

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

Maria Silvane da Costa

**PROCESSO DECISÓRIO NO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Florianópolis

2016



Maria Silvane da Costa

**PROCESSO DECISÓRIO NO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD7304  
como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel  
em Administração pela Universidade Federal de Santa  
Catarina.

Enfoque: Monográfico  
Área de concentração: Administração.  
Orientador: Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza.

Florianópolis

2016

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>

Maria Silvana da Costa

**PROCESSO DECISÓRIO NO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA  
ADMINISTRAÇÃO 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, 16 de Novembro de 2016.

---

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

**Avaliadores:**

---

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

---

Prof<sup>ª</sup>. Vanêssa Silveira Pereira Simon, Dra  
Avaliadora

Universidade Federal de Santa Catarina

---

Marina Coelho Xavier-Mestre  
Avaliadora  
Universidade Federal de Santa Catarina



A Deus por tornar este sonho possível.





## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado fé, força, muita persistência e muita determinação ao longo desses 16 anos de vida acadêmica para concluir uma única graduação.

À Universidade Federal de Santa Catarina que possibilitou a realização de um sonho, em especial a todos os professores que fizeram parte da minha vida acadêmica.

Aos meus pais por me incentivarem a estudar desde pequena.

Ao meu Orientador Prof. Irineu, que aceitou ser meu orientador, que com paciência, sabedoria e conhecimento soube me conduzir na árdua tarefa de concretizar este trabalho. Obrigada pelos textos indicados, livros e documentos emprestados, pelas correções, pela leitura rigorosa atenta e crítica de cada parágrafo deste trabalho.

Ao Professor Marcelo Nichele, da Universidade de Caxias do Sul - UCS, meu primeiro contato dentro da Universidade na disciplina de TGA I, e que se tornou meu grande e melhor amigo fora dos muros da Universidade, me dando orientação inclusive no meu trabalho de curso mesmo estando distante. A você Professor Marcelo, amigo Marcelo, minha eterna gratidão.

A família Finger, meus ex empregadores em especial ao Sr. Ary Finger *in memória*, e Dona Luiza Mambrini Finger, pelos oito anos de convivência e aprendizado, por me fazerem acreditar que o conhecimento seria o meu bem maior, pelo apoio e incentivo que tive para estudar nesses anos que trabalhei em sua residência. Aos seus filhos João Carlos Finger, Emílio Ataliba Finger e Marcelino Finger que me deram as primeiras orientações de qual carreira seguir, qual curso escolher. Com tais orientações eu escolhi Administração de Empresas e nunca me arrependi por um momento sequer.

Aos meus empregadores atuais da Clínica CEPID - Centro de Ensino e Pesquisa em Implantes Dentários - UFSC, Professores Doutores Antônio Carlos Cardoso, Ricardo de Souza Magini, Marco Aurélio Bianchini, e Cesar Augusto Magalhães Benfatti, que mais do que me incentivaram me apoiaram e me liberaram nos momentos em que eu tive que me ausentar para fazer disciplinas no horário de trabalho. Aos alunos e ex alunos do CEPID que entenderam minha ausência quando precisei me ausentar para estudar.

Aos meus queridos amigos Luciano Lamarque, Rafael Lamarque e Miriam de Faria, por todo apoio e incentivo que tive durante os quatro anos de UFSC, por todos os livros xerocados gratuitamente, impressão de trabalhos em sua gráfica. Eternamente grata.



A consciência da complexidade nos faz compreender que não poderemos escapar jamais da incerteza e que jamais poderemos ter um saber total: “a totalidade é a não verdade”.  
(Edgar Morin)



## RESUMO

A Universidade é considerada por muitos autores, do ponto de vista organizacional, a instituição de estrutura mais complexa da sociedade moderna. Analisar o modelo de processo decisório que melhor explica o que se passa em uma Universidade torna-se necessário, pois instituições desta natureza não podem ser administradas com a mesma racionalidade utilizada nas empresas privadas. Existem diversas abordagens, sejam elas de natureza racional, burocrática, política, colegiada, ou anárquica, que se complementam e tornam o estudo do processo decisório cada vez mais relevante. O presente trabalho procurou explicar o processo de decisão encontrado no Departamento de Ciências da Administração – CAD da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, afim de compreender seu desempenho, e suas características peculiares. Utilizou-se como ferramentas documentos institucionais e entrevistas semi-estruturadas, sendo a análise dos dados realizada por meio de análise de conteúdo e técnica categorial. A pesquisa foi descritiva e consubstanciada em um estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa. Os procedimentos técnicos adotados foram o de pesquisa bibliográfica e o de levantamento, com base em amostras de natureza não probabilística intencional. A amostra escolhida foi submetida a entrevistas semi-estruturada para a coleta de informações e foi composta por 15 membros da gestão atual, coordenadores, docentes e técnicos administrativos e um discente. Foram abordados 30 fatores característicos dos modelos que influenciam no processo decisório. Destaca-se para fins de análise, que a proposta do estudo não teve como objeto o comportamento dos decisores e sim a verificação da intensidade dos modelos descritos ao longo da pesquisa. Constatou-se que nenhum dos modelos operam isoladamente, sendo os três modelos predominantes no CAD o Racional, Burocrático e Colegiado. Sabendo que existem mudanças de configurações de uma instituição para a outra e dentro de uma mesma rede de ensino, este estudo permite identificar a tomada de decisão dentro de um departamento, com certa personalidade, conferida fundamentalmente pelos fatores influenciadores de decisão.

**Palavras-Chaves:** Processo Decisório. Modelos de Processo Decisório em Universidades. Gestão Universitária. Departamento de Ciências da Administração.



## ABSTRACT

The University is considered by many thors, from the organizational point of view, the institution of more complex structure of the modern society. Analyzing the decision-making model that best explains what is happening in a university it is necessary, because institutions of this nature cannot be administered with the same rationality used in private companies. There are several approaches, rational, bureaucratic, political, collegiate, or anarchic nature, that complement each other and make the study of the decision-making process increasingly relevant. The present study sought to explain the decision process found in the Department of Administration Sciences - CAD of the Federal University of Santa Catharina - UFSC, in order to understand its performance, and its peculiar characteristics. Institutional documents and semi-structured interviews were used as tools. Data analysis was performed through content analysis and categorical technique. The research was descriptive and consubstantiated in a case study with a qualitative and quantitative approach. The technical procedures adopted were the bibliographic research and the survey, based on samples of non-probabilistic intentional nature. The selected sample was submitted to semi-structured interviews for the collection of information and was composed by 15 members of the current management, coordinators, professors and administrative technicians. Thirty characteristic factors of the models that influence the decision process were approached. It is highlighted for analysis purposes that the study proposal did not have the object of the behavior of the decision makers, but rather the verification of the intensity of the models described throughout the research. It was verified that none of the models operate in isolation, there were three models predominant in the CAD, Rational, Bureaucratic and Collegiate. Knowing that there are changes of configurations from one institution to another and within the same educational institution, this study allows to identify the decision making within a department, with a certain personality, conferred fundamentally by the influencing factors of decision.

**Keywords:** Decisional process. Decisional Process Models in Universities. University Management. Department of Management Sciences.





## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Delineamento da Pesquisa.....	55
--	----



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Da amostra - população escolhida .....	58
Quadro 2 – Fatores que influenciam a tomada de decisão utilizados na pesquisa .....	61
Quadro 3 – Modelos e fatores característicos.....	63
Quadro 4 – Cursos oferecidos pelo CSE .....	71
Quadro 5 – Perfil dos Entrevistados .....	77
Quadro 6 – Fatores e modelos de decisão .....	79



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –Fatores de decisão na percepção dos entrevistados .....	101
Tabela 2 –Modelo racional.....	103
Tabela 3 – Modelo Burocrático .....	104
Tabela 4 – Modelo Colegiado .....	105
Tabela 5 – Modelo Político .....	106
Tabela 6 – Modelo Anárquico.....	107



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>25</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	25
1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	27
1.3 OBJETIVOS DE PESQUISA .....	28
1.4 OBJETIVO GERAL.....	29
<b>1.4.1 Objetivos Específicos.....</b>	<b>29</b>
1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	29
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	30
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>31</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	31
2.2 MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA.....	33
<b>2.2.1 Modelo Patrimonialista.....</b>	<b>34</b>
<b>2.2.2 Modelo Burocrático.....</b>	<b>34</b>
<b>2.2.3 Modelo Gerencialista.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.4 O Novo Serviço Público.....</b>	<b>35</b>
2.3 PROCESSOS DECISÓRIOS NAS ORGANIZAÇÕES .....	36
2.4 PROCESSO DECISÓRIO EM UNIVERSIDADES.....	38
<b>2.4.1 Caracterizações das universidades .....</b>	<b>40</b>
<b>2.4.2 Estrutura universitária .....</b>	<b>42</b>
<b>2.4.3 Autonomia universitária .....</b>	<b>43</b>
2.5 MODELOS DE TOMADAS DE DECISÕES NAS UNIVERSIDADES .....	44
<b>2.5.1 Modelo Racional .....</b>	<b>46</b>
<b>2.5.2 Modelo Burocrático.....</b>	<b>47</b>
<b>2.5.3 Modelo Político .....</b>	<b>49</b>
<b>2.5.4 Modelo Colegiado .....</b>	<b>50</b>
<b>2.5.5 Modelo Anárquico.....</b>	<b>52</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>54</b>
3.1 CARACTERIZAÇÕES DA PESQUISA .....	54
3.2 POPULAÇÃO-ALVO E SELEÇÃO DA AMOSTRA.....	58
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	59
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	61

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	63
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>65</b>
4.1 CARACTERIZAÇÕES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC) .....	65
4.2 CARACTERIZAÇÕES DO CENTRO SOCIOECONÔMICO (CSE) .....	71
4.3 A ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO (CAD) DO CENTRO SÓCIO ECONÔMICO (CSE) DA UFSC.....	72
4.4 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	76
4.5 OS FATORES DE DECISÃO E OS RESPECTIVOS MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO PRESENTES NO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO, A PARTIR DOS ESTUDOS DE LEITÃO (11991).....	79
<b>4.5.1 Fatores de decisão .....</b>	<b>82</b>
<b>4.5.2 Os modelos de decisão presentes no CAD.....</b>	<b>102</b>
4.5.2.1 Modelo Racional .....	102
4.5.2.2 Modelo Burocrático .....	103
4.5.2.3 Modelo Colegiado.....	104
4.5.2.4 Modelo Político.....	106
4.5.2.5 Modelo Anárquico .....	106
4.5.2.6 Modelos de decisão que mais influenciam as decisões no CAD .....	108
4.6 REFLEXÃO SOBRE O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NO CAD, ENQUANTO UMA SUBUNIDADE ACADÊMICA DA UFSC .....	110
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>112</b>
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
5.2 SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS .....	114
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>115</b>
<b>APENDICE A –Roteiro de entrevista.....</b>	<b>122</b>
<b>APÊNDICE B – Entrevistas .....</b>	<b>124</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo discorre a contextualização, tema, problema de pesquisa, objetivos da pesquisa, justifica e estrutura do trabalho.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O processo decisório inserido nas Instituições de Ensino Superior (IES) é um assunto complexo, discutido desde os seus objetivos até os modelos utilizados para conseguir os resultados eficientes e eficazes no âmbito da instituição. Há uma crescente preocupação em aprofundar o conhecimento da Universidade enquanto Organização. As IES são organizações complexas, que desenvolvem um papel relevante na sociedade, possuem características peculiares que a diferenciam das demais organizações. E de acordo com Meyer (2014, p.12) “por esta razão o desempenho dessas organizações merece maior atenção de estudiosos e praticantes da administração universitária”.

A diversidade de objetivos, o fato de estarem voltados para o ensino, pesquisa e extensão fez com que as IES desenvolvessem um estilo próprio de estrutura que requer administração adequada e teoria própria, com características diversas. O tipo de profissional que nela atua, a estrutura colegiada, e forma de agir e modo de tomar decisão influenciam assim no processo decisório (COLOSSI,1999).

Mayer (2014) aponta os aspectos decorrentes de sua complexidade organizacional, a ambigüidade de objetivos, a estrutura decisória colegiada, a pluralidade de interesses, natureza do processo educacional. O autor enfatiza ainda que nessa natureza vale destacar a “transmissão e produção do conhecimento e aprendizado como também a promoção de valores humanos” (MAYER 2014, p.12).

A natureza política que predomina nas decisões, a dificuldade em mensurar os produtos resultantes da ação institucional e a ausência de padrões e compromissos com o resultado, são aspectos que segundo Finger (1988) podem contribuir para aumentar a complexidade das IES.

Em organizações de qualquer natureza, decisões precisam ser tomadas o tempo todo, e para tanto se precisa de informações adequadas para tomá-la. Os problemas que se apresentam no dia a dia de uma organização apresentam geralmente mais de uma alternativa de solução. O gestor ou o tomador de decisão tem a opção de adotar ou não as alternativas que

se apresentam para resolver determinada situação. Todo este processo de escolher o caminho mais adequado, também é conhecido como tomada de decisão (REZENDE, 2003).

Para muitos estudiosos o processo de tomada de decisão, é uma das principais e mais natural das atividades das organizações e, por este motivo, merecedora de especial atenção. Para Morgan (1996), as organizações são sistemas de tomadas de decisão. Simon (1945) entende a tomada de decisão como sinônimo de administração. Esse processo por sua vez tem evoluído ao longo dos tempos, como parte do trabalho dos administradores e tomadores de decisões. De acordo com Gomes et. al. (2009 p 21) “a teoria da decisão não é uma teoria descritiva ou explicativa, já que não faz parte de seus objetivos descrever ou explicar como e/ou por que de certas decisões.

Leitão (1993 a p 69) sustenta que “toda organização se embasa em seu processo decisório, já que seu cotidiano é resolver problemas e explorar oportunidades. A decisão é a essência do ato administrativo e permeia todos os níveis da organização”.

Moritz e Pereira (2006) reforçam que a teoria das decisões evoluiu e vem sendo destacada por praticantes e estudiosos da administração. “Essa evolução se deve, principalmente, ao crescente conhecimento dos problemas aplicados, ao desenvolvimento de novas técnicas administrativas, à absorção de novos procedimentos quantitativos oriundos da Matemática e da Pesquisa Operacional”. (MORITZ & PEREIRA, 2006, p. 26). Outro aspecto levantado pelos autores, diz se do início do processo decisório de acordo com os autores, “um processo de decisão inicia-se pela identificação das necessidades, da informação que está disponível e da comunicação que precisa ser efetuada. Espera-se que estes elementos, ordenados numa estrutura lógica, resultem na possibilidade de uma melhor decisão”. (MORITZ & PEREIRA, 2006, p.30).

Moritz e Pereira (2006) ponderam ainda que as decisões em ambientes organizacionais envolve a coleta de dados, identificação de alternativas, negociações e avaliação de alternativas de ação. Ou seja, administrar estes processos envolve tomar decisões.

Ribeiro, Veiga (2003) identifica que o tomador de decisões repetidamente enfrenta um complexo sistema de componentes correlacionados, (recursos, resultados, objetivos desejados, pessoas) quanto melhor ele entender essa complexidade, melhor será sua decisão.

Desta forma, o processo decisório é natural a todo e qualquer tipo de organização seja ela pública ou privada, caracteriza-se como um processo de escolha para resolução de um problema, ou escolha diante de uma oportunidade. Neste contexto o processo decisório no

setor público, Motta (1972) já apontava a orientação para eficiência e eficácia como um dos problemas centrais para que a Administração Pública levasse ao desenvolvimento.

Martins (2006), ao retomar as reflexões de Motta (1972), defende a atual relevância da questão, e mostra que o problema apontado por Motta (1972), permanece nos dias atuais.

A proposta desta pesquisa é identificar o modelo de tomada de decisão presente no âmbito do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. As instituições de ensino superior enquanto organizações complexas requerem estudos mais aprofundados para melhor entender os processos de tomada de decisão que ocorrem em seu interior. Dado a veracidade desse fato, compreende-se que este processo decisório merece especial atenção. Existem diversas abordagens que se complementam e tornam o estudo do processo decisório cada vez mais relevante. A partir dos estudos de Leitão (1991) foi possível observar que autores como Weber (1969), Simon (1945), Millet (1962), Baldrige (1982), e Cohen, March e Olsen (1972), entre outros, identificam 5 modelos de decisão aplicáveis às Instituições de Ensino Superior a saber: Racional; Burocrático; Colegiado; Político; e Anárquico. O estudo teve como base pesquisas de Leitão (1991, 1993 a, b), bem como outros trabalhos realizados posteriormente que tratam do estudo do processo decisório em Instituições de Ensino Superior.

Instituições de Ensino Superior por possuírem uma complexidade imensurável, analisar o modelo de processo decisório que melhor explica o que se passa em seu interior torna-se necessário, pois, instituições desta natureza não podem ser administradas com a mesma racionalidade utilizada nas empresas privadas. A análise destes modelos considera-se importante para facilitar o entendimento do processo de tomada de decisão em organizações universitárias, além de explicar características gerais do funcionamento das mesmas. A seguir é apresentado o problema de pesquisa, o objetivo geral e específicos, justificativas e estrutura do trabalho os quais encerram este primeiro capítulo.

## 1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Em se tratando de estudos organizacionais, o tema processo decisório vem conquistando espaço entre pesquisadores, com objetivo de conhecer e aperfeiçoar processos de gestão. Todavia, existem diferenças entre práticas de gestão em empresas privadas de empresas públicas, e de organizações complexas como é o caso das IES, o que impede que as

contribuições oriundas da administração convencional possam vir a ser implementadas com sucesso à realidade das instituições acadêmicas. (SORGETZ, 2016).

Conforme lembra Andrade (2002), entre os diversos tipos de organizações existentes na sociedade, acredita-se que as instituições de ensino superior por terem múltiplas funções e vários perfis ideológicos são as que se dedicam à missão mais complexa, que é a preservação, a geração e a difusão do saber sem comprometer as criações teóricas e suas peculiaridades.

Isto vem ao encontro do pensamento de Mayer (2014) que concluiu que as Universidades são importantes instituições para o funcionamento da sociedade e trás em sua complexidade a gestão de dois grandes desafios. O primeiro “à natureza dessas organizações, sua estrutura, processo e comportamento de atividades intelectuais, de produção e de transmissão do conhecimento” (MAYER, 2014, p 13). O outro esta relacionado com a administração desse formato de organização “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” (MAYER, 2014, p.13). O autor ainda reforça a idéia de que para melhor compreender a realidade o comportamento e o desempenho das organizações institucionais, é necessário entender a sua complexidade.

Nesta perspectiva, cabe citar o trabalho de Leitão (1991, 1993 a, b), o autor afirma que sendo a IES uma forma complexa de organização, de características específicas e ainda não suficientemente estudadas, tem no processo decisório uma eficaz ferramenta de compreensão do desempenho de instituições. Leitão em 1991 e 1993 realizou estudos procurando explicar o processo de decisão na Universidade, testando modelos que descrevem o funcionamento e a tomada de decisão.

Partindo-se do pressuposto de que a Universidade foi constituída para atender à sociedade, considerando a relevância da pesquisa em seus processos decisórios, o presente trabalho visa a analisar os modelos de tomada de decisões presentes no Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e a seguinte pergunta de pesquisa é apresentada: Como ocorre o processo de tomada de decisão no Departamento de Ciências da Administração do CSE da UFSC?

### 1.3 OBJETIVOS DE PESQUISA

Com o propósito de elucidar o problema de pesquisa proposto, foram estabelecidos os objetivos a seguir.

## 1.4 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar o processo de tomada de decisão no Departamento de Ciências da Administração da UFSC.

### 1.4.1 Objetivos Específicos

Para atender o objetivo geral definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar de que forma se estrutura o Departamento de Ciências da Administração do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina.
- b) Investigar como ocorrem os fatores de decisão, identificando os modelos de decisão predominantes no referido departamento, a partir dos estudos idealizados por Leitão (1991, 1993 a,b).
- c) Compreender o processo decisório no CAD enquanto uma subunidade acadêmica da UFSC.

## 1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O processo decisório não se limita a uma escolha, envolve diversos fatores anteriores e posteriores a essa escolha. O presente trabalho reveste-se de importância tanto para o meio acadêmico, como para as práticas administrativas nas IES, ao contribuir para entender o processo decisório em organizações complexas.

Sendo portadoras de características peculiares, que as diferenciam das demais organizações, as IES desenvolveram um estilo próprio de estrutura, modo de agir e modo de tomar decisões, as pessoas envolvidas no processo decisório, na Universidade, nem sempre têm a visão clara e precisa dos objetivos e meios que antecedem às decisões e suas conseqüências influenciando, assim, no processo decisório (COLOSSI, 1999).

Um aspecto levantado por Leitão (1993) é o fato que é preciso saber como se decide em organizações complexas, especialmente em instituições de ensino superior, o que constitui área ainda insuficientemente explorada.

Do ponto de vista social, o presente estudo poderá contribuir para com a sociedade, uma vez que a sociedade é a principal beneficiada pelas atividades-fim desenvolvidas em

instituições de ensino, compreender como ocorre o processo de tomada de decisão significa melhorar as ações da unidade, significa melhoria na gestão representando automaticamente um benefício à instituição e para a sociedade como um todo.

Do ponto de vista teórico, este estudo ganha relevância, pois seus resultados podem, entre outras coisas, subsidiar ainda compreensão sobre as características do processo decisório dentro dos órgãos colegiados das IES, poderá representar uma contribuição para a área de gestão universitária, visto que ainda é escassa a literatura sobre esta importante temática.

Como justificativa do ponto de vista prático, o estudo contribui de forma significativa, pois uma vez que mapeou e mostra como ocorre a tomada de decisões no Departamento de Ciências da administração da Universidade Federal de Santa Catarina contribuindo dessa forma a cerca dos diferentes modelos de tomada de decisão, destacando suas particularidades, oferecendo contribuições que possam ser úteis a seus dirigentes e a quem tiver interesse, facilitando a compreensão sobre o funcionamento deste tipo de organização.

Quanto a Viabilidade da Pesquisa, trata-se de uma pesquisa viável, uma vez que a pesquisadora estuda no Centro Socioeconômico, sendo aluna do curso de Administração.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Visando atingir os objetivos da pesquisa este trabalho estrutura-se em cinco capítulos. Primeira parte é apresentada a Introdução da pesquisa e contextualização, onde é apresentada brevemente a proposta da pesquisa, assim como os objetivos do trabalho juntamente com as justificativas.

No segundo capítulo será apresentada a revisão da literatura com a fundamentação teórica que serviu de base para o desenvolvimento da pesquisa, com aspectos relevantes dos modelos de processo decisório. Cabe destacar aqui que o instrumento utilizado foi extraído dos estudos de Leitão (1991, 1993 a,b), os quais tiveram por base uma seqüência lógica adotada pela pesquisadora americana Chaffee (1983).

Na seqüência, no terceiro capítulo será apresentada a metodologia com aspectos como população e amostra, questões a serem investigadas e os critérios para análise de dados.

No capítulo quatro, é composto pelos elementos da análise dos resultados e a interpretação dos dados.

O último capítulo desenvolve-se considerações finais e, por fim, são apresentadas as referências e apêndices contendo as entrevistas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são discutidos os pressupostos teóricos com objetivo de apresentar as teorias que a fundamentaram e deram sustentação para o alcance dos objetivos propostos no Capítulo 1.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Administração Pública à luz da Constituição Federal referência em seu artigo 37 enfatiza: “a Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”, princípios estes que surgem como desafios às entidades e que devem nortear as atividades administrativas públicas.

Ao tratar de setores públicos e privados, Osório (2005), aponta que os setores públicos e privados seguem distintos, pois ambos tratam da administração de uma organização e tanto o setor privado tende a seguir regras normativas, (originalmente do setor público), como o setor público tende a preocupar-se com a produtividade (originalmente do setor privado). O autor ressalta ainda que, para se falar em eficiência e qualidade da gestão pública é necessário que haja a consolidação de uma máquina administrativa estável e bem estruturada.

Dentro desse contexto, Melo et. al. (2012) sustentam que os gestores públicos, além de seguir os princípios gerais que norteiam o seu trabalho, devem preocupar-se com o desenvolvimento de um planejamento estratégico adequado, pois é um poderoso instrumento que visa sistematizar objetivos para um longo prazo e, no caso de possíveis eventualidades nos ambientes externo e interno, propor alternativas para garantir a excelência da organização.

De acordo com Stoner e Freeman (1995) os objetivos da administração foram abordados por Peter Drucker em 1967, pai da Administração moderna. Drucker propôs o julgamento do desempenho de um administrador através dos critérios da eficiência e da eficácia. Drucker os definiu dizendo que eficiência consiste em fazer certo as coisas: geralmente está ligada ao nível operacional da organização, como realizar as operações com menos recursos – menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima, e a eficácia consiste em fazer as coisas certas: geralmente está relacionada ao nível gerencial da organização - utilizar-se dos meios que se tem. Desses dois critérios, pelo que sugere Drucker,

a eficácia é o mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por maior que seja, irá compensar a escolha dos objetivos errados (STONER & FREEMAN, 1995, p.136).

Essa definição, entretanto é válida tanto para organizações privadas como públicas. Na Administração Pública, porém o administrador ou também chamado de gestor público, se depara com normas e leis que devem ser seguidas, o que torna a administração dos recursos, muitas vezes escassos, bem mais complexas. Dentro desse contexto, de acordo com Melo (2012, p. 18) “os gestores públicos, além de seguir os princípios gerais que norteiam o seu trabalho, devem preocupar-se com o desenvolvimento de um planejamento estratégico”. A importância do planejamento estratégico para a empresa na visão de Barbosa e Brondani (2005, p. 108) “o planejamento estratégico surge como uma valiosa ferramenta de auxílio à alta administração, pois permite nortear as ações gerenciais da empresa dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias”.

No discurso de Di Pietro (2012), Administração Pública pode ser dividida em dois sentidos: objetivo e subjetivo. No sentido objetivo (material ou funcional) pode ser definida como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve. Em subjetivo, (formal ou orgânico) pode-se definir, como sendo o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas.

Na concepção de Silva (2002, p.25) “a Administração Pública é o conjunto de meios institucionais, materiais, financeiros e humanos preordenados à execução das decisões políticas”.

Meirelles (2006) defende que a Administração Pública é todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas de toda uma nação toda e qualquer ação é regida por uma lei maior, a Constituição de 1988.

No tocante as definições de Administração Pública, estão presentes suas atribuições, apesar de se tratar de um conceito antigo, amplo e complexo, não existindo assim uma definição clara do termo. No que diz respeito aos propósitos da Administração Pública, Pereira (2009) defende que o propósito da Administração Pública é a gestão de bens e interesses da comunidade nos três níveis de governo – Municipal, Estadual e Federal - para o alcance do bem comum.

Pode-se dizer que a Administração Pública surge com a necessidade de organizar a administração do Estado em suas instâncias que, por sua vez, é regulado por um sistema de normas e passa a ser organizado através de órgãos secundários; dotados de competências distintas e determinadas, conforme Pereira (2009). Neste sentido entra o papel do gestor público e ao se deparar com um objetivo que não é apenas de uma organização e sim de



interesse de uma nação inteira, busca administrar de forma ética, técnica e transparente a coisa pública visando o bem comum da população. Dentro desse contexto, “percebe-se que os gestores públicos, além de seguir os princípios gerais que norteiam o seu trabalho, devem preocupar-se com o desenvolvimento de um planejamento estratégico adequado” MELO (2012, p. 68).

Diante do exposto, reafirma Melo (2012), que o modelo de gestão adotado e a opção por um planejamento estratégico direcionado efetivamente para a melhoria dos serviços oferecidos são pontos extremamente significativos para o alcance dos objetivos pretendidos. Modelos de gestão este que veremos a seguir.

Garcia, Giacomossi (2014), finalizam evidenciando que, a Administração Pública exerce a atividade do Estado e este coloca em prática as decisões políticas de seus governantes.

Desta forma, para que o Estado atinja suas finalidades e promova justiça social é essencial que toda a máquina administrativa trabalhe com eficiência. O interesse público relaciona-se com o bem comum, que é o verdadeiro fundamento que permeia a vida social, e os fins do Estado que representa o interesse público revertido para o Estado. (GARCIA E GIACOMOSSI, 2014 p. 04).

## 2.2 MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, importante documento elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado no ano de 1995, evidencia a existência de três fases da Administração Pública.

Partindo-se de uma perspectiva histórica verificamos que a Administração Pública - cujos princípios e características não devem ser confundidos com os da administração das empresas privadas - evoluiu através de três modelos básicos: a Administração Pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Estas três formas se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada (PDRAE, 1995, p14 -15).

Estes modelos foram vivenciados em períodos diferentes, características marcantes na gestão pública, influenciando as formas do Estado conduzir a ação pública. Cada qual representando determinado contexto histórico, econômico e político. Patrimonialista (1500-1930), Burocrático (1930-1990), Gerencialista (a partir de 1990) (DRUMOND E SILVEIRA, 2012).

### 2.2.1 Modelo Patrimonialista

De acordo com Drumond e Silveira (2012, p. 2) “o primeiro modelo de Administração Pública no Brasil perdurou durante todo o período colonial, imperial e a Primeira República, abrangendo os anos de 1500 até 1930”.

No modelo patrimonialista, ainda de acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, se extrai “o poder é exercido de forma a garantir privilégios e vantagens a uma elite centralizadora”. O aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real (PDRAE, 1995, p14 -15).

Segundo Schmitt, Fiates (2007, p. 5), “esse modelo esteve muito presente na esfera político-administrativa brasileira, notadamente no período colonial, em que o Estado atuava como ente central na organização e na provisão de todas as ações de políticas públicas e sociais”.

Para Meirelles (2002), a gestão patrimonialista é caracterizada por abuso de poder onde o uso de bens e recursos eminentemente públicos são utilizados em benefício particular ou de grupos de interesses (lobbies, partidos políticos, etc.) vai, portanto, de encontro ao princípio constitucional da impessoalidade ou finalidade.

### 2.2.2 Modelo Burocrático

Melo (2012) apresenta a origem do modelo Burocrático e segundo ele:

De acordo com um dicionário etimológico, a palavra “burocracia” tem origem nos termos linguísticos “bureau” e “cracia”; o primeiro, de origem francesa, significa “escritório”, e o segundo, uma terminologia grega correspondente a “administração”. Diante dessa etimologia, “burocracia” enfatiza a ideia do exercício do poder por meio dos escritórios e das repartições públicas, desenvolvendo-se com base na formalidade, na impessoalidade e no profissionalismo. (MELO, 2012, p.20).

Melo (2002) ainda ressalta que este modelo surgiu para combater a corrupção e o nepotismo tão presentes no modelo patrimonialista. Onde para os detentores do poder, os bens públicos e os bens privados ambos lhes pertencem, sem distinção.

Drumond, Silveira (2012, P. 3) concluem “por estas características do modelo patrimonialista que o aparelho estatal está constituído pelas pessoas que nele transitam, não há a distinção entre o que é público e o que privado.

### 2.2.3 Modelo Gerencialista

Por fim, o modelo gerencialista, que de acordo com Sechi (2009), este modelo é também denominado como “nova Administração Pública”, baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade. De acordo com Pereira (2009), este modelo surgiu na década de 1990, no governo de Fernando Collor de Mello (1990-1991).

Na visão de Schmitt e Fiates (2007):

No modelo de gestão gerencialista pode-se verificar que a estrutura é caracterizada por ser flexível e horizontalizada com a formalização dos objetivos e dos resultados a serem alcançados, sendo que a estratégia é definida de maneira mais participativa e maleável em função das novas perspectivas que aparecem, (SCHMITT, FIATES 2007, p. 8).

Melo (2012) sobre os modelos de gestão pública conclui que “para mudar uma cultura tão enraizada é necessário o empeno de toda uma equipe a fim de desenvolverem-se novas aptidões, aumentar-se a produtividade e promover-se a satisfação daqueles aos quais os serviços são direcionados”. O autor acrescenta a inda que cabe a nova geração de servidores públicos, não se deixar influenciar pela rigidez do sistema e promover mudanças no comportamento organizacional e nas suas atitudes principalmente presteza, eficiência, eficácia, clareza e transparência, independentemente do modelo de gestão que predomine.

### 2.2.4 O Novo Serviço Público

De acordo com Keinert (2000) a Administração Pública é o conjunto de normas, leis e conhecimentos estratégicos desempenhadas para organizar a administração do Estado, são ações desenvolvidas para prover o bem comum para a Sociedade.

Para Garrido (2011, p. 11):

Na Velha Administração Pública, um modelo convencional do Estado assistencial, o governo administra o bem público com base na burocracia pública, considerada suficiente para garantir a eficiência, como ocorre na estatização. A segunda concepção, denominada Nova Gestão Pública, considera ser necessário reduzir o tamanho do Estado, cortar orçamentos e gastos públicos para alcançar eficiência; o referencial é a produção do bem público por meio de organizações privadas e do terceiro setor. [...]. Como alternativa, surge uma terceira concepção, do Novo Serviço Público [...].

Na percepção de Meirelles (2006), o conceito de serviço público caracteriza-se pela variação das necessidades geradas das necessidades e contingências políticas, econômicas, sociais e culturais de uma comunidade, em cada momento histórico.

A Administração Pública vem passando por diferentes estágios de desenvolvimento no tocante aos seus modelos. Essa evolução pode ser explicada a partir da base dos princípios teóricos e metodológicos, juntando-se a isso, momentos de desenvolvimento de uma Sociedade e a forma como o Estado assume o papel de provedor ou prestador de serviços aos integrantes desta mesma Sociedade. Neste sentido, corroboram os autores Salm e Menegasso (2006), que a Administração Pública que até então era dominante, passou por transformações geradas por mudanças contextuais, como o movimento da globalização econômica e a redução do papel do Estado, e surgindo uma nova perspectiva de gestão pública baseada nas técnicas de gerenciamento do mercado e nas práticas do setor privado.

Como pondera Perez (2004, p. 221), a administração assume, na atualidade, a “função de harmonizar o comportamento dos atores sociais, procurando ser mais transparente, distanciando-se dos modelos burocráticos puramente gerenciais e neoliberais”. Surge como resposta às falhas do modelo de Administração Pública anterior. No Novo Serviço Público, de acordo com Salm e Menegasso (2006) surgem idéias como justiça, equidade, responsabilidade, respeito, *empowerment*. Sendo assim para estes autores em seu entendimento, a base neste novo modelo de gestão pública se configura como complementar e não substitutiva aos outros modelos de Administração Pública.

### 2.3 PROCESSOS DECISÓRIOS NAS ORGANIZAÇÕES

Toda organização é um sistema de decisões, onde todos os membros estão continuamente tomando alguma decisão, “é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório” (FREITAS; KLADIS, 1995, p.6).

Nas organizações, tomar decisões é sinônimo de administração, não havendo dúvidas de que o processo de administrar é essencialmente decisório. Encontra-se inserido no campo funcional de planejamento. De acordo com Moritz, Pereira (2006), o processo decisório contém várias etapas, e é complexo, estas etapas mesmo não sendo cumpridas dentro de uma ordem, impõe-se certa ordenação para que a eficácia e a racionalidade da decisão não sejam comprometidas. Uma boa gestão participativa é na visão dos autores a melhor forma de executá-la.

O processo de tomar decisões existe em todas as organizações e tem evoluído ao longo dos tempos como parte do trabalho dos administradores. Moritz e Pereira (2006) destacam:

O estudo do Processo Decisório tem evoluído desde os anos 1940. Isso se deve, principalmente, ao crescente conhecimento dos problemas aplicados, ao desenvolvimento de novas técnicas administrativas, informacionais e à absorção de novos procedimentos quantitativos oriundos da Matemática e da Pesquisa Operacional (MORITZ, PEREIRA 2006 p 31).

Diversos estudiosos do processo decisório, apontam que nas organizações, este processo tem relação não somente com a resolução de problemas, mas também ao identificar uma oportunidade faz necessário tomar decisões. De acordo com Moritz, Pereira (2006), ao se deparar com problemas na organização, os seguintes passos devem ser seguidos:

1. Formular o problema; 2. Estruturar o problema a fim de relacionar suas partes na forma de um modelo; 3. Proceder a uma montagem técnica do modelo; 4. Testar/simular o modelo e as suas possíveis soluções; 5. Estabelecer controles sobre a situação e a sua delimitação; e 6. Implementar a solução na organização (MORITZ, PEREIRA 2006, p. 32).

Com relação à diferenciação entre problema e oportunidade Stoner e Freeman (1985, p.114) observa que “nem sempre está claro se uma situação enfrentada por administrador apresenta um problema ou uma oportunidade”.

Estudar processo decisório e não mencionar Herbert Simon, fica de fato algo incompleto. Sendo assim Moritz e Pereira (2006) mencionam que Herbert Simon foi um grande estudioso desse estudo e esta teoria nasceu com ele quando Simon, no intuito de explicar o comportamento humano dentro das organizações, desenvolveu uma teoria sobre a escolha humana ou a tomada de decisão suficientemente ampla e realista para atender tanto a visão racional dos economistas como as preocupações humanas dos psicólogos e tomadores de decisão. No ano de 1979 Simon lançou o livro *Comportamento administrativo: um estudo dos processos de tomada de decisões nas organizações administrativas* onde diz que a Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões.

Para Souza (2009, p.281), o processo decisório configura-se nos “diversos estágios de administração que fixam objetivos, definem as políticas ou diretrizes, criam estratégias, preparam os planos operacionais e seus procedimentos para a tomada de decisões”.

Moritz e Pereira (2006), afirmam que as decisões são tomadas por pessoas que são afetadas pelo meio onde vivem, por suas percepções, experiências e até mesmo por suas crenças, o que torna o processo em si extremamente delicado. Moritz e Pereira (2006)

estudando as teorias de Simon destacam ainda que a pessoa que toma decisões é racional, ou seja, faz escolhas consistentes, maximizando o valor dentro de certos limites. Essas escolhas seguem seis passos: 1) definir o problema, 2) identificar os critérios para a decisão, 3) pesar os critérios, 4) desenvolver alternativas, 5) avaliar as alternativas e 6) escolher a melhor alternativa.

As decisões são classificadas por Simon (1965 *apud* OLIVEIRA, 2002, p. 148) em: decisões programadas e decisões não-programadas.

As decisões programadas segundo o autor, são caracterizadas por serem repetitivas, rotineiras e estruturadas fazem parte do acervo de soluções da organização, resolvem problemas que já foram enfrentados antes e que se comportam sempre da mesma maneira, decisões automatizadas por uma sequência de procedimentos, não necessitando da intervenção do decisor, servem de norteamto para a definição das metas, objetivos, políticas e procedimentos organizacionais.

As decisões não-programadas são caracterizadas pela novidade, além de serem desestruturadas, são preparadas uma a uma, para atacar problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver. São atitudes novas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e admitem diferentes formas de serem resolvidas, cada uma com suas vantagens e desvantagens. – decisões não automatizadas, que dependem de solução do decisor.

## 2.4 PROCESSO DECISÓRIO EM UNIVERSIDADES

Como visto anteriormente, as Universidades são organizações complexas. E esta complexidade esta relacionada também com o processo de tomada de decisões em seu interior, tanto no que diz respeito aos seus objetivos como nos modelos utilizados para conseguir os resultados desejáveis seja no âmbito da instituição, bem como no interesse de seus beneficiários e da sociedade em geral, (SANTOS, PEREIRA, 2012).

A Universidade tem características estruturais e operacionais que tornam seu processo mais complexo que as demais organizações. O que caracteriza genericamente a Universidade é o conceito de universalidade do conhecimento, a partir do qual ele desenvolve suas atividades, (SANTOS, PEREIRA, 2012, p.7).

De acordo com Santos e Pereira (2012), os estudos sobre as decisões na Universidade estão longe de acabar, há necessidade de maior aprofundamento nas variáveis e dimensões estudadas por diversos pesquisadores.

Assim, o que se observa é que “estas organizações apresentam dinâmica interna muito particular e recebem um tipo de influência externa que particulariza sua gestão, sobretudo no que se refere à dinâmica entre tomada de decisão e execução de ações estratégicas” (PASCUCCI et. al. 2011, p. 127). Neste contexto os gestores tem o grande desafio de transformar intenções em ações.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), BRASIL, (1996), as Universidades são Instituições com propósitos, e tais propósitos estão dispostos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei nº 9.394, (1996) que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema Federal de ensino, devem obedecer ao princípio da gestão democrática, sendo-lhes assegurado o funcionamento de órgãos colegiados deliberativos. Essa mesma legislação determina a participação dos segmentos da comunidade institucional, local e regional, garantindo, no entanto, que os docentes ocupem setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive naqueles que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de seus dirigentes, (BRASIL, 1996).

Na ótica de Rizzatti, Dobes (2003 p 8), “a Universidade atua em um ambiente extremamente dinâmico influencia e influenciada constantemente pela crescente democratização da sociedade, bem como pelo aumento substancial de conhecimento, e das mudanças no âmbito gerencial, educacional, social, e tecnológico que acompanham e caracterizam o objetivo final das Universidades”.

De acordo com Rosa (2004), no processo de tomada de decisão utilizado pelas Universidades públicas brasileiras, há vários fatores que o influenciam, dentre eles está a questão da sua estrutura burocrática, onde as suas funções são regidas por normas e regras. Nesse ambiente, as decisões que norteiam as políticas institucionais são definidas por colegiados como fruto de consenso da sua maioria.

Rizzatti e Dobes (2003, p. 6) contribuem ainda ressaltando que “a Universidade possui dirigentes que trabalham como catalisadores e negociadores no processo decisório; cujas ingerências são altamente temporárias ou funcionam como soluções predeterminadas de problemas”.

Para finalizar, Rosa (2004) afirma que o processo de tomada de decisão nas Universidades públicas brasileiras não segue um único modelo, adotando um modelo misto com elementos de características burocrática, colegiada e política.

Ao final deste capítulo, após as considerações acerca das questões que envolvem a mudança paradigmática e sua relação com a Administração Pública, cujo fenômeno culminou na emergente Sociedade do conhecimento, foi possível conhecer como gerir este conhecimento, enfatizando-se a importância da educação como criadora do capital humano, tendo, a Universidade, papel fundamental nestes novos desafios.

#### **2.4.1 Caracterizações das universidades**

Sabe-se que a Universidade, ao longo de sua história secular, tem evoluído na sua essência, missão, visão, valores, organização, em função de diversas razões. As profundas mudanças tecnológicas, sociais, políticas e econômicas aceleraram a obsolescência das estruturas organizacionais e dos sistemas de planejamento das instituições de ensino superior.

A Universidade merece abordagens mais adequadas e estudos mais aprofundados de parte dos estudiosos das organizações, por não se tratar de uma empresa nem tampouco uma entidade governamental. Trata-se de uma organização cuja complexidade, objetivos e especificidades influenciam sobremaneira sua administração, (MEYER 2014).

Neste sentido Borges (2013, p. 47) afirma que “a Universidade está ligada a uma prática social fundada no reconhecimento público de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais. Esta autonomia a que a autora se refere está garantida em lei pelo art. 207 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/88) que assegura às Universidades autonomia didática, científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, (BRASIL, 1988).

Em seus estudos, Leitão (1985) afirma que as Universidades são consideradas organizações sobretudo, complexas, pois possuem atividades múltiplas, e cada uma dessas atividades, relacionada com ensino, pesquisa e extensão, tem uma metodologia de trabalho singular, implicando em uma das estruturas organizacionais mais complexas. Ao tratar do assunto Universidades, Souza (2009, p. 22) aponta que no avanço dos conhecimentos, no fortalecimento da economia e no desenvolvimento dos países as Universidades têm exercido um papel de destaque, pois identificam os principais problemas existentes e contribuem apontando alguns caminhos para superá-los.

Leitão (1993), neste sentido, sustenta que a Universidade é considerada uma organização complexa, suas funções de ensino, pesquisa e extensão, embora interdependentes, requerem uma organização diferenciada e se relacionam com o ambiente externo. O autor



completa dizendo que esta complexidade está em sua condição de instituição especializada, com objetivos diversificados e imprecisos, executora de tarefas múltiplas, (LEITÃO,1993).

Borges (2013 p. 47) a autora defende que a Universidade existe para servir a uma sociedade e contribuir para o seu desenvolvimento objetivando a formação de profissionais qualificados. “Como instituição social, a Universidade tem como matéria-prima o conhecimento e existe para servir à Sociedade e contribuir para o seu desenvolvimento objetivando a formação de profissionais qualificados, reforça a autora.

Souza (2010) em uma visão sistêmica das Universidades aponta que as instituições de Ensino Superior, compõem um sistema de educação e estes apresentam características variadas. Este sistema é formado por um número considerável de instituições e que de fato observa o autor, as Universidades é que lideram direta ou indiretamente as atividades desses sistemas, assumem a tarefa de se planejar e buscar renovação constante, tornando-se assim autores úteis no auxílio a outros sistemas, e a encontrarem os melhores caminhos e as soluções mais adequadas aos problemas impostos aos mesmos.

Neste contexto, percebe-se que estudos apontam o importante papel que as Universidades desempenham na sociedade, no desenvolvimento socioeconômico, cultural e tecnológico do país ou da região onde estão inseridas. Possuem um papel importante no processo de criação e disseminação de novos conhecimentos e inovações principalmente no que tange à novas tecnologias. Sendo assim, a missão da instituição universitária engloba a responsabilidade de qualificar e capacitar pessoas permanentemente, bem como impulsionar a pesquisa e o desenvolvimento científico, proporcionando a descoberta e a aplicação de novas tecnologias, contribuindo, desta maneira para o bem social, (DEMO, 2004)

No entendimento de Demo (2004), a Universidade liga-se a um dos patrimônios mais decisivos e profundos da humanidade, que é a habilidade de manejar conhecimento de um lado, e de formar novas gerações de outro, não só para o mercado, mas, essencialmente, para saberem pensar.

Para finalizar, na abordagem de Meyer (2014, p.13) “administrar uma organização acadêmica, cuja missão é educar seres humanos, requer muito mais que saber as funções da administração”. Do ponto de vista do autor, é necessário ter visão, intuição, sensibilidade e o uso de ferramentas administrativas adequadas às especificidades deste tipo de organização. O autor conclui que não existe o tipo de administração que as Universidades necessitam, e questiona-se, seriamente, se competentes administradores de empresas reuniriam as habilidades necessárias para administrar organizações acadêmicas.

### 2.4.2 Estrutura universitária

As Universidades públicas possuem posição fundamental no cenário acadêmico nacional detendo papel estratégico no processo de desenvolvimento, contribuindo ativamente para o desenvolvimento científico e tecnológico do país e para a transformação da realidade na qual estão inseridas. Estas instituições passaram por um processo de reestruturação e expansão no período de 2003 a 2014, onde se adotou novas diretrizes e parâmetros, (MEC 2014).

Na Lei nº 9.394 de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, prevê que as instituições de ensino dos diferentes níveis, de acordo com a LDB, classificam-se nas seguintes categorias administrativas:

- a) Públicas assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público;
- b) Privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. (BRASIL, 1996).

Souza (2009) aponta a existência de 53 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) distribuídas no território nacional, dispõem de autonomia para criar ou extinguir cursos de graduação e de pós-graduação, assim como ampliar ou reduzir o número de vagas, sem solicitação prévia ou autorização. O autor ainda acrescenta que estas instituições são supervisionadas pelo Ministério da Educação, através de ações da Secretaria de Educação Superior (SESU), no sentido de que alcancem o seus objetivos de desenvolvimento e a disseminação do conhecimento.

Souza (2009) ainda sustenta que a Universidade realiza suas funções por meio de suas atividades básicas de ensino, pesquisa e extensão e que por meios dessas atividades, tem se a criação e elaboração da ciência, desenvolvimento da tecnologia e a formação de cientistas e técnicos preparando os para enfrentar os desafios da sociedade moderna.

Cabe citar o trabalho de Juliatto (2013) que argumenta que a Universidade, não é uma empresa qualquer, ela possui estrutura, organização, objetivos, recursos e pessoal; ela também oferece produtos e serviços à sociedade, sendo assim ela necessita de um planejamento estratégico acertado. Outro aspecto levantado pelo autor, mostra que a Universidade se diferencia de uma empresa regular pelos objetivos sociais que persegue, por sua função de formadora de cidadãos, pelas características de sua natureza humanista e pelo modelo de administração que adota.

Vivemos em uma época em que as certezas desmoronam. O mundo encontra-se em uma fase particularmente incerta, porque as grandes bifurcações históricas ainda não estão tomadas. Não se sabe aonde vamos e o futuro é muito incerto, infere Buarque (2005). Santos (2011) completa que é preciso um pensamento alternativo para construir outro mundo possível. O engajamento da Universidade a um projeto de desenvolvimento que transcende governos é um imperativo ditado pela circunstância abjeta de injustiça presente e incertezas quanto ao futuro.

### 2.4.3 Autonomia universitária

A autonomia universitária vem consagrada no texto da nossa lei maior. Por autonomia se entende, de modo geral, a capacidade de reger-se por leis próprias e a Universidade tem suas próprias leis. Em seu artigo 207 a Constituição elevou pioneiramente a história da Universidade no Brasil. “Universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”, (BRASIL, 1988).

Como se observa desde o início, a Constituição preocupou-se em definir o conteúdo de autonomia das Universidades, que abrange a autonomia didático-científica que são suas atividades-fim e a autonomia administrativa e financeira, suas atividade-meio. O poder da Universidade advém da constituição. Ao estabelecer seu estatuto segue as normas, porém de acordo com a Constituição esta autonomia tem limites e princípios estabelecidos e como tal deve ser seguido. Conforme dispõe o Artigo 206, que trata dos princípios educacionais, o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – liberdade de condições de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V – valorização dos profissionais do ensino, garantido, na forma da lei, plano de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;
- VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII – garantia de padrão de qualidade.” (BRASIL 1988).

Distintos olhares, muitas vezes míopes, têm sido lançados sobre a autonomia universitária, no entanto, como Morosini, Franco e Sguissardi (2005, p. 13) afirmam: “O

importante é que haja um posicionamento sobre autonomia e a gestão com diretrizes que permitam a (re) construção contínua do sistema de educação superior e do espaço das Universidades, especialmente as públicas”. Esses autores chamam a atenção para o fato de que a autonomia universitária traz a idéia de autodeterminação, mas com os limites externos traçados pela Constituição Federal (no caso do Brasil).

## 2.5 MODELOS DE TOMADAS DE DECISÕES NAS UNIVERSIDADES

Este tópico apresenta os conceitos, a importância e os modelos de tomada de decisão aqui destaque para cinco deles mais utilizados em organizações (racional, burocrático, político, colegial, anárquico). Como base, utilizou-se principalmente de artigos de Leitão (1991, 1993 a,b) datado de 1993 e sua tese de doutorado de 1991, que condensa uma pesquisa sobre processo decisório na Universidade brasileira, além de outros materiais.

Analisar o modelo de processo decisório que melhor explica o que se passa em uma Universidade, torna-se necessário, pois instituições desta natureza não podem ser administradas com a mesma racionalidade utilizada nas empresas de negócio. A apresentação destes modelos considera-se importante para facilitar o entendimento do processo de tomada de decisão em organizações universitárias, além de explicar características gerais do funcionamento destas instituições.

A gestão universitária pela sua característica multidimensional requer investigações peculiares por se tratar de uma organização complexa que foge aos enfoques empresariais comuns, (SIMÃO, 2004).

Considerando as instituições de ensino superior enquanto organizações complexas, e que nas organizações o processo de tomada de decisão é considerado uma das atividades principais e mais naturais, compreende-se que este processo decisório merece especial atenção. Existem diversas abordagens que se complementam e tornam o estudo do processo decisório cada vez mais relevante. Leitão 1991 ao analisar os estudos de Weber (1969 e 1979), Simon (1945 e 1960), Millet (1962 e 1980), Baldrige (1971 e 1982), e Cohen, March e Olsen (1972), entre outros, concluiu identificou os modelos de decisão aplicáveis às Instituições de Ensino Superior, a saber: Racional; Burocrático; Colegiado; Político; e Anárquico.

Beuren (2000, p.18) aponta que os modelos aplicados ao processo decisório trazem algumas vantagens, sendo elas: (1) simplifica a visualização geral das variáveis sem alterar a

essência; (2) simplifica a visualização da amplitude das variáveis sem alterar a essência; (3) auxilia na identificação de possíveis relações entre os elementos; (4) permite compreender relações complexas; (5) serve como base para estabelecer e aprimorar parâmetros. O autor completa dizendo que : “dos modelos de decisões existentes, o adotado pelo gestor vai depender de fatores como o conjunto de variáveis envolvidas e o grau de controle sobre estas variáveis”

De acordo com Leitão (1993, p 71):

Os modelos que descrevem o funcionamento e a tomada de decisão na Universidade apresentam ou refletem visões parciais, segmentadas, representando contribuições limitadas a seu conhecimento. Não há acordo quanto ao modelo que melhor reproduz a administração da Academia.

Em se tratando de escolha do modelo ideal, há muita dificuldade envolvida quando se quer estudar um fenômeno complexo, na mais complexa forma de organização conhecida, como a Universidade, e segundo o autor, este é um terreno que precisa ser explorado e a questão básica a ser respondida neste contexto é: "A decisão na Universidade pode ser explicada pelo conjunto dos comportamentos racional, burocrático, político, consensual e anárquico?", (LEITÃO, 1993, p.72).

Leitão (1993) acrescenta que o estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas é uma linha de pesquisa que vem ganhando espaço nos meios acadêmicos, e destaca:

Sendo a Universidade uma forma altamente complexa de organização, de características específicas ainda não suficientemente estudadas, e aceita a premissa de ser o processo decisório um eficaz meio de acesso à compreensão do desempenho de instituições, um número crescente de pesquisadores segue, atualmente, esse caminho (LEITÃO 1993 p 70).

De acordo com estudos de Leitão (1993, a p.72) “as Universidades, por sua vez, possuem especificidades as quais influenciam o desenvolvimento de seu papel de agente do Estado no cumprimento de políticas públicas”.

Sampaio (2003) evidencia que muitas pesquisas vem sendo feitas no âmbito da administração universitária, e estas pesquisas têm empregado modelos explicativos sobre as formas de governar instituições de ensino superior. Estes modelos também são aceitos por Rizzatti, Dobes (2002) que argumentam que as ações a ser empreendida para influenciar o

processo decisório vai depender do modelo de governo escolhido, utilizando-se como base a legislação, bem como a persuasão, coalizão e ações individuais.

### 2.5.1 Modelo Racional

De acordo com Simon (1965) *apud* Oliveira (2012) uma decisão é racional, sob dois pontos de vista: primeiro sob o ponto de vista do indivíduo, se for condizente com os valores, as alternativas e as informações que considerou ao tomá-las; e em segundo do ponto de vista de um grupo, onde uma decisão é racional se for harmônica com os valores que guiam o grupo e com as informações que este dispõe e que são relevantes para a decisão.

Na prática, de acordo com Chao (2003), há um choque de interesses entre indivíduos e a racionalidade da decisão é atrapalhada por estes interesses. Há a presença de barganhas e negociações entre grupos e indivíduos, pelas limitações que envolvem as decisões, pela falta de informações e assim por diante.

De acordo com o modelo racional, Raskin (2000) defende que o processo de tomada de decisão teria três estágios: identificação e definição do problema; geração de alternativas de soluções; e seleção e implementação da solução. As situações seriam “ideais”, sem incertezas e ambigüidades, e os custos de gestão e de informação seriam ignorados.

Para Leitão (1993 b, p.77) “o modelo racional se ajusta melhor aos problemas complexos, não-repetitivos e novos para a organização, tal modelo permite tratar cada situação como única, podendo acomodar novas percepções e instituições”.

Os pressupostos econômicos neoclássicos dão conta de que indivíduos agem como empreendedores maximizadores e o foco central dos modelos de tomada de decisão são racionais, ou seja, a tomada de decisão ocorre num processo sequencial e linear.

Para Hillman (1970, p.143), *apud* Sorgetz (2016) “uma decisão é uma conclusão que se baseia em escolha entre um conjunto de alternativas e premissas. Algumas premissas se referem às categorias de fato e outras, às categorias de valor. A distinção entre o que é fato e o que é valor é considerada uma distinção entre elementos abstratos”.

Outro aspecto levantado por Sorgetz (2016), tanto o modelo burocrático como o racional se apoiam no princípio da eficiência, por isso a distinção entre eles é dificultoso. Mas o modelo burocrático weberiano e a teoria da racionalidade econômica têm origens diversas, o que levou autores como Allison (1971), Pfeffer (1974 e 1980) e Chaffee (1983) a tratá-los dissociadamente, por suas diferentes racionalidades.

A racionalidade pressupõe que escolhas de qualidade a serem feitas, contemplam complexidade se observadas de forma minuciosa, pois requerem uma boa análise da situação e das variáveis potencialmente influentes. Cabe aos agentes selecionar a melhor alternativa e decidir, cumprindo assim sua função administrativa, a tomada de decisão, que no entender de Morgan (1996), é uma atividade tipicamente humana.

Para Bazermann (2004), tal modelo racional nada mais é do que um conjunto de fatos ou princípios que servam de base a um raciocínio, que se usa da razão, para solucionar problemas como: frustração, irritação, percepções de diferenças entre situação ideal e real e perspectivas de prejuízo, dentre outros, muito comuns no âmbito organizacional.

Baseados nas pesquisas de Leitão (1991) que trata do estudo dos modelos de tomada de decisões dentro das Universidades, alguns fatores do modelo racional são estudados mais profundamente para saber se influenciam na tomada de decisão, sendo eles: Metas da instituição; metas do governo; interesse coletivo; acesso a informação; habilidade verbal; conhecimento do assunto; capacidade de argumentação; competência profissional; motivação; cultura organizacional; valores pessoais; personalidade.

### **2.5.2 Modelo Burocrático**

De acordo com Sorgetz (2016, p.32), o modelo burocrático tem origem nos estudos de Weber (1969 e 1979) o qual complementa o paradigma de Simon relativo ao processo decisório, ao descrever o contexto organizacional dentro do qual as decisões são racionais em uma sociedade desenvolvida.

Leitão (1993 a) argumenta que muitos autores não distinguem o modelo burocrático do racional, pois segundo ele, os dois se apóiam no princípio da eficiência. Mas o modelo burocrático weberiano e a teoria da racionalidade econômica têm origens diversas e explica que : “o modelo burocrático é considerado eficaz quando aplicado à rotina, a situações repetitivas e relativamente não-importantes, o modelo racional se ajusta melhor aos problemas complexos, não-repetitivos e novos para a organização”, (LEITÃO 1993, p.77).

Salm et al (2016), em seus estudos apontam alguns autores e suas concepções a cerca do modelo burocrático. Para Baldrige et al (1982), aspectos da organização burocrática são comuns a todas as organizações universitárias. Na visão de Stroup (1966), observa se características do modelo weberiano como: a coordenação alcançada por meio da divisão de trabalho; as atividades padronizadas; utilização de critérios impessoais; hierarquia

administrativa visível; e uso de regras e regulamentos formais, são passíveis de ser encontrado na Universidade.

Oliveira et. al. (2011) destaca que a divisão do trabalho, a adoção de regras, a padronização das atividades, a notável hierarquia administrativa, os regulamentos formais e critérios impessoais são características do modelo burocrático nas Universidades, tal modelo fundamentado em Weber, exprime o tipo ideal de poder racional-legal.

Rizzatti, Dobes (2002) corroboram afirmando que toda organização universitária possui em sua estrutura componentes que se assemelham ao modelo burocrático. Esse modelo apresenta a Universidade como uma unidade social burocrática, baseada no princípio da racionalidade, organizada para maximizar a eficiência.

Para Leitão (1995) a Universidade, possui características comuns a outras burocracias, ou seja, tem uma esfera específica de competência, é regulada por normas e regras escritas e seus cargos são hierarquizados e centralizados estas características fazem dela uma organização complexa e como tal possui personalidade jurídica própria e responsabilidade pública. Leitão (1995) reforça ainda que o modelo burocrático não é suficiente para explicar os sistemas de formulação de políticas na Universidade e o tipo de poder não-formal, o qual se baseia no conhecimento especializado, marcante nesse tipo de instituição.

Para Simão (2004), rotinas operacionais padronizadas são condições essenciais para aplicação do modelo, além de adaptações complementares e procedimentos de ativação de rotinas.

Estrada (2000 p.13) em seus estudos sobre planejamento estratégico indica que “as organizações universitárias podem ser caracterizadas, dentre outros, por ambigüidade de metas, alto profissionalismo das tarefas econômicas, vulnerabilidade ao ambiente e um corpo profissional fragmentado”.

De acordo com Leitão (1991) os fatores que influenciam a tomada de decisão e estão relacionados com o modelo Burocrático são: Conhecimento da legislação e normas; Personalidade; Acesso à informação; Competência profissional; Motivação; Valores pessoais; Regras e procedimentos decisórios formalizados; Administração centralizada; Cultura organizacional; Posição na hierarquia; Experiência acumulada; Mecanismos de punição e recompensa.



### 2.5.3 Modelo Político

No que se refere ao modelo político de tomada de decisão, Baldrige (1971 e 1982) desenvolveu um estudo mais aprofundado na área, examinando aspectos de influências políticas sobre as decisões na área acadêmica. O autor acrescenta que este modelo tem a finalidade de explicar o funcionamento das organizações universitárias. O modelo supõe que as Universidades são organizações complexas que podem ser estudadas como sistemas políticos em miniatura, com dinâmicas de grupos de interesse e conflitos similares aos que existem em outras situações políticas, (SORGETZ, 2016).

No modelo político, observa-se que os objetivos organizacionais são superados pelos objetivos pessoais, pois se sobressaem quem tem o poder, suas preferências se sobressaem, este modelo tem na política o mecanismo de apoio à decisão. Segundo Choo (2003) é considerado uma ferramenta para decisões utilizadas quando os responsáveis pela tomada de decisão ocupam diferentes posições na empresa e exercem graus diferentes de influência dentro da organização, ou seja, os atores ocupam diferentes posições e exercem diferentes graus de influência, de modo que as decisões não resultam em uma escolha racional, mas, ao contrário, resultam da influência dos atores.

Para Leitão (1987, p. 50):

A própria dificuldade em estabelecer objetivos e metas na Universidade encontraria explicação, mesmo que parcial, na diversidade existente entre seus membros e na importância das metas pessoais. A força e a divergência das metas pessoais é que fazem este tipo de organização ser altamente política. As percepções paroquiais, antes foram observadas, restringem, por outro lado, a compreensibilidade do processo decisório, levando a uma baixa integração das decisões na instituição.

Baldrige (1971a, 1971b), *apud* Santiago (2003) sustenta que a perspectiva política se adapta à análise das organizações complexas, as quais se apresentam como um micro-sistema político, integrado por variados grupos políticos, e no qual eclodem, constantemente, conflitos internos.

Ainda de acordo com Santiago (2003, p.84):

No contexto deste modelo, um processo de avaliação institucional é certamente influenciado pelo jogo dos atores acadêmicos e pela sua capacidade para estabelecer coligações que podem impor uma determinada interpretação da informação gerada, orientada para a legitimação de estratégias, frequentemente implícitas, e de decisões decorrentes dos sistemas de ação desenvolvidos nessas mesmas coligações. A ênfase nos interesses, nos valores e nas representações dos atores permite que o processo de avaliação crie as condições para uma melhor compreensão da influência das

estruturas sociais internas na tomada de decisão e, simultaneamente, ajude a desvendar como as decisões são previamente construídas fora das situações de conflito. (SANTIAGO, 2003, p.84).

De acordo com este modelo, as Universidades são vistas como sistemas sociais particularmente complexos e pluralistas devido ao fato de que os diversos "públicos", tanto externos como internos, constituem grupos de interesses divergentes, onde os diversos atores tratam de utilizar todos os meios políticos disponíveis para influenciar a tomada de decisões e obter os resultados que mais interessam a seus pares ou a si mesmo, (SORGETZ 2016).

De acordo com Leitão (1991), os fatores que influenciam a tomada de decisão na Universidade que adotam este modelo são: Capacidade de articulação; Posição na hierarquia; Experiência acumulada; Grupos de interesse; Importância do indivíduo; Acesso à informação; Prestígio; Interesse próprio; Cultura organizacional; Motivação; Valores pessoais; Personalidade.

#### **2.5.4 Modelo Colegiado**

Para Baldrige (1982), o modelo colegiado advoga que as decisões sejam tomadas por consenso entre pares, que a autoridade seja pela competência profissional e propõe uma educação mais humana, em que o professor se encontra mais próximo do estudante, visto, nesse modelo, como um participante do processo de aprendizagem.

Rizzati, Dobe (2003) defendem que alguns teóricos têm rejeitado o modelo burocrático para as Universidades e a apresentam como uma comunidade de estudiosos. Em razão disso, surge o modelo chamado de colegiado. E de acordo com Rizzati, Dobe (2003 p. 98) “há o pressuposto de que os acadêmicos têm uma tendência a não se submeterem ao processo hierarquizado de uma burocracia, reivindicando que haja a participação da comunidade acadêmica nas decisões”. Ou seja, este modelo colegiado traz a ideia da participação da comunidade acadêmica, em especial dos docentes, na hora de dirigir os trabalhos da Universidade. Neste sentido a realidade é que o consenso muitas vezes é a vitória de momento de um grupo sobre o outro.

De acordo com Leitão (1993) a eficácia dos colegiados na administração universitária está associado aos aspectos culturais da mesma, e da prática de sua gestão que se diferencia das demais instituições, como apontou o autor em outro momento. A instituição universitária é complexa apontando características como “a não-valorização da habilidade para administrar e a nomeação dos dirigentes a partir de sua competência como especialistas, associada

fortemente a critérios políticos, aspectos que se completam com a temporaneidade do mandato, caracterizando a gestão na Universidade como tipo "amadorístico"(LEITÃO, 1987, p 87). Juntando-se a essas características destaca o autor alguns aspectos que dificultam uma boa administração:

Juntando-se a esse quadro a existência de controles frágeis nas atividades administrativas, a inexistência de mecanismos de recompensa e punição, a dificuldade da Universidade em competir para obtenção de pessoal administrativo de alto nível, os sistemas deficientes de informação gerencial, a dependência da política pública, principalmente para obtenção de recursos, e a peculiaridade de uma instituição que tem um cliente que é ao mesmo tempo produto, além do empreguismo, em algumas regiões, fica fácil perceber como a administração universitária pode ser qualificada de ineficiente a partir dos padrões estabelecidos pela administração de empresas ou pela Administração Pública. "(LEITÃO 1987 P 87).

Ainda de acordo com o autor, a cultura organizacional e a gerência da instituição gera conflitos de valores que se submete o docente quando assume um cargo de gestão (coordenador, reitor, chefe do departamento) ao qual não está preparado e não foi treinado e enfatiza:

O docente exerce um tipo de atividade especializada que demanda autonomia, aceita apenas o julgamento dos colegas e o leva a se identificar mais com seu trabalho do que com a instituição, o administrador profissional se apóia na sua posição formal, na autoridade hierárquica, aceita o controle e se identifica com a organização. A duplicidade de papéis do docente/administrador e o conflito de valores subjacente, já apontado por alguns autores, têm implicações quanto à eficiência administrativa e necessita maior estudo.( LEITÃO, 1987, p.88).

Leitão enfatiza ainda que os papéis em paralelo exercidos pelo professor na Universidade é uma peculiaridade não encontrada em qualquer outra organização. Ao passo que sua atividade principal dentro da Universidade é ensinar ele também desenvolve a função de gestor, subordinando-se, como pesquisador, a um coordenador de projeto de pesquisa, ao colega de departamento quando este é o chefe do departamento, e argumenta: “o professor valoriza a geração e transmissão de conhecimento e a autoridade delas decorrente; despreza a autoridade burocrática, valoriza a autonomia, mas deve ajustar-se, dentro da organização, a formas de autoridade e processos que envolvem valores da burocracia” (LEITÃO, 1987,p.71).

Para Rodrigues (1985), o processo decisório na Universidade é diferenciado em muitos aspectos do processo que ocorre em uma empresa privada, ele se baseia mais nos interesses de grupos e indivíduos do que nos valores econômicos e organizacionais. Segundo a autora

supõe-se que há um jogo político muito forte envolvido que reflete a vantagem relativa dos participantes e não possui regras predefinidas que guiem o processo.

Fatores influenciadores de decisões de acordo com Leitão (1991) no modelo colegiado: Acesso à informação; Conhecimento do assunto; Habilidade verbal; Capacidade de argumentação; Cultura organizacional; Motivação; Grau de satisfação com a instituição; Interesse coletivo; Valores pessoais; Relacionamento afetivo; Personalidade; Sensibilidade; Decisões consensuais.

### **2.5.5 Modelo Anárquico**

De acordo com Leitão (1993 p. 74) para identificar comportamentos anárquicos na Universidade basta observar questões como: “os valores são múltiplos e difusos, manifestando-se somente quando há uma oportunidade de escolha? As alternativas de escolha são problemas emergentes ou soluções, numa situação de diversidade de metas, sem percepção dos objetivos? A escolha é acidental, ratificando uma coincidência?”.

Neste modelo de tomada de decisão segundo Chao (2003), seus processos tendem ao erro, pois a tecnologia utilizada é considerada obscura. A participação dos envolvidos é fluida, todos dedicam às atividades uma quantidade de tempo e de esforço variável e indefinida. O modelo de decisão anárquico caracteriza as organizações como anarquias organizadas, e as situações são caracterizadas por preferências problemáticas, sendo essas preferências mal definidas e incoerentes.

Millet (1962) em seu estudo, também rejeitou este modelo sugerindo como descrição de gestão do *campus* universitário, substituindo o termo “anarquia organizada” pela definição de “autonomia organizada” porque o pressuposto inerente aos esforços da gestão nos *campi* diz respeito à comunidade, não à anarquia.

O Modelo da Lata de Lixo também aparece ao se tratar do modelo anárquico, este modelo leva em conta decisão tomada sem a devida consistência. O gestor não procura identificar e analisar o problema para, então, delinear as alternativas possíveis de solução (DACORSO, 2000). Neste sentido, na lata de lixo estão os problemas disponíveis, sendo que os indivíduos vão à lata de lixo procurar problemas para serem resolvidos. Há, portanto neste modelo, uma fragmentação da visão e estratégia global da empresa numa série de escolhas parciais, separadas no plano temporal, com os subsistemas obedecendo a diferentes calendários. Diante disso, compreende-se que, embora os modelos de tomadas de decisão

sejam diferentes entre si, todos eles convergem para as etapas que deverão ser seguidas na resolução de cada problema organizacional. Possuem, todavia, características próprias em relação ao processo decisório, pois cada um delibera sua própria ordem nas fases do processo (PORTO et. al., 2006).

Leitão (1991) enfatiza que o modelo anárquico é o mais singular dos cinco modelos, partindo da premissa de que ele se aplica a situações onde não se encontram as condições para uso de outros modelos.

Para Cohen, March e Olsen (1972), é um tipo de decisão em que as preferências são inconsistentes e mal definidas, a tecnologia é imprecisa e a participação é fluida. As ações não são motivadas por escolhas consistentes ou qualquer forma de planejamento.

A decisão anárquica é aquela em que as alternativas se apresentam como soluções ocasionais ante objetivos não claramente percebidos. A escolha é não programada, acidental, ratificando uma coincidência entre fatos e necessidades. Os valores dos envolvidos são múltiplos e pouco claros, só emergindo quando a oportunidade de escolha aparece (LEITÃO, 1991).

Ainda de acordo com Leitão (1991), os fatores de decisão do modelo anárquico são: Caráter temporário nas funções de Direção; Regras e procedimentos decisórios formalizados; Capacidade de propor soluções para problemas contingenciais; Interesse próprio; Dedicção do professor; Relacionamento afetivo; Motivação; Cultura organizacional; Personalidade; Valores pessoais; Vaidade pessoal.

Desse modo, acredita-se que foi exposto o conteúdo teórico necessário para a respectiva análise das respostas dos participantes dessa Pesquisa, que será exposta no Capítulo quatro, resultados e respectivas discussões. No capítulo a seguir, apresenta-se a Metodologia sobre a qual este trabalho delineado.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção apresenta-se o delineamento metodológico métodos utilizados para responder à pergunta de pesquisa e atingir os objetivos propostos. Serão apresentados a seguir: a caracterização da pesquisa, a população e amostra, as técnicas de coleta e técnicas de análise dos dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÕES DA PESQUISA

Este trabalho tem o propósito de identificar a natureza do processo decisório bem como o modelo de tomada de decisão presente no curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

O estudo em questão trata-se de uma Monografia. Sendo a Monografia, um dos formatos de trabalhos acadêmico exigido pela Universidade Federal de Santa Catarina para conferir o grau de bacharel em administração bem como outros cursos das mais diversas áreas do conhecimento da referida Universidade.

Do ponto de vista de Menezes (2012) a monografia científica pode ser definida com um trabalho que trata de um único tema (mono), apresentado por escrito (grafia), contemplando um assunto de natureza científica.

Lakatos e Marconi (2003) apontam como características de uma monografia científica, entre outros, os seguintes pontos: a) trabalho escrito, sistemático e completo; b) tema específico ou particular de uma ciência ou parte dela; c) uso de metodologia científica; d) contribuição importante, original e pessoal para a ciência.

Figura 1 – Delineamento da Pesquisa

Propósito da Pesquisa	Escolha do Tema – Objetivos - Pergunta de Pesquisa.
Revisão de Literatura	Administração públicas; processo decisório nas organizações; processo decisório em universidades; Modelos de Tomada de Decisão em Universidades
Coleta/ Tratamento dos Dados	Escolha de Instrumento de Pesquisa/Estudo de Caso/ Pesquisa de Campo/ Transcrição das Entrevistas
Análise Documental	Análise Documental/ Análise do Conteúdo.
Conclusão	Considerações Finais.

Fonte: A autora (2016).

Para o desenvolvimento de qualquer pesquisa científica, é necessária a definição dos procedimentos metodológicos. Do método originou-se a metodologia por sua complexidade tornou-se uma disciplina no campo do saber. “Metodologia científica é o estudo dos métodos de conhecer. Trata-se de métodos de buscar o conhecimento, é uma forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, seja para explicá-lo ou estudá-lo”. (SIQUEIRA et. al, 2008, p.3). “conhecer é estabelecer uma relação entre a pessoa que se conhece e o objeto que passa a ser conhecido”. O conhecimento científico é obtido através da observação da natureza e causa de fatos empíricos (GALLIANO, 1979, p.17).

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p.8) “o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Ou seja, através de métodos é possível se chegar à veracidade do fato pesquisado.

De acordo com Gil (2008, p.8) chegar à veracidade dos fatos, é um dos objetivos fundamentais da ciência. O autor complementa, “neste sentido não se distingue de outras formas de conhecimento. O que torna, porém, o conhecimento científico distinto dos demais é que tem como característica fundamental a sua verificabilidade.”.

Seguindo esta linha de raciocínio, Oliveira (2002, p.62) destaca, “a pesquisa, tanto para efeito científico como profissional, envolve a abertura de horizontes e a apresentação de diretrizes fundamentais, que podem contribuir para o desenvolvimento do conhecimento”.

Quanto aos objetivos da pesquisa, Silva (2011) corrobora que a através de métodos e procedimentos científicos a pesquisa objetiva a busca por novos conhecimentos, contribuindo dessa forma para o trato com problemas e processos decisórios do dia-a-dia.

No presente estudo foi elaborado o plano de referência a partir dos fundamentos teóricos apresentados nos capítulos anteriores. Quanto à natureza, classifica-se como pesquisa aplicada que de acordo com Gil (2008, p.27), está voltada para a busca do conhecimento para a aplicação prática, esta forma de pesquisa, “se preocupa mais com a aplicação imediata numa realidade circunstancial e está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal”.

Na percepção de Collis e Hussey (2005), esse tipo de pesquisa visa à aplicação de suas descobertas a um problema e é indicado quando se possui pouco conhecimento do assunto pesquisado devido a falta de publicações já feitas. Como Pesquisa Aplicada, o estudo gerou conhecimentos, tendo por base a realidade específica do Curso de Administração ao analisar as práticas de tomadas de decisões, segundo as perspectivas da Gestão Universitária do CSE.

Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma a pesquisa de campo que consistiu na observação de fatos e coleta de dados pertinentes à análise.

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997, p. 34).



Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Na visão de GIL, (1999), o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. A pesquisa qualitativa utiliza técnicas de dados como a observação participante, história ou relato de vida, entrevista e outros (COLLIS et. al 2005).

Assim, na segunda etapa deste estudo, ou seja, na pesquisa qualitativa, cujo objetivo foi aprofundar a investigação referente à prática de tomada de decisão no curso de administração, considerou-se relevante incluir no roteiro das entrevistas, a aplicação de questionários diretamente aos membros que participam das ou tomam decisões. Neste caso, a pesquisa empregou a coleta de dados primários e secundários, emprego da observação e de questionário como forma de levantamento de campo, possibilitando expor as práticas de tomadas de decisões no curso.

A pesquisa também é classificada como quantitativa e de acordo com Fonseca (2002) os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Finalmente, a Pesquisa se enquadra como Estudo de Caso, estabelecendo a proximidade entre o pesquisador e o fenômeno pesquisado, neste contexto, processo decisório no Curso de Administração do CSE, permitindo aprofundar o conhecimento da problemática junto ao Centro e departamentos estudados. Tratou-se, assim, de investigar o fenômeno dentro de seu contexto real.

De acordo com Gil (2008), o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a se obter o seu amplo e detalhado conhecimento. Neste contexto Yin (2005, p. 32), destaca, "estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas". O estudo de caso, portanto, neste trabalho, envolveu uma amostra de 15 pessoas, como veremos a seguir, são os membros do curso de administração uma vez que um estudo de caso de acordo com os autores citados pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização,

um conjunto de organizações ou, até mesmo, observação de acontecimentos, utilizando-se de entrevistas estruturadas e não-estruturadas ou qualquer outra técnica de pesquisa.

### 3.2 POPULAÇÃO-ALVO E SELEÇÃO DA AMOSTRA

A finalidade deste item é identificar como foi organizada e operacionalizada a coleta dos dados relativos ao processo de pesquisa. Bem como esta coleta de dados foi elaborada, com leituras, entrevistas, questionários, documentos, e observações e de onde foram coletados os dados, com identificação do ambiente, a população e a amostra retirada para a pesquisa.

A população “designa a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. O conceito é, portanto, ‘fluido’, dependendo, em cada caso, das especificações de características que forem feitas”. (RUDIO 1989, p. 49). Para esse estudo, o universo da pesquisa abrangeu a totalidade dos membros que compõe o CAD.

A decisão sobre o conjunto de elementos que se pretende pesquisar, chamada “população alvo”, e a definição correta do tamanho da “amostra”, bem como do tipo de amostragem neste momento é essencial para obtenção de resultados generalizáveis. “O universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum dependem do assunto a ser investigado”. (OLIVEIRA, 2002, p. 72).

A amostra escolhida para realização desta pesquisa foi professores com cargo de gestão, tanto do presencial como EAD juntamente com os chefes de expediente das coordenadorias (as que possuem secretaria), e um Discente presidente do Centro Acadêmico - CA como mostrado na tabela abaixo:

Quadro 1 – Da amostra - população escolhida

<b>Entrevistado/Cargos</b>
Chefe do Departamento de Ciências da Administração
Chefe de Expediente do Departamento de Administração
Coordenadora do Curso de Graduação Presencial em Administração
Chefe de Expediente da Coordenadoria de Graduação em Administração Presencial
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração
Chefe de Expediente da Coordenadoria do Programa de Pós-Graduação em Administração
Coordenadora do Curso de Mestrado Profissional em Administração Universitária-PPGAU
Chefe de Expediente da Coordenadoria do Curso de Mestrado Profissional em Administração Universitária- PPGAU

Coordenador do Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP)(EAD)
Coordenadora do Curso de Graduação em Administração (EAD)
Coordenadora de Estágio
Coordenadora de Pesquisa
Coordenadora de Extensão
Coordenador de Trabalho De Curso Presencial (TC)
Presidente do Centro Acadêmico

Fonte: A autora (2016).

As amostras ou população foram classificadas como Entrevistados de A a O, uma vez que não foram colocados nomes de pessoas.

Observa-se também a participação no Conselho da Unidade de sete membros desses cargos apresentados acima. As decisões concernentes ao Centro são tomadas pelo conselho da Unidade, formada por professores e alunos. Ou seja, não só participam das decisões referentes ao curso de administração como também participam das decisões do Centro Socioeconômico - CSE como um todo.

A escolha por fazer a pesquisa no Curso de Administração deu-se pelo fato da pesquisadora se identificar com o tema Processo Decisório, modelos de decisões, e junto a isso, pela acessibilidade aos elementos da população, uma vez que a pesquisadora é aluna do Curso de Administração.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para coleta de dados bibliográficos para a realização deste trabalho, foram utilizadas fontes de dados primários e secundários, visando embasar a pesquisa por intermédio de uma revisão de literatura abrangendo os temas que norteiam o referido trabalho.

Cabe aqui salientar que o presente trabalho tomou por base o instrumento utilizado por Leitão (1991, 1993 a,b) que se utilizou dos estudos de Chaffee (1983); que aprofundou suas pesquisas nos cinco modelos da decisão acadêmica sendo eles - racional, burocrático, político, colegial e anárquico.

Quanto à técnica de coleta de dados, a pesquisa teve a sua coleta de dados pelo formato de levantamento, ou *survey*. Nesse tipo de pesquisa, a interrogação é feita diretamente para as pessoas cujo comportamento deseja-se saber. Na visão de Prodanov e Freitas (2013) sua coleta é feita através de questionário respondido por um grupo significativo de pessoas para serem obtidas as conclusões correspondentes aos dados coletados por meio de análise quantitativa.

Segundo Trivinhos (1987), na coleta de dados, as informações devem apresentar coerência, consistência, originalidade e objetividade, de acordo com os aspectos de critérios internos de verdade e de critérios externos de intersubjetividade, e reforça, independente do tipo de coleta de informações, esta precisão se faz necessária para obtenção de resultados científicos no campo das ciências humanas e sociais. Trata-se, portanto, a coleta de dados com uma entrevista semi-estruturada (Apêndices 2).

Leitão (1993 a) aponta que há muitas dificuldades envolvidas quando se estuda um fenômeno complexo na mais complexa forma de organização conhecida, como as Universidades, esse é um terreno que segundo ele, precisa ser explorado. Para ajudar no entendimento desse fenômeno Leitão (1993) sugere que se responda a uma questão básica: "A decisão na Universidade pode ser explicada pelo conjunto dos comportamentos racional, burocrático, político, consensual e anárquico?" (LEITÃO, 1993 a, p.72).

Seguindo o modelo de Chaffee (1983), aplicado por Leitão (1991,1993 A, B), e utilizado neste trabalho, foi aplicado ao grupo uma entrevista semiestruturada com conjunto de fatores para identificar a presença e a intensidade dos modelos de tomada de decisão que prevalece junto ao curso, considerando os cinco modelos citados.

Para agendar as entrevistas, optou-se pelo meio eletrônico (e-mail) e pessoalmente. As entrevistas se deram no período de 03 a 13 de outubro de 2016. A pesquisadora apresentou-se como aluna do curso de Administração elaborando seu trabalho de curso sobre processo decisório no Curso de Administração do CSE da UFSC. As entrevistas foram feitas no ambiente de trabalho do entrevistado. Raros foram os momentos de interrupções durante as entrevistas. Todos os entrevistados foram colaborativos para com as entrevistas, não havendo hesitação de nenhum entrevistado sobre a gravação em áudio, e as entrevistas encontram-se em poder da pesquisadora e a disposição dos entrevistados.

O grupo aqui escolhido foi de 15 elementos, e o questionário aplicado diz respeito a fatores que influenciam o tomador de decisão. De acordo com alguns autores existem mais fatores que influenciam a tomada de decisão, neste estudo optou por levar apenas 30. O roteiro foi elaborado de modo a garantir um bom encadeamento entre os modelos em análise, obedecendo à seguinte ordem: primeiramente apresentava se ao entrevistado a seguinte questão: "Fatores que influenciam a tomada de decisão com relação a: em seguida apresentava 30 fatores um a um e solicitava ao entrevistado para que respondesse de forma como aquele fator influenciava a sua tomada de decisão em seu setor, no seu cargo. A

entrevista durou em média de 36 minutos para cada entrevistado. Esses fatores constituem-se as categorias de análise da presente pesquisa e estão relacionados no quadro abaixo:

Quadro 2 – Fatores que influenciam a tomada de decisão utilizados na pesquisa

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metas da Instituição;</li> <li>2. Metas do governo;</li> <li>3. Interesse coletivo;</li> <li>4. Acesso à informação;</li> <li>5. Habilidade verbal;</li> <li>6. Conhecimento do assunto;</li> <li>7. Capacidade de argumentação;</li> <li>8. Competência profissional;</li> <li>9. Motivação;</li> <li>10. Cultura organizacional;</li> <li>11. Valores pessoais;</li> <li>12. Personalidade;</li> <li>13. Conhecimento da legislação e normas;</li> <li>14. Regras e procedimentos decisórios formalizados;</li> <li>15. Administração centralizada;</li> <li>16. Posição na hierarquia;</li> <li>17. Experiência acumulada;</li> <li>18. Mecanismos de punição e recompensa;</li> <li>19. Capacidade de articulação;</li> <li>20. Grupos de interesse;</li> <li>21. Importância do indivíduo;</li> <li>22. Prestígio;</li> <li>23. Interesse próprio;</li> <li>24. Grau de satisfação com a instituição;</li> <li>25. Relacionamento afetivo;</li> <li>26. Sensibilidade;</li> <li>27. Decisões consensuais.</li> <li>28. Caráter temporário nas funções do Gestor;</li> <li>29. Capacidade de propor soluções para problemas contingenciais;</li> <li>30. Vaidade pessoal.</li> </ol> |
|--|

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com estudos de Leitão (1993).

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Considerando os objetivos do estudo e as técnicas de coleta de dados empregadas, a análise dos dados utilizada foi a análise de conteúdo como um todo, ou seja, da pesquisa

bibliográfica relacionando com a entrevista realizada. Para tanto, primeiramente foi feita a transcrição das entrevistas, o que levou em média uma hora e meia para cada entrevista, totalizando 67 páginas, transcrevendo tal qual o entrevistado respondeu. Separando por entrevistado de “A” a “O” sem identificar o nome do entrevistado.

Após, foi feito um resumo de cada resposta tirando apenas as palavras ou citações ou exemplos que foi citado pelos entrevistados alheios ao assunto.

Na visão de Freitas et. al. (1997) pode-se dizer que análise de conteúdo é uma técnica refinada, que exige muita dedicação, paciência e tempo do pesquisador, o qual segundo os autores, o pesquisador tem de se valer da intuição, imaginação e criatividade, principalmente na definição de categorias de análise e características do pesquisador como disciplina, perseverança e rigor são essenciais no momento da análise.

De acordo com Mozato et al (2011) no que diz respeito à escolha das técnicas de análise de dados de pesquisa, múltiplas escolhas podem ser feitas e, em alguns casos, devem ser múltiplas para que se proporcione uma aproximação mais adequada ou abrangente ao tema a ser estudado. A análise de conteúdos trata-se de uma técnica que analisa os dados coletados, objetivando a identificar o que está sendo dito a respeito de determinado assunto (VERGARA, 1997). O autor ainda completa que há a necessidade da decodificação da mensagem que está sendo transmitida.

Para a decodificação dos dados, o pesquisador pode se utilizar de vários procedimentos, procurando identificar o que melhor lhe servir e que vai lhe dar bons resultados tais como: análise léxica, análise de categorias, análise da enunciação, análise de conotações (CHIZZOTTI, 2006).

Após a decodificação, segue-se para a categorização, a qual consiste na: classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (BARDIN, 2006, p. 117).

No presente trabalho optou se portanto, pela escolha da técnica de análise por categoria que segundo Bardin (2010), a análise por categoria ou análise categorial, visa buscar algum tipo de agrupamento e classificação dos dados para que facilite a interpretação. Minayo (2007) contribui dizendo que a categoria abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que estão relacionadas entre si, portanto as categorias são empregadas para

estabelecer classificações. Procurou-se, portanto, relacionar os fatores que influenciam a tomada de decisão com cada modelo estudado.

A seguir, são apresentados os Modelos com os fatores que influenciam a tomada de decisão de acordo com estudos de Leitão (1991, 1993 a,b).

Quadro 3 – Modelos e fatores característicos

<b>MODELOS</b>	<b>FATORES INFLUENCIADORES</b>
Racional	Metas da Instituição; Metas do governo; Interesse coletivo; Acesso à informação; Habilidade verbal; Conhecimento do assunto; Capacidade de argumentação; Competência profissional; Motivação; Cultura organizacional; Valores pessoais; Personalidade.
Burocrático	Conhecimento da legislação e normas; Personalidade; Acesso à informação; Conhecimento do assunto; Competência profissional; Motivação; Valores pessoais; Regras e procedimentos decisórios formalizados; Administração centralizada; Cultura organizacional; Posição na hierarquia; Experiência acumulada; Mecanismos de punição e recompensa.
Político	Capacidade de articulação; Posição na hierarquia; Experiência acumulada; Grupos de interesse; Importância do indivíduo; Acesso à informação; Prestígio; Interesse próprio; Cultura organizacional; Motivação; Valores pessoais; Personalidade.
Colegiado	Acesso à informação; Conhecimento do assunto; Habilidade verbal; Capacidade de argumentação; Cultura organizacional; Motivação; Grau de satisfação com a instituição; Interesse coletivo; Valores pessoais; Relacionamento afetivo; Personalidade; Sensibilidade; Decisões consensuais.
Anárquico	Caráter temporário nas funções de Direção; Regras e procedimentos decisórios formalizados; Capacidade de propor soluções para problemas contingenciais; Interesse próprio; Relacionamento afetivo; Motivação; Cultura organizacional; Personalidade; Valores pessoais; Vaidade pessoal.

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com estudos de Leitão (1991)

### 3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este presente trabalho limitou-se em pesquisar as características do processo decisório no curso de Administração da UFSC, bem como os modelos mais utilizados na tomada de decisão em Universidades. Para tal foi feito levantamento de dados do curso,

bem como as características do curso. Vergara (1997, p.59) afirma que “todo método tem possibilidades e limitações”. Sendo assim, é conveniente informar quais as limitações sofridas pela pesquisa que, entretanto, não invalidam sua realização. Vale lembrar que, por ser a pesquisa aplicada em apenas um dos cursos que a Universidade possui, não se pode concluir que a tomada de decisão seja igual para todos os cursos.



## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta sessão são apresentados os dados obtidos durante a realização da pesquisa, a partir dos dados coletados nas entrevistas e em nos documentos institucionais.

De modo inicial, procurou-se, portanto, apresentar a Universidade Federal de Santa Catarina, alguns pontos mais relevantes do seu estatuto e seu regimento interno sua estruturação. Em seguida apresentou-se o Centro Socioeconômico onde esta inserido o curso de Administração objeto de estudo desta pesquisa, juntamente com sua estrutura e dados levantados sobre o curso. È retratado o perfil dos membros que participaram da entrevista. Posteriormente, são apresentados os modelos de tomada de decisão explorados no estudo, onde são apresentados os resultados obtidos a partir de cada um dos modelos. Por fim, é feita uma discussão sobre os resultados obtidos, constatando o modelo preponderante e respondendo, desta forma, os objetivos específicos estabelecidos neste estudo.

### 4.1 CARACTERIZAÇÕES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

O objetivo desse capítulo é apresentar a Universidade Federal de Santa Catarina bem como o Centro Socioeconômico, e o CAD para melhor compreensão do contexto no qual o estudo está inserido. As informações aqui descritas foram obtidas a partir de pesquisa feita no site da Universidade Federal de Santa Catarina, atualizado no ano de 2016, bem como seu estatuto e seu regimento.

A Universidade Federal de Santa Catarina está sediada na Capital Catarinense, fundada em 18 de dezembro de 1960, com o objetivo de promover o ensino, a pesquisa e a extensão. Mantida pela União. Completa em 2016, 56 anos de atividades. Classificada entre as melhores Universidades Federais do país, sua comunidade é constituída por cerca de 50 mil pessoas, entre docentes, técnico-administrativo em Educação e estudantes. São aproximadamente 5.500 professores e técnicos que atuam em atividades cujos resultados são referência no Brasil e Exterior. Seu comprometimento com a excelência e a solidariedade faz com que alcance altos níveis de qualificação, participando da construção de uma sociedade mais justa e democrática. (UFSC, 2016).

Dados atuais apontam que a UFSC tem mais de 30 mil estudantes matriculados em 103 cursos de graduação presenciais e 14 cursos de educação à distância. Quanto à pós-

graduação, a UFSC disponibiliza mais de 7 mil vagas para cursos *stricto sensu*: são 63 mestrados acadêmicos, 15 mestrados profissionais e, 55 cursos de doutorado. Nos 32 cursos de especialização, são mais de 6 mil alunos a distância e 500 em cursos lato sensu presenciais. (UFSC, 2016)

No Campus Florianópolis estão localizados o Colégio de Aplicação (CA) que oferece os ensinamentos fundamental e médio à comunidade e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI) que atende mais de 210 crianças com idade até 5 anos e 11 meses. Além disso, possui cerca de 600 grupos de pesquisa certificados no Diretório de Grupos de Pesquisa (DGP) do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), reunindo professores, técnicos e estudantes. (UFSC, 2016).

Além da expansão no próprio país, a UFSC tem se internacionalizado por meio da cooperação com instituições de ensino de todo o mundo. Há, atualmente, mais de 400 convênios com mais de 50 países em todos os continentes. (UFSC, 2016)

A partir dos anos 80, a instituição passou a investir intensamente na expansão da pós-graduação e pesquisa, além de apoiar a criação de centros tecnológicos no estado de Santa Catarina e desenvolver uma série de projetos de extensão voltados à sociedade. (UFSC, 2016).

A UFSC tem sua própria legislação, interna (estatuto, regimento, resoluções e portarias normativas) e externa (regimento jurídico dos servidores, processos administrativos, diretrizes e bases) são diretrizes dos cursos e da Universidade em si. Desde a década de 1980, a instituição investe intensamente na expansão da pós-graduação além de apoio a pesquisa acadêmica e a de centros tecnológicos no estado de Santa Catarina e desenvolver projetos de extensão voltados à sociedade. (UFSC, 2106).

Em sua trajetória de 56 anos, a UFSC, dedica-se à formação do ser humano. Com os seus alicerces na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, amplia e aprofunda, constantemente, sua atuação do ensino básico à pós-graduação. O reconhecimento social que recebe a coloca entre as melhores Universidades do país e da América Latina é resultado do empenho e dedicação dos seus discentes, servidores docentes e técnico-administrativos. A UFSC afirma-se, cada vez mais, como uma instituição social de ensino superior, completamente comprometida com a construção de uma sociedade justa e democrática. Conhecimento produzindo Cidadania. (UFSC, 2016).

De acordo com o *Latin America University Rankings 2016* que classifica as 50 melhores Universidades, a UFSC ocupa a terceira posição entre as Universidades Latino

americanas, e a 12ª posição no geral. (UFSC, 2016). O jornal Folha de São Paulo que avaliou 195 instituições no país, divulgou a edição 2016 do Ranking Universitário Folha (RUF), a UFSC mais uma vez se destaca ocupando o 5º lugar entre as melhores Universidades Federais do país. A avaliação foi composta de cinco indicadores que, juntos, somavam 100 pontos. A UFSC permanece à frente das demais Universidades particulares e públicas do estado, e desponta como a 8ª melhor Universidade do país. Entre as Federais do Brasil, a UFSC é a 5ª colocada, e é a 3ª melhor Universidade do sul, atrás apenas das Federais do Rio Grande Sul (5º) e do Paraná (7º). Ao todo, 22 cursos da UFSC ficaram entre os dez melhores do país. Vale destacar aqui a classificação do curso de Administração, que ficou em 9º lugar. Informação publicada na página Notícia UFSC em 08 de julho de 2016. (UFSC, 2016)

A UFSC bem como todas as Universidades Federais do país, são regidas pela Lei Nº 9.394, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), em seu artigo 56º, estabelece que “as instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada à existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional”. De acordo com o disposto na Lei, a estrutura organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) está disposta em seu Estatuto e Regimento geral, os quais foram aprovados em sessão especial do órgão deliberativo superior e posteriormente homologados pela Câmara de Educação Superior – Órgão do Conselho Nacional de Educação (UFSC, 2016).

A UFSC está administrativamente estruturada em Administração Superior e Administração Setorial com métodos de funcionamento que preservem a unidade de suas funções de ensino, pesquisa e extensão e as especificidades geográficas de seus Campis e que assegurem a plena utilização dos seus recursos materiais e humanos vedados a duplicação de meios para fins idênticos. (Redação dada pela Resolução Normativa nº 79/2016/CUn)(UFSC, 2016).

A Reitoria é o órgão executivo máximo da administração superior da Universidade Federal de Santa Catarina. Tem a finalidade de executar a política universitária definida pelos órgãos deliberativos centrais. A Reitoria é dirigida pelo Reitor e Vice-Reitor. Nas faltas e nos impedimentos simultâneos do Reitor e do Vice-Reitor, a Reitoria é exercida por um (a) dos (as) Pró-Reitores (as) e Secretários (as) Especiais, para tal fim designados. Compete à Reitoria planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar todas as atividades da Universidade. (UFSC, 2016).

De acordo com o Estatuto da UFSC, a Administração da UFSC está representada em nível superior e em nível de Unidades, Subunidades e Órgãos Suplementares sendo: Administração Superior dividida em Órgãos Deliberativos Centrais: (Conselho Universitário, Câmara de Ensino de Graduação, Câmara de Pós-Graduação, Câmara de Pesquisa, Câmara de Extensão, Conselho de Curadores). Órgãos Executivos Centrais: (Reitoria, Vice-Reitoria, Pró-Reitorias). Estatuto 2011, RESOLUÇÃO nº 065/78 DE 03 DE Novembro de 1978, PORTARIA nº 056 de 01 de Fevereiro de 1982 (UFSC, 2016).

No que se refere à administração Setorial, esta compreende as Unidades Universitárias e os Departamentos de Ensino, e as suas respectivas Coordenadorias de Graduação e Pós-Graduação. Os Departamentos, como Subunidades Universitárias, constituem a menor fração dos Centros, de acordo com o estatuto da UFSC, para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica, incluindo a distribuição de pessoal, e desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa e extensão, no âmbito de suas áreas específicas. (UFSC, 2016).

Sendo assim, os Departamentos de Ensino da UFSC estão distribuídos como apresentado a seguir, em função dos seus respectivos Centros e conforme o Regimento Geral da Instituição.

- a) CCB - Centro de Ciências Biológicas: com os Departamentos de Ciências Fisiológicas; Ciências Morfológicas; Microbiologia e Parasitologia; Bioquímica; Botânica; Ecologia e Zoologia; e Biologia Celular, Embriologia e Genética;
- b) CFM - Centro de Ciências Físicas e Matemáticas: com os Departamentos de Física; Química; e Matemática;
- c) CFH - Centro de Filosofia e Ciências Humanas: com os Departamentos de Antropologia; Ciências Sociais; Filosofia; Geociências; História; e Psicologia;
- d) CCE - Centro de Comunicação e Expressão: com os Departamentos de Expressão Gráfica; Jornalismo; Língua e Literatura Estrangeiras; e Língua e Literatura Vernáculas;
- e) CCS - Centro de Ciências da Saúde: com os Departamentos de Análises Clínicas; Ciências Farmacêuticas; Clínica Cirúrgica; Clínica Médica; Enfermagem; Odontologia; Nutrição; Patologia; Pediatria; Saúde Pública; e Ginecologia e Obstetrícia;
- f) CTC - Centro Tecnológico: com os Departamentos de Automação e Sistemas; Arquitetura e Urbanismo; Engenharia Civil; Engenharia Elétrica; Engenharia de

Produção e Sistemas; Engenharia Mecânica; Engenharia Sanitária e Ambiental; Engenharia Química e Engenharia de Alimentos; e Informática e Estatística;

- g) CSE - Centro Socioeconômico: com os Departamentos de Ciências da Administração; . Ciências Contábeis; Ciências Econômicas; e Serviço Social;
- h) CCJ - Centro de Ciências Jurídicas: com o Departamento de Direito;
- i) CED - Centro de Ciências da Educação: com os Departamentos de Estudos Especializados em Educação; Ciências da Informação; e Metodologia de Ensino;
- j) CDS - Centro de Desportos: com o Departamento de Educação Física; e
- k) CCA - Centro de Ciências Agrárias: com os Departamentos de Aquicultura; Ciência e Tecnologia dos Alimentos; Engenharia Rural; Fitotecnia; e Zootecnia. (UFSC 2016).

Cada Departamento possui seu colegiado que tem como principais competências o exercício como órgão deliberativo, consultivo e normativo da jurisdição superior da Universidade em matéria de ensino, pesquisa, extensão e administração e promover o julgamento, em grau de recurso, dos processos originários das câmaras. (UFSC, 2016)

A UFSC oferece seus cursos nas modalidades de Graduação, Pós-Graduação, Especialização e aperfeiçoamento, atualização, extensão, e sequenciais. (UFSC 2016)

A UFSC possui além do campus de Florianópolis, campi em mais quatro municípios: Araranguá, Curitibaanos, Joinville e Blumenau. Todos os novos campi foram instituídos com recursos do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), do Ministério da Educação (MEC), em um processo de interiorização da Universidade para outras regiões em Santa Catarina. (UFSC, 2016)

Segundo informações disponibilizadas pela Universidade em seu *site*, o Campus de Florianópolis, Campus Reitor João David Ferreira Lima, foi idealizado por Henrique da Silva Fontes e foi iniciada a sua instalação em 1961, no ambiente rural da Fazenda Assis Brasil, no subdistrito da Trindade. Hoje, ocupa uma área correspondente a vinte vezes o seu tamanho original, onde estão instalados os prédios da Reitoria, onze centros de ensino e uma infraestrutura complexa de bibliotecas, laboratórios, salas de aula, planetário, centro ecumênico, museu e o Hospital Universitário. Ainda segundo a Instituição, o Campus de Florianópolis é propulsor da economia local, hoje está rodeado por bairros populosos é o campus central da instituição, que conta com mais quatro campi no interior do estado. (UFSC 2016).

**O Campus de Araranguá** foi o primeiro campus a ser criado fora de Florianópolis. Inaugurado em 2009 em atendimento aos propósitos institucionais de interiorização da Universidade. Oferece os cursos: Tecnologias da Informação e Comunicação, Engenharia de Energia, Engenharia de Computação e Fisioterapia. Em 2014 foi criado o Mestrado em Tecnologia da Informação e da Comunicação, o primeiro do tipo a ser oferecido na região. O Campus também oferece Mestrado Profissional no Ensino de Física. (UFSC, 2016)

**O campus de Joinville** foi inaugurado em 2009 e está localizado estrategicamente por se tratar de um município detentor de um parque industrial desenvolvido na área metal mecânica, além da sua proximidade com portos (UFSC, 2016). Nesse campus está instalado o Centro de Engenharias da Mobilidade, destinando-se à formação de bacharéis em um dos sete cursos de Engenharia ou no Curso Interdisciplinar em Mobilidade. Esse último visa a desenvolver sistemas técnicos no campo veicular (automobilístico, metroviário, ferroviário, marítimo, fluvial, aéreo, espacial e mecatrônica) e no estudo de cenários e projetos para resolver problemas de infraestrutura, operação e manutenção de sistemas de transporte. (UFSC, 2016)

**A criação do Campus de Curitibanos**, inaugurado no ano de 2009, atendeu a uma expectativa da sociedade organizada do Planalto Serrano de Santa Catarina. O município foi escolhido pela UFSC, dentro dos seus propósitos de interiorização, por deter um baixo Índice de Desenvolvimento Humano e uma população que ansiava pelo crescimento socioeconômico a partir do acesso à educação superior. Atendendo aos cursos de Agronomia, Ciências Rurais, Engenharia Florestal e Medicina Veterinária. Desenvolve, ainda, “projetos de pesquisa de excelência. Ocupa uma área de 24 hectares e, a fim de fortalecer as atividades de ensino, extensão e pesquisa, conta, ainda, com duas fazendas experimentais – uma com 24 ha (Agropecuária) e outra com 31 ha (Florestal). Oferece os cursos: Agronomia, Engenharia Florestal e Medicina Veterinária. Alguns projetos de extensão desenvolvidos pela Universidade em Curitibanos contemplam ações ambientais, conservação da natureza, manejo florestal, agropecuárias, fruticultura, educação de saúde pública e guarda responsável de animais. (UFSC, 2016)

**A instalação do Campus de Blumenau**, no Vale do Itajaí, foi concretizada no ano de 2013. A cidade de Blumenau é uma cidade com alto IDH, de base cultural germânica e que se destaca pela produção têxtil e de informática. Em 2014, começaram as primeiras turmas de cinco cursos: três bacharelados (Engenharia Têxtil, Engenharia de Controle e Automação, Engenharia de Materiais) e duas licenciaturas (Matemática e Química). Para a determinação

da oferta dos cursos, foram utilizadas informações de estudos preliminares sobre demandas e perfil socioeconômico e cultural da região. Atualmente oferece os cursos de Engenharia Têxtil, Engenharia de Controle e Automação, Engenharia de Materiais, Matemática e Química. O campus se estrutura em eixos que trabalham de forma articulada, objetivando formar profissionais com perfil adequado para o atendimento das demandas sócio técnicas da mesorregião do Vale do Itajaí. A estrutura está fundamentada nas necessidades de inter-relação entre os cursos dos eixos de formação tecnológica e educação, ciência e tecnologia.

Além disso, o projeto concebido pela UFSC prioriza a proposição e organização de atividades de interação social, incentivando as relações de cooperação entre grupos e setores econômicos/produtivos e a comunidade em geral. (UFSC, 2016).

A UFSC tem por 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, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida. (UFSC, 2016).

#### 4.2 CARACTERIZAÇÕES DO CENTRO SOCIOECONÔMICO (CSE)

O Centro Socioeconômico (CSE) é um dos quinze centros de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina. Localizado no Campus Universitário de Florianópolis, o CSE, como é conhecido, oferece cursos nas modalidades presencial e a distância em graduação, e pós-graduação como observado no quadro abaixo:

Quadro 4 – Cursos oferecidos pelo CSE

<b>GRADUAÇÃO</b>	<b>PÓS-GRADUAÇÃO <i>STRICTO SENSU</i></b>
Administração (presencial e a distância); Administração Pública (à distância); Ciências Contábeis (presencial e a distância); Ciências Econômicas (presencial e a distância); Relações Internacionais (presencial); Serviço Social (presencial)	Administração; Administração Universitária; Contabilidade; Economia; Relações Internacionais; Serviço Social; Mestrado Acadêmico; Mestrado Profissional; Doutorado Acadêmico;

Fonte: Elaborado pela autora com base no site do CSE.

Estudam no CSE aproximadamente 6 mil alunos, dos quais quase 2 mil estão no ensino a distância. A estrutura física é composta por sete blocos. Sendo, salas de aulas, dois

laboratórios de informática e um auditório e quatro mini auditórios. Além dos projetos desenvolvidos entre professores e alunos, como grupos de estudos e núcleos de pesquisa, o CSE conta com dois institutos de pesquisa: Instituto de Estudos Latino-Americanos (IELA), e o Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária. (CSE, 2016)

O CSE compõe se diretoria do Centro Socioeconômico, e vice Diretoria, bem como Coordenadoria de Apoio Administrativo, Coordenadoria Financeira Equipe da Secretaria Administrativa, Administração de Edifícios, Núcleo de Informática, e Equipe da Portaria. As decisões concernentes ao Centro são tomadas pelo Conselho de Unidade, formado pelo Presidente, Vice-Presidente, Chefes dos Departamentos, Coordenadoria dos Cursos, Coordenadoria dos Cursos presenciais e (EAD) Coordenadoria dos Programas de Pós-Graduação, Coordenadoria de Pesquisa do CSE, Coordenadoria de Extensão do CSE, Representante do CSE junto ao Conselho Universitário, Representante dos Servidores Técnico-Administrativo, Representante discente - CAAD, CACIC, CALE, CALISS, CARI, e Coordenadoria de Apoio Administrativo. (CSE, 2016)

O CSE, conta ainda com Coordenadorias de Pesquisa e Extensão de cada curso. Além de Representante do CSE na Câmara de Ensino e Graduação, Câmara de Pós-Graduação e na câmara de Pesquisa e Extensão. No que tange aos Departamentos dos cursos tem se o Departamento de Ciências de Administração, Departamento de Ciências Contábeis, Departamento de Economia e Relações Internacionais e Departamento de Serviço Social.

#### 4.3 A ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO (CAD) DO CENTRO SÓCIO ECONÔMICO (CSE) DA UFSC

Os Departamentos da UFSC, como subunidades universitárias, constituem a menor fração dos Centros, para todos os efeitos de organização administrativa, didático científica, bem como de distribuição de pessoal.

Desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão, no âmbito de suas áreas específicas.

Ao Departamento compete elaborar os seus planos de trabalho, atribuindo encargos de ensino, pesquisa e extensão aos docentes nele lotados e praticar todos os atos que lhe são inerentes.

As Chefias de Departamentos serão exercidas por Professores com regime de dedicação exclusiva e, facultativamente, de tempo integral. (ESTATUTO DA UFSC, 2012.)

Compete ao Departamento:



- I – elaborar as normas do seu funcionamento, atendidas as diretrizes fixadas pelo Conselho Universitário;
- II – eleger o Chefe e o Subchefe;
- III – aprovar o Plano de Aplicação dos Recursos;
- IV – aprovar o Plano de Trabalho do Departamento;
- V – ministrar o ensino das disciplinas a ele pertinentes;
- VI – promover o desenvolvimento da pesquisa, em articulação com o ensino e a extensão;
- VII – apreciar a relotação, admissão ou afastamento dos servidores docentes e técnico-administrativos;
- VIII – promover e estimular a prestação de serviços à Comunidade, observando a orientação geral do Conselho Universitário;
- IX – orientar e fiscalizar todas as atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como estágios supervisionados dos alunos no âmbito do Departamento, nos diversos níveis de estudos universitários, de acordo com as normas estabelecidas;
- X – examinar, decidindo em primeira instância, as questões suscitadas pelos Corpos Docente e Discente, encaminhando ao Diretor da Unidade, informados e com parecer, os assuntos cuja solução transcenda suas atribuições; 8
- XI – deliberar sobre os pedidos de afastamentos de servidores docentes e técnico-administrativos para realização de estudos no País e no exterior;
- XII – exercer outras atribuições previstas por Lei, Regulamento, Estatuto e Regimento da Universidade e no seu próprio Regimento.

As decisões do Departamento serão tomadas sempre pela maioria dos membros presentes. Em caso de urgência e inexistindo *quórum* para o funcionamento, o Chefe do Departamento poderá decidir *ad referendum* do Departamento, ao qual a decisão será submetida dentro de trinta dias.

Persistindo a inexistência de *quórum* para nova reunião, convocada com a mesma finalidade, será o ato considerado ratificado.

É facultado ao Departamento deliberar mediante colegiados especiais, sendo a composição e as atribuições desses colegiados definidas de acordo com critérios estabelecidos no Regimento do Departamento.

Compete à Chefia de Departamento:

- I – presidir o Colegiado do Departamento;

- II – exercer ou delegar ao Subchefe a Presidência de Colegiado do Curso de Graduação vinculado ao Departamento;
- III – submeter ao Conselho da Unidade as normas de funcionamento do Departamento;
- IV – elaborar o Plano de Aplicação de Recursos;
- V – elaborar o Plano de Trabalho do Departamento, distribuindo entre os membros os encargos de ensino, pesquisa e extensão;
- VI – submeter ao Departamento os Planos de Atividades das disciplinas elaborados pelos docentes, atendidas as diretrizes fixadas pelo Conselho Universitário;
- VII – propor a relocação, admissão e afastamento dos servidores docentes e técnico-administrativos;
- VIII – superintender as eleições que ocorrerem no Departamento (REGIMENTO DA UFSC, 2012).

Após a reforma universitária, o departamento de Administração e Finanças da antiga faculdade de Ciências Econômicas, passou a ser denominado de Departamento de Ciências em Administração, a primeira reunião deu na data de 22 de abril de 1971. Quatro anos mais tarde, em 10 de abril de 1975, de acordo com o decreto nº 75.590, publicado no D.O.U de 11 de abril de 1975, o curso de administração da UFSC foi reconhecido pelo MEC. 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 (CAD, 2016).

O Departamento de Ciências da Administração da UFSC oferece cursos de Capacitação, Aperfeiçoamento, Graduação e Especialização, tanto na modalidade presencial quanto a distância, Mestrado Profissionalizante em Gestão Universitária, Mestrado Acadêmico em Administração e Doutorado Acadêmico em Administração (CAD, 2016).

Com a missão de Construir e socializar saberes e competências de gestão, interagindo com a sociedade, o curso oferece disciplinas como Administração de Pequenos Negócios, Criação e Desenvolvimento de Novas Empresas, Marketing, Produção, Projetos e Empreendimentos, Direito Empresarial e Tecnologia da Informação (CAD, 2016). O estudante pode dedicar-se à pesquisa científica na área de gestão organizacional e publicar artigos na Revista de Ciências da Administração do Departamento. A revista é aberta a professores, pesquisadores, estudantes e profissionais vinculados à Administração Pública e empresarial.

O Departamento do curso assina as melhores Revistas de Administração e está sempre renovando o acervo da Biblioteca Central da UFSC (CAD, 2016).

O objetivo da UFSC para com o estudante de Administração é prepará-lo para ser um profissional criativo e empreendedor, capaz de se integrar facilmente aos objetivos de uma organização e coordenar, em qualquer ramo de atividade, as mais importantes estratégias operacionais. O curso de Ciências da administração da UFSC, portanto, prepara o aluno para o mercado de trabalho bastante diversificado e também incentiva a prática de pesquisas científicas. Teoria e prática constituem um currículo que proporciona ao aluno um amplo aprendizado sobre as estruturas organizacionais e seus problemas. As disciplinas têm como objetivo incentivar o empreendedorismo e despertar a capacidade de analisar as transformações sociais (CAD, 2016).

No mercado de trabalho, a presença do administrador é certa nas mais diversas áreas. Qualquer organização seja qual for seu tamanho ou complexidade (ONGs, associações ou multinacionais), precisa de profissionais capacitados para o gerenciamento empresarial. Cerca de 600 organizações mantêm convênio com a UFSC e oferecem estágio aos alunos, preparando-os para a sua futura vida profissional. Muitos deles são contratados pelas empresas após este período. O aluno pode ainda participar da Ação Júnior, uma empresa administrada pelos próprios estudantes, sob a orientação de professores, que presta consultoria a diversas organizações. (CAD, 2016).

O Departamento de Ciências da Administração da UFSC conta com a seguinte estrutura: Chefe do Departamento de Ciências da Administração; Coordenadorias e Subcoordenadorias dos Cursos Presenciais e EAD; Coordenadorias de Pesquisa e Extensão. Chefes de Expedientes; Editor da Revista Gestão Universitária na América Latina (GUAL); Editora-Chefe da revista CAD; Editora-Executiva da revista CAD; Corpo Técnico-Administrativo; Coordenadoria e Subcoordenadoria de Estágios; Coordenadoria e Subcoordenadoria Laboratório de Produção de Recursos Didáticos para formação de Gestores, Coordenadoria de Trabalho de Curso (TC), Coordenadoria do Laboratório de Inovação e Gestão (LIG). (CAD, 2016).

O Programa de Pós-Graduação em Administração (CPGA) do CAD, tem por objetivo o desenvolvimento de mentalidade administrativa crítica e renovada, mediante a formação de profissionais de alto nível, capazes de interferir proativamente em políticas e gestão institucionais de entidades públicas, universitárias e empresariais de qualquer natureza, bem como de realizar estudos teóricos e empíricos voltados para a solução de problemas da área

Criado em 1978, pela Universidade Federal de Santa Catarina, o Curso de Pós-Graduação em Administração é credenciado pelo Conselho Federal de Educação. Sua qualidade é reconhecida pelos principais órgãos de fomento à pesquisa no Brasil. (CAD, 2016).

O CPGA oferece infra-estrutura adequada, além das facilidades de que a UFSC dispõe para apoiar efetivamente as atividades de ensino e pesquisa de seus pesquisadores, professores e estudantes. Concede o título de Mestre e Doutor em Administração e proporciona aos participantes a aquisição e o aprofundamento de conhecimentos teóricos e técnicos de Administração, visando o amadurecimento e o desenvolvimento de sua capacidade de elaboração científica e análise crítica, canalizando-a para a pesquisa, a docência e as atividades profissionais na área de Administração (CAD, 2016).

É filiado a ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração). O Curso de Pós-Graduação em Administração, subordina-se, em linhas gerais, às exigências do Conselho Nacional de Educação, às diretrizes da CAPES e ao Regulamento dos Cursos de Pós-Graduação da UFSC (Res. 010/CUN/97). A organização do curso visa conciliar a formação específica dos professores com os interesses de pesquisa dos mestrandos, num programa centrado no desenvolvimento da mentalidade administrativa crítica e renovada, voltada para a investigação do fenômeno organizacional (CAD, 2016).

Para concluir este tópico, vale destacar que o Departamento de Ciências da Administração da UFSC conta com 39 professores Doutores efetivos com dedicação exclusiva e 5 professores substitutos. Atuando com respeito à pluralidade e favorecendo uma convivência construtiva entre pessoas, idéias, saberes e prática.

#### 4.4 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Para obter uma visão geral do perfil dos entrevistados, o Quadro abaixo apresenta os dados dos entrevistados, (área de formação, pesquisou-se no Lattes do entrevistado), membros das coordenadorias dos cursos, Chefe do Departamento, chefe de expediente das secretarias dos cursos (as que possuem) bem como presidente do Centro Acadêmico. Indicando seu cargo na gestão atual e sua área de formação.

Quadro 5 – Perfil dos Entrevistados

ENTREVISTADO/ CARGO	ÁREA DE FORMAÇÃO
Chefe do Departamento de Ciências da Administração	Possui graduação em Engenharia Civil pela Fundação Universidade Federal do Rio Grande (1993), mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1997) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2002) e pós-doutorado em Educação e Tecnologia, pela Pontífica Universidade Católica de São Paulo –PUC/SP
Chefe do Expediente do Departamento de Ciências da Administração	Mestre em Administração Universitária pela Universidade federal de Santa Catarina (UFSC), especialista em gestão de escolas pela Universidade Regional de Blumenau(FURB), Bacharel em Administração pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES/SOCIESC
Coordenador do Curso de Graduação em Ciências da Administração	Doutora (2013) e Mestre (2004) em Administração pelo Programa de pós- graduação em Administração da Universidade Nove de Julho. Especialista (2001) em Qualidade nas Organizações ( <i>Lato-sensu</i> ), graduada (2002) em Administração pela Universidade Nove de Julho e graduada (1997) em Secretariado Executivo pela Universidade São Judas Tadeu.
Chefe do Expediente da Coordenadoria do Curso de Ciências da Administração Presencial	Assistente em administração da Universidade Federal de Santa Catarina(UFSC) e discente do curso de Ciências Econômicas da UFSC.
Coordenador do Programa de Pós-Graduação emAdministração	Possui graduação em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina UDESC/ESAG; Especialização em Finanças Empresariais pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais - São Paulo/IBMEC; Mestrado e Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
Chefe de Expediente da Coordenadoria Do Programa De Pós-Graduação em Administração	Possui graduação em Ciências da Computação pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) (1991), mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1995) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2004).
Coordenadora do Curso de Mestrado Profissional em Administração	Possui graduação em Ciências da Computação pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) (1991), mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (1995) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de

Universitária-PPGAU	Santa Catarina (2004).
Chefe do Expediente da Coordenadoria do curso de Mestrado Profissional em Administração Universitária-PPGAU	Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (2013), pela Universidade Federal de Santa Catarina. Graduado (UFSC)(2007) e Mestre (2010) em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina Servidor técnico-administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina.
Coordenador do Programa Nacional de Formação Em Administração Pública (PNAP)	Possui Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Paraná - UFPR (2011), Mestrado em Administração de Empresas pela DePaulUniversity (2003) e Graduação em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina - ESAG/UDESC (2000).
Coordenadora de Graduação em Administração a Distância	Doutorado em Administração Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Brasil.
Coordenadora de Estágio Não obrigatório	Possui graduação em Tecnologia em Processamento de Dados pelo Objetivo, Goiânia (1993); Especialista em Informática na Educação pela Pontífica Universidade Católica de Goiás PUC-GO (2000); Mestrado em Engenharia de Produção, com ênfase em Ergonomia da Informática pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2000-2002); Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela UFSC (2004-2007) área de concentração Mídia e Conhecimento; e Pós-doutorado em Enfermagem com ênfase em Gerontologia (UFSC) de 2008 a 2009.
Coordenadora de Pesquisa	Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM (1990), especialização em Administração pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI (1995), mestrado em Organización y Dirección de Empresas pela Universidad Del Museo Social Argentino - UMSA (1998) - Buenos Aires, homologado pela UFSM (1998) e doutorado em Dirección de Empresas, Estrategias y Organización, pela Universitat de València - UV, España (2008), homologado pela FEA - USP (2009).
Coordenadora de Extensão	Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Mestre em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina (ESAG/UDESC), MBA em Administração Global (Universidade Independente de Lisboa), Bacharel em Ciências da Administração (UFSC).

Coordenador do Trabalho de Curso TC	Doutor (2013) em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR) com período de doutorado-sanduíche na Boston College (Boston/MA/EUA). Mestre (2007) em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Graduado (2003) em Administração de Empresas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).
Presidente do Centro Acadêmico	Discente do Curso de Administração Universidade Federal de Santa Catarina UFSC

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.5 OS FATORES DE DECISÃO E OS RESPECTIVOS MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO PRESENTES NO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO, A PARTIR DOS ESTUDOS DE LEITÃO (1991, 1993 A, B)

Esta seção atende o estabelecido no objetivo específico (b), ou seja, avalia como ocorre os fatores de decisão, identificando os modelos de decisão predominantes no CAD, a partir dos estudos idealizados por Leitão (1991, 1993 a,b).

Assim, as categorias de análise, mencionadas na metodologia, bem como os modelos de decisão que norteiam a presente pesquisa são os seguintes:

Quadro 6 – Fatores e modelos de decisão

FATORES	MODELO RACIONAL	MODELO BUROCRÁTICO	MODELO POLÍTICO	MODELO COLEGIADO	MODELO ANÁRQUICO
1. Metas da Instituição	X				
2. Metas do governo	X				
3. Interesse coletivo	X			X	
4. Acesso à informação	X	X	X	X	
5. Habilidade verbal	X			X	
6. Conhecimento do assunto	X	X		X	
7. Capacidade de argumentação	X			X	
8. Competência profissional	X	X			
9. Motivação	X	X	X	X	X

10. Cultura organizacional	X	X	X	X	X
11. Valores pessoais	X	X	X	X	X
12. Personalidade	X	X	X	X	X
13. Conhecimento da legislação e normas		X			
14. Regras e procedimentos decisórios formalizados		X			X
15. Administração centralizada		X			
16. Posição na hierarquia		X	X		
17. Experiência acumulada		X	X		
18. Mecanismos de punição e recompensa		X			
19. Capacidade de articulação			X		
20. Grupos de interesse			X		
21. Importância do indivíduo			X		
22. Prestígio			X		
23. Interesse próprio			X		X
24. Grau de satisfação com a instituição				X	
25. Relacionamento afetivo				X	X
26. Sensibilidade				X	
27. Decisões consensuais.				X	
28. Caráter temporário nas funções do Gestor					X
29. Capacidade de propor soluções para problemas contingenciais					X
30. Vaidade pessoal.					X

Fonte: elaborado pela autora baseado em Leitão (1991)



#### 4.5.1 Fatores de decisão

A seguir analisam-se os fatores de decisão a partir das entrevistas com o Chefe Do Departamento; Chefe de ExpedienteDo Departamento; Coordenadora Do Curso (presencial); Chefe de Expediente da Coordenadoria Do Curso (Presencial); Coordenador e Chefe do Expediente Do Programa De Pós-Graduação; Coordenadora e Chefe do Expediente do Curso Mestrado Profissional em Administração Universitária- PPGAU, Coordenador do Programa Nacional De Formação Em Administração Pública; Coordenadora do Curso de Graduação (EAD); Coordenadora de Estágio Não obrigatório, Coordenadora da Pesquisa, Coordenadora da Extensão, Coordenador de Trabalho de Curso(TC) presencial e Presidente do Centro Acadêmico.

##### 1) Metas da instituição

Em relação ao fator metas da instituição, a maioria dos entrevistados respondeu afirmando que tal fator é considerado na tomada de decisão do CAD. Destaca-se a fala de alguns entrevistados.

Para o entrevistado A, “as metas estão presentes no Departamento através do planejamento estratégico do mesmo onde é levado em conta o também PDI da Universidade”.

O entrevistado C, acredita que: “o curso é um fruto do projeto de desenvolvimento da instituição então o PDI que são as metas da UFSC tem influencia bastante grande em todas as tomadas de decisões e que o curso ele tem que estar compatível com o PDI que por sua vez vai contribuir para o atingimento da missão da UFSC”.

Para o entrevistado M, sua função de coordenação de extensão, “as metas da instituição influenciam bem pouco”.

Para o entrevistado N, argumenta que: “na coordenação de TC o que mais impacta é a missão da UFSC, pois é uma questão muito forte ligada ao ensino de qualidade”.

Entrevistado O, acredita que: “influncia, uma vez que o Centro Acadêmico ele tem que ir ao encontro da Universidade, na missão ensino pesquisa e extensão, essas são as três vertentes que segundo o entrevistado, o Centro Acadêmico tenta cobrir”.

Conclui-se que em relação ao fator Metas da Instituição de acordo com os entrevistados, a maior parte concorda que as metas da instituição influenciam na tomada de decisão, porém se observa que alguns discordam e que as metas não afetam nas decisões,

outros diferem que elas são como regras e regimentos da instituição e que cabe ao Servidor apenas cumprir com seu trabalho de maneira a Instituição cumprir com suas metas.

## 2) Metas do Governo

Em relação ao fator metas do governo a maioria dos entrevistados respondeu afirmando que tal fator influencia pouco na tomada de decisão do CAD. Destaca-se a fala de alguns entrevistados.

De acordo com o entrevistado F: “essas metas elas influenciam diretamente na educação superior desde aspectos financeiros como o fomento das pesquisas até o próprio ensino de graduação”.

O entrevistado I acredita que: “as metas do governo Influencia muito, pois o programa surgiu por metas do governo de popularizar a educação superior a distância gratuita das universidades federais”.

Para o entrevistado J “tudo o que se faz é em respeito à política do governo federal então as metas do governo tem relação total”.

De acordo com o entrevistado M: “elas influenciam pouco na extensão, não chega a ser uma meta do governo, mas ações do governo federal que tem impacto no seu trabalho”.

Segundo o entrevistado N “na coordenadoria de TC estas metas não têm influencia nenhuma, claro que se segue as regras da instituição e também do que o governo exige. Mas, no dia a dia segundo o entrevistado elas não impactam”..

Com relação as Metas do Governo observa-se que de certa maneira elas influenciam pouco na tomada de decisão. Todavia alguns observam que estas metas impactam nas decisões da universidade como um todo. Outros, porém descrevem que elas não influenciam na sua decisão.

## 3) Interesse Coletivo

Em relação ao fator Interesse Coletivo, a maioria dos entrevistados respondeu afirmando que tal fator influencia na tomada de decisão do CAD. Destaca-se a fala de alguns entrevistados.

Segundo o entrevistado “tudo começa pela comunidade, esta comunidade faz um pedido, seja ela empresa ou um grupo de pessoas, não só para a pós-graduação e sim para a Universidade como um todo reforça o entrevistado, então a Universidade chama a Pós-Graduação e juntos desenvolvem projetos para atender esta comunidade”.

Para o entrevistado F “relembra um dos objetivos da Universidade que é atender a comunidade então o interesse coletivo acontece aí e reflete que a razão de existir de uma universidade é atender justamente os interesses da comunidade”

Entrevistado G aponta que “a interatividade está em ouvir a opinião das pessoas que integram o colegiado principalmente, e como integra outros colegiados da unidade e até a câmara de pós-graduação, tentar buscar informações sobre as partes envolvidas, dos interessados dos Stakeholders tudo a partir dessas informações em nível de colegiado”.

Para o entrevistado J, este garante que: “todas as ações que desenvolvemos de fato voltadas ao interesse coletivo, se respeita demais isso, tem isso como grande prioridade, grande diretriz do curso”.

Na concepção do entrevistado M, o interesse coletivo não interfere em suas decisões, pois sua função é aprovar ou não um projeto de extensão de um professor ou grupo de professores então: “esta decisão de envolver ou não um todo coletivo cabe ao coordenador do projeto, quando ele decide que tipo de extensão ele vai fazer que tipo de curso ele vai oferecer que tipo de atividade”.

Conclui-se em relação ao fator Interesse Coletivo nas entrevistas observa-se que a maioria dos entrevistados argumenta que sim, que o interesse coletivo é levado em consideração quando se toma decisões, porém há quem discorda parcialmente, pois não é ele o tomador de decisão direta neste caso e sim os Professores que submetem projetos que envolvem a sociedade como um todo.

#### 4) Acesso a Informação

Em relação ao fator acesso a informação, a maioria dos entrevistados respondeu afirmando que tal fator influencia na tomada de decisão do CAD. Destaca-se a fala de alguns entrevistados.

O entrevistado D, garante: “em geral se consegue as informações de que necessita para o exercício dessa função”.

De acordo com o entrevistado E: “o acesso a informação é em cima do regimento, não tem outro caminho e segundo ele é de fácil acesso, está na página da Universidade.

Entrevistado F “Uma questão bem importante por que ela acaba trazendo para o princípio da transparência, ela contribui para a qualidade do ensino superior brasileiro”.

O entrevistado G, encontra dificuldade para ter acesso à informação, o que acaba influenciando suas decisões, segundo ele “esta dificuldade está no fato de que a Universidade

ela é complexa submetida a uma variedade de modelos de processos decisórios e fatores dos mais variados tipos, fatores estes segundo ele, como sócios ambientais, fatores políticos”.

Entrevistado I diz que: “é muito importante pois o acesso a informação é fundamental para tomar decisões, se você não está informado você não consegue tomar as melhores decisões” argumenta ele.

Em relação ao fator Acesso a Informação a maioria concorda que ter acesso à informação é uma ferramenta importante na hora de se tomar uma decisão outros, porém, encontram dificuldades então em resumo, ter acesso a informação influencia de forma positiva (tomar boas decisões), e não ter influencia de forma negativa,(tomar decisões ruins) então o acesso a informação influencia de qualquer maneira.

## 5) Habilidade Verbal

Em relação ao fator habilidade verbal os entrevistados responderam afirmando que tal fator influencia na tomada de decisão do CAD. Destaca-se a fala de alguns entrevistados.

Para o entrevistado A: “pode ser ótima ou pode ser péssima. Não adianta ter N argumentos e não possuir recursos segundo ele”.

De acordo com o entrevistado E: “é importante, quanto mais habilidade verbal, mais convencimento,quanto mais paciência, quanto mais saber negociar, realmente isso ajuda no processo decisório” para ele, o decisor tem que ter uma habilidade muito boa.

Entrevistado F acredita que é uma virtude do trabalhador, “seja ele professor ou servidor, ela influencia porque o nível dessa habilidade verbal pode levar a atingir os seus objetivos ou não”.

Entrevistado H comenta que: “influencia bastante, há uma estrutura na universidade que é uma estrutura colegiada, então quem é o tomador de decisões na universidade”.

Para o entrevistado J: “a habilidade verbal tem que ser forte, tem que ter uma capacidade de dar o recado e de conduzir a informação de maneira muito firme”.

De acordo com o entrevistado N: “é bem importante, primordial, uma vez que tem muitos alunos fazendo TC então a questão da habilidade tem que ser o mais clara possível para não ter nenhum ruído”.

Em relação ao fator habilidade verbal de fato é muito importante possuir certa habilidade verbal, de saber se expressar em qualquer situação.

## 6) Conhecimento do Assunto

Em relação ao fator conhecimento do assunto conforme, os entrevistados responderam afirmando que tal fator influencia na tomada de decisão do CAD. Destaca-se a fala de alguns entrevistados.

Para o entrevistado A: “conhecer o assunto influencia 100%, pois, se você não conhece o assunto fica difícil para decidir”.

De acordo com o Entrevistado E: “influencia totalmente, quanto mais o domínio do assunto quanto mais conhecer o regulamento, o regimento, mais fácil consigo convencer e explicar e resolver os problemas”.

Entrevistado F: “todo decisor ele precisa conhecer do assunto para tomar uma decisão mais precisa possível, afirma ele”.

Entrevistado I: “é fundamental, se você não tem conhecimento daquilo que você esta gerindo, você vai tomar decisões equivocadas”.

Para o entrevistado J: “é fundamental”.

De fato conhecer o assunto a que se vai decidir é preciso primeiro conhecê-lo bem, da mesma forma para se entender o processo decisório em instituições tão complexas, primeiro é necessário conhecê-lo para depois entendê-lo.

## 7) Capacidade de argumentação

Em relação ao fator Capacidade de argumentação, os entrevistados responderam afirmando que tal fator influencia na tomada decisões. Destaca-se a fala de alguns entrevistados.

Para o entrevistado C: “não adianta só argumentar, a capacidade de argumentação não é o suficiente para se tomar uma decisão, até por que se esta em um grupo de Doutores e Doutores sabem argumentar”, deve-se selecionar qual argumento é de fato consistente e qual não, entra ai o conhecimento”.

Na visão do entrevistado I: “ela precisa ser baseada e fundamentalmente em aspectos técnicos que estão diretamente relacionados a conhecimento da área e a argumentação”.

De acordo com o entrevistado J: “capacidade de argumentação influencia totalmente”.

Para o entrevistado L: “vai depender do conhecimento que a pessoa tem, quanto mais conhecimento mais argumentos ela terá”.

Em relação ao fator Capacidade de argumentação maioria dos entrevistados responderam que influencia na tomada de decisão, porém vale observar que alguns acreditam que para ter uma boa argumentação precisa ter o conhecimento do assunto.

#### 8) Competência profissional

Em relação ao fator competência profissional, destaca-se a fala de alguns entrevistados.

Para o entrevistado E: “quanto mais a pessoa for competente profissionalmente quanto mais fácil será paratomar decisões e obter informações, é fundamental”.

De acordo com o entrevistado F: “é muito importante. O profissional competente ele tem boas chances de tomar boas decisões”.

Na opinião do entrevistado I: “é um aspecto importante, é importante ter competência para conseguir fazer uma boa gestão, e fazer uma boa gestão significa tomar boas decisões”.

Entrevistado M: “influencia, por que se a pessoa é um profissional competente ele vai procurar ter conhecimento do assunto, vai procurar compreender as regras, entender o funcionamento do sistema”.

Para o entrevistado O: “acha que influencia, mas que depende das decisões”.

#### 9) Motivação

Em relação ao fator motivação. Destaca-se a fala de alguns entrevistados.

Entrevistado A: “acredita que influencia muito, a pessoa pode simplesmente não querer se incomodar e não querer fazer”.

Segundo o entrevistado B: “acredito que é fundamental”.

Entrevistado C: “julga que é um fator que não influencia, pois a motivação tem que ser do grupo como um todo, então não é uma motivação que é o fator que vai determinar a tomada de decisão ou não principalmente de quem vai decidir”.

Entrevistado D: ficou na dúvida se tem influencia direta, acredita que: “tem mais influencia no ritmo do trabalho, se a pessoa esta mais ou menos motivada, a decisão vai ter que ser a mesma”.

Entrevistado F: “é um aspecto bem importante porque todo profissional motivado tende a dar o máximo de si para produzir mais”, acredita ele.

De acordo com o entrevistado I: “tem gente que tem medo de tomar decisões, demora par tomar decisões, então o gestor tem que estar motivado para isso também”.

Entrevistado K: “a pessoa que esta num cargo administrativo ela tem que estar motivada para fazer um bom trabalho independente de sua motivação”.

Entrevistado M: “não influencia, por que ela é uma decisão técnica profissional, ela não depende do ímpeto pessoal do tomador” .

Em relação ao fator Motivação a maioria dos entrevistados respondeu que influencia na tomada de decisão, mas houve uma parte que responderam que não influenciam na tomada de decisão.

#### 10) Cultura organizacional

Em relação ao fator cultura organizacional. Destaca-se a fala de alguns entrevistados.

Entrevistado A: “ acredito que ela pode dificultar ou ajudar se o processo já esta maduro se as pessoas estão maduras, todos já conhecem ai as coisas funcionam muito fácil mas, depende muito das pessoas”.

Para o entrevistado C: “influencia bastante por que um dos fatores que mais difíceis alterar é a cultura organizacional, pois ela vem sendo construída ao longo dos anos, certamente ela impacta nas tomadas de decisões”.

De acordo com o entrevistado D: “a cultura ela pode influencia na medida em que existe toda uma estrutura organizacional, a tramitação de processo ela da de acordo com uma estrutura particular, da própria universidade”.

Entrevistado G: “acredito que é fundamental, pois se esta falando dos hábitos, dos valores compartilhados, dos pressupostos, das histórias, isso para ele é algo determinante mesmo”.

Entrevistado I: “a cultura organizacional da UFSC ela é entremeada por uma série de fatores, entre eles uma grande cultura de órgão público, então isso as vezes impera a tomada de decisão e a execução das coisas que são decididas”.

Em relação ao fator cultura organizacional, os entrevistados responderam que influencia na tomada de decisão. A UFSC é uma Instituição com 56 anos então se criou uma cultura muito forte que às vezes é bom mas as vezes atrapalha.

#### 11) Valores pessoais

Em relação ao fator valores pessoais a maioria dos entrevistados respondeu afirmando que tal fator influencia pouco na tomada de decisão do CAD ou porém afirmam que influencia bastante. Destaca-se a fala de alguns entrevistados.

Para o entrevistado B: “isso influencia bastante, os valores do tomador de decisão, muda todo o rumo de uma gestão”.

Entrevistado F: “com certeza os valores pessoais influenciam e bastante, por que todo profissional ele é uma pessoa, um individuo, e dentro dessa individualidade ele tem seus valores pessoais que vão fazê-lo tomar uma decisão mal ou bem, então com certeza influencia”.

Entrevistado H: “isso não deveria influenciar pela Constituição Federal, pela transparência, imparcialidade, impessoalidade, legalidade, mas influencia”.

De acordo com o entrevistado M: “influencia bastante por que tenho os meus valores de ser pontual de ser correto de fazer tudo conforme a regra então isso influencia a tomada de decisão”.

Entrevistado O: “acredita que influencia na parte da questão de ética, você não vai tomar uma decisão que vai contra valores importantes, não vai tomar uma decisão antiética”.

Em relação ao fator Valores pessoais a maioria dos entrevistados responderam que influencia na tomada de decisão, e uma minoria responderam que não influenciam na tomada de decisão.

## 12) Personalidade

Em relação ao fator valores pessoais conforme, os entrevistados respondeu afirmando que tal fator influencia pouco na tomada de decisão do CAD. Destaca-se a fala de alguns entrevistados.

De acordo com o entrevistado A: “pode influenciar, sem dúvida”.

Entrevistado E: “muitas vezes tem que setomar uma decisão desagradável, se você não tem firmeza, não for justo o andamento da decisão é péssimo, então é importante que quem participa da tomada de decisão tem que ter uma personalidade forte, tem que estar gostando disso, tem que estar voltado para isso”.

Entrevistado G: “vai sim influenciar, se é uma pessoa mais reservada ou se é mais empreendedora”.

Entrevistado J: “a personalidade do Administrador vai caracterizar o estilo da tomada de decisão”.

Para o entrevistado M: “influencia bastante este fato, uma pessoa que se atém as regras que cumpre as regras, a capacidade dele se relacionar com outras pessoas”.

Entrevistado O: “acredito que por ele ter por exemplo uma personalidade tranqüila pode ser uma pessoa mais firma pois às vezes na decisão tem que ser mais difícil então, outras decisões é em grupo”.



### 13) Conhecimento da legislação e normas

Em relação ao fator Conhecimento da legislação e normas os entrevistados respondeu afirmando que tal fator influencia pouco na tomada de decisão do CAD. Destaca-se a fala de alguns entrevistados.

Para o entrevistado B: “o administrador público só pode fazer o que a lei permite, é diferente do direito empresarial, e que o cidadão comum pode fazer o que a lei não proíbe”.

Entrevistado C: “isso é fundamental, por que como nós somos de um órgão público nós devemos seguir de forma rigorosa toda legislação, até por que se não viram recursos e muito mais, então isso é muito importante para a tomada de decisão”.

Entrevistado F: “acredito que realmente em uma instituição pública é muito importante o conhecimento da legislação e normas para o embasamento das suas decisões”.

De acordo com o entrevistado I: “é importante que a pessoa que trabalha em um órgão público conheça a legislação principalmente por que existe um princípio na Administração Pública inconstitucional que é o princípio da Legalidade, que nada pode ser feito, nada pode ser decidido que esteja a margem da lei”.

Entrevistado L: “influencia de forma relevante, você necessariamente tem que conhecer as normas, tem algumas normas que tem que seguir a legislação”.

Em relação ao fator Conhecimento da legislação e normas todos dos entrevistados responderam que influencia na tomada de decisão.

### 14) Regras e procedimentos decisórios formalizados

Em relação ao fator Regras e procedimentos decisórios formalizados conforme todos os entrevistados respondeu afirmando que tal fator influencia pouco na tomada de decisão do CAD. Destaca-se a fala de alguns entrevistados

De acordo com o entrevistado A” “é fundamental, no setor público se você não conhecer as regras você fica refém e aí as pessoas tem medo de tomar uma decisão por que não tem respaldo legal ou não tem respaldo de jurisprudência”.

Entrevistado C: “é de um alto grau, se a pessoa não seguir as regras ela será questionados, então, tem que seguir”.

Entrevistado E: “essa questão influencia totalmente, e as regras precisam estar explicitas e formalizadas, não adianta estar na cabeça dos outros, isso ajuda na decisão, evita confusões brigas etc”.

Para o entrevistado J: “influencia totalmente pois na universidade se esta falando de um curso que recebe verba do governo federal e esta verba ela só existe em função da captação do dinheiro público então tudo o que respeitando as normas tanto da UFSC como do CSE, como também a legislação federal”.

De acordo com o entrevistado M: “este fator influencia bastante, as regras da UFSC com relação de quem pode decidir o que influencia bastante o meu trabalho”.

Em relação ao fator Regras e procedimentos formalizados todos os entrevistados concordam que influencia na tomada de decisão.

#### 15) Administração centralizada

Em relação ao fator Administração centralizada, a maioria dos entrevistados respondeu afirmando que tal fator influencia pouco ou nada na tomada de decisão do CAD. Destaca-se a fala de alguns entrevistados

De acordo com o entrevistado B: “acredita que a centralização é importante até certo ponto, mas tem que ter um nível de equilíbrio, porque se a chefia, a direção do centro sabe de algo e não comunicam os outros ficam sem ferramenta sem informação”.

O entrevistado C: “dentro do curso não pode haver uma Administração centralizada, por isso que tem o colegiado de curso então a administração no seu setor ela é mais participativa”.

Entrevistado D: “pelo menos no meu trabalho, não vejo muita centralização, se tem certa autonomia, de acordo com um pouco de discricionariedade e um pouco de acordo com nossas normas”.

Para o entrevistado H: “vai depender muito da decisão a ser tomada, os centros de ensino tem certa autonomia grande na UFSC”.

De acordo com o entrevistado L: “vai ter uma influencia que vai depender do ajuste que a pessoa tem, quanto maior a centralização menor a flexibilidade, então importante achar um ajuste entre este fator”.

Em relação ao fator Administração Centralizada a maioria dos entrevistados responderam que influencia na tomada de decisão e minoria responderam que não influenciam na tomada de decisão.

## 16) Posição na hierarquia

Em relação ao fator Posição na hierarquia a maioria dos entrevistados respondeu afirmando que tal fator influencia pouco na tomada de decisão do CAD. Destaca-se a fala de alguns entrevistados

Entrevistado A: “pode influenciar, mas não sei se tem relação com a hierarquia ou com a competência”.

Para o entrevistado E: a posição hierárquica facilmente ela ajuda na decisão, Na instituição privada é diferente é definitivo, aqui na UFSC, tem suas anuências, aqui com todas as regras a seguir essa hierarquia não funciona bem”.

Entrevistado G: “influencia bastante, a posição hierárquica essa figura acaba sendo um líder”.

Entrevistado J: “vai depender nas normas, das regras e do conhecimento, da legislação. Às vezes a pessoa não vai ter clareza dos fatos das informações, não é só por que ele esta ali que vamos abaixar as duas orelhas e vamos acatar”.

Entrevistado M: “não impacta no meu setor, são todos professores então não muda, são todos colegas”.

Em relação ao fator Posição na Hierarquia, a maioria dos entrevistados responderam que influencia na tomada de decisão, e uma minoria responderam que não influenciam na tomada de decisão.

## 17) Experiência acumulada

Em relação ao fator Experiência acumulada a maioria dos entrevistados respondeu afirmando que tal fator influencia na tomada de decisão do CAD. Destaca-se a fala de alguns entrevistados.

Entrevistado C: “é levada em consideração, acredita-se que com a experiência acumulada, se tem mais conhecimento e, com mais conhecimento vai influenciar sim na tomada de decisão.

Para o entrevistado D: “a experiência ela é um facilitador, ela faz diferença neste sentido”.

De acordo com o entrevistado E: “influencia muito, um exemplo que se alguém quer ser reitor, tem que passar pelo menos uns 10 anos estudando, estudando as leis, acumulando cargos, pegando experiências”.

Entrevistado G: “influencia bastante, porém, não esta formalmente reconhecida, é experiência não compartilhada na maior parte das vezes”.

Entrevistado O: “com certeza influencia, pelo menos em certas decisões vai te dar o que preciso para tomar certa decisão”.

Em relação ao fator Experiência Acumulada, maioria dos entrevistados responderam que influencia na tomada de decisão, e uma minoria responderam que não influenciam na tomada de decisão.

#### 18) Mecanismos de punição e recompensa

Em relação ao fator Mecanismos de punição e recompensa, alguns dos entrevistados respondeu afirmando que tal fator influencia pouco na tomada de decisão do CAD. Destaca-se a fala de alguns entrevistados.

Entrevistado E: “recompensa ajuda muito, a punição pode ajudar também, mas que ela deve ser evitada ao Maximo. O máximo é recompensa”.

Entrevistado G: “não vejo que isso influencia muito, principalmente recompensa formal não ou punição formal não”.

Entrevistado H: “não influencia nas decisões por parte por parte do gestor, pelo que tem visto de mecanismos de punição e recompensa, na instituição, é inversa do que deveria ser, o servidor que se comporta mal, que falta deixa ir para um pós doc para não atrapalhar muito”.

Entrevistado I: “influencia, mas acredito também que isso deva ser melhorado dentro da UFSC e do setor público”.

Entrevistado L: “influencia de forma positiva, quando você tem principalmente um nível de conhecimento já tem um determinado nível na carreira é positivo, principalmente quando se recebe um elogio reconhecimento, isso motiva”.

Em relação ao fator Mecanismos de punição e recompensa, maioria concorda que influencia de alguma maneira, talvez até não no seu setor, mas na Universidade em geral, minoria responderam que não influenciam na tomada de decisão.

#### 19) Capacidade de articulação

Em relação ao fator Capacidade de articulação, alguns dos entrevistados respondeu afirmando que tal fator influencia . Destaca-se a fala de alguns entrevistados.

Para o entrevistado B: “respondeu que trata se de um sistema aberto, e que tu vai fazer todos convergirem”.

Para o entrevistado C: “este fator é importante, quando se conhece a personalidade de cada um, e como se toma decisões no colegiado em grupo saber fazer as articulações entre os membros do grupo é importante”.

De acordo com o entrevistado D: “se faz importante ter uma articulação, na sua função é uma função que busca consenso então segundo ele é necessário ter um pouquinho de empatia neste sentido e poder saber articular bem com interesses em pro da universidade”.

Entrevistado E: “é ótimo é fantástico um exemplo, que se tenho bom relacionamento com o vizinho e articulo com ele, tudo vai ficar mais fácil, tudo ajuda no processo de decisão”.

Entrevistado G: “essa liderança, essa capacidade de motivar as pessoas chama a atenção, isso acredita ele tem um grande poder de influencia,essa capacidade de articular interesses é bem importante aqui na instituição”.

Entrevistado H: “influencia bastante, as grandes decisões são tomadas em conjunto então se você articula se você conversa da uma ligadinha para o professor A e B, da importância do processo, isso faz grande diferença”.

Em relação ao fator Capacidade de articulação, a maior dos entrevistados responderam que influencia na tomada de decisão, e uma minoria responderam que não influenciam na tomada de decisão.

## 20) Grupos de interesse

Em relação ao fator grupos de interesse alguns entrevistados respondeu afirmando que tal fator influencia pouco na tomada de decisão do CAD. Destaca-se a fala de alguns entrevistados.

Para o Entrevistado E: “ajuda a convencer alguma coisa, um exemplo. Que vai ter eleição para diretor do Centro, existe diversos grupos de interesse, preciso me aliar a um desses grupos, para torna-lo forte e para decidir na hora de votar. Então os grupos de interesses são importantes para a tomada de decisão”.

De acordo com o entrevistado J “eles influenciam na hora em que a pessoa tem que mediar o interesses, é muito forte tem o grupo do professores tem os grupos dos alunos tem o grupo dos tutores e dentro de cada grupo tem ainda os interesses individuais.A influencia realmente é grande, mas se mede no sentido de privilegiar o interesse do coletivo”.

Entrevistado L: “sempre influenciam, todas as partes interessadas vão se relacionar com o tomador de decisão, você tem que atender o que cada uma das partes necessita da melhor forma possível”.

Para o entrevistado M: “isso influencia muito acredito que um dos fatores com maior peso no departamento hoje são estes grupos de interesse”.

Entrevistado O: “influencia, mas se tenta não se deixar influenciar, por exemplo, no caso dos 70 30 não pode se deixar influenciar por outros grupos”.

Em relação ao fator Grupos de interesse, maioria dos entrevistados responderam que influencia na tomada de decisão e alguns responderam que não influenciam na tomada de decisão.

## 21) Importância do indivíduo

Em relação ao fator importância do indivíduo, a maioria dos entrevistados respondeu afirmando que tal fator influencia pouco na tomada de decisão do CAD. Destaca-se a fala de alguns entrevistados.

Entrevistado A: “este fator vem em primeiro lugar, que primeiro é a pessoa, tem que trabalhar numa equipe feliz, então você vai fazer um convite para participar da gestão sabe que a pessoa tem perfil, mas, se ela for ficar infeliz ali você nem convida”.

Para o entrevistado D: “isso depende de gestor para gestor, que levo em consideração, que não trato todo mundo igual, um tem problemas daqui outro tem problema dali”.

De acordo com o entrevistado E: “acima de tudo se lida com pessoas, a Universidade lida com pessoas então tem que ter todo um tato, o jeito para tratar o outro”.

Entrevistado H: “toda decisão vai influenciar um grupo de pessoas, todo mundo que se vê influenciado por aquela decisão vai reagir a ela, de uma forma ou de outra, então é importante que a pessoa analise o impacto daquela decisão sobre as pessoas”.

Entrevistado N: “no caso os indivíduos são o aluno e o professor orientador, e sim são muitos importantes”.

Em relação ao fator Importância do indivíduo, maioria dos responderam que influencia na tomada de decisão, enquanto que a minoria respondeu que não influenciam na tomada de decisão.

## 22) Prestígio

Em relação ao fator prestígio, a maioria dos entrevistados respondeu afirmando que tal fator influencia pouco na tomada de decisão do CAD. Destaca-se a fala de alguns entrevistados.

Entrevistado B: “acredito que não se aplica muito o prestígio, pois muitas vezes as decisões são coletivas, não importa o prestígio dele, importante é sabercomunicar bem ter bons argumentos é isso que vai influenciar a decisão, mais do que o prestígio”.

Para o entrevistado C: “não vejo como prestígio do decisor mas, sim o reconhecimento dos colegas que irão decidir naquele que esta com a incumbência de presidir a comissão nas tomadas de decisão”.

Entrevistado E: “é muito importante que é ter uma pessoa prestigiada, e cita um exemplo, fulano tem boa produção, fulano foi um bom coordenador, fulano é um bom professor, ele é articulador, a pessoa cria um prestígio, e se a pessoa tem um bom prestígio, o que ele fala é seguido.

Entrevistado F: “ que o prestígio caminha junto com a satisfação, vejo que um decisor que possui prestígio, as decisões dele mais facilmente vão satisfazer”.

Entrevistado N: “tem dúvida, pensa que o aluno não vê com bons olhos o coordenador de TC, então prestígio acho que não tem muito, se fosse nos EUA, no exterior com certeza teria prestígio, tem respeito maior mas aqui acredita que não”.

Em relação ao fator Prestígio, minoria dos entrevistados respondeu que influencia na tomada de decisão enquanto que a maioria respondeu que não influenciam na tomada de decisão.

## 23) Interesse próprio

Em relação ao fator prestígio houve uma divisão do grupo enquanto que pouco mais da metade respondeu que influencia a outra metade respondeu que não influencia na tomada de decisão do CAD. Destaca-se a fala de alguns entrevistados.

Entrevistado A: “se este interesse for legítimo, se querer que as coisas funcionem se quiser um nível de serviço melhor, quiser que os cursos ligados ao departamento tenham sempre uma avaliação cinco estrelas então têm influencia sim”.

Entrevistado D: “interesse do servidor deveria ser o interesse público. Não influencia o interesse do tomador de decisão”.

Entrevistado G: “é uma característica natural do ser humano, de se preservar, pensar mesmo que quando se esta decidindo em prol do grupo pensar como que ele vai se beneficiar, que vantagens lhe trará esta decisão, que esta sendo tomada em prol do grupo”.

Entrevistado I: “sempre influencia na tomada de decisão. Apesar de haver uma coisa chamada de interesse público que deve prevalecer acho que é uma verdade, é inegável que quando há certas coisas que o gestor público tem um interesse pessoal”.

Entrevistado K: “para mim, na minha coordenação não influencia em nada”.

Para o entrevistado N: “o interesse influencia no meu caso eu tinha muito interesse em ser coordenador de TC na esperança de realmente mudar algumas coisas que estavam acontecendo e pra deixar a questão do Trabalho de Curso mais profissional o mais correta possível”.

#### 24) Grau de satisfação com a instituição

Em relação ao fator prestígio a maioria dos entrevistados respondeu afirmando que tal fator influencia pouco na tomada de decisão.

Entrevistado C: “não vejo insatisfação do decisor, quando há alguma insatisfação então é o momento de se reunir e discutir pra mudar essa situação, o decisor precisa estar satisfeito para tomar decisão”.

Para o entrevistado I: “de fato influencia, pois, se o individuo não estiver satisfeito ele vai ter uma postura mais revoltada, se ele estiver satisfeito ele terá mais vontade de tomar as melhores decisões”.

De acordo com o entrevistado L: “acredita que influencia, mas que não deveria, é como o interesse próprio, não deve influenciar”.

Entrevistado M: “influencia pouco no seu cargo de coordenação da extensão, o que existe é mais um sentimento de receio de estar fazendo ou não a coisa certa e isso é um receio com relação à instituição”.

Em relação ao fator Grau de satisfação com a instituição, a maioria respondeu que influencia na tomada de decisão e uma pequena parte responderam que este fator não influencia na tomada de decisão.

#### 25) Relacionamento afetivo

Em relação ao relacionamento afetivo ,destaca-se a fala de alguns entrevistados.



Entrevistado B” “se tenta não misturar as coisas, quando as missões são estipuladas e envolve pessoas próximas se pensa nisso, tenta tirar as amizades e inimizades, que não se tenha afetividade nas decisões”.

De acordo com o entrevistado E: “influncia, pois se a pessoa tem mais características de ser mais gentil, tem mais afinidade, se é uma pessoa que entende que coopera então a decisão é mais fácil para se tomar”.

Para o entrevistado G: “influncia, mas pouco talvez seja difícil estabelecer os limites entre aquilo que se refere aos interesses de um grupo e o que se refere aos afetos, por que as pessoas as vezes têm um relacionamento afetivo ou por amizade ou por que elas querem se manter no poder”.

Entrevistado J: “no geral considero, porém no entanto consigo separar bem as coisas, é um desafio muito grande, a impessoalidade é um dos princípios da Administração Pública, junto com a Legalidade impessoalidade a publicidade eles são as suas grandes bandeiras”.

Para o entrevistado M: “não tem influncia nas minhas decisões até vejo com bons olhos quando um projeto, por exemplo, é de um professor que se tem mais afinidade, mas, não deixa isso interferir na minha decisão até por que sua decisão baseia se nas resoluções e não há muito que fazer no sentido de favorecer mais um ou mais o outro”.

Entrevistado O: “acho que influncia diretamente, na sua percepção acha que não deveria, mas influncia”.

Em relação ao fator Relacionamento afetivo, os entrevistados ficaram divididos meio a meio uma parteresponderam que influncia na tomada de decisão e outros responderam que não influenciam na tomada de decisão.

## 26) Sensibilidade

Em relação à sensibilidade destaca-se a fala de alguns entrevistados.

Entrevistado A: “pode mas, não deve, por que a decisão deve ser técnica na sua visão, ela não pode ser uma decisão emocional”.

Para o entrevistado D: “acredito que influncia bastante por se tratar de lidar com alunos, então tratar como o futuro das pessoas, varias decisões que são tomadas na letra fria da lei, você tem que ter um pouco de empatia, ter sensibilidade com o sujeito que esta tratando”.

Entrevistado F: “ela pode influenciar para menos ou para mais, tem momentos em que a sensibilidade tem que ficar um pouco de lado”.

Entrevistado J: “tem muito influencia, pois às vezes a gente consegue perceber as situações antes, dadas ao grau de sensibilidade que se é pela personalidade ou pela experiência”.

Entrevistado N: “no meu cargo o tomador de decisões tem que ter certa sensibilidade principalmente em relação ao momento presente com as bancas presenciais que vão acontecer, a questão de verificar quais professores irão participar de quais bancas tem que ter certo cuidado, até por questão de ego de certos professores então tem que ter certa sensibilidade”.

Em relação ao fator Sensibilidade observa-se que os entrevistados, a maioria concorda que influencia e uma parte diz não influenciar.

## 27) Decisões consensuais

Em relação às decisões consensuais destaca-se a fala de alguns entrevistados.

Entrevistado A: “a decisão consensual ela é a decisão em si, por outro lado, por exemplo, se o colegiado decide e o chefe do departamento não concorda, ele tem que respeitar a decisão”.

Entrevistado D: “influencia, a universidade é um universo de opiniões é um conflito constante, expressão de um ambiente, tem várias normas que já estão normatizadas”.

Entrevistado G: “influencia sim, quem tem o poder de tomar decisão tenta até se proteger e legitimar por meio desse consenso, ou seja”.

Para o entrevistado I: “o ideal é que houvesse sempre decisões consensuais, mas nem sempre é possível formar um consenso, isso leva tempo e isso nem sempre é possível então que muitas vezes não consegue chegar a um consenso”.

Entrevistado M: “não vejo decisões por consenso, nem na minha função nem em alguma outra do departamento, as decisões são tomadas pela maioria, por votação e isso tem uma série de consequências”.

Em relação ao fator Decisões consensuais a maioria dos entrevistados responderam que influencia na tomada de decisão e a minoria responderam que não influenciam na tomada de decisão.

## 28) Caráter temporário nas funções do Gestor

Em relação às decisões consensuais destaca-se a fala de alguns entrevistados.

De acordo com o entrevistado : “o tempo é curto para quem esta longe para quem esta dentro é longo demais. Para ele não é curto”.

Já o entrevistado C: “é muito curto, eu digo que no primeiro ano é para você conhecer toda a situação, e se a pessoa fica só uma gestão, praticamente ela faz a gestão só de um ano”.

Entrevistado D: “não tenho dúvida, o tempo curto influencia, pois nem todo coordenador tem a mesma opinião sobre vários assuntos, então o fato da rotatividade deles, tem haver com a experiência que eles acumulam, o fato de ser inexperientes tomam decisões diferentes e isso acaba influencia este fluxo de tomar decisões”.

Entrevistado E: “tem vantagens e desvantagens. Quando depois de dois anos o gestor começa a entender melhor e pode ajudar mais, já esta na hora dele ir embora, então influencia”.

Entrevistado J: “comparo minha função com a função de gerente de um projeto, são dois anos do projeto de gestão do curso de administração vê como uma missão que se propôs a fazer em dois anos”.

Em relação ao fator Caráter temporário nas funções do Gestor, maioria dos entrevistados responderam que influencia na tomada de decisão enquanto que uma minoria responderam que não influenciam na tomada de decisão.

## 29) Capacidade de Propor Soluções para Problemas Contingenciais

Em relação à ao fator Capacidade de Propor Soluções para Problemas Contingenciais Destaca-se a fala de alguns entrevistados.

Para o entrevistado B: “nesta função tem ser criativos por que os problemas também o são, quando se tenta resolver um, aparecem 20 diferentes que tem ser criativo no sentido de buscar soluções”.

Entrevistado C: “devido a uma estrutura de núcleo, docentes, estruturante, colegiado, quando surge alguma coisa fora do contexto para decidir, isso envolve marcar uma reunião extraordinária para discutir e decidir juntos”.

Na visão do entrevistado E: “isso vai depende de cada um, tem decisores que levam ao pé da letra e só se apóiam nas regras, quando acontece alguma coisa se ele não tem essa habilidade ele encontra dificuldade”.

Entrevistado H: “se tiver a capacidade de propor soluções a problemas contingenciais, ela influencia de forma benéfica do contrário será visto negativamente ao olhos do decisor”.

Para o entrevistado O: “influencia totalmente, tem decisões que as vezes não tem como você consultar no grupo inteiro então você vai ter que assumir mesmo que você não tome a decisão mais acertada”.

Em relação ao fator Capacidade de Propor Soluções para Problemas Contingenciais, todos os entrevistados acreditam que influencia na tomada de decisão de alguma maneira.

### 30) Vaidade

Em relação à ao fator vaidade, destaca-se a fala de alguns entrevistados.

Entrevistado A: “normalmente influencia, mas no meu cargo não”.

Para o entrevistado D: “é possível que influencie em alguns casos essa vaidade que a pessoa quer mostrar para os outros, é como quer e expressar, acho que influencia de forma menos moral e mais filosoficamente”.

Entrevistado E: “a vaidade influencia sim, mas de forma negativamente vejo no sentido da pessoa possuir um cargo e usar isso, isso é horrível segundo ele”.

Para o entrevistado G: “dentro da universidade tem essa característica de que as pessoas buscam crescer mais pela vaidade do que pelo retorno financeiro, entra aqui o status de se ter um cargo dentro da universidade”.

De acordo com o entrevistado H: “não percebo que há uma vaidade dentro do meu setor mas, acredito que influencia de forma negativa de a pessoa querer aparecer de ser mais que os outros só por que tem um cargo”.

Entrevistado I: “tem pessoas mais vaidosas que outras então, sem dúvida isso influencia as decisões de alguns gestores, quanto mais vaidoso mais vai valorizar a ele ao grupo dele”.

Em relação ao fator Vaidade Pessoal, a maioria acredita que de alguma forma este fator influencia nas tomadas de decisão, porém outros acreditam que influencia de forma negativa.

O quadro a seguir mostra a percepção dos entrevistados com relação a influencia dos fatores de decisão no CAD.

Tabela 1 –Fatores de decisão na percepção dos entrevistados

FATORES	SIM		NÃO		NÃO RESPONDEU		TOTAL	
	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%
1. Metas da Instituição	11	73,33	3	20	1	6,66	15	100
2. Metas do governo	8	53	7	47			15	100
3. Interesse coletivo	14	93,33	1	6,66			15	100
4. Acesso à informação	14	93,33	1	6,66			15	100
5. Habilidade verbal	15	100					15	100
6. Conhecimento do assunto	15	100					15	100
7. Capacidade de argumentação	15	100					15	100
8. Competência profissional	15	100					15	100
9. Motivação	12	80	2	13,33	1	6,66	15	100
10. Cultura organizacional	15	100					15	100
11. Valores pessoais	14	93,33	1	6,66			15	100
12. Personalidade	15	100					15	100
13. Conhecimento da legislação e normas	15	100					15	100
14. Regras e procedimentos decisórios formalizados	15	100					15	100
15. Administração centralizada	11	73,33	4	26,66			15	100
16. Posição na hierarquia	14	93,33	1	6,66			15	100
17. Experiência acumulada	14	93,33	1	6,66			15	100
18. Mecanismos de punição e recompensa	10	66,66	5	33,33			15	100
19. Capacidade de articulação	14	93,33	1	6,66			15	100
20. Grupos de interesse	13	86,66	2	13,33			15	100
21. Importância do indivíduo	14	93,33	1	6,66			15	100
22. Prestígio	6	40	8	53,33	1	6,66	15	100
23. Interesse próprio	8	53,33	6	40	1	6,66	15	100
24. . Grau de satisfação com a instituição	12	80	3	20			15	100
25. Relacionamento afetivo	8	53,33	7	40	1	6,66	15	100
26. Sensibilidade	13	86,66	2	13,33			15	100

Tabela 1 –Fatores de decisão na percepção dos entrevistados

(Conclusão)

FATORES	SIM		NÃO		NÃO RESPONDEU		TOTAL	
	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%
27. Decisões consensuais	14	93,66	1	6,66			15	100
28. Caráter temporário nas funções do Gestor	12	80	3	20			15	100
29. Capacidade de propor soluções para problemas contingenciais	15	100					15	100
30. Vaidade pessoal.	11	73,33	4	26,66			15	100

Fonte: A autora (2016).

#### 4.5.2 Os modelos de decisão presentes no CAD

Retomando descrições sucintas de cada modelo explorado, o modelo racional de Simon (1945 e 1960) tem como imagem básica o conceito de organização eficiente, enquanto que o modelo Burocrático de Weber (1969 e 1979) se baseia na noção de burocracia hierarquizada. Já o modelo Político de Baldrige (1971 e 1982) tem como imagem básica o conceito de sistema político ao passo em que o modelo Colegiado de Millet (1962 e 1980) traz o conceito de comunidade profissional. Por fim, o modelo Anárquico de Cohen, March e Olsen (1972) trata o processo decisório como um sistema ambíguo.

##### 4.5.2.1 Modelo Racional

No CAD a presença do fator Racional se destaca de acordo com as respostas dos entrevistados 6 fatores obtiveram percentuais igual a 100%. Outros fatores obtiveram percentuais pouco menos, mas significativo.

Segundo Simão (2004), o modelo racional requer um desenvolvimento seqüencial do processo para cada problema e se aplica em condições onde os participantes possuem metas comuns além de idéias e atitudes comuns para alcançá-las.

De acordo com Leitão (1991, 1993 a,b), o modelo racional, no contexto das Universidades, é aquele em que as alternativas constituem meios sólidos para os fins desejados, sendo que a escolha maximiza os resultados esperados e os valores devem ser consistentes com as metas desejadas. A tabela abaixo mostra a influencia dos fatores que são característicos do Modelo racional.

Tabela 2 – Modelo racional

FATORES	SIM		NÃO		NÃO RESPONDEU		TOTAL	
	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%
Metas da Instituição	11	73,33	3	20	1	6,66	15	100
Metas do governo	8	53,	7	47			15	100
Interesse coletivo	14	93,33	1	6,66			15	100
Acesso à informação	14	93,33	1	6,66			15	100
Habilidade verbal	15	100					15	100
Conhecimento do assunto	15	100					15	100
Capacidade de argumentação	15	100					15	100
Competência profissional	15	100					15	100
Motivação	12	80	2	13,33	1	6,66	15	100
Cultura organizacional	15	100					15	100
Valores pessoais	14	93,33	1	6,66			15	100
Personalidade	15	100					15	100

Fonte: elaborado pela autora baseado em Leitão (1991)

Para Bazermann (2004), o modelo racional apresenta um conjunto de fatos ou princípios que servem de base a um raciocínio, que se usa da razão, para solucionar problemas como frustração, irritação, percepções de diferenças entre situação ideal e real e perspectivas de prejuízo, dentre outros, muito comuns no âmbito organizacional.

Alguns autores não distinguem o modelo burocrático do racional, porque ambos se apoiam no princípio da eficiência. O modelo burocrático weberiano e a teórica racionalidade econômica têm origens diversas. (LEITÃO, 1993 a).

Na percepção dos pesquisados os fatores relacionados com o modelo racional foram avaliados da seguinte forma, como mostra o quadro abaixo.

#### 4.5.2.2 Modelo Burocrático

Os fatores que identificam a presença do Modelo Burocrático no CAD obtiveram também um percentual expressivo como se observa no quadro acima. Outros fatores, semelhante ao modelo racional, também obtiveram um percentual expressivo.

Para Simão (2004), atividades rotineiras operacionais padronizadas são condições essenciais para aplicação do modelo burocrático, além de adaptações complementares e procedimentos de ativação de rotinas.

De acordo com Leitão (1993 p 174) “fatores burocráticos se associam, embora em pequena escala, para reforçar a cultura através da regulação. Naquilo que a regulação significa

a continuidade de formas de relações estabelecidas e anteparo a mudanças”. Dessa forma o autor conclui que “não há qualquer evidência de que Paris, Oxford e outras Universidades medievais tenham sido originalmente organizações burocráticas, porém há sintomas da presença marcante do comportamento burocrático nas universidades modernas” (LEITÃO, 1993).

De acordo com Leitão (1987), professor é levado a uma chefia de departamento ou a uma sub-reitoria por prazo limitado, sem preparo algum e isso leva a implicações organizacionais e individuais com prováveis influências sobre a forma como se decide, “do ângulo do comportamento individual isto pode ser interpretado pela fragilidade hierárquica das chefias na organização, que certamente repercute sobre sua motivação e atitude, característica não-comum às organizações convencionais”. (LEITÃO, 1987, p.57). Trechos das entrevistas, o ponto de vista dos entrevistados com relação a Motivação.

Na percepção dos pesquisados os fatores relacionados com o modelo racional foram avaliados da seguinte forma conforme mostra a tabela abaixo relacionada:

Tabela 3 – Modelo Burocrático

FATORES	SIM		NÃO		NÃO RESPONDEU		TOTAL	
	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%
Conhecimento do assunto	15	100					15	100
Competência profissional	15	100					15	100
Acesso à informação	14	93,33	1	6,66			15	100
Motivação	12	80	2	13,33	1	6,66	15	100
Cultura organizacional	15	100					15	100
Valores pessoais	14	93,33	1	6,66			15	100
Personalidade	15	100					15	100
Conhecimento da legislação e normas	15	100					15	100
Regras e procedimentos decisórios formalizados	15	100					15	100
Administração centralizada	11	73,33	4	26,66			15	100
Posição na hierarquia	14	93,33	1	6,66			15	100
Experiência acumulada	14	93,33	1	6,66			15	100
Valores pessoais	14	93,33	1	6,66			15	100
Mecanismo de Punição e Recompensa	10	66,66	5	33,33			15	100

Fonte: elaborada pela autora com base em Leitão (1991)

#### 4.5.2.3 Modelo Colegiado

Na percepção de Leitão (1991) o modelo colegiado é definido como tendo alternativas que expressam o interesse comum entre os participantes, resultante de um processo interativo.



A escolha resulta do consenso de forma a satisfazer a grande maioria e os valores são igualmente compartilhados pelos envolvidos na questão.

Segundo Pereira (2008), se determinado órgão colegiado é formado por representantes de diferentes segmentos, há de se esperar que esses representantes se orientem pelos posicionamentos de seus representados. Esse é um pressuposto básico da democracia de caráter representativa.

Para Baldrige (1982), o modelo colegiado toma por base que as decisões sejam tomadas por consenso entre pares, que a autoridade seja pela competência profissional e propõe uma educação mais humana, em que o professor se encontra mais próximo do estudante, visto nesse modelo, como um participante do processo de aprendizagem.

Millet (1980) defende a idéia da participação da comunidade acadêmica, especialmente dos docentes, na direção dos trabalhos da universidade.

Na percepção dos pesquisados os fatores relacionados com o modelo racional foram avaliados da seguinte forma como relacionado na tabela abaixo:

Tabela 4 – Modelo Colegiado

FATORES	SIM		NÃO		NÃO RESPONDEU		TOTAL	
	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%
Interesse coletivo	14	93,33	1	6,66			15	100
Acesso à informação	14	93,33	1	6,66			15	100
Habilidade verbal	15	100					15	100
Conhecimento do assunto	15	100					15	100
Capacidade de argumentação	15	100					15	100
Motivação	12	80	2	13,33	1	6,66	15	100
Cultura organizacional	15	100					15	100
Valores pessoais	14	93,33	1	6,66			15	100
Personalidade	15	100					15	100
Grau de satisfação com a instituição	12	80	3	20			15	100
Relacionamento afetivo	8	53,33	7	40	1	6,66	15	100
Sensibilidade	13	86,66	2	13,33			15	100
Decisões consensuais.	14	93,66	1	6,66			15	100

Fonte: elaborada pela autora com base em Leitão (1993 a,b).

#### 4.5.2.4 Modelo Político

Segundo Sorgetz (2016) foi Baldrige (1971 e 1982) quem desenvolveu um estudo mais aprofundado na área, examinando aspectos de influências políticas sobre as decisões na área acadêmica. E de acordo com Leitão (1991, 1993 a,b) ao refletir sobre o modelo de Baldrige, sugere que:

“o mesmo apresenta um modelo político para explicar o governo da Universidade, substituindo a estruturahierárquica do modelo burocrático e a comunidade profissional do modelo *docollegiulll*. Para isso, ele toma por base a teoria do conflito, os estudos da CiênciaPolítica sobre poder nas comunidades e os estudos sobre grupos de interesse, e seapóia na proposição de que a análise dos processos políticos que envolvem o“processo decisório permite uma melhor compreensão da organização universitária. (LEITÃO, 1991,p.93)

Na percepção dos pesquisados os fatores relacionados com o modelo racional foram avaliados da seguinte forma:

Tabela 5 – Modelo Político

FATORES	SIM		NÃO		NÃO RESPONDEU		TOTAL	
	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%
Acesso à informação	14	93,33	1	6,66			15	100
Motivação	12	80	2	13,33	1	6,66	15	100
Cultura organizacional	15	100					15	100
Valores pessoais	14	93,33	1	6,66			15	100
Personalidade	15	100					15	100
Posição na hierarquia	14	93,33	1	6,66			15	100
Experiência acumulada	14	93,33	1	6,66			15	100
Capacidade de articulação	14	93,33	1	6,66			15	100
Grupos de interesse	13	86,66	2	13,33			15	100
Importância do indivíduo	14	93,33	1	6,66			15	100
Prestígio	6	40	8	53,33	1	6,66	15	100
Interesse próprio	8	53,33	6	40	1	6,66	15	100

Fonte: elaborada pela autora com base em Leitão (1991, 1993 a,b)

#### 4.5.2.5 Modelo Anárquico

De acordo com Sorgetz (2016) o modelo proposto por Baldrige (1971 e 1982) busca de uma forma sucinta explicar o funcionamento das organizações universitárias, o modelo de Baldrige supõe que estas são de fato organizações complexas que podem ser estudadas como

sistemas políticos em miniatura, com dinâmicas de grupos de interesse e conflitos similares aos que existem em outras situações políticas.

Ao analisar o modelo de Cohen, March e Olsen (1972), Leitão (1991, 1993 a,b) enfatiza que o modelo anárquico é um tipo de decisão em que as preferências são inconsistentes e mal definidas, a tecnologia é imprecisa e a participação é fluida. As ações não são motivadas por escolhas consistentes ou qualquer forma de planejamento.

Apesar de ter sido identificados aspectos de todos os modelos ao longo das entrevistas, o modelo anárquico foi o que apresentou menos influencia em seus fatores ou seja, seus fatores influenciam mas com menor intensidade tornando assim o modelo anárquico menos evidente no processo decisório do CAD.

Na percepção dos pesquisados os fatores relacionados com o modelo racional foram avaliados da seguinte forma:

Tabela 6 – Modelo Anárquico

FATORES	SIM		NÃO		NÃO RESPONDEU		TOTAL	
	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%
9. Motivação	12	80	2	13,33	1	6,66	15	100
10. Cultura organizacional	15	100					15	100
11. Valores pessoais	14	93,33	1	6,66			15	100
12. Personalidade	15	100					15	100
14. Regras e procedimentos decisórios formalizados	15	100					15	100
20. Interesse próprio	13	86,66	2	13,33			15	100
25. Relacionamento afetivo	8	53,33	7	40	1	6,66	15	100
28. Caráter temporário nas funções do Gestor	12	80	3	20			15	100
29. Capacidade de propor soluções para problemas contingenciais	15	100					15	100
30. Vaidade pessoal.	11	73,33	4	26,66			15	100

Fonte: elaborada pela autora com base em Leitão ( 1993 a,b).

Quanto aos fatores relacionados com os modelos de tomada de decisão explorados neste estudo, pode-se dizer que fatores dos cinco modelos foram identificados nas entrevistas com uma porcentagem de influencia significativa, o que evidencia o pressuposto de que não há modelo único que defina o processo decisório no CAD.

#### 4.5.2.6 Modelos de decisão que mais influenciam as decisões no CAD

Após análise exaustiva dos fatores e respectivos modelos de tomada de decisão, a partir de entrevistas com Chefe Do Departamento; Chefe de Expediente Do Departamento; Coordenadora Do Curso (presencial); Chefe de Expediente da Coordenadoria Do Curso (Presencial); Coordenador Chefe do Expediente Do Programa De Pós-Graduação; Coordenadora e Chefe do Expediente do Curso Mestrado Profissional em Administração Universitária- PPGAU, Coordenador do Programa Nacional De Formação Em Administração Pública; Coordenador do Curso de Graduação (EAD); Coordenadora de Estágio Não obrigatório, Coordenadora da Pesquisa, Coordenadora da Extensão, Coordenador de Trabalho de Curso (TC) presencial e Presidente do Centro Acadêmico, sintetizou-se a incidência de cada fator relacionado ao respectivo modelo.

Partindo das afirmações de diversos autores que enfatizam que as instituições de ensino superior são estruturas altamente dinâmicas e complexas, percebe-se que para um melhor entendimento sobre o seu funcionamento, um dos pontos a serem analisados é o processo decisório. O estudo do processo decisório requer explorar diferentes modelos, devido à complexidade inerente às instituições de ensino, dificilmente encontraremos um único modelo capaz de definir o comportamento decisório.

Para compreendermos o funcionamento de uma estrutura tão complexa como é a Universidade, antes de tudo é preciso compreender como se dá o seu processo decisório. Estudos desta natureza sempre estiveram no centro do debate organizacional e diferentes entendimentos não esgotarão, pelo contrário, ampliarão a discussão sobre a temática. Podemos afirmar que estes processos podem ser explicados pelo conjunto dos procedimentos racional, burocrático e colegiado, pois foram os modelos que se destacaram ao analisarmos as entrevistas com gestores e representantes do referido departamento.

Neste sentido entende-se que um dos grandes desafios do administrador é converter as informações analisadas em ações (OLIVEIRA, 2002). Rizzatti e Dobes (2003) afirmam que as Universidades enquanto organizações complexas, com personalidade jurídica própria e responsabilidade pública, têm as características comuns a outras burocracias, ou seja, tem uma esfera específica de competência, sendo regulada por normas e regras escritas e seus cargos são hierarquizados.

Após análise dos cinco modelos de decisão, a partir de seus respectivos fatores, considerando-se a fundamentação teórica, principalmente os estudos de Leitão (1993 a,b) e as

entrevistas realizadas, por meio de análises qualitativa e quantitativa constata-se que não há modelo único que defina o processo decisório no CAD. Observa-se que o processo decisório utilizado no CAD contempla os diversos modelos estudados.

Após avaliação de todos os fatores e respectivos modelos chegou-se a seguinte ordem da intensidade dos modelos explorados:

- a) 1ª lugar - Modelo Racional que apresenta 6 fatores que influenciam 100% ;
- b) 2º lugar - Modelo Burocrático apresenta 6 fatores que influenciam 100%;
- c) 3ª lugar - Modelo Colegiado apresenta 5 fatores que influenciam 100%;
- d) 4ª lugar - Modelo Anárquico apresenta 4 fatores que influenciam 100%;
- e) 5ª lugar - Modelo Político apresenta 3 fatores que tem 100% de influencia.

As entrevistas mostraramas experiências dos gestores do departamento, contudo constatou-se visões as vezes antagônicas sobre o mesmo fator de decisão. Isto ocorre dada a diversidade de atribuições existentes no âmbito do CAD, que vai desde o fornecimento de um programa de disciplina ou o procedimento de um ajuste de matrícula até a admissão de um candidato no curso de doutorado em administração ou a contratação de um novo docente para o departamento, justificando assim a complexidade na tomada de decisão.

Resgatando o objetivo específico (b), esta seção objetiva investigar como ocorrem os fatores de decisão, identificando os modelos de decisão predominantes no referido departamento, a partir dos estudos idealizados por Leitão (1991, 1993 a, b)

Assim, infere-se que os resultados da presente pesquisa indicam que após todas as análises efetuadas que a tomada de decisão no CAD atende mais às características dos seguintes modelos de decisão:

- a) 1ª lugar - Modelo Racional que apresenta 6 fatores que influenciam 100% ;
- b) 2º lugar - Modelo Burocrático apresenta 6 fatores que influenciam 100%;
- c) 3ª lugar - Modelo Colegiado apresenta 5 fatores que influenciam 100%;

Embora os demais modelos Político e Anárquico também aparecem na pesquisa como integrantes do processo decisório, seus fatores como Grupos de interesse - 86,66% sim; 13,33% não; Motivação - 80% sim; 13% não; 6,66% não ficou clara a resposta; Prestígio; Interesse próprio - 40% sim; 53,33% não; 6,66% não ficou clara a resposta; Caráter temporário nas funções de Direção - 80% sim; 20% não; Interesse próprio - 53,33% sim; 40% não 6,66% não deixou clara a resposta;Relacionamento afetivo - 53,33% sim; 40% não; 6,66 não deixou clara a resposta;Valores pessoais - 93,33% sim; 6,66% não, possuem pouca incidência na tomada de decisão do CAD.

Os modelos de tomada de decisão prevêm diferentes fases para o processo decisório, para que os tomadores de decisão possam fazer a escolha mais adequada para a organização.

O cenário em que as organizações estão inseridas se modifica constantemente, exercendo nelas toda a sua influência. No Departamento de Administração os tomadores de decisões são influenciados pelos fatores tanto interno como externos a Universidade. Os desafios impostos levam os administradores a buscar informações que espelhem fielmente a real situação das organizações, para que o processo decisório seja efetuado de forma eficaz, para alcançar os resultados pretendidos.

#### 4.6 REFLEXÃO SOBRE O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NO CAD, ENQUANTO UMA SUBUNIDADE ACADÊMICA DA UFSC

Os Departamentos, como subunidades universitárias, constituem a menor fração dos Centros, para todos os efeitos de organização administrativa, didática científica, bem como de distribuição de pessoal. Desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão, no âmbito de suas áreas específicas.

Com efeito, a tomada de decisão no Departamento torna-se complexa, principalmente em razão de sua amplitude. Possui competências relevantes e conflituosas como: aprovar o Plano de Aplicação dos Recursos; aprovar o Plano de Trabalho do Departamento; ministrar o ensino das disciplinas a ele pertinentes; promover o desenvolvimento da pesquisa, em articulação com o ensino e a extensão; apreciar a relotação, admissão ou afastamento dos servidores docentes e técnico-administrativos; promover e estimular a prestação de serviços à Comunidade; orientar e fiscalizar todas as atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como estágios supervisionados dos alunos no âmbito do Departamento, nos diversos níveis de estudos universitários; e deliberar sobre os pedidos de afastamentos de servidores docentes e técnico-administrativos para realização de estudos no País e no exterior. O Departamento pode decidir ainda mediante colegiados especiais.

Assim, o departamento constitui-se como organização científica, pedagógica e de gestão, responsável pela oferta de cursos e disciplinas no âmbito de suas áreas de conhecimento, pelo desenvolvimento de pesquisa e de extensão das universidades.

O CAD abriga três cursos de graduação em Administração um presencial e dois nas modalidades a distância e dois programas de pós graduação, um acadêmico, mestrado e doutorado e um mestrado profissional, além dos projetos de pesquisa e de extensão.

A questão do acúmulo de funções (docentes e administrativas) exercidas pelas Chefias dos Departamentos é um desafio no processo decisório. O departamento é uma particularidade com significativa repercussão na problemática gerencial e operacional, pois é nesse nível que ocorrem e são organizadas as atividades fins da Universidade.

Tais especificidades tem como desafio o conflito constante entre as atribuições acadêmicas e as administrativas.

A tomada de decisão tem se mostrado cada vez mais complexa, são exigidas cada vez mais esforços dos servidores docentes e técnico-administrativos e da instituição.

Observou-se ainda, a partir das entrevistas realizadas, que os processos no âmbito do CAD apresentam-se bastante burocráticos, fazendo com que eles se tornem mais complicados e morosos do que o ideal para a academia. É necessário portanto melhorá-los através da análise crítica das práticas institucionais e da adoção das ações necessárias, em todos os níveis. Deve-se buscar conhecer o fluxo de seus processos e estimular a obtenção das competências necessárias à execução dos procedimentos considerados mais críticos para a gestão do Departamento.

## 5 CONCLUSÃO

Neste capítulo apresentam-se as conclusões da presente pesquisa e sugere-se a elaboração de novos estudos sobre o processo decisório na UFSC.

### 5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O CAD como uma subunidade da UFSC, não possui um único modelo de tomada de decisão, o que reafirma ainda mais os estudos de Leitão (1993 a,b) de que as universidades embora possuam evidências dos 5 modelos estudado aqui, nenhum prevalece.

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar o processo de tomada de decisão no Departamento de Ciências da Administração da UFSC, para tal elaborou uma entrevistas com 15 gestores onde apontava 30 fatores que influenciam na tomada de decisão onde o entrevistado respondia se aquele fator influenciava ou não na sua tomada de decisão e se influenciava, de que forma. Após as gravações das entrevistas, após feito a transcrição onde se obteve 540 respostas dos 15 entrevistados, em seqüência foi analisadas as respostas aos fatores e a partir de então deu para se perceber que o CAD contempla os cinco modelos e que os com maiores influencias são o Racional, o Burocrático e o Colegiado.

Foram definidos ainda os seguintes objetivos específicos: a) Verificar de que forma se estrutura o Departamento de Ciências da Administração do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina; c) Investigar como ocorrem os fatores de decisão, identificando os modelos de decisão predominantes no referido departamento, a partir dos estudos idealizados por Leitão (1991, 1993 a,b); d) Compreender o processo decisório no CAD enquanto uma subunidade acadêmica da UFSC.

Conforme demonstrado exaustivamente no capítulo 4, foram cumpridos todos os objetivos propostos na presente pesquisa. O primeiro objetivo que foi verificar de que forma se estrutura o Departamento de Ciências da Administração do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina, foi cumprido, conforme consta da seção 4.3 “A Estrutura do Departamento de Ciências Da Administração - CAD do CSE da UFSC”. Este objetivo foi respondido ao apresentar-se a estrutura do Departamento onde percebe-se que a estrutura do Departamento é uma subunidades universitária, e constitui a menor fração dos Centro e que desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão, no âmbito de sua área específica. Observou-se que o Departamento de Ciências da Administração da UFSC conta coma seguinte estrutura: Chefe do Departamento de Ciências da Administração;



Coordenadorias e Subcoordenadorias dos Cursos Presenciais e EAD; Coordenadorias de Pesquisa e Extensão. Chefes de Expedientes; Editor da Revista Gestão Universitária na América Latina (GUAL); Editora-Chefe da revista CAD; Editora-Executiva da revista CAD; Corpo Técnico-Administrativo; Coordenadoria e Subcoordenadoria de Estágios; Coordenadoria e Subcoordenadoria Laboratório de Produção de Recursos Didáticos para formação de Gestores, Coordenadoria de Trabalho de Curso (TC), Coordenadoria do Laboratório de Inovação e Gestão (LIG). (CAD, 2016). Com a missão de Construir e socializar saberes e competências de gestão, interagindo com a sociedade, o curso oferece disciplinas como Administração de Pequenos Negócios, Criação e Desenvolvimento de Novas Empresas, Marketing, Produção, Projetos e Empreendimentos, Direito Empresarial e Tecnologia da Informação (CAD, 2016). Para concluir destaque-se que o Departamento de Ciências da Administração da UFSC conta com professores Doutores altamente qualificados, atuando com respeito à pluralidade e favorecendo uma convivência construtiva entre pessoas, idéias, saberes e prática.

O segundo objetivo específico, foi de investigar como ocorrem os fatores de decisão, identificando os modelos de decisão predominantes no referido departamento, a partir dos estudos idealizados por Leitão (1993 a,b) estudados na seção 4.5 “Os Fatores de Decisão e os Respective Modelos de Tomada de Decisão Presentes no Departamento de Ciências da Administração, a partir dos Estudos de Leitão ( 1993 a,b)” e conforme mostrado no quadro 7 Fatores e modelos de decisão num total 30 fatores foram abordados um a um nas entrevistas, sendo eles: (1) Metas da Instituição; (2) Metas do governo;(3) Interesse coletivo; (4) Acesso à informação; (5) Habilidade verbal;(6) Conhecimento do assunto; (7) Capacidade de argumentação; (8) Competência profissional;(9) Motivação;(10) Cultura organizacional;(11) Valores pessoais; (12) Personalidade;(13) Conhecimento da legislação e normas;(14) Regras e procedimentos decisórios formalizados;(15) Administração centralizada;(16) Posição na hierarquia;(17) Experiência acumulada; (18) Mecanismos de punição e recompensa;(19) Capacidade de articulação;(20) Grupos de interesse; (21) Importância do indivíduo;(22) Prestígio; (23). Interesse próprio; (24) Grau de satisfação com a instituição; (25) Relacionamento afetivo;(26) Sensibilidade; (27) Decisões consensuais. (28) Caráter temporário nas funções do Gestor; (29) Capacidade de propor soluções para problemas contingenciais; (30) Vaidade pessoal. Onde observou se que alguns fatores eram comuns a mais de um modelo conforme apontado no quadro 4“Modelos e fatores característicos”.

O terceiro objetivo específico, foi compreender o processo decisório no CAD enquanto uma subunidade acadêmica da UFSC, foi apresentado no item “Reflexão Sobre o Processo de Tomada de Decisão no CAD, enquanto uma Subunidade Acadêmica Da UFSC” onde demonstrou que os Departamentos, como subunidades universitárias, constituem a menor fração dos Centros, para todos os efeitos de organização administrativa, didático científica, bem como de distribuição de pessoal. Desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão, no âmbito de suas áreas específicas. O referido Departamento possui competências relevantes e conflituosas, e conclui-se que o departamento constitui-se como organização científica, pedagógica e de gestão, responsável pela oferta de cursos e disciplinas no âmbito de suas áreas de conhecimento, pelo desenvolvimento de pesquisa e de extensão das universidades.

Assim, foi cumprido o objetivo geral da pesquisa que consisti em analisar o processo de tomada de decisão no Departamento de Ciências da Administração da UFSC. Com base nos resultados obtidos nas entrevistas e no levantamento de informações constantes na revisão da literatura, percebeu-se que os modelos que descrevem isoladamente o funcionamento e a tomada de decisão em IES apresentam ou refletem visões parciais, segmentadas, representando contribuições limitadas a seu conhecimento. Considerando o processo decisório como unidade de análise no âmbito de CAD, destacamos que o presente estudo apresenta como resultados que os modelos racional, burocrático e colegiado são de fato os modelos que permeiam a tomada de decisão no referido departamento enquanto que os modelos político e anárquico são os mais distantes de descrever o processo decisório.

Considerando todas as informações obtidas, pode-se concluir que individualmente nenhum dos 5 modelos considerados neste estudo pode descrever o processo decisório nem em uma subunidade tão pouco na Universidade como um todo. Sugerem apenas que o modelo político e anárquico parecem estar mais distantes da realidade do processo decisório, do que os modelos racional, burocrático e colegiado.

## 5.2 SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS

Considerando a relevância da temática sugere-se o aprofundamento dos estudos de processo decisório na UFSC a saber:

- a) Tomada de decisão nos Departamentos da UFSC;
- b) Tomada de decisão no Centro Socioeconômico da UFSC;
- c) Tomada de decisão no Conselho Universitário.

## REFERÊNCIAS

- ALLISON, G. T. **Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis**. Boston: Little, Brown and Company, 1971.
- ANDRADE, A. R. **A Universidade como organização complexa**. Revista de Negócios. Blumenau, v.7, n.3 jul/set. 2002.
- BALDRIDGE, J. Vitor et. al.. *Estructuración de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior*. México: Noema, 1982.
- BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. **Planejamento Estratégico Organizacional**. Revista Eletrônica de Contabilidade, vol. I, n. 2, 2005. Disponível em <<http://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107/3735>>. Acesso em 10 de jun de 2016.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000. 104p.
- BORGES, Jussara Maria. **A Gestão Universitária de Projetos de Extensão na Perspectiva da Gestão Social: Um estudo de caso do Centro Sócio-Econômico - CSE/UFSC no período de 2009 a 2012**. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, 2013. 232 p. Dissertação de (Mestrado profissional). Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária., Florianópolis, 2013.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 1988.
- BUARQUE, Cristovam. **A refundação da Universidade**. Debate sobre a Reforma Universitária, promovido pela Folha de São Paulo. São Paulo, 24 de fevereiro de 2005.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHAFFEE, E. E. **Rational decision making in higher education**. National Center for Higher Education Management Systems, Boulder, Colorado, 1983.
- COHEN, M.D.; MARCH, J.G.; OLSEN, J.P.; **The garbage can model of organization choice**. Administration Science Quarterly, 17, p. 1-25, March 1972.
- COLOSSI, N. **Controle de gestão na Universidade: algumas considerações**. Conferência apresentada no .Encuentro regional sobre evaluación de la educación superior., Universidad Nacional de Tucumán. San Miguel de Tucumán, Argentina, 1999.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: Um Guia Prático para Alunos de Graduação e Pós-Graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CHOO, C. W. **A Organização do conhecimento**. São Paulo. Editora Rocha, 2003.

DACORSO, Antonio Luz Rocha. Tomada de decisão e risco: a administração da inovação em pequenas indústrias químicas. São Paulo, 2000. 236 f. Dissertação (Mestrado Administração) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. USP, 2000.

DEMO, Pedro. **Universidade, Aprendizagem E Avaliação: Horizontes Re-Constructivos**. Porto Alegre: Mediação, 2004.

DEMO, Pedro. **Outra Universidade**. Jundiaí, Paco Editorial: 2011.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 25 ed. São Paulo, Atlas, 2012.

DRUCKER, Peter. The effective executive. Harper Collins Publishers. 1993.

DRUMOND E SILVEIRA, Alexandre Matos, SILVEIRA, Suely de Fátima Ramos. **Predominância ou Coexistência? Modelos de Administração Pública Brasileira na Política Nacional de Habitação**. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg\\_2012/2012\\_EnAPG286.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG286.pdf)>. Acesso em: 10 de jun de 2016.

ESTRADA, R. J. S. Os rumos do planejamento estratégico na Universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. PPGEP/UFSC. Florianópolis, 2000.

FINGER, A. P., Gestão Acadêmica In: **Universidade: Organização e Planejamento**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988, p. 71-88.

FOLHA de São Paulo. RUF: Rankink Universitário Brasileiro. 2016. Disponível em: <<http://ruf.folha.uol.com.br/2016/ranking-de-universidades/>>. Acesso em: 12 Ago. 2016.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREITAS, H.; KLADIS, C.M. O processo decisório: modelos e dificuldades. Revista Decidir. Rio de Janeiro, ano 2, n.08, mar. 1995. Disponível em: <[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/QjxDDqGcS5r3dHL\\_2013-5-3-12-8-34.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/QjxDDqGcS5r3dHL_2013-5-3-12-8-34.pdf)>. Acesso em: 12 jun 2016.

GALLIANO, A. Guilherme. **O método científico – teoria e prática**. São Paulo: Harper, 1979.

GARCIA, Ricardo Alexandre Martins, GIACOMOSSI, Michelli. 2014. **Motivação no setor público. Um desafio para uma Administração Pública eficiente**. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/31928/motivacao-no-setor-publico>>. Acesso em 12 jun 2016.

GARRIDO, Paulo Otolini; MORETTO NETO, Luís; JUSTEN, Carlos Eduardo. Desenvolvendo o aprendizado em gestão social: proposta pedagógica de fomento às incubadoras sociais. CAD. EBAPE.BR, V. 9, Nº 3, Artigo 7, Rio de Janeiro, Set. 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Carlos Francisco Simões, ALMEIDA, Adiel Teixeira de, GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro. **Tomada De Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério**. 3. Ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997 p.107.

HILLMAN, R. S. A contribuição da análise científica ao estudo da administração: a teoria das decisões. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 10, n. 2, p. 141-156, 1970.

LAKATOS, Eva Maria ,MARCONI, Marina de Andrade;. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 310 p. Disponível em: <[http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india](http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india)>. Acesso em: 15 set. 2014.

KEINERT, T. M. M. **Administração Pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas**. São Paulo: Annablume/Fapesp, 2000.

LEITÃO, Sergio Proença. A Decisão na Academia. Rio de Janeiro, 1991. Tese (Doutorado), Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1991.

LEITÃO, Sergio Proença. A Decisão E Suas Dimensões Na Universidade. 1987.**Revista de Administração Pública** FGV, n. 2187.

LEITÃO, Sergio Proença. **Decisão na Academia I**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 27(1):69-86, jan./mar., 1993. (a)

LEITÃO, Sergio Proença. **A Decisão na Academia II**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 27(2):158-82, abr./jun., 1993. (b).

MARTINS, H. Administração para o desenvolvimento: a relevância em busca de disciplina. In: LEVY, E.; DRAGO, P. A. Gestão pública no Brasil contemporâneo. São Paulo: Edições Fundap, 2006, p. 40-56

MELO, Adalgisa Costa, et. al.. **Gestão pública da UFPI: uma análise do seu plano de desenvolvimento institucional (PDI)**.Revista GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 16-35, ago. 2012.

MENEZES ,Jorge José de.**Manual De Elaboração E Apresentação De Trabalhos Científicos**. 2012.Disponível em: <[file:///C:/Users/Silvane/Downloads/normas-para-elaboracao-de-trabalho-cientifico%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Silvane/Downloads/normas-para-elaboracao-de-trabalho-cientifico%20(1).pdf)>. Acessoem 12 de out 2016.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 27. ed. São Paulo: Editora Malheiros, 2002.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

MEC. Relatório. A Democratização e Expansão Da Educação Superior No País 2003 – 2014. Disponível em:

<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192)>. Acesso em: 11 jun 2016.

MEYER, Victor Jr. **A Prática da Administração Universitária: contribuições para a teoria**. Revista Universidade em Debate, v.2, n.1, pg 12-26. 2014.

MILLET, J. D. **The academic community**. New York: McGraw-Hill, 1962.

MORITZ, Gilberto de Oliveira, PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo Decisório**. Florianópolis. 2006 SEAD/UFSC, 168p.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Tradução Cecília W. Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MOROSINI, Marília Costa; FRANCO, Maria Estela Dal Pai, SGUISSARDI, Waldemar. **Internacionalização, Gestão Democrática e Autonomia Universitária Em Questão**. Brasília. 2005. Disponível em: <[www2.unifap.br/gpcem/.../Autonomia-Universitaria-TEXTO-DISCUSSÃO-Nº-20.pdf](http://www2.unifap.br/gpcem/.../Autonomia-Universitaria-TEXTO-DISCUSSÃO-Nº-20.pdf)>. Acesso em 12 junho de 2016.

MENEZES, Estera Muszkat; SILVA, Edna Lúcia; **Metodologia Da Pesquisa E Elaboração De Dissertação** – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

MOTTA, P. R. Administração para o desenvolvimento – A disciplina em busca de relevância. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 39-53, jul./set., 1972.

OLIVEIRA, Rosana Augusta et. al.. **Limites Encontrados Na Gestão De Uma Universidade Pública Federal: O Caso Do Campus Universitário De Gurupi - Uft**. 2011.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Metodologia Científica Aplicada ao Direito**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **História da Administração: como entender as origens, as aplicações e as evoluções da administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

OSÓRIO, Medina Fábio. Novos rumos da gestão pública brasileira: dificuldade teórica ou operacionais? Salvador: Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado, 2005. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-1-MAR%C7O-2005-FABIO%20MEDINA%20OSORIO.pdf>>. Acesso em: 11 jun 2016.

PFEFFER, J. & SALANCIK, G.R. **Organizational decision making as a political process: the case of a university budget**. Administrative Science Quarterly, vol 19, June 1974.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo – RGS: Universidade Feevale, 2013. Disponível em:

<<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2016.  
Rev. Eletrônica Mestr. Educ. Ambient. ISSN 1517-1256, v. 29, julho a dezembro de 2012.

PASCUCCI, Lucilaineet. al.. **Estratégias Acadêmicas E Suas Manifestações: O Discurso E A Prática. Revista Gestão Universitária na América Latina.** v. 4, n. 3, p.126-152, set/dez. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2011v4n3p126/21983>>. Acesso em: 11 jun. 2016.

PEREIRA, José Matias, Curso **De Administração Pública: Foco nas Instituições e Ações Governamentais.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREZ, M. A. **A Administração Pública democrática:** institutos de participação popular na Administração Pública. Belo Horizonte: Fórum, 2004.

PORTO Maria Alice Guedes, BANDEIR, Anselmo Alves.O processo decisório nas organizações. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/980.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/980.pdf)>. Acesso em: 21 agosto. 2016.

RASKIN, S. F. **Tomadade decisão e aprendizagem organizacional.** 2000.

REZENDE, G. L. Monitoração ambiental e o processo decisório em pequenas empresas: a utilização de informações do ambiente externo por executivos de indústrias de móveis de design do sudeste brasileiro. **Perspectiva da Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 8, p.96-101, jan. /mar. 2003. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php/pci/article/viewFile/382/215>>. Acesso em: 21 agosto. 2016.

RIBEIRO, J.; VEIGA, R. T. Proposição de uma escala de consumo sustentável. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. 2003 v. 46, n. 1, 2011.

RIZZATTI, Gerson; DOBES, Cantalicia Elaine I. Dobes. A Complexidade Do Processo Decisório Em Universidades..2003. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/116559>>. Acessado em: 12 jun 2016.

RODRIGUES. Suzana B. Processo decisório em Universidades: teoria 111. **Revista de Admllistração Pública**, Rio de Janeiro. Fundação Getulio Vargas, 19(4):60-75, out./dez. 1985.

ROSA, Paulo Moreira da. **Proposta De Modelo De Gestão Por Atividades Para Universidades Públicas Brasileiras.** Florianópolis, 2004. 227 f. Tese (Doutorado) - UniversidadeFederal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/87051>> Acesso em: 23 abr . 2016.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** 14ª ed. Petrópolis: Vozes, 1989. 128 p.

SALM, José Francisco; TOMASI, Marcus; AMBONI, Nério. **Modelos De Tomada De Decisões: O Caso Udesc.** Revista Brasileira de Administração Política, v. 6, n. 2, 2016.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Proposta de Modelos de Coprodução do Bem Público a partir de Tipologias de Participação. *In:* ENANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais.** São Paulo: ANPAD, 2010.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A Encruzilhada da Universidade Europeia.** Revista Ensino Superior, n. 41. SNESup: Julho - Agosto - Setembro 2011.

SAMPAIO, Rosely Moraes. **Iniciativas e limites à modernização da gestão administrativa na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB.** Dissertação (Mestrado Profissional) - Escola de Administração, Núcleo de Pós-Graduação Em Administração - Universidade Federal da Bahia, Salvador - Bahia, 2003.

SANTIAGO, Rui A et. al. **Modelos de governo, gerencialismo e avaliação institucional nas Universidades.** Revista Portuguesa de Educação, ano/vol 16, número 1, Braga, Portugal pp 75-99, 2003.

SANTOS, Adelcio Machado dos, PEREIRA, Maurício Fernandes;. Universidade e modificação organizacional: do modelo burocrático à organização intensiva de conhecimento. **Revista Gestão Universitária na América Latina.** v. 5, n. 1, pp. 01-27, jan./fev./mar./abr. 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/87051>>. Acesso em: 11 jun 2016.

SANTOS, Clezio Saldanha. **Introdução à gestão pública.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHMITT, Daniel Martín; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. **Modelos De Gestão Pública: Uma Análise Crítica Do Modelo Utilizado Pelo Tribunal De Justiça De Santa Catarina.** 2007. Disponível em: <[http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Daniel\\_Martin\\_Schmitt.pdf](http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Daniel_Martin_Schmitt.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2011.

SECHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, 2009.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo.** 21ª edição. Editora Malheiros. São Paulo, 2002. P. 655.

SILVA, Renata; KARKOTLI, Gilson (Orgs.). **Manual De Metodologia Científica Do USJ** 2011-1. São José: Centro Universitário Municipal de São José – USJ, mar. 2011.

SIMÃO, Valdecir Antonio. **Decisão Na Universidade Pública: Um Estudo De Caso.** IV colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América Latina (2004). Repositório USFC.

SIMON, H. A. **Administrative behaviour.** 2.ed. New York: Free Press, 1945. .



SIQUEIRA, et al. **Como Elaborar Projeto De Pesquisa: Linguagem e Método**. Ed. FGV, 2008. Ed. FGV, 2008.

SORGETZ, Bárbarah Cristine Leidow. **A Complexidade Do Processo Decisório Em Órgãos Colegiados De Instituições De Ensino Superior** .2016. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

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.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995. p. 136-239.

STROUP, H. M. **Bureaucracy in higher education**. Nova York: FreePress, 1966.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

UFSC 50 anos : trajetórias e desafios. Florianópolis : UFSC, 2010. 480 p.

WEBER, M. **Economía y sociedad**. México: Fondo de Cultura Económica. v.1, 1969.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, v. 134, n. 248, 23 dez. 1996. Seção I, p. 27834-27841.

\_\_\_\_\_. **LEI nº 9784/1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm)>. Acessado em 10 junho 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9784/199**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 3.849 de 18 de Dezembro de 1960**. Criação da Universidade Federal de Santa Catarina., Na Lei nº 9.394 de 1996, decreto nº 5.773, DE 9 de maio de 2006.

**APENDICE A –Roteiro de entrevista****Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro Socioeconômico - CSE  
Curso de Administração****ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI - ESTRUTURADA**

Dados do Entrevistado

Nome:

Tempo na função:

Formação acadêmica:

Fatores que influenciam a tomada de decisão com relação a:

1. Metas da Instituição (Missão da UFSC e PDI da UFSC)
2. Metas do governo, ( plano anual de educação, políticas educacionais, REUNI)
3. Interesse coletivo; (interesse da comunidade do CSE e da sociedade)
4. Acesso à informação; (acesso as informações na UFSC e no setor publico federal)
5. Habilidade verbal; (habilidade verba dos atores envolvidos no processo decisório)
6. Conhecimento do assunto; (Conhecimento sobre o assunto a ser decidido)
7. Capacidade de argumentação; (capacidade dos decisores de argumentar a decisão a decisão a ser tomada)
8. Competência profissional; (competência profissional dos decisores)
9. Motivação; (motivação dos decisores para tomar a decisão)
10. Cultura organizacional; (cultura organizacional da UFSC)
11. Valores pessoais; (valores pessoais dos tomadores de decisões)
12. Personalidade; (Personalidade do tomador de decisão)

13. Conhecimento da legislação e normas
14. Regras e procedimentos decisórios formalizados; (normas padronizadas para a tomada de decisão na UFSC)
15. Administração centralizada; (nível de centralização da gestão)
16. Posição na hierarquia; (posição do decisor na hierarquia da UFSC)
17. Experiência acumulada; (Experiência técnica e de gestão UFSC)
18. Mecanismos de punição e recompensa; (Normas disciplinares e de recompensa, como progressão na carreira e valorização pessoal)
19. Capacidade de articulação; (capacidade de articula as pessoas envolvidas no processo decisório)
20. Grupos de interesse; (grupos interessados em determinadas decisões)
21. Importância do indivíduo; (importância da decisão para os indivíduos)
22. Prestígio; (Prestígio que o decisor possui e o prestígio que a decisão poderá proporcionar)
23. Interesse próprio; (Interesse do tomador de decisão)
24. Grau de satisfação com a instituição; (A satisfação que o decisor possui em relação à UFSC)
25. Relacionamento afetivo; (Relacionamento do decisor com a pessoa envolvida na decisão)
26. Sensibilidade; (Grau de sensibilidade do decisor no contexto da decisão)
27. Decisões consensuais; (Decisões acordados entre os tomadores de decisão)
28. Caráter temporário nas funções do Gestor; (Curta duração dos cargos, por exemplo, Chefes de Departamentos e Coordenadores de Cursos, dois anos)
29. Capacidade de propor soluções para problemas contingenciais; (Capacidade do decisor para propor soluções para problemas atípicos ou eventuais)
30. Vaidade pessoal; (Influência na decisão em função de vaidades dos decisores)

## APÊNDICE B –Entrevistas

### Fator Metas Da Instituição

**Entrevistado A:** “as metas da instituição estão presentes no departamento de administração através do planejamento estratégico do mesmo onde é levado em conta a missão da instituição e o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional)”.

**Entrevistado B:** “essas decisões são organizadas pelo Chefe de Departamento”, Mas segundo elas influenciam de alguma forma.

**Entrevistado C:** “todo o curso ele acaba sendo um fruto do projeto do desenvolvimento institucional da UFSC, então a influencia do PDI ele é bastante grande em todas as tomadas de decisões aqui do curso. O curso ele tem que estar compatível com o projeto de desenvolvimento institucional que por sua vez vai contribuir para o atingimento da missão da UFSC”.

**Entrevistado D:** “às metas da instituição, elas influenciam pouco na verdade a tomada de decisão, a missão da UFSC um pouco mais talvez”.

**Entrevistado E:** “são regras macros que eu não posso interferir em nada”.

**Entrevistado F:** “as metas da instituição influenciam sim nas tomadas de decisão. Partindo do principio que o servidor o trabalhador, ele tem que estar em sintonia com a missão da instituição da qual ele trabalha”.

**Entrevistado G:** “com relação às metas da instituição busca observar o PDI, as metas que estão contidas lá”.

**Entrevistado H:** “as metas não influenciam, não existem metas do PDI que nos afeta ou contribui, mas a missão da universidade sim por ser abrangente”.

**Entrevistado I:** “por ser um curso a distância, as metas da instituição não influenciam, pois tudo já vem determinado a partir de Brasília do Ministério da Educação e da CAPES, as decisões internas da UFSC não influencia tanto, o que influencia são as decisões e as políticas institucionais da CAPES e do ministério da Educação”.

**Entrevistado J:** “nós trabalhamos em linha com que esta prevista na missão da UFSC, e no PDI da instituição também, mas na prática agora existe a expectativa de um apoio maior para os cursos de graduação via esta modalidade, isso é o que ainda escuto falar, não vivi a realidade anterior.

**Entrevistado K:** “com certeza influencia”.

**Entrevistado L:** “não influencia, segue o que já esta determinada no protocolo de pesquisa da instituição”.

**Entrevistado M:** “na coordenação de extensão elas influenciam bem pouco.

**Entrevistado N:** “com certeza a meta da instituição no caso a missão da UFSC, esta muito forte questão ligada ao ensino de qualidade, então a gente tenta trazer esta missão da UFSC também para o trabalho de curso, então credito eu tenha um impacto na tomada de decisão como coordenador”.

**Entrevistado O:** “eu acho que influencia, o Centro Acadêmico tem que ir de encontro com a UFSC, na missão ensino pesquisa e extensão, essas são as três vertentes que a gente tenta cobrir de alguma forma, então acho que sim influencia diretamente no que a gente faz”.

## Fator Metas Do Governo

**Entrevistado A:** “eu diria assim uma primeira abordagem, o REUNI,( Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais) por exemplo, nós temos decentes, vagas de concursos que foram abertas, a gente chama de vagas REUNI então a gente teve uma ampliação no número de docentes nos últimos anos com vagas REUNI, a minha vaga é REUNI, inclusive, de 2010. Com relação a Plano Nacional de Educação, PNE,que tem agora até 2020 se não me engano,e políticas educacionais a gente, por ser uma instituição pública, estamos ligados ao poder executivo no âmbito do departamento a gente faz a implementação de algumas dessas políticas”.

**Entrevistado B:** “isso eu acho que não se adéqua ao departamento de administração essas políticas”, mas, este ano de 2016 e a gestão de 2015 algo que foi bastante observado, que tem haver com a meta orçamentária do governo foi a gestão de ensino a distância vinculado ao departamento de Ciências da Administração houve cortes então acho que isso influenciou bastante”.

**Entrevistado C:** “não tem ainda muito envolvimento com esta questão, principalmente as metas do governo e até pela situação que a gente vive atualmente. O governo esta calado, estacionado meio nebuloso”.

**Entrevistado D:** “no setor de expediente da coordenadoria do curso, as metas do governo não se encaixa nos nossos critérios de tomada de decisão, há decisões que a coordenação do curso tem que tomar, mas como elas são geralmente acadêmicas”.

**Entrevistado E:** “a universidade esta aliada ao governo, eles se acertam lá e passam estas regras para nós da pós-graduação, então não temos acesso a nada, nosso trabalho aqui é bem restrito”

**Entrevistado F:** “as metas do governo elas influenciam diretamente na educação superior, desde aspecto financeiros com o fomento das pesquisas o próprio ensino de graduação e também com relação a legislação, as políticas educacionais, a educação superior brasileira”.

**Entrevistado G:** “no contexto das decisões tomada em nível nacional referentes a Pós-Graduação, elas impactam diretamente aqui nas nossas decisões, então os fatores que acabam influenciando, que determinam ações e decisões, são sempre normas federais, que nos orientam para decidir os rumos”.

**Entrevistado H:** “no processo de decisão do dia a dia não tem muito influência, mas teve por exemplo a possibilidade de abertura do mestrado lá em 2010, que era umas das metas a expansão dos mestrados e doutorados, não como meta do governo, mas como controle do governo ou como forma de avaliação isso sim pauta bastante nas nossas decisões”.

**Entrevistado I:** “Influencia muito, pois o programa surgiu por metas do governo de popularizar a educação superior a distanciagrátuita das universidades federais”.

**Entrevistado J:** “elas tem relação total, tudo o que a gente faz é em respeito a política do governo federal e estas metas do governo, ele é um projeto a modalidade a distância,este projeto da universidade aberta no Brasil”.

**Entrevistado K:** “não se aplica”.

**Entrevistado L:** “diretamente não sei se influencia, indiretamente sim por que na verdade cada professor “tem que ter” pelo menos um projeto de pesquisa, então isso já tem determinada meta que são as metas da CAPES que avaliam os programas de pós-graduação”.

**Entrevista M:** “elas influenciam pouco na extensão, não chega a ser uma metas do governo, mas ações do governo federal que tem impacto no nosso cotidiano de trabalho”.

**Entrevistado N:** “no caso de coordenação de TC não tem nenhuma influencia, claro que a gente segue as regras da instituição e também do que o governo exige, então a gente não cria nada diferente, mas no dia a dia não impacta muito não”.

**Entrevistado O:** “a gente não leva em consideração, a gente não para pra pegar ir lá e olhar, a gente tem meio que uma noção, acredito que a gente não vai contra”.

#### Fator Interesse Coletivo

**Entrevistado A:** “no departamento o que a gente tem mais interface, eu diria, são os projetos de extensão. Tanto aqueles desenvolvidos pelo docente quanto aqueles desenvolvidos pelo centro acadêmico, pela empresa Junior, ou seja, as ações organizadas no âmbito do departamento ligadas ao curso, eu diria também os programas a distâncias no âmbito da Universidade aberta do Brasil, também há interesse coletivo, a gente tem uma oferta crescente”.

**Entrevistado B:** “a gestão do departamento que iniciou em julho desde ano, a nova gestão, tem se preocupado em fazer consultas, então antes de se tomar uma decisão tem se feito fóruns assim, que não era uma prática muito constante do departamento”.

**Entrevistado C:** “isso é levado em consideração durante todo o tempo. O curso foi criado por uma necessidade da sociedade da comunidade local, então nós temos que estar abertos para ouvi-los, tanto é que tem representantes no colegiado da comunidade da sociedade para ajudar nas tomadas de decisões do curso”.

**Entrevistado D:** “de modo geral tem um sentimento da educação então tem o interesse coletivo”.

**Entrevistado E:** “a comunidade é que exige da gente, faz um pedido. Seja empresa ou um grupo de pessoas que vem e faz um pedido, não para a pós-graduação e sim para a Universidade como um todo. Fatores que influenciam é a demanda da sociedade, mas também de uma forma indireta, ele nos chamam, a comunidade esta precisando vamos fazer um projeto, dessa forma”.

**Entrevistado F:** “o interesse coletivo influencia na tomada de decisão partindo do principio que o objetivo de uma Universidade é atender os interesses da comunidade e da sociedade como um todo. A razão de existir de uma universidade é atender justamente os interesses da comunidade”.

**Entrevistado G:** “o que influencia bastante é a gente ouvir a opinião das pessoas que integram o colegiado principalmente, e como integra outros colegiados da unidade e até a câmara de pós-graduação a gente tenta buscar informações sobre as parte envolvidas, dos interessados dos Stakeholders tudo a partir dessas informações em nível de colegiado”.

**Entrevistado H:** “esse nos move bastante, a gente estuda a gestão universitária então para a tomada de decisão a gente procura sempre deixar mais aberto possível, com foco nas

instituições de ensino superior e por ser uma instituição pública ai sim todo nosso processo ele é transparente ele é aberto, ele da igualdade de condições mais por ser instituição pública do que pela necessidade do interesse”.

**Entrevistado I:** “o governo federal estabeleceu áreas em que o governo deveria atuar com os cursos EAD e uma delas é a Administração Pública. Chegou-se a conclusão que não tinha muitos gestores públicos com conhecimento em gestão pública, principalmente em pequenas cidades, por isso se criou este curso de Administração Pública EAD, para levar o conhecimento em Administração Pública aos mais longínquo rincões desse país”.

**Entrevistado J:** “posso garantir que todas as ações que a gente vem desenvolvendo são de fato voltadas ao interesse coletivo, a gente respeita demais isso, a gente tem isso como grande prioridade, grande diretriz do curso tem que ser essa, e dos projetos que envolvem o curso de educação a distância”.

**Entrevistado K:** “se estiver de acordo com a legislação vigente do estágio, tudo bem por que em primeiro lugar tem que respeitar a legislação aliado com o interesse coletivo, mas em primeiro lugar eu vou sempre pela legislação”.

**Entrevistado L:** “existe esse interesse de que o programa vá bem que o programa atenda as avaliações, nós somos cobrados pelas avaliações da CAPES em relação aos programas então a coordenação de pesquisa, ela esta sempre atenta ao atendimento dessas metas, então o que ocorre informalmente é que de certa forma existe um controle coletivo”.

**Entrevistado M:** “na minha decisão não tem influencia, acho que isso influencia o professor quando ele decide que tipo de extensão ele vai fazer que tipo de curso ele vai oferecer que tipo de atividade, pra mim a minha decisão ela esta dentro das regras ou não esta dentro das regras, então eu até vejo que tem projetos que contribui mais para a comunidade projetos que contribuem menos mas eu não tenho este critério na tomada de decisão por que isso não esta estabelecido em nenhuma resolução, então não me compete este julgamento, eu não uso isso na minha tomada de decisão”.

**Entrevistado N:** “isso acho que sim, agora com a gestão passada com Professora Evelise e Professora Cibele, foi modificado o regulamento de TC, são três tipos de TC, alguns com véis mais práticos, tem um que é trabalho aplicado, outro que é plano de negócio, então tem o próprio interesse da própria comunidade da sociedade”.

**Entrevistado O:** “com certeza influencia direto, tanto que a gente leva em consideração bastante a demanda dos alunos do CSE e do Centro, tenta cobrir tudo”.

#### Fator Acesso a Informação

**Entrevistado A:** “o acesso a informação tem e gente vai atrás à medida que a gente precisa”.

**Entrevistado B:** “sim é bastante transparente, se tu não sabes do contexto, tua decisão é as cega, a gente busca aqui é ser bastante transparente, a gente não alardeia o pânico”

**Entrevistado C:** “sim com certeza, se sai uma nova portaria da reitoria ou do CSE, que pode trazer algum impacto para o curso, eles vão sim influenciar”.

**Entrevistado D:** “em geral eu consigo acessar as informações que são necessárias para o exercício dessa função”.

**Entrevistado E:** “este aceso é em cima do regimento, não tem outro caminho é em cima do regimento, é de fácil acesso, seja no site seja no próprio regulamento é de fácil acesso”.

**Entrevistado F:** “essa questão é ela é bem importante por que ela acaba trazendo para o principio da transparência que tem se falado muito, a lei de acesso a informação, ela contribui para a qualidade do ensino superior brasileiro”.

**Entrevistado G:** “considerando que a Universidade é uma organização complexa, e que é submetida a uma variedade de modelos de processos decisórios e fatores dos mais variados tipos, fatores sócio ambientais, fatores políticos, enfim os modelos de tomada de decisão são dos mais variados. Nem sempre a gente tem a informação que precisa em função dessa variedade de fatores que influencia na definição das informações”

**Entrevistado H:** “é difícil, a UFSC ela tem uma característica de dar uma informação quando solicitado, mas, o sistema de informações não são para os gestores, nós temos um sistema aqui dentro da Pós-Graduação que se chama CAPG, Controle Acadêmico da Pós-Graduação, ele é muito mais um sistema de controle do que um sistema gerencial”

**Entrevistado I:** “acesso a informação é fundamental para tomar, se você não está informado você não consegue tomar as melhores decisões, é fundamental participar das reuniões, interagir com os alunos com os professores para conhecer os reais problemas para que você consiga de fato teras informações para tomar decisões”.

**Entrevistado J:** “tudo o que a gente faz é baseado em regulamentação.

**Entrevistado K:** “sim tem acesso”.

**Entrevistado L:** “influencia positivamente, hoje em dia a gente tem acesso a todo tipo de informação, acho muito difícil assim uma informação que você não tem acesso, o que você não busca por meio do sistema você busca e consegue nos departamentos, não tem informação restrita, que eu saiba que eu precise”.

**Entrevistado M:** “é o que eu tenho mais dificuldade hoje na coordenação de extensão é o acesso e a gestão da informação, eu tenho acesso as regras, as resoluções a legislação, mas o sistema que a gente usa que é o notes eu não consigo saber por exemplo, o total de horas que um professor já fez remuneradas em um ano, então pra eu aprovar um novo projeto eu preciso fazer todo um levantamento projeto por projeto desse professor, levantar hora de projeto por projeto, pra verificar se o total de horas esta ok ou não esta”.

**Entrevistado N:** “bom, não sei se cabe falar isso, mas no nosso caso agora a coordenação a gente criou um site então as informações voltadas ao TC a gente tentou colocar neste site, agora das informações da UFSC que a gente buscou foi mais questão de regulamento de TC e a gente tentou deixar mais transparente possível para os alunos, anos anteriores estava meio bagunçado. É mais ou menos assim a nossa idéia”.

**Entrevistado O:** “é difícil conseguir informações precisas com relação a processos, por exemplo, tem coisas que a gente precisa, a gente tem que homologar nossa representação estudantil nos três colegiados, unidades, colegiado de curso e departamento, só que pra você fazer isso é muito senso comum, não tem nenhum lugar que diga como é feito isso, onde é feito isso, não tem nenhum, mesma coisa em relação a certificados, é bem complicados pra gente conseguir emitir isso, tem sempre que correr atrás de alguém que saiba não de um manual ou algo assim”.



### Fator Habilidade Verbal

**Entrevistado A:** “pode ser ótima ou pode ser péssima. Não adianta ter N argumentos e não possuir recursos”.

**Entrevistado B:** “a habilidade verbal esta em comunicar os membros do colegiado dos problemas e das possibilidades o que já foi buscado e o que já foi alcançado e eu acho que é isso, tem que ter esta comunicação”.

**Entrevistado C:** “só habilidade verbal não é o suficiente, ela pode até em um determinado momento ser considerada, mas isso não traz nenhum impacto muito forte nas tomadas de decisões por que não só você saber expressar, é saber se aquilo que você expressou ele é condizente e esta de acordo com a instituição com o PDI com o PPC Projeto Pedagógico do Curso, não é só saber falar”.

**Entrevistado D:** “esse é um trabalho do secretariado então a gente tem que um intermediário entre o coordenador do curso e os estudantes. Eu faço inclusive os agendamentos, então as demandas chegam antes pra mim do que para a coordenação, então tem que se utilizar de habilidade verbal para poder fazer nosso serviço”.

**Entrevistado E:** “é importante, o convencimento, quanto mais habilidade verbal, quanto mais paciência, quanto mais saber negociar, realmente isso ajuda no processo decisório. Tem que ter uma habilidade muito boa”.

**Entrevistado F:** “acredito que é uma virtude do trabalhador, seja ele professor ou servidor, ela influencia sim porque dependendo da nível dessa habilidade verbal pode levar a atingir os seus objetivos ou não”.

**Entrevistado G:** “eu acho particularmente na minha posição de gestão, que esta é uma habilidade muito pouco desenvolvida e que na verdade tem muito haver com habilidades comportamentais, enfim de relação social, isso é muito pouco desenvolvido e que é algo que influencia bastante nas decisões, é algo que influencia bastante no dia a dia da organização”.

**Entrevistado H:** “influencia bastante, nós temos uma estrutura na universidade que é uma estrutura colegiada, então quem é o tomador de decisões na universidade, Nós temos duas figuras, a cadeira executiva o chefeo coordenador , o reitor, e temos a figura colegiada que são os conselhos os colegiados etc. Muitas decisões meio rotineiro é o gestor que toma, mas as decisões mais importantes a longo prazo que são as decisões das diretrizes da construção dos balizadores que vai nortear as decisões futuras essa é por colegiado, então a habilidade verbal não só do coordenador mas de todo o grupo do colegiado impacta bastante na decisão que vai ser construída”.

**Entrevistado I:** “influencia, pois no momento em que a pessoas não tem muita habilidade ela não consegue externar a você o problema que ela tem que esta sofrendo e você não consegue atend-la satisfatoriamente. Da mesma forma você como decisor, quando você não consegue comunicar as pessoas a cerca das decisões que você vem tomando, você se isola numa sala e não comunica nada pra ninguém, certamente isso vai atrapalhar no fluxo de informações, as pessoas vão estar mal informadas e não vão saber o que esta se passando”.

**Entrevistado J:** “habilidade verbal tem que ser forte, tem que ter uma capacidade de dar o recado e de conduzir a informação de maneira muito firme, até por que esta pegando um curso

de muito tempo, muitos professores já passaram pelo curso como professores como orientadores, a gente tem que ser firme”.

**Entrevistado K:** “sim com certeza influencia”.

**Entrevistado L:** “não sei, tem poder de negociação, e também acho que influencia indiretamente assim, quando você tem que tomar uma decisão e você tem que convencer, por exemplo, que os projetos precisam ser enviados, que os projetos precisam ser devidamente preenchidos, então você procura argumentar”.

**Entrevistado M:** “para mim isso influencia pouco, é mais quando um professor cadastra um projeto ele não foi claro ao que ele colocou, ele não entendeu o sistema direito e aí ele usa que aloca carga horária e aquele tipo de projeto não pode alocar carga horária, mas é mais por desconhecimento da forma como as regras funcionam, as regras não claras”

**Entrevistado N:** “bom é bem importante, um monte de alunos fazendo TC então a questão da habilidade tem que ser o mais clara possível para não ter nenhum ruído, então acho que a habilidade verbal é primordial neste momento, tanto para aluno como professor. Tem que ter jogu de cintura aí para tomar certo a decisão aí no caso sobre TC”.

**Entrevistado O:** “a habilidade verbal entra na parte de negociação, se não tem certa habilidade para conversar fica difícil de tomar uma decisão ou então encontrar um senso comum entre os participantes”.

#### Fator Conhecimento do Assunto

**Entrevistado A:** “eu diria 100%, se você não souber o assunto você não tem como decidir nada, e não é só o assunto, é tudo o que envolve o assunto”.

**Entrevistado B:** “imprescindível, a gente como servidor público pode ser réu administrativamente, até judicialmente então a gente pode ser responsabilizado por uma tomada de decisão fora da legislação”.

**Entrevistado C:** “esse é importante. As pessoas que conhecem melhor o assunto, elas vão contribuir muito mais nas tomadas de decisões”.

**Entrevistado D:** “é fundamental”.

**Entrevistado E:** “influencia totalmente, quanto mais o domínio do assunto quanto mais conhecer o regulamento, o regimento, mais fácil eu consigo convencer e explicar e resolver os problemas”.

**Entrevistado F:** “isso é muito importante, todo decisor ele precisa conhecer do assunto para tomar uma decisão mais precisa possível”.

**Entrevistado G:** “O que determina é quantidade e a qualidade da informação, isso é determinante”.

**Entrevistado H:** “nós estamos no serviço público, e no serviço pública a gente precisa tomar decisão a partir de instrumentos normativos, legais etc, e isso influencia bastante de forma negativa, quando uma pessoa assume uma cadeira de gestão, ela é jogada naquela cadeira de gestão, ela não tem preparação para aquele cargo, então muitas decisões são tomadas erradas por desconhecimento dos instrumentos que existem, não é do assunto específico mas dos instrumentos que norteiam aquele assunto isso interfere bastante”.

**Entrevistado I:** “fundamental, se você não tem conhecimento daquilo que você esta gerindo, você vai tomar decisões equivocadas. Você como gestor nem sempre sai dominando aquilo de cabo a rabo, é uma curva de aprendizado, quando mais você fica no cargo mais vai aprendendo e adquirindo conhecimento e isso deve ser levado em consideração”.

**Entrevistado J:** “considero fundamental, uma coisa que esta fazendo a diferença é em face de eu ser administradora e ter o doutorado em administração, eu realmente tenho a qualificação e a experiência na área, já fui coordenadora de curso de Extensão”.

**Entrevistado K:** “com certeza um fator importante ter o conhecimento”.

**Entrevistado L:** “altamente relevante, acho que influencia totalmente, quanto mais conhecimento você tem, mais confiança você tem de que aquilo ali é relevante, e esta confiança te dar argumentos para o convencimento”.

**Entrevistado M:** “muito importante, pra mim é mais importante o conhecimento das regras do que o assunto em si, por que eu não delibero sobre o assunto, eu delibero se ele esta ou não dentro das normas, na verdade influencia acho que influencia por que também preciso ver pertinência acadêmica do projeto então vou olhar aquele projeto e ver se é pertinente ou não então decido, então influencia é muito importante”.

**Entrevistado N:** “tem que ter um pouco do conhecimento do assunto não tanto a questão teórica de trabalho de curso o que é o plano de negocio etc, por que isso já esta no regulamento, só seguir o regulamento, mas é muito mais o conhecimento voltado a parte burocrática então é claro que se tiver dúvidas tanto alunos como professores a gente tem que tentar sanar estas dúvidas sobre o assunto”.

**Entrevistado O:** “influencia bastante, é complicado, por exemplo, teve esse rolo do 70 30, não conseguia tomar uma decisão até o momento que eu consegui entender todas as partes e entender todo o processo era uma coisa tão complexa, então o conhecimento é tão importante”.

#### Fator Capacidade de Argumentação

**Entrevistado A:** “se tiver que sustentar um voto, no colegiado do CSE, talvez ai sim você precisa usar uma certa capacidade de argumentação”

**Entrevistado B:** “bastante importante também, você tem que fazer o coletivo concordar contigo, caminhar junto não ser contra e tentar estancar a discórdia por que reino dividido não prevalece a gente tenta a harmonia, nem sempre isso é possível e também tem os interesses individuais, mesmo na Administração Pública não tem como tu zerar isso, então a gente argumenta mas nem sempre o argumento funciona”.

**Entrevistado C:** “não adianta só argumentar, qual é o fundamento disso, volta novamente para o conhecimento do assunto, a capacidade de argumentação não é o suficiente para se tomar uma decisão, até por que se esta em um grupo de quase quarenta Doutores e Doutores sabem argumentar. Deve-se selecionar qual argumento é de fato consistente e qual não, entra ai o conhecimento”.

**Entrevistado D:** “a capacidade de argumentação é uma consequência do nosso conhecimento das decisões que a gente tem que tomar, então é evidente que algumas visões não são diretas, como a aplicação de um regulamento então a gente tem formular em cima disso”.

**Entrevistado E:** “fundamental. Não adianta só ler o regimento e “dizer é isso aqui” tem que convencer argumentar. A capacidade de argumentação fundamental para se tomar uma decisão. Quanto mais hábil você argumentar explicar, mais as pessoas aceitam”.

**Entrevistado F:** “essa capacidade de argumentação ela vem ao encontro dos resultados em que a decisão venha apresentar. O decisor com capacidade de argumentação ele pode mais facilmente conseguir a aceitação por parte da sociedade e dos atores envolvidos”.

**Entrevistado G:** “um fator que influencia a questão da argumentação é o fator político, vejo que as pessoas argumentam muito por meio do fator político, o que atrapalha um pouco o entendimento por que as vezes você não tem a exata certeza daquilo que esta sendo dito esta baseado no aspecto técnico ou no aspecto político, isso para mim é um negocio que acabou influenciando mesmo”.

**Entrevistado H:** “dentro do colegiado quem argumenta mais acaba levando vantagens, acaba levando os pares para votar com ele”.

**Entrevistado I:** “ela precisa ser baseada fundamentalmente em aspectos técnicos que estão diretamente relacionados a conhecimento da área e a argumentação deve ser levar em consideração o interesse maior que é a educação dos alunos a capacidade deles aprenderem mais, este é um valor que tem que ser sempre uma prioridade para quem esta lidando com cursos com graduação como é o nosso trabalho”.

**Entrevistado J:** “totalmente ela influencia 100%, embora a gente procure fazer uma gestão participativa, transparente, trazendo os professores para colocar a par os alunos os tutores a coordenação de tutoria, os diferentes níveis que a gente tem e até os que estão acima dos níveis da gente, coordenação de núcleo chefe do departamento, por exemplo, a capacidade de argumentação tem sido muito exigida porque pegamos um momento delicado de corte de verbas”.

**Entrevistado K:** “é uma arte argumentar com certeza influencia sim”.

**Entrevistado L:** “depende do conhecimento que você tem, quanto mais conhecimento mais argumentos”.

**Entrevistado M:** “a capacidade de argumentação ajuda quando eu preciso explicar que precisa ter uma mudança por que não foi possível aprovar um determinado projeto, e eu preciso explicar isso com clareza e os meu colegas entendem que é uma questão técnica e que não é uma questão pessoal, então essa capacidade e comunicação é importante”.

**Entrevistado N:** “isso é mais com os professores, para os alunos a coordenação decide e o aluno tem que acatar, agora a argumentação seria mais com os professores voltadas a algumas dúvidas ou críticas que eles tem em relação à coordenação”.

**Entrevistado O:** “acho que entra a mesma parte de habilidade verbal também com a questão de negociação tem que ter mas nem sempre é fácil, influencia diretamente, a gente vai tentar convencer de alguma coisa você tem que argumentar do teu jeito”.

#### Fator Competência Profissional

**Entrevistado A:** “muito, competência no sentido duplo, competência no sentido de ter a competência de ou para, para fazer aquilo ali, e estar capacitado apto para fazer”.

**Entrevistado B:** “acho que é fundamental”.

**Entrevistado C:** “nosso nível de competência aqui é altíssimo, como mencionado anteriormente o grupo é formado por Professores Doutores, pesquisadores, então a competência influencia bastante na tomada de decisão”.

**Entrevistado D:** “é fundamental”.

**Entrevistado E:** “quanto mais eu for competente eu for profissionalmente quanto mais fácil eu tenho de ajudar na tomada de decisão e obter informações. É fundamental”.

**Entrevistado F:** “é muito importante. O profissional competente ele tem boas chances de tomar boas decisões”.

**Entrevistado G:** “no caso do nosso curso de administração, vejo que um fator que influencia bastante na tomada de decisão é o limitado conhecimento na área jurídica, mesmo assim como a gente esta falando de tomadas de decisões que são realizadas por pessoas que tem um nível de qualificação bastante alto, sejam docentes, servidores técnicos, as pessoas encontram meios para suprir essa lacuna que é o aspecto jurídico, essa base de conhecimento jurídica”.

**Entrevistado H:** “ai a gente precisaria analisar a decisão sobre o resultado dela, quanto mais competência supões-se que a decisão vai ser melhor em relação ao resultado, a gente não tem aqui estudos para dizer qual decisão foi mais acertada em detrimento de outras”.

**Entrevistado I:** “é um aspecto importante, é importante ter competência para conseguir fazer uma boa gestão, e fazer uma boa gestão significa tomar boas decisões”.

**Entrevistado J:** “o fato de eu ter experiência, a mais de 25 anos então ja fui técnica, administradora de carreira, já sou professora a mais de 10 anos eu quero acreditar que se não tivesse essa experiência ao longo desses 20 anos, eu não teria competência para assumir a tarefa que me foi dada e consegui dar as respostas que estou tendo que dar”.

**Entrevistado K:** “a competência esta aliada a capacidade de argumentação, conhecimento do assunto e habilidade verbal. É muito importante”.

**Entrevistado L:** “acho que esta atrelado ao conhecimento, competência, habilidade acabam se inter relacionando”.

**Entrevistado M:** “acho que influencia, por que se ele é um profissional competente ele vai procurar ter conhecimento do assunto, vai procurar compreender as regras, entender o funcionamento do sistema, então acho que é diferente o profissional que se empenha e que faz bem feito de um profissional que faz de qualquer jeito”.

**Entrevistado N:** “a competência profissional, para ser coordenador tem que ser professor isso é uma competência que é exigida, não assim uma coordenação que exija muito esforço cognitivo e tal, é algo assim mais burocrático vamos dizer assim, mas claro tem que ter certa competência”.

**Entrevistado O:** “influencia, mas eu acho que dependadas decisões, tem decisão que eu tenho que ter a competência pra pegar ir lá e decidir, porque faz parte da minha responsabilidade mas se é uma questão que é decidida entre o grupo não necessariamente”.

#### APÊNDICE I–Fator Motivação Característica

**Entrevistado A:** “influencia muito, pode simplesmente não querer se incomodar e não querer fazer”.

**Entrevistado B:** “acho que também é fundamental”

Entrevistado C: “fator que não influencia, a motivação tem que ser do grupo como um todo, de interesse também do grupo do curso da UFSC, então não é uma motivação que é o fator que vai determinar a tomada de decisão ou não principalmente de quem vai decidir”.

**Entrevistado D:** “não sei se tem influencia direta, acho que tem mais influencia no ritmo do trabalho, ela esta mais ou menos motivada, a decisão vai ter que ser a mesma”.

**Entrevistado E:** ”totalmente. Imagina eu chegar aqui desmotivado, sem vontade, não é isso que eu gosto, como é que eu vou convencer alguém. Não tem jeito é fantástico”.

**Entrevistado F:** “aspecto bem importante porque todo profissional motivado tende a dar o máximo de si para produzir mais”.

**Entrevistado G:** “o que influencia é o fator político mesmo, vejo que isso é fundamental, as vezes o fator político motiva e as vezes desmotiva para tomar determinadas decisões”.

**Entrevistado H:** “nós somos muito provocados, o serviço público ele é muito reativo, as nossas decisões são sempre com base em demandas que se apresentam, nós temos muito pouca margem para decidir fora da demanda que se apresenta, a gente tem uma característica dos cargos de gestão ocupados hoje por professores, e professores não podem negligenciar o ensino a pesquisa e a extensão, quando ele vai produzir se já esta chefe de 40 horas, ou ele produz além das 40 horas ou ele de fato não cumpre as 40 horas, o que normalmente ocorre”.

**Entrevistado I:** “é um aspecto importante, é importante ter competência para conseguir fazer uma boa gestão, e fazer uma boa gestão significa tomar boas decisões”.

**Entrevistado J:** “o que mais me motiva é o interesse coletivo, realmente isso é forte no meu perfil. Tentar levar o conhecimento a um grupo. Isso é o me motiva para estar a frente do curso, ele é de fato a minha grande motivação é nele que estou sustentando toda a dinâmica do meu trabalho”.

**Entrevistado K:** “a pessoa que esta num cargo administrativo ela tem que estar motivada para fazer um bom trabalho.

**Entrevistado L:** “eu acho que influencia positivamente, se esta motivada para fazer aqui, faz toda diferença”.

**Entrevistado M:** “eu acho que não, por que ela é uma decisão técnica profissional, ela não depende do meu ímpeto pessoal assim, então acho que ela influencia pouco”.

**Entrevistado N:** “motivação é importante, os coordenadores têm que ter certa motivação por que são várias pedras no caminho que acontecem tanto de alunos como de professores, com determinadas demandas que eles tem que a gente acata ou não, então a gente tem que estar de alguma maneira motiva e manter a linha que esta seguindo”.

**Entrevistado O:** “não sei se importante tanto assim, eu tento deixar a minha motivação própria pro final, tento primeiro ouvir o pessoal do grupo, outras pessoas pra depois tentar encontrar uma decisão que vá agradar a grande parte”.

#### Fator Cultura Organizacional

**Entrevistado A:** “ela pode dificultar eu diria ou ajudar se o processo já esta maduro se as pessoas estão maduras, todos já conhecem ai as coisas funcionam muito fácil mas, depende muito das pessoas, muito na minha visão”.

**Entrevistado B:** “as vezes tu sabe que aquilo não vai funcionar pela experiência, às vezes a cultura não é boa, nem sempre ela é boa, então tem que ser analisado o histórico e tomar uma decisão com base num histórico”.

**Entrevistado C:** “influencia bastante por que um dos fatores que mais difíceis da gente alterar é a cultura organizacional, pois ela vem sendo construída ao longo dos anos, certamente ela impacta nas tomadas de decisões, nós somos uma instituição burocrática, tem uma estrutura rígida e isso impacta sim nas tomadas de decisões”.

**Entrevistado D:** “ela influencia na medida em que existe toda uma estrutura organizacional, a tramitação de processo ela da de acordo com uma estrutura particular, da própria universidade, como é meu primeiro trabalho formal não consigo ver alguma especificidade”.

**Entrevistado E:** “cada Universidade tem uma cultura, quanto mais eu estiver alinhado à cultura da organização, mais fácil eu tenho condições de conduzir o processo de decisão. Se eu não concordo com a Universidade, se eu não penso, e quero argumentar de forma diferente, eu viro um rebelde, como tem aí o pessoal que não concorda que fazem levantamento, chamado pessoal da esquerdista”.

**Entrevistado F:** “a cultura ela vem mudando com o tempo, vejo que algumas vezes ela pode dificultar a tomada de decisão. Novo servidor com pouco tempo de casa, ou mesmo um servidor com mais tempo de casa com vícios enfim, ele pode não tomar uma decisão como deveria, em função dessa cultura”.

**Entrevistado G:** “é fundamental, agente esta falando dos hábitos, dos valores compartilhados, dos pressupostos, das histórias, isso aí é determinante mesmo”.

**Entrevistado H:** “eu vejo aqui na UFSC, na minha leitura, nós estamos passando por uma transição de cultura organizacional, nós tínhamos um pessoal antigo que tinha um baixo conhecimento técnico, que tinha algumas falhas processuais, porém, vestiam a camisa com muito mais amor do que alguns que estão entrando agora”.

**Entrevistado I:** “a cultura organizacional da UFSC ela é entremeada por uma série de coisas, entre elas uma grande cultura de órgão público, então isso as vezes impera a tomada de decisão e a execução das coisas que são decididas, então você enquanto gestor na UFSC uma organização grande, então você realmente precisa trabalhar com este horizonte, nem sempre as coisas aqui serão ágeis como são em uma organização privada, é um aspecto da organização pública que você vai ter que conviver aqui dentro”.

**Entrevistado J:** “a cultura organizacional hoje a gente esta dentro de uma grande instituição, uma instituição realmente respeitada, uma marca muito forte que é a marca UFSC, isso ajuda muito, ao mesmo tempo em que tem algumas coisas que acabam atrapalhando, limitando gerando mais desafios então, de maneira geral a UFSC tem uma cultura instalada bem forte com alguns valores que são muito importantes para a gestão, o fato dela ter uma marca forte ajuda muito, por que aos olhos de quem esta decidindo lá no nível do governo federal, é uma universidade federal com bons resultados”.

**Entrevistado k:** “com certeza influencia diretamente”.

**Entrevistado L:** “no departamento tem uma cultura mais amigável, não vejo que tem uma cultura rígida ou antagônica fechada de difícil acesso, a gente tem uma cultura de compartilhante de informações, talvez você encontra diferente em diferentes setores, mas aqui tudo o que eu preciso tem sido com fluidez”.

**Entrevistado M:** “isso influencia de mais, por que esta cultura de fazer as coisas em cima da hora, de deixar tudo pro ultimo dia, então eu passo o mês todo recebendo um ou outro projeto e na véspera da reunião do colegiado tem professor que me manda cinco ou seis na manhã do dia que a reunião é a tarde, então é uma falta de profissionalismo, uma falta de competência mas é também uma cultura de deixar pra fazer tudo em cima da hora”

**Entrevistado N:** “a cultura não bem a da UFSC, mas do nosso departamento a gente esta tentando mudar um pouco, antes era o de não ter banca presencial, por exemplo, há alguns anos atrás tinha depois não teve mais, agora a gente esta voltando a ter então é algo que a gente esta lutando bastante para voltar a ter esta cultura até mais profissional, acho muito importante ter banca presencial”.

**Entrevistado O:** “depende da decisão, se é uma decisão que envolve o departamento envolve o centro ai geralmente sim acaba tendo uma influencia como mediar todas as partes”.

#### Fator Valores Pessoais

**Entrevistado A:** “tem muito haver com motivação eu diria aqui, depende se a pessoa é comprometida e quer ajudar, tem espírito público enfim, facilita muito”.

**Entrevistado B:** “isso influencia bastante, muda todo o rumo de uma gestão, os valores do tomador de decisão. A gente vê que cada gestão tem seu perfil não dizendo que uma foi melhor que a outra, mas assim os resultados alcançados são outros por que o gestor pensa de um modo diferente e isso influencia muito”.

**Entrevistado C:** “não, isso é algo que a gente tenta ser imparcial, não são os valores pessoais que são fatores de influencia na tomada de decisão, mas sim são a competência conhecimento no assunto, procura no máximo, não priorizar o que um deseja e sim o que o grupo precisa necessita”.

**Entrevistado D:** “acho que influencia”.

**Entrevistado E:** ”quanto mais você tiver valores pessoais bons sadios e dar o exemplo mais fácil você tem convencimento”.

**Entrevistado F:** ”com certeza os valores pessoais influenciam e bastante, por que todo profissional ele é uma pessoa, um individuo, e dentro dessa individualidade ele tem seus valores pessoais que vão fazê-lo tomar uma decisão mal ou bem, então com certeza influencia”.

**Entrevistado G:** “influencia. Menos que os fatores políticos. Colocaria os fatores políticos em primeira ordem, segundo os fatores técnicos e os valores pessoais ficariam assim num terceiro patamar. Não influenciam tanto, mas tem assim influencia”.

**Entrevistado H:** ”isso não deveria influenciar pela constituição federal, pela transparência, imparcialidade, impessoalidade, legalidade, mas influencia”.

**Entrevistado I:** “não acredito que há uma separação dos valores pessoais, pois acaba não de uma maneira direta declarada, mas de uma maneira indireta as vezes acaba influenciando a tomada de decisão.Os valores pessoais estão dentre de ti enraizados, então acabam mesmo que indiretamente influenciando a tomada de decisão”.

**Entrevistado J:** “posso falar pelos meus valores, não abro mão deles, isso foi uma condição que eu coloquei desde quando eu assumi”.



**Entrevistado K:** “ética moral com certeza influencia às vezes o grupo quer uma coisa e você quer outra e aí fica mais complicado”.

**Entrevistado L:** “os valores também, se eu tenho valores éticos valores que são fundamentais para a tomada de decisão, em pesquisa, o respeito aos procedimentos as datas, acho que influencia também”.

**Entrevistado M:** “para mim influencia bastante por que eu tenho os meus valores de ser pontual de ser correta de fazer tudo conforme a regra de não dar jeitinho de não fazer enjambrações então isso influencia a minha tomada de decisão, eu vou olhar várias vezes o mesmo projeto eu vou ligar várias vezes para o professor até eu entender o que eu estou aprovando então isso influencia”.

**Entrevistado N:** “bom tanto de valores pessoais como personalidade, acho que o coordenador de TC primeiro eu acho que tem que ser bem transparente para não ter nenhum ruído, tanto com alunos como professores, então acho isso algo importante, mais a questão da transparência, entra também a questão da honestidade fazer algo que seja algo justo para todos”.

**Entrevistado O:** “eu acho que influencia na parte da questão de ética, você não vai tomar uma decisão que vai contra valores importantes, não vai tomar uma decisão antiética”.

Apêndice 12

#### Fator Personalidade

**Entrevistado A:** “pode influenciar, não tenho dúvida”.

**Entrevistado B:** “acho que o tomador de decisão se possível tem que ser um líder carismático, a gente vê professores que são, digo professores por que na UFSC quem tem poder de tomar alguma decisão”. **Entrevistado C:** ”a personalidade às vezes influencia na hora de negociar uma decisão a ser tomada, a personalidade ela pode contribuir ou não na hora da tomada de decisão, então a personalidade é bom que a gente conheça de cada um do grupo até para a gente saber como negociar com cada um para tomar uma decisão”. **Entrevistado D:** “acho que influencia”.

**Entrevistado E:** ”todo mundo que participa da tomada de decisão tem que ter uma personalidade forte, tem que estar gostando disso, tem que estar voltado para isso. Por que muitas vezes você tem que tomar uma decisão desagradável, se você não tem firmeza, não for justo o andamento da decisão é péssimo.”.

**Entrevistado F:** ”a personalidade também é uma situação importante, por que nem sempre uma decisão agrada, nem sempre é agradável, então ele tendo uma personalidade assim que é uma pessoa que assume suas decisões pautada em legislação nos princípios valores enfim, ele esta seguro do que ele esta fazendo”.

**Entrevistado G:** ”vai sim influenciar, se é uma pessoa mais reservada se é mais empreendedora”.

**Entrevistado H:** “mais no sentido da motivação, a personalidade, se a pessoa é pró-ativa melhora o processo, não vejo muita influência”.

**Entrevistado I:** “esta diretamente relacionada aos valores pessoais, são aspectos intrínsecos a liderança e acabam se refletindo direta ou indiretamente”.

**Entrevistado J:** “penso que a personalidade do Administrador vai caracterizar o estilo da tomada de decisão, alguns já chegam mudando, determinando, não concordando, opinando no sentido contrario, outros vão concordar com o modelo que estava sendo antes e vão dar continuidade”.

**Entrevistado K:** “a personalidade dela atrapalha, se a pessoa tem um verbo, e ganha um cargo ela pode ficar louca pelo poder. Acho que a personalidade da pessoa pode tanto ajudar como atrapalhar pessoas que estão no cargo de tomar decisões”.

**Entrevistado L:** “a minha personalidade como eu sou calma, como eu sou tranqüila eu sou pacífica, então estas características essas qualidades, para mim podem ser qualidades podem ser defeitos e ai também interferiria, mas influencia no sentido de sempre qualquer colega que chega com determinadas situações que o sistemas as vezes já aconteceu do sistema travar por determinado motivo, a gente tenta resolver tenta achar uma saída, então isso é muito da minha personalidade de encontrar uma solução pra tudo, tudo tem solução”.

**Entrevistado M:** “acho que influencia bastante este fato, uma pessoa que se atém as regras que cumpre as regras, a capacidade dele se relacionar com outras pessoas, uma pessoa que é gentil que consegue conversar ou é um pessoa que de uma pessoa que não abre espaço, acho que isso tudo influencia bastante, se é uma pessoa mais organizada se é uma pessoa mais bagunçada se deixa mais para ultima hora, por que assim se eu tomo uma decisão com tempo, eu tenho um tipo de decisão, se eu tomo a decisão pressionada pelo tempo em cima da hora, é outro tipo de decisão que eu tomo, então a personalidade influencia sim”.

**Entrevistado N:** “aqui acho que muito voltado ao regulamento de TC”.

**Entrevistado O:** “eu acho que, por exemplo, eu tenho uma personalidade tranqüila pra ser uma pessoa mais firma às vezes a decisão as vezes tem que ser mais difícil então, outras decisões é em grupo”.

#### Fator Conhecimento da Legislação e Normas

**Entrevistado A:** “é fundamental”.

**Entrevistado B:** “O administrador público só pode fazer o que esta expressa em lei, é diferente do direito empresarial, que o cidadão comum pode fazer o que a lei não proíbe a gente só pode fazer o que a lei permite, então acho que é um viés perigoso não conhecer a legislação”.

**Entrevistado C:** “isso é fundamental, por que como nós somos de um órgão público nós devemos seguir de forma rigorosa toda legislação, até por que se não viram recursos e muito mais, então isso é muito importante para a tomada de decisão”.

**Entrevistado D:** “influenciam totalmente”.

**Entrevistado E:** “fantástico, por exemplo aqui a importância de quem domina é o exemplo do técnico que esta aqui conhece e ai muitas vezes ele pode até pode influenciar na decisão do coordenador”.

**Entrevistado F:** “realmente uma instituição pública muito importante o conhecimento da legislação e normas para o embasamento das suas decisões”.

**Entrevistado G:** “o conhecimento da legislação e normas determinada de forma intensa, até por que a falando de uma organização que esta inserida no contexto burocrático, isso acaba

sendo quase que o ponto de partida e muitas vezes até o meio para resolver um problema, usa a própria norma a favor da solução que se quer dar”.

**Entrevistado H:** “isso afeta bastante, por exemplo, aqui na universidade a gente tem normas criadas em excesso e que são inclusive opostas ou piora uma legislação que vem de cima, a gente tem muito conflito de normas então, o conhecimento da legislação é ruim”.

**Entrevistado I:** “é importante que você conheça a legislação principalmente do setor público, por que existe um princípio na Administração Pública inconstitucional que é o princípio da Legalidade, que nada pode ser feito nada pode ser decidido que esteja a margem da lei, então tudo o que você decidir tem que estar dentro da lei e muitas vezes prescrito por ela, é fundamental especialmente no setor público”.

**Entrevistado J:** “aqui isso tem sido meu maior desafio por que eu sou da área de Administração Pública então já venho com este alerta da importância de que dentro da Administração Pública tem que fazer só o que está regulamentado, só o que está escrito, então ao administrador de empresa pública é dado o direito de fazer só o que está previsto na lei”

**Entrevistado K:** “diretamente no meu o que mais pesa aqui são regras e procedimentos decisórios”.

**Entrevistado L:** “eu acho que influencia de forma relevante, você necessariamente tem que conhecer as normas, tem algumas normas que tem que seguir a legislação”.

**Entrevistado M:** “acho que isso é o mais importante, na minha função, é saber como funcionam as normas, saber quantas horas um professor pode alocar para orientação de um artigo, para participação em banca, isso é o que mais tem influência sobre a minha decisão, é uma decisão bem operacional”.

**Entrevistado N:** “aqui acho que muito voltado ao regulamento de TC”.

“influencia, por exemplo, nas normas de horas complementares, é uma coisa que conheço e esta na minha cabeça e sempre alguém vem me perguntar. Tem decisões que agente tem que fazer pensando somente nisso”.

**Entrevistado O:** “Influencia, por exemplo, nas normas de horas complementares, é uma coisa que conheço e esta na minha cabeça e sempre alguém vem me perguntar. Tem decisões que agente tem que fazer pensando somente nisso”.

#### Fator Regras e Procedimentos Decisórios Formalizados

**Entrevistado A:** “sim fundamental, no setor público se você não tiver isso aqui você fica refém e aí as pessoas tem medo de tomar uma decisão por que não tem respaldo legal ou não tem respaldo de jurisprudência quem estava aqui antes já fez e deu certo não causou dolo pra ninguém”.

**Entrevistado B:** “se for olhar bem na UFSC, cada um faz as coisas do seu jeito, claro que tem a Resolução 017, mas, falta bastante padrão, não há uma padronização”.

**Entrevistado C:** “também é de um grau alto, se não seguirmos as regras nós seremos questionados. Então nós temos que seguir. Como que a gente segue a regra? A gente vê a norma, e como é uma instituição burocrática então temos muitas normas aí de padronização de processos e a tomada de decisão acaba sendo influenciada por isso”.

**Entrevistado D:** “em alguns campis já esta a formalização de algumas regras, antes a tradição era um aspecto que nem aqui, você percebe nos servidores mais antigos, mas acho que nesse mesmo sentido, tem alguns procedimentos que já estão enraizados aqui na universidade, então essas normas já estão padronizadas, mas não é para todos os serviços”.

**Entrevistado E:** “influencia totalmente. As regras precisam estar explicitas e formalizadas, não adianta estar na cabeça dos outros, isso ajuda na decisão barbaridade, evita confusões brigas etc”.

**Entrevistado F:** “Isso esta ao encontro do nosso dia a dia, temos regimentos do programa que reuni todas as regras dede o processo seletivo ingresso, tanto de professores como de alunos, então são procedimentos e regras que são formalizadas que nós temos que seguir”.

**Entrevistado G:** “mesmo existindo regras, e mais no nível operacional, quando a gente fala de chão de fábrica, o ensino a pesquisa e a extensão nos procedimentos formais que envolvem essas atividades isso tudo é levado em conta, mas também há outras regras que são mais frouxas, então elas têm menos poder de impacto, então quando você conhece a legislação você tem condições de usar essa legislação a teu favor por que ela traz brechas e permite ajustes conforme as tuas demandas as tuas necessidades, enfim”.

**Entrevistado H:** “isso seria o ideal no serviço público, como a gente deve decidir sempre de forma impessoal e imparcial, quando a regra esta bem estabelecida, você tira a pessoalidade do caso, aqui na UFSC a gente tem um excesso de comissões, excessos de colegiados para decidir coisas que são rotineiras”.

**Entrevistado I:** “muitas decisões são tomadas de forma colegiada o que é muito bom, então elas são decididas dentro de colegiados específicos então forma se uma comissão para discutir determinado assunto, reunião do colegiado do curso. Isso é muito bom, pois isso permite que haja uma participação no processo decisório e faz com que também a decisão não seja de uma pessoa só e sim de um grupo. Faz com que ela tenha mais legitimidade”.

**Entrevistado J:** “Influencia total, pois a gente esta falando de um curso que recebe verba do governo federal e esta verba ela só existe em função da captação do dinheiro público então a gente só viabiliza este projeto por que tem recuso público então tudo o que a gente faz é respeitando as normas tanto da UFSC como do CSE, como também a legislação federal, então toda peculiaridade que quem o próprio projeto da universidade aberta do Brasil”.

**Entrevistado K:** “com certeza influência”.

**Entrevistado L:** “com certeza, influencia quanto mais normas mais engessado, quanto mais formalização menor a flexibilização e você tem que se adequar”.

**Entrevistado M:** “influencia bastante, as regras da UFSC com relação de quem pode decidir o que influencia bastante o meu trabalho”.

**Entrevistado N:** “aqui acho que muito voltado ao regulamento de TC”.

**Entrevistado O:** ”um exemplo, a gente precisa homologar a nossa representação docente, a gente tem que ter uma ata de posse, a gente tem que ter um oficio enviar para a direção do centro que envia para PRAE que vai homologar e vai voltar, é um rolo infinito, então isso acaba prejudicando a gente se não é feito a homologação a tempo e a gente acaba não tendo o poder de volta por causa disso”.

### Fator Administração Centralizada

**Entrevistado A:** “quanto mais centralizada mais fácil e mais difícil para o tomador de decisão. Mais fácil quando o processo demanda uma responsabilidade muito grande, então você joga a responsabilidade na hierarquia, na direção que vai pra pró-reitoria, ou seja, você tem isenção e quanto mais difícil também, por que se você tem certeza você tem que passar por várias instâncias e mandar toda documentação correta. Quanto mais centralizado for mais difícil é de você fazer tramitar”.

**Entrevistado B:** “eu acho que a centralização é importante até certo ponto, tem que ter um nível de equilíbrio, porque se a chefia, a direção do centro sabe de algo e não comunica os outros ficam sem ferramenta sem informação”

**Entrevistado C:** “dentro do curso não pode haver uma Administração centralizada, por isso que tem o colegiado de curso e o NDE, então a administração aqui ela é mais participativa”.

**Entrevistado D:** “pelo menos no que concerne o nosso trabalho eu não vejo muita centralização, a gente tem certa autonomia de acordo com, um pouco de discricionariedade e um pouco de acordo com nossas normas”

**Entrevistado E:** “tem dois caminhos ai que é bem forte. Uns dizem que a centralizada é melhor, outros, porém dizem que a descentralizada é melhor. Eu acho que não deve ser muita engessada, sou da opinião que deve ter um comando, mas deve haver delegação, sou favorável que ela não seja centralizada.

**Entrevistado F:** “acho isso importante por que é o grau de responsabilidade, acaba se tornando um filtro, as decisões são tomadas e passado, sempre tem um nível hierárquico acima que tenha condições de avaliar a tua decisão e aprovar ou não e isso é importante”.

**Entrevistado G:** “nos termos de administração centralizada, o fator que é mais impactante é o fator político”.

**Entrevistado H:** “depende muito da decisão, a gente tem nos centros de ensino uma autonomia gigantesca independente em alguns aspectos e dependente em outros, que não chega a nos caber a decisão”.

**Entrevistado I:** “há uma administração centralizada, mas a universidade os departamentos gozam de muita autonomia, então muitas coisas são decididas dentro dos departamentos de forma que eles acham melhor. Claro que todo mundo tem que observar o objetivo maior que é o ensino a pesquisa e a extensão de qualidade que é para justificar a existência dessa instituição. Não existe uma relação direta entre o reitor manda e todo mundo cumprir”.

**Entrevistado J:** “não sei hoje a gente pode dizer que é uma administração centralizada, na medida do possível a gente tenta compartilhar com o colegiado e com o departamento sempre, não tem como centralizar uma decisão neste caso”.

**Entrevistado K:** “com certeza atrapalha”.

**Entrevistado L:** “vai ter uma influencia que vai depender do ajuste que você tem, quanto maior a centralização quanto maior a centralização menor a flexibilidade, então importante achar um ajuste entre estes fatores”.

**Entrevistado M:** “nas minhas decisões é pouco, o professor sofre mais com isso do que eu, por que o professor precisa colocar no notes que precisa da minha aprovação pra depois ele dar andamento no conselho do centro, nas fundações, na pró-reitoria de extensão, então eu

não sofro esta influência por que o meu trabalho é operacional, mas, os colegas sofrem bastante.

**Entrevistado N:** “acho que não impacta muito não, no meu caso não tem muita interferência em relação à administração”.

**Entrevistado O:** “depende também da decisão, a gente, por exemplo, a forma de gestão nossa a gente busca que no final todos tenham maior autonomia possível para tomar suas decisões, não tem como tomar as decisões tem que ser uma gestão horizontalizada”.

#### Fator Posição na Hierarquia

**Entrevistado A:** “pode influenciar, mas não sei se teria relação com a hierarquia ou com a competência, se a competência do chefe do departamento, se ele tem recurso ele decide de acordo com a política institucional”

**Entrevistado B:** “acho que ele vai ter o poder da caneta, ele vai ter mais portas abertas, ele vai ter que ser um político diplomata, ele tem que fazer visitas. A gente aqui tem o costume de ir às fundações pessoalmente. A posição hierárquica ela tem que ser comunicada ela tem que ser conquistada também. Quando a chefia trocou a gente foi visitar as instâncias da universidade e se apresentando e mostrando o rosto, se fazer presente, e daí quando você liga: é fulano, “sei quem é”, a gente fez isso. Fazer valer a tua posição”.

**Entrevistado C:** “grau baixo de Hierarquia, pois se olhar dentro da coordenação do curso quem é: Aluno, Professor, e a Coordenação do curso, então são três níveis. Bem pequeno, bem baixo, e novamente para tomar decisão vai para o colegiado”.

**Entrevistado D:** “eu acho que tem importância não por causa do meu trabalho aqui, mas quando trabalhei na pró-reitoria de assuntos estudantis, eu percebia que lá existia uma cadeia hierárquica, aqui não, como eu estou submetido a minha chefia direta que é a coordenadora do curso, ela decide e pronto, lá existia uma avaliação de acordo com a posição na hierarquia”.

**Entrevistado E:** “claro que a posição hierárquica facilmente ela ajuda na decisão, não sei se é a melhor, mas é claro, se eu sou o diretor e digo que é assim. Na instituição privada é definitivo, aqui tem suas anuências, aqui com todas as regras a seguir essa hierarquia não funciona bem”.

**Entrevistado F:** “o servidor tem que ter a consciência de até que ponto ele pode tomar a decisão, cabe a ele tomar essa decisão ou não, uma decisão ela tem que ter critério, e a posição hierárquica é saber até que ponto é de sua alçada aquela tomada de decisão”.

**Entrevistado G:** “influencia bastante, por que maior parte dos cargos, das funções elas são resultantes de um processo eleitoral, e daí nessa medida quem ocupa o cargo já tem através do próprio meio que o levou até lá uma legitimidade então a posição hierárquica essa figura acaba sendo um líder”.

**Entrevistado H:** “sem dúvida, dependendo do nível que você esta”

**Entrevistado I:** “hoje o coordenador de curso a distância tem uma cadeira inclusive no conselho do CSE, considero que a gente esta numa posição de muita responsabilidade, não só dentro do departamento por que a gente gerencia um curso que esta com 423 alunos, além disso a gente esta do Dpto do CSE, temos outros cursos aqui dentro do CSE e a gente pode

influenciar a decisão até a escolha das decisões que são tomadas para o centro, então, entendo que na hierarquia nós estamos com muita responsabilidade”.

**Entrevistado J:** “vai depender nas normas, das regras e do conhecimento, da legislação. Às vezes a pessoa não vai ter clareza dos fatos das informações, não é só por que ele esta ali que vamos abaixar as duas orelhas e vamos acatar”.

**Entrevistado K:** “pode influenciar por que quanto maior o poder formal, existente e é maior é o âmbito que você pode tomar, as decisões que eu posso tomar estão restritas ao cargo de coordenador de pesquisa, que são uma revisão do projeto, que são atípicas e que concernem ao projeto de pesquisa que são pertinentes aos projetos de pesquisa”.

**Entrevistado L:** “acho que influencia”

**Entrevistado M:** “não impacta, no caso aqui sou professor então não muda, somos todos colegas professores”.

**Entrevistado N:** “com certeza influencia”.

#### Fator Experiência Acumulada

**Entrevistado A:** “fundamental, tem um ditado que diz “o diabo é diabo não por que é mal, é por que é velho”, normalmente as pessoas que tem experiência acumulada já passaram por vários lugares, conhecem varias pessoas muitas vezes já sabem se um projeto novo vai dar certo ou não”.

**Entrevistado B:** “tem uma professora aqui a Professora Joana, formada em direito, que sempre diz: a experiência não se ensina, e é verdade, vezes a gente fala a pessoa não escuta ai ela vai e comete o mesmo erro, mas fazer o que”.

Entrevistado C: “é levada em consideração sim, pois quando falou do conhecimento do assunto ele é importante, ele influencia na tomada de decisão. Acredita-se que com a experiência acumulada, se tem mais conhecimento, com mais conhecimento vai influenciar sim na tomada de decisão”.

**Entrevistado D:** “a experiência ela é mais um facilitador, ela faz diferença neste sentido, não sei a nível decisório faz uma diferença”.

**Entrevistado E:** “influencia muito, por exemplo, se alguém quer ser reitor, tem que passar pelo menos uns 10 anos estudando aqui, estudando as leis, acumulando cargos, pegando experiências”.

**Entrevistado F:** “importante ter experiência para se tomar decisão, mas também a de se ter um cuidado com isso porque devemos sempre respeitar a”.

**Entrevistado G:** ”influencia bastante, porém, não esta formalmente reconhecida, esta experiência tem uma influencia, além do que é muito particular essa experiência na maior parte das vezes ela não é compartilhada, então você tem, fica com você, e se você esta numa funçãoque permite tomar uma decisão você usa, as pessoas que não tem essa experiência não sabe onde buscar essa experiência.

**Entrevistado H:** “de forma positiva e influencia muito. Como a gente não tem uma preparação e a gente é jogada na cadeira, a falta de experiência vai fazer com que você erre muito, La na frente no próximo mandato você já tem um aprendizado.

**Entrevistado I:** “é uma curva de aprendizagem, quanto mais tempo de UFSC, se você já passou por aquele cargo outras vezes permite a você acumular conhecimentos que vai te ajudar a ser o um bom gestor e vai te ajudar a tomar as melhores decisões.

**Entrevistado J:** “estou certa que esta experiência técnica de mais de 25 anos que eu tenho, experiência técnica e de gestão em outras organizações também de ensino e não de ensino, é que tem permitido que eu conduza o que a gente tem assim conduzido nesses três primeiro meses, em termos de gestão na UFSC a minha experiência era zero, eu não tinha nenhuma, este é primeiro curso que eu assumo para gerenciar na UFSC, mas um dia tem que ter o primeiro”.

**Entrevistado K:** “com certeza influencia isso é uma coisa fantástica.

**Entrevistado L:** “de forma favorável, quanto maior o conhecimento quanto maior a experiência melhor.

**Entrevistado M:** “isso penso que é fundamental, eu sinto muito a falta dessa experiência, então eu nunca trabalhei com extensão, é a primeira vez, estou a pouco tempo na universidade, não conheço bem os meandros administrativos, não conheço bem os sistemas, acho que faz muita falta esta experiência técnica na universidade por que você coloca pro professor tomar uma decisão que o professor não tem conhecimento para tomar.

**Entrevistado N:** “eu fui sub coordenador de curso durante um tempo, hoje coordenador de TC, então tive alguma experiência mas, não interferiu muito por que são assuntos diferentes, então para ser coordenador de TC não precisa ter muita experiência.

**Entrevistado O:** “com certeza, acho que experiência, pelo menos em certas decisões vai me dar o que eu preciso para tomar certa decisão, ou então dar subsídios para minha equipe pra gente chegar a decisão comum.

#### Fator Mecanismos de Punição e Recompensa

**Entrevistado A:** “ai tem mais haver com hierarquia, quanto mais alto o nível, de um docente, quanto mais alto o nível deles na carreira, quanto mais alto o cargo, principalmente na academia, valorização pessoal, pode influir na decisão. A questão da punição não se aplica muito raro, a gente participa às vezes como membro da comissão de sindicância, mesmo assim a gente percebe que tem uma preocupação muito grande com a legalidade, com a forma de conduzir o processo, por que no serviço público, punição é muito delicado. Você tem que ouvir as duas partes”.

**Entrevistado B:** “aqui eu nunca vi punição só recompensa, a gente tem bastante aqui no departamento a meritocracia e eu já senti isso a meritocracia, acho que incentiva”.

**Entrevistado C:** “para tudo isso já existe as normas dentro da instituição, então a coordenação ela só segue. Normas disciplinares nós temos tanto para professor como para alunos, mas na coordenação só é aplicada para o aluno, por que para professor vem da chefia de departamento”.

**Entrevistado D:** “a gente não estabelece nenhuma recompensa da coordenadoria, mas, existe na universidade, por exemplo, se um estudante tem presença insuficiente ele é punido, perde bolsa.



**Entrevistado E:** “recompensa aqui ajuda muito, a punição pode ajudar, mas eu acho assim que ela deve ser evitada ao Máximo. O máximo é recompensa. Toda vez que a pessoa precisa punir, puni uma vez puni duas vezes, na instituição privada vai embora, aqui na terceira a gente troca. É problemático”.

**Entrevistado F:** “a chefia de expediente, por exemplo, é um cargo gratificado, então a pessoa que aceita assumir um cargo seja de chefia, de direção ou de coordenação, ela tem que estar consciente da sua responsabilidade perante o cargo”.

**Entrevistado G:** “não influencia muito, principalmente recompensa formal não ou punição formal não. Existem as punições e recompensas que não estão implícitas, mas elas funcionam”.

**Entrevistado H:** “eu acho que não influencia nas decisões por parte do gestor, aqui pelo que tenho visto de mecanismos de punição e recompensa, na instituição, é inversa do que deveria ser, o servidor que se comporta mal, que falta deixa ir para um pós doc para não atrapalhar muito”.

**Entrevistado I:** “acredito que influencia, mas acredito também que isso deva ser melhorado dentro da UFSC e do setor público é preciso que haja mecanismos aperfeiçoados de punição e recompensa, de modo a não tanto de punição e mais de recompensa, de modo a premiar os melhores comportamentos, premiar as pessoas mais produtivas, de forma a fazer com que as pessoas menos produtivas se contagiem e vejam que é vantajoso no setor público você produzir mais, de ser cada vez melhor”.

**Entrevistado J:** “no caso desse curso a distância não tem como aplicar isso, a gente trabalha com uma equipe de pessoas que são contratadas para o projeto, então é muita atuação por resultado”.

**Entrevistado K:** “pra mim se faz parte da minha atividade, não vejo nem como punição nem como recompensa.”

**Entrevistado L:** “influenciam de forma positiva, quando você tem principalmente no nosso nível de conhecimento que a gente já tem um determinado nível na carreira é positivo, principalmente quando você recebe um elogio reconhecimento, isso motiva”.

**Entrevistado M:** “acho que isso é um fator crucial além das normas e das regras, eu morro de medo de fazer alguma coisa que esteja errada e um dia ser responsabilizada por um erro que eu possa ter deixado passar, então o sentimento que guia a coordenação de extensão é o medo, é o medo de estar fazendo alguma coisa errada e em algum momento poder ser responsabilizada por isso, por absoluta boa fé de tentar fazer direito de não querer atrapalhar a vida dos colegas no andamento de seus projetos”

**Entrevistado N:** “acredito que não, como coordenador depois para colocar no meu currículo, certa recompensa, mas somente na questão de currículo talvez para progressão de carreira, só isso”.

**Entrevistado O:** “influencia, tanto que a gente tem em toda reunião o membro de ouro que é a pessoa que se destaca durante a semana, então se a pessoa teve alguma atitude teve algum evento, alguma coisa assim que ela fez e demonstrou pró atividade, demonstrou que estava de cabeça naquilo a gente recompensa”.

### Fator Capacidade de Articulação

**Entrevistado A:** “são coisas diferentes talvez, eu diria a capacidade de humildade de ouvir os outros, ouvir a equipe de gestão de ponderar para a tomada de decisão, a capacidade de articulação estaria ligada a uma habilidade de relacionamento interpessoal ai sim eu acho que é importante”.

**Entrevistado B:** “eu acho que isso é bem um sistema aberto, tu vai fazer todos convergirem”.

**Entrevistado C:** “é importante isso, quando a gente conhece a personalidade de cada um e como a gente toma decisões no colegiado em grupo saber fazer as articulações entre os membros do grupo é importante até para a gente conseguir fazer aquele controle, aquele balanceamento na hora de tomada de decisão”.

**Entrevistado D:** “é importante ter uma articulação, por que acho na minha função específica é uma função que busca consenso assim em alguns aspectos assim do nosso trabalho a gente busca consenso, é necessário a gente ter um pouquinho de empatia neste sentido e poder saber articular bem com interesses em pro da universidade”.

**Entrevistado E:** ”ótimo fantástico muito. Por exemplo, se eu tenho bom relacionamento com o vizinho aqui e articulo com o serviço social com a economia, tudo vai ficar mais fácil, tudo ajuda no processo de decisão”.

**Entrevistado F:** “já é mais um aspecto político e eu não sou muito bom nisso, mas vejo que é bem importante, um coordenador ter um bom relacionamento com os grupos os líderes enfim”.

**Entrevistado G:** ”essa liderança, essa capacidade de motivar as pessoas em busca de um objetivo e fazer com que essas pessoas passem a compartilhar este interesse, principalmente no aspecto político chama a atenção, isso acho que tem um grande poder de influencia. Essa capacidade de articular interesses é bem importante aqui na nossa instituição”.

**Entrevistado H:** ”influencia bastante, a decisões aqui as grandes as importantes elas são colegiadas, então se você articula se você conversa da uma ligadinha para o professor A e B, da importância do processo, isso faz grande diferença, quem não tem esta capacidade, que deixa o processo no escaninho por exemplo, corre o risco da decisão vir cortada, do parecer vir mal feito contrario ao interesse do programa”.

**Entrevistado I:** “fundamental, articulação é uma característica da liderança principalmente no setor público onde muitas vezes você precisa pegar coisas que você não tem como comprar de fora, você tem ajeitar recursos que já tem internamente, você precisa se articular com outros departamentos outros setores para viabilizar o que você quer então, isso é muito importante numa organização pública como a UFSC”.

**Entrevistado J:** “é muito importante isso a gente tem nesses três primeiros meses a gente tem percebido como é importante isso e essa é uma frente que eu tenho que investir fortalecer por que nós temos outros colegas coordenadores de curso aqui no departamento então a gente tem procurado se aproximar pra aprender para compartilhar informação e também outros departamentos do CSE”.

**Entrevistado K:** “pode influenciar sim com certeza”.

**Entrevistado L:** “ato de você poder articular é favorável”.

**Entrevistado M:** “eu não passo muito por isso, eu participo das reuniões do colegiado, mas eu nunca passei por uma situação que eu precisasse articular as pessoas pra conseguir tomar uma decisão, eu percebo isso no departamento essa dinâmica, as pessoas quando tem decisões importantes, relativas a projetos concursos, essas questões, a gente sente que acontece certa articulação então não me sinto envolvida, nas articulações por que estou a pouco tempo”.

**Entrevistado N:** “coordenador de TC tem que ter um pouco por que é coordenador e sub, os dois têm que falar a mesma língua, acho que é mais nesta questão aí”.

**Entrevistado O:** “influencia com certeza. Por exemplo, uma pessoa tem muita coisa para resolver você tem que articular para outra pessoa sem que ela vá se ofender por estar tirando dela. Tem que saber lidar”.

#### Fator Grupo de Interesse

**Entrevistado A:** “não podem influenciar, até querem, as pessoas se juntam em torno de um interesse comum para lutar pelos seus ou pelo seu interesse comum, na chefia do departamento a gente tem que tratar todos da mesma forma, então não deve influenciar”.

**Entrevistado B:** “isso é inevitável, há nichos há grupos em qualquer departamento e aqui também tem. As vezes é uma segmentação, há opositores, sabe direita esquerda, tem em todos os lugares na UFSC”.

**Entrevistado C:** “todas as pessoas que se referem ao curso, todos são ouvidos, por isso todos são convocados, professores, alunos e a comunidade em geral”.

**Entrevistado D:** “aqui no meu setor eu não senti algum grupo de interesse específico, meu contato é direto com a coordenadora e com estudantes”.

**Entrevistado E:** “ajudam-me a convencer alguma coisa. Por exemplo, vai ter eleição para diretor, existe diversos grupos de interesse, eu vou tentar me aliar a alguns desses grupos, para ele tornar forte para eu decidir. Ajuda-me na decisão que eu quero naquilo que eu quero. Então os grupos de interesses são importantes para a tomada de decisão”.

**Entrevistado F:** “Ainda na questão política, importante também mas eu assim particularmente falando, na minha função procuro me envolver o mínimo possível e ser o mais justo que eu puder, sem favorecimentos digamos assim”.

**Entrevistado G:** “em todas as organizações os grupos informais eles existem, nas universidades isso é bem forte, até por que os motivos que fazem com que um grupo se forme se criem em relação aos objetivos da organização eles são bem evidente. Muito embora esses grupos se formem eles não estão identificados no organograma da organização”.

**Entrevistado H:** “influencia sim, como todas as nossas principais decisões são do colegiado, então acho que a principal forma de influenciar é se colocando a disposição das comissões que surgem”.

**Entrevistado I:** “grupos de interesse eles costumam influenciar muito certos tipos de tomar decisões, mas aqui na UFSC não é tão, grupos de interesses externos não influencia muito na tomada de decisão, o que se tem aqui são grupos de interesses internos, existe uma articulação para conciliar esses vários grupos”.

**Entrevistado J:** “eles influenciam e a gente tem que mediar o interesses, é muito forte tem o grupo do professores tem os grupos dos alunos tem o grupo dos tutores e dentro de cada

grupo tem ainda os interesses individuais então a gente procura sempre mediar a influencia realmente é grande, mas a gente media no sentido de privilegiar o interesse do coletivo”.

**Entrevistado K:** “pode influenciar, não estou falando que vai influencia”.

**Entrevistado L:** “sempre influenciam, todas as partes interessadas vão se relacionar com o tomador de decisão, você tem que atender o que cada uma das partes necessita da melhor forma possível”.

**Entrevistado M:** “muito, acho que um dos fatores com maior peso no departamento hoje são estes grupos, grupos de interesse”.

**Entrevistado N:** “os grupos então no caso são os alunos e professores, então de alguma maneira tem que atender os dois da forma mais correta possível e transparente. Não que isso vá agradar a ambos, mas paciência”.

**Entrevistado O:** “influncia sim, mas a gente tenta não se deixar influenciar, por exemplo, no 70 30 a gente não pode se deixar influenciar por outros grupos”.

#### Fator Importância do Individuo

**Entrevistado A:** “eu diria que é a primeira, as pessoas tem que trabalhar numa equipe feliz, então você vai fazer um convite para participar da gestão sabe que a pessoa tem perfil, mas, se ela for ficar infeliz ali você nem convida”.

Entrevistado B: “Eu acho que a decisão é tomada no coletivo, ela não sobrepõe muito”.

**Entrevistado C:** “de forma individualizada não é importante, no coletivo é importante por que, a gente não toma a decisão para o individuo específico, mas, para o todo coletivo”.

**Entrevistado D:** “isso depende de gestor para gestor, eu levo em consideração, eu não trato todo mundo igual, um tem problemas daqui outro tem problema dali, eu tento fazer o possível para entender os problemas e tentar resolver, então eu levo em consideração a importância”.

**Entrevistado E:** “acima de tudo a gente lida com pessoas, a Universidade lida com pessoas então temo que ter todo um tato, o jeito para tratar o outro”.

Entrevistado F: “levo muito pouco, o fator determinante é atender as demandas de um grupo de interesse”.

**Entrevistado G:** “não deveria mas, existe, no caso de aluno não a gente é bem isento a isso. Tem uma importância tem, mas esta importância não é maior que o interesse do programa”.

**Entrevistado H:** “toda decisão vai influenciar um grupo de pessoas, todo mundo que se vê influenciado por aquela decisão vai reagir a ela, de uma forma ou de outra, então é importante que a gente analise o impacto daquela decisão sobre as pessoas”.

**Entrevistado I:** “com certeza, até por que a gente trabalha com uma equipe bem reduzida então qualquer decisão que a gente toma em relação a um desses indivíduos vai gerar impacto para a equipe toda”.

**Entrevistado:** “Com certeza, até por que a gente trabalha com uma equipe bem reduzida então qualquer decisão que a gente toma em relação a um desses indivíduos vai gerar impacto para a equipe toda”.

**Entrevistado K:** “isso é levado em consideração, no meu caso eu atendo as normas e legislação. Se isso não contrapor a outra”.

**Entrevistado L:** “tem influencia, o individuo é uma das partes interessadas, o individuo aqui na coordenação de pesquisa vai ser sempre um colega, só quem pode submeter um projeto de pesquisa é um professor um servidor técnico administrativo, mas a gente não tem nenhum técnico administrativo que tenha algum projeto de pesquisa”.

**Entrevistado M:** “pra mim eu procuro tomar a decisão de forma impessoal”.

**Entrevistado N:** “no caso aqui os indivíduos são o aluno e o professor orientador, e sim são muitos importantes”.

**Entrevistado O:** “acho que mesmo indiretamente leva, não deveria, tem que pensar na decisão, tem que ver se a pessoa tem competência ou não , para daí tomar uma decisão”.

### Fator Prestígio

**Entrevistado A:** “se o tomador de decisão não for humilde, claro que vai influenciar, não é meu caso não”.

**Entrevistado B:** “eu acho que não se aplica muito o prestígio, é por que a decisão é coletiva, não importa o prestígio dele, mas se ele souber comunicar bem ter bons argumentos é isso que vai influenciar a decisão, mais do que o prestígio”.

**Entrevistado C:** ”não vejo como prestígio do decisor, mas sim o reconhecimento dos colegas que irão decidir naquele que esta com a incumbência de presidir a comissão nas tomadas de decisão, para isso que a gente escolhe aquele que conhece melhor o assunto para presidir a comissão e assim encaminhar o processo de decisão, não sei se isso é prestígio ou mais reconhecimento dele”.

**Entrevistado D:** “não sei se encaixa neste aspecto ou não, talvez seja isso, eu estou a pouco tempo neste setor, não é todo procedimento que é baseado na organização, a gente tem um leque de decisões a tomar, eu me aproveito um pouco da experiência das pessoas que já trabalharam aqui e é evidente que o prestígio de uma pessoa vai pesar um pouco mais em relação a outra, se eu tiver que consultar mais de uma pessoa para tomar uma decisão”.

**Entrevistado E:** ”é importante, muito. O que é ter uma pessoa prestigiada, por exemplo, fulano tem boa produção, fulano foi um bom coordenador, fulano é um bom professor, ele é articulador, a pessoa cria um prestígio, e se a pessoa tem um prestígio, o que ele fala é seguido”.

**Entrevistado F:** “o prestígio caminha junto com a satisfação, vejo que um decisor que possui prestígio, as decisões dele mais facilmente vão satisfazer. É mais assim uma questão da auto realização do decisor. Por que aceita assumir um cargo, esta feliz no cargo então esta se satisfazendo profissionalmente”.

**Entrevistado G:**”é importante, que este prestígio pode ser pelos mais variados motivos, seja político, ideológico, acadêmico, mas ainda penso que o prestígio pode ficar de lado se um grupo de interesse está mais coeso que o outro, se este prestígio esta lá no outro grupo, ele vai ficar de lado.

**Entrevistado H:** ”nãovejo isso muito aplicado aqui na coordenação, mas por exemplo no colegiado,o professor A fala alguma coisa, o professor B fala alguma coisa, se vai ter eco diferente isso com certeza, acho que isso é inerente do ser humano, eu sou da linha de pensamento que mais vale a autoridade do argumento do que o argumento da autoridade, mas

infelizmente nós seres humanos somos muito influenciados se o fulano A diz ou se o fulano B diz”.

**Entrevistado I:** “sim acredito que sim. Dependendo da se a pessoa é mais ou menos vaidosa, a questão do prestígio vai ser valorizada no momento da tomada de decisão”.

**Entrevistado J:** “o prestígio pessoal não influencia”.

**Entrevistado K:** “não influencia”.

**Entrevistado L:** “influencia pouco, pelo menos para mim pouco. Se uma decisão vai me trazer prestígio se eu vou decidir mais favoravelmente ou não, de acordo com que respondi antes, vai influenciar a decisão se ela esta dentro das metas”.

**Entrevistado M:** “eu acho que não tenho muito prestígio, mas também não sinto falta dele, e acho que as pessoas acabem tendo um certo respeito pelo meu trabalho, não sei se seria prestígio a palavra sabe, eu também não tomo decisões que vão distribuir cargos que vão distribuir dinheiro ou recursos como sala como equipamentos então eu acho que isso pode influenciar sim para quem toma este tipo de decisão mas não é o meu caso”.

**Entrevistado N:** “não sei, acho que o aluno não vê com bons olhos o coordenador de TC, então prestígio acho que não tem muito. Se fosse nos EUA, no exterior com certeza teria prestígio, tem respeito maior mas aqui acho não”.

**Entrevistado O:** “eu acho que não é uma coisa no que eu penso que vá receber, e não levo isso em consideração, o prestígio da pessoa, o que ela representa para outras até que ponto que ela é importa, não na questão de tomar a decisão, mas o quanto você vai ser apoiado naquela decisão”.

#### Fator Interesse Próprio

**Entrevistado A:** “Se este interesse for legítimo, se querer que as coisas funcionem se quiser um nível de serviço melhor, quiser que os cursos ligados ao departamento tenham sempre uma avaliação cinco estrelas, por exemplo, um conceito cinco, se este interesse próprio é fruto de um interesse coletivo, tem influencia sim. Se o interesse próprio não tem um fundo coletivo não”.

**Entrevistado B:** “não se aplica, é inviabilizado”.

**Entrevistado C:** “totalmente descartado”.

**Entrevistado D:** “O interesse do servidor deveria ser o interesse público. Não influencia o interesse do tomador de decisão”.

**Entrevistado E:** “não deveria ser considerado, mas separar o ser humano do diretor, o ser humano do pró- reitor é difícil, aquela tomada de decisão sempre vai de forma indireta ao desejo da pessoa, é difícil eu separar. Tenho que evitar mas não é muito fácil”.

**Entrevistado F:** “é mais assim uma questão da auto realização do decisor. Por que aceita assumir um cargo, esta feliz no cargo então esta se satisfazendo profissionalmente”.

**Entrevistado G:** “característica natural do ser humano, de se preservar, pensar mesmo que quando se esta decidindo em prol do grupo, pensar como que ele vai se beneficiar, que vantagens lhe trará esta decisão, que esta sendo tomada em prol do grupo”.

**Entrevistado H:** “acho que aqui no programa isso influencia muito pouco, ou nunca, como faleitoda decisão ela é importante ela é levada para colegiado”.

**Entrevistado I:** “sempre influencia na tomada de decisão. Apesar de haver uma coisa chamada de interesse público que deve prevalecer acho que é uma verdade, é inegável que quando há certas coisas que o gestor público tem um interesse pessoal, nada escuso, uma coisa que ele tem mais interesse acaba aparecendo no trabalho dele”.

**Entrevistado J:** “não influencia Interesse próprio nunca à frente, abro mão de interesses meus para privilegiar os interesses do projeto”.

**Entrevistado K:** “para mim aqui na minha coordenação não influencia em nada”.

**Entrevistado L:** “como somos seres humanos, ela existe, mas não deveria, como a gente é um grupo e existe um controle coletivo, interesse próprio não deve influenciar”.

**Entrevistado M:** “não fiz a pergunta, passou em branco”.

**Entrevistado N:** “interesse no caso eu tenho muito interesse, eu quis ser coordenador pra realmente mudar algumas coisas que estavam acontecendo e pra deixar a questão do Trabalho de Curso mais profissional o mais correta possível. É mais este meu interesse, de dar certo”.

**Entrevistado O:** “tento não ligar”.

#### Fator Grau de Satisfação

**Entrevistado A:** “sim tem influencia”.

**Entrevistado B:** “a gente tem professores aqui ótimos que se aposentaram, mas com raiva da instituição, e nunca mais pisaram aqui, e já tem outros que se aposentaram e vem todos os santos dias pra cá voltaram como professores voluntários, então acho que é da percepção do individuo que não tem como mensurar isso”.

**Entrevistado C:** “do decisor não, veja se ha alguma insatisfação então é o momento da gente se reunir pra mudar essa situação, então a satisfação é a nossa busca. Ele precisa estar satisfeito para tomar decisão”.

**Entrevistado D:** “no meu caso não, eu carrego os meus problemas comigo, tento discutir em uma instancia maior e, não com relação ao meu trabalho e com as decisões que eu preciso tomar”.

**Entrevistado E:** “isso lembra se a pessoa esta alinhado com a cultura da instituição. Se a pessoa esta satisfeita com o seu trabalho com a instituição, todas as suas decisões serão facilitadas”.

**Entrevistado F:** “a universidade acima de tudo é um bem coletivo, partindo daí eu falo por mim, minha satisfação de trabalhar aqui, apesar dos pesares eu gosto de trabalhar aqui me sinto bem aqui, vejo as pessoas que aqui freqüentam fazem parte do nosso dia a dia também, com um objetivo comum, e vejo que é um bom caminho para a sociedade”.

**Entrevistado G:** “o fato do individuo esta insatisfeito pode ser um fator determinante na tomada de decisão dele, mais do que o fato dele estar satisfeito”.

**Entrevistado H:** “acho que isso esta relacionado com a motivação, sim com certeza a pessoa que esta levando a vida na esportiva, mais praia do que universidade, ele vai tender a não se envolver muito nas decisões, vai tender a atrasar a respostas a processos, mais neste sentido do que na personalidade da decisão, vai afetar a qualidade pelo tempo pelo atraso, falta de demanda de estudo que algumas demandas requerem, acho que isso a gente poderia atrelas com a motivação”.

**Entrevistado I:** “sim, se o individuo não estiver satisfeito ele vai ter uma postura mais revoltada, se ele estiver satisfeito ele terá mais vontade de tomar as melhores decisões, vai ser mais responsável”.

**Entrevistado J:** “acredito que influencia significativamente por que a UFSC é uma marca forte e tudo o que a gente esta fazendo vai refletir no fortalecimento ou enfraquecimento dessa marca forte”.

**Entrevistado K:** “influencia”.

**Entrevistado L:** “acho que influencia, mas não deveria, e como o interesse próprio, não deve”.

**Entrevistado M:** “pra mim influencia pouco no meu processo aqui da coordenação, é mais este sentimento de receio de estar fazendo ou não a coisa certa e isso é um receio com relação à instituição”

**Entrevistado N:** “ta mais para insatisfeito, a UFSC ela é muito burocrática na minha visão, ela não permite fazer coisas novas, é muitas regras muitas normas que tem que seguir que no caso mais travam do que facilitam”.

**Entrevistado O:** “acho que não, é uma questão meio que daí parte para o pessoal, tem que pensar no amplo”.

#### Fator Relacionamento Afetivo

**Entrevistado A:** “não deve”.

**Entrevistado B:** “a gente tenta não misturar as coisas, quando as missões são estipuladas a gente pensa nisso, a gente tenta tirar as amizades e inimizades, então a gente pensa em tudo isso, que não tenha afetividade nisso”.

**Entrevistado C:** “não, ai entra conhecimento, competência”.

**Entrevistado D:** “acho que isso influencia bastante na universidade, não no meu caso”.

**Entrevistado E:** “sim influencia, pois se a pessoa é mais gentil, tem mais afinidade, se é uma pessoa que entende que coopera então a decisão é mais fácil para se tomar”.

**Entrevistado F:** “com certeza a questão profissional com a questão afetividade até determinado grau até é tranqüilo, mas tem que ter um cuidado com isso ai”.

**Entrevistado G:** “influencia, mas não tanto, e que talvez seja difícil estabelecer os limites entre aquilo que se refere aos interesses de um grupo e o que se refere aos afetos, por que as pessoas têm um relacionamento afetivo de amizade ou por que elas queremse manter no poder”.

**Entrevistado H:** “a lei nos proibi de tomar qualquer decisão,até o grau terceiro de parentesco, eu prefiro trabalhar nos termos da lei, quando acontece isso a gente procura se distanciar do processo ou ao processo ser o mais transparente possível”.

**Entrevistado I:** “influencia sim”.

**Entrevistado J:** “a gente considera, no entanto eu consigo separar bem as coisas, é um desafio muito grande, eu nesse caso consigo ser muito racional, é uma característica minha. A impessoalidade é um dos princípios da Administração Pública, junto com a Legalidade impessoalidade a publicidade eles são as minhas grandes bandeiras. Não abro mão, as decisões são impessoais”.



**Entrevistado K:** “influencia”.

**Entrevistado L:** “pode ocorrer, mas não deve”.

**Entrevistado M:** “eu até vejo assim, há legal um projeto de uma pessoa que eu me dou melhor que tenho mais convivência, ou de outra que tenho menos convivência, mas isso realmente não tem influência na minha decisão por que a minha decisão é bem simples vai pela resolução”

**Entrevistado N:** “na coordenadoria, tenho certa amizade com o sub coordenador a gente fala a mesma língua a gente esta com as mesmas idéias”.

**Entrevistado O:** “acho que influencia diretamente, acho que não deveria, mas influencia”.

#### Fator Sensibilidade

**Entrevistado A:** “poder pode, mas, não deve, por que a decisão deve ser técnica na minha visão, ela não pode ser uma decisão emocional, ela não pode ser uma decisão assim com feeling, ela tem que ser uma decisão técnica, para você poder se resguardar”.

**Entrevistado B:** “aqui acho que é meio sem amor, não entra a sensibilidade”.

**Entrevistado C:** ”ai parte do princípio que não é isso que a gente tem que avaliar aqui, pode haver situações em que a gente se sensibiliza sim, mas nós temos as regras, que nós devemos seguir, então não adianta, se não segue aquela regra a gente tem que tomar a decisão, é independente da sensibilidade com aquela situação”.

**Entrevistado D:** “influencia bastante. Esta sensibilidade ela se confunde com a experiência que a gente tem com o individuo, o fato de a gente tratar com pessoas, então tratar como o futuro das pessoas, varias decisões que são tomadas na letra fria da lei, você tem que ter um pouco de empatia, ter sensibilidade com o sujeito que esta tratando”.

**Entrevistado E:** “sim, estão dizendo por ai que as mulheres são as pessoas mais talhadas para tomar decisões, são muito mais sensíveis, elas vêm de uma forma mais ampla, então é fundamental, os homens precisam apreender com as mulheres a gerir”.

**Entrevistado F:** “ela pode influenciar para menos ou para mais, tem momentos em que a sensibilidade tem que ficar um pouco de lado, por uma decisão que não agrada ou que seja mais dura e que tem que ser tomada e tem momentos que não, a pessoa tem que levar em consideração todo um quadro dos envolvidos enfim tem que ter cuidado com isso”.

**Entrevistado G:** ”não influencia muito não”.

**Entrevistado H:** “bastante, apesar da gente estar no serviço público onde as decisões tem que ser pautadas em normas e regras etc, a gente trabalha com pessoas. Então muita coisa, uma pessoa que é mais simpática que tem um grau de sensibilidade maior, pode evitar que alguns processos se desenrolem além do que seria necessário”.

**Entrevistado I:** “sim vai influenciar”.

**Entrevistado J:** “muito influencia, pois às vezes a gente consegue perceber as situações antes, dadas ao grau de sensibilidade que a gente já tem não sei se é pela personalidade ou pela experiência”.

**Entrevistado K:** “influencia também com certeza, se ele for imaturo vai estar aqui, se ele for maduro vai estar aqui também”.

Entrevistado L: “de alguma forma influencia”.

**Entrevistado M:** “para mim acho que tem pouca influência”

**Entrevistado N:** “a gente tem que ter certa sensibilidade principalmente em relação agora, por exemplo, com as bancas presenciais, a questão de verificar quais professores irão participar de quais bancas tem que ter certo cuidado, até por questão de ego de certos professores então tem que ter certa sensibilidade”.

**Entrevistado O:** “influencia é um exercício não se sensibilizar com a questão da decisão, mas, influencia”.

#### Fator Decisões Consensuais

**Entrevistado A:** “ela é a decisão em si, por outro lado, assim se o colegiado decide e o chefe do departamento não concorda, ele tem que respeitar a decisão, a decisão dele tem que ser baseada na decisão dos seus pares na decisão colegiada”.

**Entrevistado B:** “existem acordos informais, mas acho que isso, antigamente era uma prática contratos velados, mas, isso penso que esta caindo por terra as decisões não são mais assim”.

**Entrevistado C:** “ai seria o ideal, se todo mundo chegasse num consenso. Mas é muito difícil todos concordarem, não tem como é lei, e lei é para ser cumprida e não discutida, então ai vai ter um consenso”

**Entrevistado D:** “influencia, a universidade é um universo de opiniões é um conflito constante, expressão de um ambiente, tem varias normas que já estão normatizadas, já são colegiada ela faz parte do rol de decisões colegiadas”.

**Entrevistado E, .:** “aqui eu posso ter uma idéia, mas eu não mando sozinho. Tem que ir para o colegiado, o colegiado decide. Essas decisões consensuais elas ajudam e tornam mais fáceis”.

**Entrevistado F:** “decisões consensuais, por exemplo, temos aqui o colegiado e nem sempre a decisão ela é unânime, e ai eu penso dessa forma, em sendo aprovada mesmo não sendo unânimes os demais deveriam seguir por aquele caminho que foi decidido pela maioria”.

**Entrevistado G:** “influencia sim, quem tem o poder de tomar decisão tenta até e proteger e legitimar por meio desse consenso”.

**Entrevistado H:** “aqui no nosso colegiado, quase todas as decisões elas são por consenso, por unanimidade, poucas decisões são a maioria que o colegiado, então da para dizer que no geral é consenso”.

**Entrevistado I:** “o ideal é que houvesse sempre decisões consensuais, mas nem sempre é possível formar consenso. Formar consenso leva tempo e isso nem sempre é possível então que muitas vezes não consegue chegar a um consenso”.

**Entrevistado J:** “não há como gerenciar sem um consenso, entendo que a gente tem que buscar o consenso, embora a gente que lembrar também que o consenso significa que todo mundo concordou”.

**Entrevistado K:** “isso existe, mas, no meu caso não existe, não se aplica”.

**Entrevistado L:** “acho que sim se o grupo decidir que vai ser, se esta dentro das normas e das leis é legal, acho que sim”.

**Entrevistado M:** “eu não vejo decisões por consenso, nem na minha função nem em alguma outro aqui no departamento, as decisões são tomadas pela maioria, por votação e isso tem uma serie de conseqüências”.

**Entrevistado N:** “tanto o professor Rafael como eu da coordenação quando um decide algo o outro acata, então gente esta sempre falando a mesma língua a gente acaba se entendendo muito”.

**Entrevistado O:** “totalmente, geralmente as decisões que “a gente toma a gente tenta geralmente ser consensualmente bruto, as vezes não da, não da para todas as vezes ser assim mas o máximo que a gente consegue faz isso”.

#### Fator Decisões Consensuais

**Entrevistado A:** “é curto para quem esta longe para quem esta dentro é longo demais, não é curto não. Para mim não é curto. Na minha visão não”.

**Entrevistado B:** “acho que não influencia muito, acho que eles já pensam pra deixar a próxima gestão organizada, pode ser que venha outro gestor ruim e destrua tudo”.

**Entrevistado C:** “é muito curto mesmo, eu digo que no primeiro ano é para você conhecer toda a situação, e se a pessoa fica só uma gestão, praticamente ela faz a gestão só de um ano”.

**Entrevistado D:** “não tenha dúvida, nem todo coordenador tem a mesma opinião sobre vários assuntos, então o fato da rotatividade deles, tem haver com a experiência que eles acumulam, o fato de ser inexperientes tomam decisões diferentes.

**Entrevistado E:** “tem vantagens e desvantagens. Quando depois de dois anos o gestor começa a entender melhor e pode ajudar mais, já esta na hora dele ir embora.

**Entrevistado F:** “favorece o tempo de experiência que se adquire, mas também é importante trabalhar a motivação, para a pessoa não se incomodar, estar se capacitando, tem que ter assim digamos o desejo pela coisa e trabalhar”.

**Entrevistado G:** “por ser temporário não influencia. Fica dois anos ou quatro e isso acaba legitimando”

**Entrevistado H:** “fluencia, a gente pode vincular estecom a experiência com a competência para desenvolver o cargo, quando você esta num cargo eleito, cargo de gestor, tem os dois lados da moeda”.

**Entrevistado I:** “a pessoa no geral quer fazer coisas que produzam resultados que ela consiga colher ao longo da sua gestão, claro que muitas decisões a pessoa toma com o objetivo de melhorar aquilo a longo prazo mas muitas vezes são tomadas decisões que produzem coisas a curto prazo”.

**Entrevistado J:** “eu me vejo assim como a gerente de um projeto, são dois anos do projeto de gestão do curso de administração a distância, talvez alguns colegas cuidaram mais desses aspectos mas eu tenho uma missão, eu coloquei uma missão para mim, eu assumi este projeto de dois anos então eu sei como eu quero sair daqui a dois anos”

**Entrevistado K:** “o que eu vejo, nas coordenadorias quando eles estão querendo há estruturar uma coisa nova que esta funcionando, pois demora um ano para você entender mais um ano para você querer implementar alguma coisa”.

**Entrevistado L:** “talvez, mas não deveria, na coordenação de pesquisa isso não é relevante, é muito bem definido o que tem que se fazer, o que o coordenador de pesquisa tem que fazer é promover é divulgar, então essas questões você faz independente do tempo em que esta no cargo”.

**Entrevistado M:** “acho que é bom, por que você tem a oportunidade de trocar mais vezes, o que não é bom e as pessoas assumirem sem capacitação”.

**Entrevistado N:** “não sei isso atrapalharia talvez aumentar um pouco, não sei se isso seria um problema para a tomada de decisão minha como coordenador de TC, mas acho que não interfere na questão”.

**Entrevistado O:** “não influencia na questão da pessoa, este ano foi um ano de troca, até a você se adaptar com a nova pessoa é um processo, ela também acabou de pegar às vezes também nem sabe o que esta fazendo direito”.

#### Fator Capacidade de Propor Soluções para Problemas Contingenciais

**Entrevistado A:** “pode influenciar”.

**Entrevistado B:** “aqui a gente tem que ser criativos por que os problemas também o são, tu vem para resolver um e vem 20 diferentes acho que tem ser criativo e buscar solução”.

**Entrevistado C:** “devido a essa estrutura de núcleo, docentes, estruturante, colegiado, se vem alguma coisa que é fora do contexto a gente vê logo de marcar uma reunião extraordinária, não é assim de imediato que a coisa se resolve”.

**Entrevistado D:** “influencia em partes de nosso trabalho, vem estudantes com demandas não muito claras em alguns momentos então fato da gente compreender a contingência dele e de vez em quando propor uma solução específica para cada caso, faz diferença na decisão que a gente vai tomar inclusive”.

**Entrevistado E:** “isso depende de cada um. Tem decisores que levam ao pé da letra e só se apóiam nas regras, quando acontece alguma coisa se ele não tem essa habilidade ele encontra dificuldade”.

**Entrevistado F:** “capacidade do fator que vejo aqui mais importante é a experiência, a pessoa tem que ter experiência, tem que ter pó atividade, tem que dar o seu jeito para resolver”.

**Entrevistado G:** “isso sim eu vejo que da prestigio a uma pessoa, essa capacidade de enxergar os problemas as contingências e qual seria a melhor alternativa para resolver aqueles problemas. Tem pessoas que tem a capacidade de enxergar longe e até se antecipar aos problemas.

**Entrevistado H:** “se tiver a capacidade ela influencia de formabenéfica”

**Entrevistado I:** “influencia por que o gestor lida com problemas atípicos. Problemas não atípicos são resolvidos pelo próprio sistema”.

**Entrevistado J:** “extremamente exigido da gente esta capacidade, agente esta numa operação, numa linha de produção, a gente esta produzindo bacharéis em administração,é numa operação tamanha com recursos tão limitados e com interesses tão distintos, a capacidade de solucionar situações que surgem e que não foram previstas é realmente muito exigida assim”.

**Entrevistado K:** “importantíssimo”.

**Entrevistado L:** “quanto mais capacidade ele tiver para promover uma decisão, acho que sim influencia”.

**Entrevistado M:** “eu acho que influencia bastante, e eu, por exemplo, não resolvo questões atípicas ou eventuais, se eu não tenho segurança eu não decido”.

**Entrevistado N:** “a gente tem que ter certo jogo de cintura, a gente tem que ter e sempre procurar uma solução para alguns questionamentos que a gente tem ou venha a ter de professores e alunos. Claro que seguindo a regra, se a regra permitir”.

**Entrevistado O:** “acho que influencia totalmente, tem decisões que as vezes não tem como você consultar La no grupo inteiro então você vai ter que assumir mesmo que você faça cagada”.

#### Fator Vaidade Pessoal

**Entrevistado A:** “normalmente influencia no meu caso não”.

**Entrevistado B:** “isso entra a individualidade, tem professor que você não pode convidar para uma comissão que o outro vai”

**Entrevistado C:** ”pode de jeito nenhum, por isso é colocado para o grupo discutir”.

**Entrevistado D:** “é possível que influencie a vaidade que a gente quer mostrar para os outros, é como a gente quer e expressar, acho que influencia menos morar e mais filosoficamente”.

**Entrevistado E:** ”a vaidade influencia sim, mas a vaidade negativamente. Por exemplo, eu sou o diretor, eu sou o coordenador então penso que neste sentido a vaidade é horrível”.

**Entrevistado F:** ”é importante até certo ponto. Isso vai de cada um”.

**Entrevistado G:** ”a universidade tem essa característica de as pessoas buscarem muito mais, de crescerem e se desenvolverem numa carreira, muito mais por vaidade do que pelo retorno financeiro”.

**Entrevistado H:** ”eu não tenho visto muito isso aqui no PPGAU, enfim não presenciei ainda mas influenciaria de forma negativa, de você querer aparecer de você quer ficar mais bonito do que é nas fotos no colegiado, de repente por vaidade a pessoa não querer expor um assunto delicado no colegiado, vejo como negativo mas não tenho presenciado”.

**Entrevistado I:** “tem pessoas mais vaidosas que outras então, sem dúvida isso influencia as decisões de alguns gestores, quanto mais vaidoso mais vai valorizar a ele ao grupo dele”.

**Entrevistado J:** “no meu caso nenhuma, no meu caso a minha grande vaidade vai ser chegar no final desses dois anos e ter cumprido a missão que eu me coloquei”.

**Entrevistado K:** “a vaidade pessoal esta ligada com a questão da personalidade. Não é um atributo é um defeito”.

**Entrevistado L:** “A minha não, não é da minha personalidade não é da minha característica, pode ser tal qual ao interesse próprio, não deve”.

**Entrevistado M:** “ela deve influenciar, no meu caso não vejo muita influência”.

**Entrevistado N:** “Vaidade não influencia, não uso o cargo para vaidade nenhuma”.

**Entrevistado O:** “acho que não entra se fosse pela vaidade eu não estaria fazendo”.