

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARCELINO HIROFUMI ITO

**O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM DUAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR CATARINENSES**

**FLORIANÓPOLIS,
2007**

MARCELINO HIROFUMI ITO

**O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM DUAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR CATARINENSES**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Administração do Centro Sócio-Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Pedro Antonio de Melo

FLORIANÓPOLIS,

2007

MARCELINO HIROFUMI ITO

**O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM DUAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR CATARINENSES**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 31 de julho de 2007.

Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora, composta pelos Professores:

Prof. Dr. Pedro Antonio de Melo - Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Moritz
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof. Dr. Juarez Perfeito
Centro Universitário Municipal de São José - USJ

Aos meus pais, Hitoshi e Mieko pelos ensinamentos para vida.

A minha irmã Felícia, brilhante pesquisadora, pelo carinho e atenção sempre.

A minha esposa, Adriana, pelo amor incondicional, carinho, incentivo e paciência.

GRATIDÃO

Ao Professor Dr. Pedro Antonio de Melo, pela confiança irrestrita na execução desta pesquisa, e pelas palavras inspiradoras em suas orientações.

AGRADECIMENTOS

- À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de aperfeiçoamento como pesquisador.
- Aos gestores da UNIPLAC e UFSC pela disponibilidade para pesquisa.
- A todos os membros do INPEAU, pelo carinho e incentivo, em especial ao colega Raphael Schlickmann pelas valorosas contribuições a este trabalho.
- A meus sogros Pedro e Cida, pela eterna amizade e admiração.
- A todos os meus familiares, pela compreensão de minha ausência.
- Ao Professor Rodolfo Joaquim Pinto da Luz, um dos maiores gestores de Universidades do Brasil, pelos exemplos de “como fazer” em uma universidade.
- Aos Professores Altair Acelon de Melo e Gilberto de Oliveira Moritz pela liberdade e confiança no trabalho.
- Aos meus amigos, Adriana Novelli, Claiton, Elpídio, Marina, Messalas, Pedro, Sinésio e Zucarato pelos oportunos e indispensáveis conselhos, sugestões e incentivos que proporcionaram a energia necessária à realização desta dissertação.
- A todo pessoal da FEPESE, pela oportunidade de desenvolver meus estudos, em especial à Kátia, Kaio e Roberto pelo suporte em todas as horas.

RESUMO

ITO, Marcelino Hirofumi. **O processo de tomada de decisão em duas Instituições de Ensino Superior catarinense**. 136 f. 2007. Dissertação (Mestrado de Administração) – Curso de Pós Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2007.

O presente estudo investigou de que maneira ocorre o processo de tomada de decisão em duas Instituições de Ensino Superior Catarinenses. A Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC) e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foram escolhidas por critérios de acessibilidade e tipicidade. A pesquisa busca caracterizar a estrutura das instituições de ensino superior (IES); identificar a percepção do processo de tomada de decisão dos gestores das IES; levantar as similaridades na percepção dos gestores das IES sobre o processo decisório de acordo com o Modelo de Simon; levantar os perfis decisórios dos gestores das IES. A partir da análise e da interpretação de dados secundários, principalmente livros, artigos científicos e documentação institucional, e da análise e interpretação da opinião dos informantes nas entrevistas, bem como da observação livre do pesquisador, procurou-se desenvolver reflexões sobre o tema proposto neste estudo, operacionalizando o estado da arte. O enfoque da pesquisa tem característica qualitativa, pois procura compreender um fenômeno no contexto em que ocorre e do qual faz parte, buscando uma perspectiva integrada. O Método utilizado para realizar este estudo é o indutivo, pois por meio de um processo mental, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. O diagnóstico das realidades e a sistematização dos conhecimentos adquiridos possibilitaram desenvolver importantes diretrizes para nortear o processo de tomada de decisão em instituições de ensino superior catarinenses. Os resultados da pesquisa indicam que não se pode vislumbrar uma percepção acurada e o domínio teórico de Tomada de Decisão. Fica claro que uma das ferramentas mais importantes na gestão das organizações, que trata da comunicação e da gestão da informação é precária em ambas as organizações. A presença de vários estilos decisórios na análise das respostas demonstra a diversidade de pensamentos, evidenciando a pluralidade de idéias, destacada pelos autores e respondentes durante a revisão bibliográfica e as entrevistas. Por fim, ao se propor conhecer o processo de tomada de decisão em Instituições de Ensino Superior Catarinenses, percebe-se que existem fragilidades no processo de tomada de decisão. Por outro lado, vale destacar pontos como o respeito ao ente público, a multiplicidade de idéias, e o trabalho em equipe, que evidenciam a possibilidade, mesmo sem o domínio teórico de determinadas áreas da gestão, da condução de organizações tão complexas e diversas como a UNIPLAC e a UFSC.

Palavras-chave: Universidade. Tomada de decisão. Decisões programadas e não programadas. Estilos decisórios.

ABSTRACT

The study presents and analyzes how the decision-making takes place in Higher Education Institutions from Santa Catarina/Brazil. That way, the Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC) and the Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) were chosen by their type and accessibility. The research describes the structure of the IES (Higher Education Institutions); identifies the perceptions of the decision-making of IES's managers; gathers similarities in the IES manager's perceptions about the decision-making according with Simon's model; assembling the decision-making profiles of IES managers. Starting from the analyses and interpretation of published studies, mainly books, scientific articles and institutional documentation, interviewees' opinions, and the researcher's free observations, considerations about the proposed theme were developed, allowing the state of art. The research focus is qualitative since it tries to comprehend a phenomenon in the way it happens and which it is a part of, looking for whole perspective. The Method chosen to this study is the inductive because through a mental process starting from specific data sufficiently proven, to a general or universal truth, not included in the studied parts, it is presumed. This study uses bibliographic research, field research, descriptive, documental and multicase. The diagnostic of the realities and the systematizing of knowledge acquired allowed the development of important policies to guide the decision-making in the Higher Education Institutions from Santa Catarina. The results of this research indicate that it is not possible to have an accurate notion and theoretical control on decision-making. It's clear that one of the most important tools on management, which is communication and information management, is precarious in both organizations. As many decision-making styles were shown in the answers analyses it's clear the diversity of thoughts, making evident the plurality of ideas, indicated by authors and interviewees in the bibliographical review and interviews. Finally, in proposing to know the decision-making process in the IES, it was noticed that there are weaknesses in the process. In other way, there are many interesting aspects as the consideration by the public, the diversity of ideas, the teamwork, which possibly enable, even with no theoretical control of some management areas, to lead organizations as complex and multiform as UNIPLAC and UFSC.

Key words: University. Decision-making. Programmed and not-programmed decision. Decision style.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|-----|
| FIGURA 01: Objetivos do trabalho | 16 |
| FIGURA 02: Situações de decisões | 29 |
| FIGURA 03: Estilos decisórios | 36 |
| FIGURA 04: Continuum de decisão | 39 |
| FIGURA 05: Níveis Hierárquicos..... | 43 |
| FIGURA 06: Tipos de decisão X Níveis hierárquicos | 44 |
| FIGURA 07: O processo decisório de acordo com Simon | 47 |
| FIGURA 08: Modelo Processual | 48 |
| FIGURA 09: Modelo Político | 50 |
| FIGURA 10: Modelo Anárquico | 51 |
| FIGURA 11: Modelo Colegiado | 53 |
| FIGURA 12: Estilos decisórios UNIPLAC..... | 100 |
| FIGURA 13: Estilos decisórios UFSC | 118 |
| QUADRO 01: Diagnóstico da Instituição UNIPLAC | 76 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| TABELA 01: Diferenças entre Organizações e Instituições | 22 |
| TABELA 02: Necessidades, busca e uso da informação na tomada de decisões | 31 |
| TABELA 03: Estilos decisórios de Robbins | 35 |
| TABELA 04: Estilos decisórios de Driver | 37 |
| TABELA 05: Caracterização dos Respondentes..... | 63 |
| TABELA 06: Tempo de Serviço no Atual Cargo..... | 64 |
| TABELA 07: Cargo dos Respondentes | 64 |
| TABELA 08: Experiências anteriores em cargos..... | 64 |
| TABELA 09: Perfil do Respondente A – UNIPLAC | 97 |
| TABELA 10: Perfil do Respondente B – UNIPLAC | 97 |
| TABELA 11: Perfil do Respondente C – UNIPLAC | 98 |
| TABELA 12: Perfil do Respondente D – UNIPLAC | 98 |
| TABELA 13: Perfil do Respondente E – UNIPLAC | 99 |
| TABELA 14: Perfil do Respondente A – UFSC | 114 |
| TABELA 15: Perfil do Respondente B – UFSC | 115 |
| TABELA 16: Perfil do Respondente C – UFSC | 115 |
| TABELA 17: Perfil do Respondente D – UFSC | 115 |
| TABELA 18: Perfil do Respondente E – UFSC | 116 |
| TABELA 19: Perfil do Respondente F – UFSC | 116 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACAFE – Associação Catarinense de Fundações Educacionais

ACC – Associação Catarinense de Cultura

Art (s) – Artigo (s)

CEE/SC - Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina

CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social

CONSEPE - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

CONSUNI – Conselho Universitário

FACEC – Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis, Administrativas, Jurídicas e Sociais de Lages

FEL – Fundação Educacional de Lages

IES – Instituições de Ensino Superior

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

LED – Laboratório de Ensino a Distância

MASP – Metodologia de Análise e Soluções de Problemas

MEC - Ministério da Educação

SAD – Sistema de Apoio de Decisões

SIG – Sistemas de Informações Gerenciais

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UNIDAVI – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

UNIPLAC – Universidade do Planalto Catarinense

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina

UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí

UNIVILLE – Universidade da Região de Joinville

UPC – Fundação Universidade do Planalto Catarinense

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 TEMA E PROBLEMA | 13 |
| 1.2 OBJETIVOS | 15 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 15 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 15 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO | 16 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 18 |
| 2.1 PANORAMA GERAL DO MUNDO ORGANIZACIONAL | 18 |
| 2.2 A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO SOCIAL | 21 |
| 2.2.1 Características de uma instituição..... | 21 |
| 2.2.2 A Instituição Universidade | 23 |
| 2.3 TOMADA DE DECISÃO | 27 |
| 2.3.1 Importância da informação e da comunicação na Decisão | 30 |
| 2.3.2 Estilos decisórios..... | 35 |
| 2.3.3 Decisões programadas e não programadas..... | 38 |
| 2.3.4 Tomada de decisão nos diferentes níveis administrativos | 41 |
| 2.3.5 Modelos de tomada de decisão..... | 44 |
| 2.3.6 Decisão nas IES..... | 54 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 57 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 57 |
| 3.2 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES | 63 |
| 3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA | 65 |
| 4 RESULTADOS DA PESQUISA | 66 |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES | 66 |
| 4.1.1 UNIPLAC..... | 69 |
| 4.1.2 UFSC..... | 77 |
| 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 82 |
| 4.2.1 UNIPLAC..... | 83 |
| 4.2.1.1 Percepção do gestor sobre o processo de tomada de decisão na UNIPLAC | 83 |
| 4.2.1.2 Similaridades na percepção dos gestores da UNIPLAC sobre o processo decisório de acordo com o Modelo de Simon..... | 88 |
| 4.2.1.3 Perfis decisórios dos gestores da UNIPLAC | 96 |

| | |
|--|------------|
| 4.2.2 UFSC..... | 101 |
| 4.2.2.1 Percepção do gestor sobre o processo de tomada de decisão na UFSC ... | 101 |
| 4.2.2.2 Similaridades e discrepâncias na percepção dos gestores da UFSC sobre o processo decisório de acordo com o Modelo de Simon | 106 |
| 4.2.2.3 Perfis decisórios dos gestores da UFSC | 114 |
| 5 CONCLUSÕES | 119 |
| 6 REFERÊNCIAS..... | 125 |
| APÊNDICE..... | 135 |

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta os principais elementos presentes na pesquisa em tela, os quais nortearam a construção desse estudo. Partindo do pressuposto de que a pesquisa instiga o exercício da reflexão e a (re) construção da realidade é possível afirmar que, o conteúdo ora debatido, possibilita a atualização do tema no contexto das organizações, em especial nas Instituições de Ensino Superior. Reforçando a idéia de Minayo (1994): pesquisa é uma prática teórica que possibilita estabelecer vínculo entre pensamento e ação, proporcionando que a teoria subsidie a prática de forma a tornar vivo o conhecimento no cotidiano.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O descortinar do novo milênio trouxe consigo inúmeras e profundas transformações à sociedade, alicerçado em avanços financeiros e tecnológicos. Outrora a humanidade carecia de informações e isso gerava incerteza no momento da decisão. Atualmente a grande dificuldade é saber distinguir qual informação é essencial e necessária para tomada de decisão, visto que a quantidade disponível é abundante.

Não obstante, numa era na qual o caos tantas vezes triunfa sobre o controle, conforme afirmam Buchanan e O'Connell (2006), nem séculos de descobertas e avanços dão "conta do recado". A vida "é uma cilada para a lógica", declarou o escritor Gilbert Keith Chesterton (1874-1936), e "sua imprevisibilidade está sempre à espreita".

No contexto nacional, essas transformações vêm obrigando as organizações a refletir sobre os caminhos a serem trilhados. Nesse sentido, as instituições universitárias, reconhecidas pela sociedade como organizações catalisadoras do processo de criação do conhecimento, capazes de gerar novos paradigmas, conforme afirmam Novo e Melo (2004, 17), "vêm estimulando inúmeras reflexões em relação ao seu papel neste novo contexto".

No mesmo sentido, Rossato (1998) esclarece que a Universidade desempenha relevante papel social e, assim como a sociedade muda, ela também

se transforma, absorvendo novas formas e funções. Ou seja, as Universidades estão inseridas num sistema e estão interagindo com o mundo, sendo que, para o autor, esta capacidade de adaptação e mudança é uma das principais virtudes para sua sobrevivência ao longo do tempo.

É relevante destacar que uma parcela significativa da população percebe apenas a parte visível da Universidade, ou seja, a instituição de ensino formadora de pessoas para o mercado laboral. No entanto, a sofisticação e a complexidade das atividades desenvolvidas por algumas instituições universitárias, por meio da pesquisa e da extensão são de proporções inimagináveis, pois ao produzir conhecimento, ciência, tecnologia, arte, cultura, identidade, riqueza material e valores, não estão beneficiando apenas ao egresso, mas à sociedade como um todo.

Nesse âmbito, Rossato (1998) afirma que as instituições universitárias desenvolveram-se muito no século passado, sendo inegável sua importância no campo do saber, da ciência e na evolução da humanidade, e que jamais ocuparam um lugar tão importante e atingiu tantos milhões de pessoas, tornando-se passagem obrigatória para praticamente todas as gerações que dirigem o mundo.

No caso brasileiro, a história das Universidades, quando comparada aos demais países, é bastante recente, já que as mais antigas aproximam-se do primeiro centenário de existência. Contudo, conforme Melo (2002), a educação superior tem dado valorosas contribuições para o desenvolvimento social, econômico e cultural do país.

Desta forma, nesse intrincado contexto da contemporaneidade, a instituição universidade vem demonstrando seu valor. No entanto, a gestão está cada vez mais complexa, e necessita cada vez mais de profissionais preparados. Para Lobo (2000), a gestão universitária deixou de ser assunto para amadores. O autor afirma ainda que o custo crescente e o aumento do número das Universidades impõem gastos à sociedade, que não aceita ineficiência por parte dos gestores.

Evidencia-se que as Universidades, por sua característica ímpar de estar na vanguarda do conhecimento, desenvolvendo novos conceitos e técnicas, por serem formadas por complexos emaranhados de pessoas e objetivos, onde insumos, produtos, agentes e clientes confundem-se e se sobrepõem, exigem profissionais preparados para tomada de decisão.

Considerando a premissa de que as instituições de ensino superior podem ser estudadas sob a ótica das Ciências da Administração, que ambiciona conhecer as variáveis envolvidas na dinâmica organizacional e então controlá-las para atingir o objetivo da organização e dos indivíduos, o presente estudo justifica-se pois propõem averiguar de que maneira as IES aplicam as diretrizes do processo decisório para obter melhores resultados.

Para Gomes (2007), existem pelo menos dois motivos para o estudo da decisão: o primeiro diz respeito ao modo de pensar o processo decisório do ser humano e o segundo trata da importância dos resultados obtidos por esse modo de pensar. Esses dois aspectos proporcionam a vontade de se dar atenção especial ao processo de tomada de decisão como objeto de estudo, justificando-a como campo de interesse científico.

Tendo em vista o exposto, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa:
Como ocorre o processo de tomada de decisão em duas Instituições de Ensino Superior Catarinenses?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Conhecer o processo de tomada de decisão em duas Instituições de Ensino Superior Catarinenses.

1.2.2 Específicos

- a) Caracterizar a estrutura das IES;
- b) Identificar a percepção do processo de tomada de decisão dos gestores das IES;
- c) Levantar as similaridades na percepção dos gestores das IES sobre o processo decisório de acordo com o Modelo de Simon;
- d) Levantar os perfis decisórios dos gestores das IES;

Este estudo caracteriza-se como uma abordagem qualitativa. Nesse sentido a figura abaixo, demonstra o inter-relacionamento entre os objetivos, de forma a trazer o maior número de elementos para compreensão do problema de pesquisa.



FIGURA 01: Objetivos do trabalho

Fonte: Dados primários (2007)

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Poucas são as atividades nas quais os seres humanos possuem tanta experiência quanto a tomada de decisão. O ato de tomar decisão se faz presente dezenas, talvez centenas de vezes na vida das pessoas: inicialmente a escolha de um local seguro para abrigar-se, a seleção do animal para abater e saciar a fome, e, na modernidade, a escolha da cor da vestimenta, o trajeto até o trabalho, o tipo de refeição, o programa de TV, entre outras.

Ao contextualizar o atual cenário da sociedade, autores contemporâneos da Administração descrevem-no como de elevado grau de complexidade e velocidade de mudanças jamais vistas na história. No âmbito das organizações, não é diferente. Os impactos do desenvolvimento tecnológico e a abundância de recursos vêm

provocando rápidas, profundas e abrangentes mudanças, gerando incertezas, demandando cada vez mais capacidade de decisão dos gestores organizacionais.

Para Etzioni (1984), a Universidade é classificada como organização altamente complexa, resultado da diversidade de seu sistema. Apresenta-se com uma estrutura organizacional fragmentada, com inúmeros tipos de problemas e conflitos entre seus componentes.

Desta forma, inegavelmente, a Universidade é um instigante campo de pesquisa, pois reúne inúmeros atributos interessantes para a área das organizações, como a complexidade de sua estrutura, que poderia ocasionar lentidão nos processos, mas é considerada fonte catalisadora do conhecimento; presença de quadro técnico altamente especializado e capacitado, porém com pouca aplicação das teorias organizacionais; responsabilidade de formar pessoas para sociedade e para atender às demandas do mercado; capacidade de se reinventar e propor novos paradigmas.

Por fim, Hardy e Fachin (1996), afirmam que o quadro teórico que respalda a discussão do processo decisório nas instituições de ensino superior é irrisório, demonstrando a existência de poucos estudos na área da Teoria das Decisões em universidades.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, faz-se uma revisão sistematizada do Estado da Arte do Processo de Tomada de Decisão em Organizações. O texto contextualiza as categorias analíticas: Organização e Instituições de Ensino Superior, tipos, categorias e modelos de Tomada de Decisão. O processo de revisitar as principais fontes contidas no arcabouço teórico da Administração, possibilitou embasar reflexões sobre a maneira pela qual, o processo de tomada de decisão se materializa no contexto das Instituições de Ensino, bem como se configura no cenário da sociedade contemporânea.

2.1 PANORAMA GERAL DO MUNDO ORGANIZACIONAL

A história das organizações está intimamente ligada à história da sociedade e conseqüentemente, à tomada de decisão. As organizações não são invenções modernas, os Faraós do antigo Egito delas se utilizaram, há milhares de anos, para construir grandes pirâmides. Os imperadores da China, para construir grandiosos sistemas de irrigação. Os primeiros Papas criaram uma Igreja Universal a fim de servir a uma religião para todos os povos (ETZIONI, 1984).

Por outro lado, a carência de recursos tecnológicos e o reduzido acúmulo de conhecimento isolavam grandes áreas do nosso planeta. O ocidente não conhecia a pólvora na época em que ela estava sendo usada na China; e as civilizações pré-colombianas nada sabiam sobre a roda.

Atualmente, ao contrário, os impactos do processo tecnológico são simultâneos nos indivíduos e/ou comunidades em todo o mundo. O efeito dos progressos tecnológicos nas estruturas dos indivíduos ou grupos são diretos e imediatos. Conseqüentemente, ao se comparar o panorama da sociedade da metade do século dezenove com o atual, percebe-se que a principal diferença entre os homens separados por algumas gerações é o resultado da transformação do seu meio ambiente (KAUFMANN, 1975).

A partir desta reflexão é possível levantar o seguinte questionamento: qual a importância das organizações nesse contexto? A resposta pode estar no período de

tempo que se passa dentro delas. Segundo March e Simon (1981), os trabalhadores adultos passam pelo menos um terço do dia nas organizações em que executam suas atividades laborais, enquanto crianças e jovens em idade escolar, passam o mesmo tempo em instituições escolares. Nesse sentido, Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981) explicam que as organizações são instrumentos vitais para sociedade, pois suas realizações nos campos da indústria, educação, saúde e segurança nacional são de suma importância para a majoração da qualidade de vida da sociedade.

Assim sendo, torna-se difícil imaginar a sociedade atual sem a presença de organizações. As relações sociais são estabelecidas neste contexto, desde o nascimento das pessoas, no processo de construção do conhecimento nas escolas, nas relações de trabalho, no espaço de construção de relações pessoais (como a religião e o lazer), no espaço de conquista de poder e de direitos e até na própria morte do ser humano. Nesse sentido, Etzioni (1984) ressalta que as organizações são as formas mais racionais e eficientes para o agrupamento social, e a civilização moderna tornou-se dependente dessa estrutura.

Inegavelmente vive-se a “Era Organizacional”, descrita por Oliveira (2002, p.79) como aquela na qual o “homem contemporâneo não só despense a maior parte do seu tempo útil, como também delas depende para satisfazer parcela cada vez maior de suas necessidades”, referindo-se a relação do ser humano com as organizações.

Não obstante, autores da área da Administração como Peter Drucker, Alvin Toffler e John Naisbitt descrevem que a velocidade e a profundidade das transformações que a sociedade vem sofrendo, nunca foram vivenciadas anteriormente. Essas transformações estão alicerçadas em avanços financeiros e tecnológicos que afetam diretamente o comportamento das organizações e das pessoas e a forma como tomam decisões.

Equivocadamente, imagina-se que os avanços nas mais variadas áreas, vêm propiciando a simplificação da vida em sociedade, no entanto um olhar mais aprofundado mostra uma realidade mais complexa. Reiterando Kaufmann (1975), em determinados pontos as coisas parecem estar mais singelas, no entanto, elas apresentam-se assim para depois se tornarem até mais intrincadas, quando unidas a outras.

Em sua Teoria dos Sistemas Abertos, Katz & Kahn (1987) ponderam que as organizações contemporâneas são complexas e têm que compreender as condições de mudanças requeridas pelo ambiente externo para continuarem sua trajetória de sobrevivência e sucesso.

Para Oliveira (2002), o nível de complexidade atingido pela sociedade da Era das Organizações requer das pessoas inseridas neste contexto, concepção e planejamento de futuro, ou seja, devem coordenar os recursos necessários para realizar a transição de um estágio atual da organização para um estado desejado no futuro, a fim de garantir a sobrevivência, o desenvolvimento e a perpetuidade da organização.

Dee Hock (2001), fundador emérito da Visa afirma que:

Estamos num ponto do tempo em que uma era de quatrocentos anos está morrendo e outra está lutando para nascer - uma mudança de cultura, ciência, sociedade e instituições muito maiores do que qualquer outra que o mundo já tenha experimentado. Temos à frente a possibilidade de regeneração da individualidade, da liberdade, da comunidade e da ética como o mundo nunca conheceu, e de uma harmonia com a natureza, com os outros e com a inteligência divina como o mundo jamais sonhou.

O especialista em universidades, Vitor Meyer Jr. (2000) destaca que as mudanças profundas, abrangentes e, algumas delas, rápidas têm caracterizado a sociedade nesta virada de século. Estas mudanças têm provocado impacto nas pessoas, nas famílias e nas organizações, introduzindo novos paradigmas, processos de produção, padrões de comportamento, valores e formas de comunicação baseadas em tecnologia avançada.

Desta forma, diante da realidade de século XXI, onde as incertezas são características na gestão da organização, é fundamental compreendê-las num enfoque macro, como um sistema aberto, considerando o ambiente organizacional e suas dimensões. Ao transacionar com a sociedade, as relações são construídas por meio de pessoas, produtos e serviços, recursos financeiros e também sob a forma de forças políticas e legais. Em suma, as organizações são dependentes das condições externas em constante mutação (RINALDI, 2002).

Nesse complexo estágio das organizações e da sociedade, as Universidades, que desde suas origens mais remotas, vêm evoluindo e constituindo-se como uma das principais fontes de criação, sistematização e difusão do conhecimento acumulado pelas civilizações do mundo inteiro, insere-se na “Era Organizacional”, atingindo ao longo do tempo um grau de complexidade poucas

vezes alcançado por outras organizações. Essa complexidade tem desafiado seus administradores a rever suas funções e, sobretudo, apresentar propostas que acelerem ainda mais o seu desenvolvimento (FOGUEL; SOUZA, 1993). Essa organização complexa, brilhante e grande responsável pelo desenvolvimento da sociedade será o objeto de análise no capítulo seguinte.

2.2 A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO SOCIAL

Nesses quase nove séculos de seu aparecimento no Ocidente, a Universidade tem procurado conhecer o homem e seu comportamento na sociedade, oportunizando o aprendizado de realidades até então distantes. As Universidades têm exercido um papel importantíssimo no desenvolvimento e aperfeiçoamento de grandes invenções, geraram ciência e tecnologias que se puseram a serviço da sociedade e, conseqüentemente foram responsáveis por mudanças no comportamento do ser humano em sociedade. Em suma, não estiveram ausentes à história dos povos (MELO, 2002).

Os tópicos a seguir, contribuirão para melhor entendimento da Universidade enquanto complexo organizacional e uma instituição comprometida com a construção de conhecimento, bem como de sua função como agente de mudança na sociedade.

2.2.1 Características de uma instituição

Pereira e Fonseca (1997), ao caracterizarem as instituições, afirmam que existe uma diferença fundamental entre as organizações criadas com o fim específico de otimizar meios para cumprir uma tarefa ou objetivos, chamadas de organizações instrumentais e as organizações que assumem padrões sociais relevantes para a sociedade, chamadas de Instituições. Segundo os autores, grandes corporações, órgãos públicos, hospitais e universidades geralmente fazem parte desse grupo.

A seguir, são relacionadas as principais diferenças entre Organização e Instituição, segundo a opinião de Pereira e Fonseca (1997, p.120).

TABELA 01: Diferenças entre Organizações e Instituições

| ORGANIZAÇÃO | INSTITUIÇÃO |
|--|---|
| Sistema sociotécnico destinado a otimizar meios para alcançar objetivos | Sistema organizacional com funções sociais consideradas relevantes pela sociedade e pelos seus membros. |
| Organizações (lucrativas ou não-lucrativas) baseadas na divisão racional e econômica do trabalho. | Organização infundida de valor intrínseco (mística, identidade, caráter). |
| Instrumento perecível e descartável, voltando para a realização de tarefas, otimização de meios e uso racional de tecnologias, destinadas ao alcance de metas estabelecidas. | Organismo vivo, perene, adaptável, receptivo, produto de pressões e necessidades sociais relevantes. |

Fonte: Adaptado de Pereira e Fonseca (1997).

Historicamente, as Universidades vêm demonstrando seu valor como Instituições dinamizadoras do conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade. Desta forma, para Pereira e Fonseca (1997), as instituições como universidades, possuem características singulares que as diferenciam das organizações instrumentais e que transparecem nas seguintes variáveis:

- a) **Dimensão temporal ou histórica da instituição**, a qual retrata a trajetória da instituição ao longo do tempo, mostrando a alteração ou permanência de suas funções e de sua estrutura, de crises e sucessos que não podem ser compreendidos sem a verificação dos fatos que lhes deram origem;
- b) **Papel e a dimensão da liderança**, que determinam os valores e a cultura institucional, elemento crítico no processo de institucionalização. Por meio das decisões que toma, ela insemina valores, provoca mudanças, catalisa o conhecimento interno e o relacionamento com o ambiente;
- c) **Imagem e valorização externa**, a qual proporciona verificar por meio do suporte que recebe de seus clientes e de organizações com as quais se relaciona, além da proteção especial do governo, de patrocinadores ou a garantia de monopólio legal. A questão da imagem garante legitimidade, credibilidade e poder de barganha à instituição;
- d) **Comprometimento interno**, que identifica o “senso de missão”. Elas desenvolvem uma filosofia de trabalho que perpassa a cultura organizacional como um todo, e é amplamente compartilhada entre os membros e a liderança. Os funcionários sentem-se orgulhosos de

pertencer a uma organização tão especial e consideram uma vitória pessoal o bom desempenho institucional;

- e) **Funções e objetivos**, que moldam a estrutura e a forma institucional. O impulso de sobrevivência faz com que as instituições procurem expandir cada vez mais as suas fronteiras, distanciando-se da sua função original. O distanciamento entre objetivos e estruturas é perceptível em instituições decadentes que, para garantir sua sobrevivência, apegam-se muito mais aos processos do que aos conteúdos;
- f) **Ambiente institucional**, o qual deve ser considerado como a metade indivisível da instituição, uma vez que a institucionalização plena é marcada por um simbiótico relacionamento com o ambiente, que pode ser classificado em duas dimensões distintas: o ambiente operacional e o ambiente geral.

Uma vez caracterizadas as instituições, buscou-se na revisão da literatura a concepção de instituições universitárias, objeto desse estudo.

2.2.2 A Instituição Universidade

Segundo Rinaldi (2002), a literatura em administração universitária não contém um modelo capaz de explicar em todas as suas dimensões o que é uma Universidade. Segundo a autora, os estudos abordam enfoques como natureza, processos, estruturas ou sistemas, na maioria das oportunidades de forma excludente, gerando poucos pontos de convergência entre os diversos estudos que tratam da complexidade das organizações acadêmicas.

Sobre a definição de Universidade, Schlemper Júnior (1989) afirma que esta tem variado no tempo e no espaço. Inicialmente caracterizada como local privilegiado do saber universal livre e desinteressado, vem se configurando em outras formas.

Finger (1997), por sua vez, assinala que a Universidade destaca-se como sendo uma instituição conservadora por excelência, tanto em suas práticas quanto em suas posturas, além de resistir em examinar com mais profundidade a aplicação de um novo modelo organizacional para seu fazer e para o papel de professores, alunos e funcionários.

Já Etzioni (1984) vê a Universidade como um tipo de organização altamente complexa, resultado da diversidade do sistema. Apresenta-se com uma estrutura organizacional fragmentada, com inúmeros tipos de problemas e conflitos entre seus componentes.

Ao comparar as organizações lucrativas com as organizações acadêmicas, Baldrige (1982) ressalta que as primeiras constroem as estruturas de decisão para atingir sua finalidade, pois possuem objetivos e metas bem definidas. As segundas, por outro lado, precisam construir processos decisórios capazes de responder a um alto grau de incerteza e conflito, pois cada indivíduo ou grupo de indivíduos tem seus propósitos e objetivos, que nem sempre coincidem com os objetivos da organização acadêmica.

No mesmo sentido, Besse (*apud* RINALDI, 2002) destaca que as corporações possuem vantagem sobre as Universidades no uso da autoridade, pois a corporação tem claramente definido um grupo de interesse: os acionistas, que selecionam um grupo de diretores que se dedicam integralmente a cumprir a missão da empresa. O processo empresarial resulta em recursos bem definidos e canais de autoridade que se preocupam em obter lucro. O resultado de uma empresa que busca o lucro é uma organização autoritária. No que se refere à Universidade, o autor questiona qual seria o grupo que corresponde aos acionistas da empresa, a origem de todo o controle da organização e primeiro beneficiário de seu sucesso.

Na opinião de Drucker (1975), as Universidades caracterizam-se como sendo instituições de serviço e possuidoras de responsabilidades sociais. O autor constata que seu “cliente” não é realmente um cliente da forma como o conhecemos, ele é um contribuinte, quer seja com seus impostos ou por meio da alocação de custos indiretos, independentemente de utilizar seus serviços ou não. Sobretudo o produto da Universidade não serve somente para satisfazer desejos e necessidades individuais, mas também sociais. Para o autor, as Universidades são organizações típicas de sociedade desenvolvida.

Sobre a dificuldade de identificar o objetivo da Universidade, Baldrige (1983) afirma que a resposta é complexa e envolve ensino, pesquisa, extensão, administração das instalações científicas, desenvolvimento de variadas formas de cultura e solução de problemas sociais. Sobre o papel de formar pessoas, o autor afirma que a sociedade entrega à Universidade pessoas ou alunos que recebem uma carga de informação, transformando-os em novos profissionais, que se

integrarão novamente à sociedade. Estes “clientes-produtos”, geralmente exercem grande influência e interferem no processo de tomada de decisão.

Quanto às influências que a Universidade recebe do ambiente externo, Arguim (*apud* RINALDI, 2002) aponta quatro elementos a serem considerados: o **econômico** – questões ligadas ao emprego, inflação, consumo, etc.; o **sociológico** – valores, novos estilos de vida, etc.; o **tecnológico** – avanços na informática, telecomunicações, automação, etc.; e o **político** – envolve legislação, regulamentações governamentais, grupos de pressão, entre outros.

Na opinião de Ribeiro (1975), a característica mais marcante dessa instituição na atualidade, é a capacidade de se mobilizar, seja para questionar a estrutura de poder e a ordem social, seja para sugerir utopias concretas, no que diz respeito à forma como deve ser a sociedade e a existência da raça humana na próxima civilização. Ela mantém-se em permanente questionamento. Logo, em função de suas diversas formas, a Universidade defronta-se com algumas crises que se caracterizam como conjuntural, política, estrutural, intelectual e ideológica.

A Universidade, no contexto civilizatório contemporâneo, atrai para si a denominação de “berço do conhecimento”. Talvez por essa razão represente também uma fonte inesgotável de estudo. Na opinião de Carmo e Pimenta-Bueno (1999), a Universidade vem se tornando, cada vez mais, uma parte muito presente na constituição da sociedade contemporânea. Exerce, inclusive, a missão de ser geradora e disseminadora de novos conhecimentos tecnológicos agregadores de valor econômico aos produtos, firmando-se como uma instituição que é parte do cotidiano de todos os seres humanos. Para esses autores, é natural que a Universidade moderna sofra influência direta das mudanças econômicas radicais dos dias de hoje, representadas pela globalização dos processos produtivos e pelas novas realidades sociais.

O processo de mudanças sociais contínuas, de certa forma, tem sido um desafio cotidiano para essas instituições e seus protagonistas, desde seu aparecimento nos primeiros séculos do segundo milênio. Destaca-se, por exemplo, o filósofo alemão Arthur Schopenhauer (1788 – 1860), que entre os séculos XVIII e XIX estudou com preocupação a questão da educação. Este autor vislumbrou o aprendizado tendo como suporte a experiência. Já naquele momento, criticou o excessivo valor dado à teoria sem que fossem consideradas as experiências práticas. Assim, considerava que o resultado do aprendizado puro e simples,

promovido pela teoria se tornaria infrutífero. Para o filósofo, somente o contato com a realidade permite ao aluno desenvolver assimilar novos conceitos que lhe darão maior visão sobre o mundo que o rodeia, ou seja, o aprendizado deve-se pautar pelo estudo da realidade (MARTINO, 1998).

Para Lanzillotti (1997), as mudanças se apresentam como alternativas para a sobrevivência das Universidades. Alerta que o motor dessas mudanças já foi acionado pelas demais organizações que se utilizaram de novos conceitos como a Reengenharia, e revisaram as idéias, estruturas, políticas e práticas administrativas, objetivando uma preparação rápida e eficaz, voltada para o terceiro milênio.

Esse autor acredita que ao redimensionar o ensino superior, passa a ser necessário repensar a Universidade como organização comprometida com a transformação social e revelar sua interface com a sociedade, de tal forma que ela possa se adequar às novas realidades, onde a relação cliente/mercado/produto norteará o processo transformador.

Entretanto a Universidade nesse longo período de sua existência tem se posicionado diferentemente das exigências feitas para a atualidade. As funções tradicionalmente desenvolvidas por essas instituições nem sempre estiveram voltadas para atender as necessidades prementes da sociedade.

Se por vários séculos, a Universidade tem atuado como instituição social, responsável por grandes transformações, ao mesmo tempo vem sendo classificada como elitista e acessível a uma pequena minoria dominante. Na opinião de Gramsci (1980 *apud* FÁVERO, 1999), a Universidade é a escola da classe (e do pessoal) dirigente, é o mecanismo por meio do qual se faz a seleção dos indivíduos das outras classes que devem ser incorporados no quadro governante, administrativo, dirigente.

Essa idéia de Universidade é ratificada pelas palavras do sociólogo Darcy Ribeiro. Para ele, a Universidade atua como uma grande agência, não apenas formadora, mas seletora dos quadros dirigentes da sociedade.

Atuando em ambientes bastante diferenciados, o sistema universitário reflete e é refletido pelo cenário sócio-político-cultural em que está inserido. Embora seja encontrado de várias formas, é possível identificar alguns valores que lhes são intrínsecos. A vocação democrática e a liberdade acadêmica são os pontos de partida da identidade desta instituição. Sem liberdade para expressão de idéias, a pesquisa, o ensino e as demais formas de atuação da universidade não acontecem.

A pluralidade é essencial para o avanço da ciência e, sobretudo, para a formação de cidadãos aptos à escolha democrática das melhores alternativas para a Universidade (SCHLEMPER JÚNIOR, 1989).

Assim sendo, passamos a analisar o tema Tomada de Decisão para compreender o seu inter-relacionamento com a Universidade, tema proposto para esta pesquisa.

2.3 TOMADA DE DECISÃO

Ao retratar a dificuldade da Tomada de Decisão, Peter Drucker (2006) cita dois exemplos marcantes: Um deles é exemplificado no velho provérbio: “Meio pão é melhor do que nenhum pão”. O outro, na história do julgamento de Salomão, baseada na constatação de que “meio bebê é pior do que nenhum bebê”. No caso do pão, o objetivo é fornecer alimentação, e meio pão ainda é alimento. Meio bebê, no entanto, não satisfaz uma condição, porque meio bebê não é meia criança viva e em desenvolvimento.

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

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

Foi em meados do século passado que Chester Barnard, autor de *As Funções do Executivo* (1971), inseriu a expressão "Tomada de Decisão". Esta expressão típica do vocabulário da gestão pública, no mundo dos negócios, veio a substituir descrições mais limitadas como "alocação de recursos" e "definição de políticas", alterando a forma como o gestor percebia aquilo que fazia, gerando uma nova firmeza no agir, um desejo de conclusão. Sobre o mesmo ângulo, Drucker (2006, p. 9) afirma que “a menos que uma decisão se converta em trabalho, ela não será uma decisão; terá sido no máximo, uma boa intenção”.

Sobre a Tomada de Decisão na organização, Choo (2006) afirma que deve ser formal e estruturada por procedimentos e regras, onde papéis, métodos e normas devem ser especificados.

A Tomada de Decisões dentro da organização é a tarefa mais importante, de maior dificuldade e risco de qualquer executivo, já que uma decisão ruim pode prejudicar a empresa e a carreira, às vezes de modo irreversível (HAMMOND, KEENEY, RAIFA, 2006).

Para Shimizu (2001, p.22), o ato de decidir no âmbito das organizações “deve ser estruturado e resolvido de modo formal, detalhado, consistente e transparente”, ou seja, o autor evoca a necessidade da decisão a ser tomada conforme determinados procedimentos.

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

Assim, um dos principais desafios do gestor de uma organização é a compreensão da natureza do problema em seus mais diversos ângulos, numa visão multidimensional para que possa levantar alternativas e solucioná-lo da melhor forma possível, tomando as decisões de forma racional.

Uma das tarefas mais desafiadoras diante de quem vai tomar uma decisão é a análise das alternativas e seus desdobramentos nas organizações. Essa análise é realizada sob diversas condições, envolvendo riscos e incertezas. Tal complexidade pode ser ilustrada segundo Stoner e Freeman (1995) num *continuum* que vai da certeza (altamente previsível), passa pelo risco e a incerteza e vai até a turbulência (altamente imprevisível), conforme figura abaixo.

A figura abaixo demonstra as situações de decisão na qual o administrador pode encontrar numa decisão a possibilidade de controle sobre a situação. Assim, numa situação de certeza, o decisor possui controle sobre a situação de decisão. No entanto, numa situação de turbulência, o decisor terá pouco controle sobre a situação.



FIGURA 02: Situações de decisões

Fonte: Adaptado de Stoner e Freeman (1995)

Para Stoner e Freeman (1995), esses elementos são definidos da seguinte maneira:

- a) **Certeza**: condição na qual o decisor tem informações precisas, mensuráveis e confiáveis sobre os resultados das várias alternativas que são consideradas;
- b) **Risco**: condição na qual o decisor conhece a probabilidade de que uma determinada alternativa conduza a um objetivo ou resultado almejado;
- c) **Incerteza**: condição na qual o decisor enfrenta situações externas imprevisíveis ou não tem as informações necessárias para estabelecer a probabilidade de determinado evento;
- d) **Turbulência**: condição na qual as metas não são claras ou quando o meio ambiente muda muito depressa.

Desta forma, várias abordagens sobre tomada de decisão surgiram, focalizando diferentes aspectos da decisão, procurando minimizar as inúmeras falhas que foram constatadas ao longo do tempo. A seguir, são tratados aspectos como importância da informação e da comunicação, estilos decisórios, tipos de

decisão, níveis administrativos nas quais as decisões são tomadas, categorias de Tomada de Decisão, e por fim, os modelos de tomada de decisão mais difundidos na literatura, buscando-se suas características mais importantes.

2.3.1 Importância da informação e da comunicação na Decisão

Vale destacar que a informação está presente em quase todas as atividades que as organizações realizam. Para Choo (2006), sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as organizações não são capazes de perceber sua importância. Desta forma, o estudo das necessidades e uso da informação é necessariamente transdisciplinar, “ligando áreas como psicologia cognitiva, estudos de comunicação, difusão de inovações, economia, armazenamento de informações, teoria organizacional e antropologia social.” (CHOO, 2006, p. 83).

Segundo Freitas *et al.* (1997), as informações são consideradas recursos essenciais em todos os níveis da organização, sejam eles operacionais, táticos ou estratégicos. O valor atribuído às informações cresce na medida em que aumenta a complexidade da sociedade, e conseqüentemente das próprias organizações.

Para Angeloni (2003), os dados, as informações e o conhecimento são elementos significativos para a comunicação e para a Tomada de Decisão nas organizações, porém de difícil discernimento conceitual. Eles formam um sistema hierárquico de difícil delimitação. Para esta autora, o que se apresenta como dado para um indivíduo pode ser informação e/ou conhecimento para outro.

Assim sendo, ao considerar a inter-relação entre dados, informação e conhecimento podemos deduzir que os dados por si só não significam conhecimento útil para a tomada de decisão, constituindo-se apenas no início do processo. Na arena da teoria das organizações, Choo (2006) destaca três campos distintos onde a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação das organizações: O primeiro trata da utilização da informação para dar significado às mudanças do ambiente externo; o segundo trata da criação, organização e processamento da informação para geração de novos conhecimentos por meio do aprendizado; e o terceiro é aquele no qual as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes.

Embora esses três campos sejam tratados como áreas independentes de informação organizacional, eles são de fato processos interligados que se alimentam mutuamente, impulsionando o ciclo do conhecimento, proporcionando a eficiência e a eficácia organizacional.

Desta forma, é fundamental apreciar o inter-relacionamento entre a **necessidade**, **busca** e **uso** da informação no contexto da Tomada de Decisão dentro das organizações. Na opinião de Choo (2006), a necessidade de informação relaciona-se com a Tomada de Decisão pela possibilidade de reduzir a incerteza no momento da decisão. Está relacionada com a busca de informação na medida em que é guiado pelos hábitos e princípios que o indivíduo adquiriu em decorrência de treinamento, educação ou experiência. Está vinculado ao uso da informação à proporção que as decisões são tomadas por indivíduos ou grupos de indivíduos. Em suma, pode-se sistematizar tal discussão conforme tabela abaixo.

TABELA 02: Necessidade, busca e uso da informação na Tomada de Decisão

| | Necessidade de Informação | Busca da Informação | Uso da Informação |
|---------------------------|---|--|--|
| Tomada de Decisões | <ul style="list-style-type: none"> • Determinar a estrutura e os limites do problema • Esclarecer preferências e adequação da regra • Informações sobre alternativas, resultados, preferências | <ul style="list-style-type: none"> • Guiada por princípios heurísticos e hábitos • Busca motivada por problemas • Critérios para uma solução satisfatória | <ul style="list-style-type: none"> • Limitações no processamento da informação • Estruturado por rotinas e regras • Muitos problemas competem por atenção |

Fonte: Adaptado de Choo (2006)

Para Ward e Peppard (2002), um dos desafios da gestão das organizações é assegurar a qualidade das informações, principalmente em relação à oportunidade, acurácia, completitude, confiança na fonte, credibilidade e adequação. Esses autores também identificam a necessidade de proporcionar a integração da informação (p. 468): *“There is also a growing requirement for integration of information flows at individual and departmental/functional levels, and accross processes and organizational boundaries, which poses a variety of complex challenges.”*

Nesse sentido, o gestor, independente do posicionamento hierárquico a que pertença, utiliza das informações como ferramenta de trabalho. Para tanto, é necessário verificar determinados elementos fundamentais: propriedade, conteúdo e precisão, bem como verificar o momento correto em que vai aplicá-los, na perspectiva de que a tarefa seja eficiente e traga os resultados almejados. Moritz e Pereira (2006) afirmam que as informações são alimentadas por um Sistema de Informações Gerenciais (SIG). Segundo Stoner e Freeman (1995, p. 491) este Sistema é como

[...] um método formal de tornar disponíveis para a administração, oportunamente, as informações precisas necessárias para facilitar o processo de tomada de decisão e para dar condições para que as funções de planejamento, controle e operacionais da organização sejam executadas eficazmente.

Anthony Gorry e Scott Morton (*apud* STONER e FREEMAN, 1995, p. 492) apresentam três possibilidades de Sistemas de Informações para se tomar decisões nas organizações:

- **Controle Operacional:** um SIG, nesse caso, deve oferecer informações muito precisas e detalhadas numa base diária ou semanal. As informações são extraídas de operações do cotidiano;
- **Gerência Média:** Gerentes Médios ou Chefes de Divisão preocupam-se com o desempenho atual e futuro de suas unidades. Precisam acessar informações sobre assuntos importantes que possam afetar as unidades. Para este nível de gestão são necessários dados agregados (resumidos) advindos do âmbito da organização, bem como de fontes externas à mesma;
- **Administração de Topo:** para esse nível hierárquico, o SIG oferece informações para o planejamento estratégico e o controle da administração.

Um elemento destaque entre o ambiente de informação e a gestão é a transação. Na visão de Moritz e Pereira (2006, p.18) a transação “é qualquer evento que ocorre ou dentro da organização ou entre ela e o ambiente externo”. Nesse caso, os dados presentes nestas transações precisam ser compilados e classificados, bem como sintetizados para serem utilizados no processo de Tomada de Decisão.

Esses autores afirmam também que, para se configurar a transação é preciso que se contemple um volume considerável de informações para formar um banco de dados. No caso da classificação é necessário que as informações se repitam na perspectiva de desenhar um padrão. A simbologia utilizada para democratizar as informações deve ser clara e objetiva.

Em suma, independentemente do tipo de decisão que precise ser tomada nas organizações, de fato é possível afirmar que é necessário ter uma boa estrutura de comunicação para viabilizar o processo decisório. Sendo assim, Moritz e Pereira (2006, p. 20) afirmam que “a comunicação de cunho administrativo ocorre na medida em que as pessoas trocam idéias, formam entendimentos, coordenam atividades, exercem influência e democratizam um sistema de crenças, símbolos e valores”.

Vale dizer que a comunicação se estabelece em um determinado contexto e possui uma série de elementos que precisam ser observados para que se efetive da melhor maneira possível. Moritz e Pereira (2006, p. 20) apresentam o modelo clássico de Claude Shannon que definiu sete elementos básicos (COOPER; ARGYRIS, 2003, p. 20), compostas por uma **fonte** que codifica a **mensagem** e a **transmite** por algum **canal** para o **receptor**, que codifica a mensagem e pode enviar ao **emissor** alguma **realimentação**.

No que tange a comunicação organizacional é possível dizer, ainda, que ela se torna complexa por ocorrer em muitos níveis. Diante do exposto, há quem defenda que a substância fundamental da comunicação é o comunicado, ou seja, as mensagens que transmitem informações. Porém há quem defenda que a essência da comunicação encontra-se no significado, pois neste caso, a comunicação segue acompanhada de emoções, idéias e valores, pois está arraigada de cultura e experiências. Os pesquisadores da cultura organizacional defendem a versão do significado como elemento fundante da comunicação.

Moritz e Pereira (2006, p. 21) apresentam sete papéis que a comunicação desempenha no contexto organizacional:

- **Comando e Controle:** no sentido de ser o meio pelo qual orientações são dadas, problemas são identificados, a motivação é encorajada e o desempenho monitorado;
- **Ligação:** a comunicação promove um fluxo de informação entre diferentes partes da organização, possibilitando atingir a coerência entre

unidades e funcionários diferentes. A função de ligação tem um papel crucial na inovação e na difusão de inovações dentro das organizações;

- **Inculturação:** se refere à criação e manutenção da cultura organizacional e à assimilação dos membros à organização. Rituais, mitos, metáforas, declarações de missão e outros gêneros simbólicos contribuem para essa função;
- **Ligação Interorganizacional:** serve para criar e manter laços entre as organizações;
- **Apresentação Organizacional:** define a organização para públicos importantes como clientes em potencial, outras organizações, o governo e pessoas em geral. Essa função contribuiu para a manutenção da legitimidade institucional de uma organização;
- **Ideacional:** se refere ao papel da comunicação na geração e utilização de idéias e conhecimento dentro da empresa;
- **Ideológica da Organização:** ela é o veículo para o desenvolvimento e difusão de ideologias e sistemas de pensamento que normatizam e justificam as relações de poder e controle.

É importante ressaltar que existem dois sistemas de comunicação no âmbito organizacional, o formal e o informal. O primeiro demanda estrutura e inclui monitoramento, grupos de trabalhos e sistemas de informações da administração. Já o segundo acontece no conjunto das relações sociais que são estabelecidas no âmbito diário. Nesse sentido, demanda tomar muito cuidado ao destacar as informações que chegam por este caminho, pois elas podem estar sobrecarregadas de visões pontuais e de perspectivas particulares, não contribuindo para o processo do trabalho e para a organização como um todo (MORITZ; PEREIRA, 2006).

Analisada a importância da informação e da comunicação para o processo de tomada de decisão, passa-se à análise dos estilos decisórios dentro da organização.

2.3.2 Estilos decisórios

Ao estudar a percepção do processo de Tomada de Decisão, é vital conhecer alguns dos estilos decisórios individuais mais conhecidos na literatura em Administração. Cada estilo decisório descrito abaixo, destaca diferentes elementos e pontos de vista sobre o comportamento dos decisores.

Para Robbins (2002), no que tange à decisão, os decisores diferem segundo dois aspectos. A primeira é a **forma de pensar** - enquanto alguns são lógicos e racionais, processando a informação seqüencialmente, outros são intuitivos e criativos, percebendo as coisas como um todo. A segunda diz respeito à **tolerância à ambigüidade** – enquanto alguns decisores sentem a necessidade de estruturar as informações, outros conseguem processar muitos pensamentos ao mesmo tempo. Desta forma, para o autor, quatro estilos decisórios podem ser identificados: diretivo, analítico, conceitual e comportamental.

TABELA 03: Estilos decisórios de Robbins

| Estilo | Descrição |
|----------------|---|
| Diretivo | Apresentam baixa tolerância à ambigüidade e um modo de pensar mais racional. São eficientes e lógicas, tomam decisões depressa e se concentram no curto prazo. No entanto, suas preocupações com a eficiência fazem com que tomem decisões com um número pequeno de informações, avaliando poucas alternativas. |
| Analítico | Toleram mais a ambigüidade e são racionais. Buscam mais informações e alternativas que as pessoas que adotam o estilo diretivo; são cautelosos e mais adaptativos a novas situações. |
| Conceitual | Tendem a ter uma perspectiva muito ampla e a considerar muitas alternativas. Normalmente encontram soluções criativas para os problemas, sob um enfoque de longo alcance. |
| Comportamental | Costumam trabalhar bem em grupo, são receptivos a sugestões, evitam o conflito e buscam o consenso, preocupam-se com as realizações de seus pares e subordinados. |

Fonte: Adaptado de Robbins (2002)

Importante ressaltar que, embora estes estilos sejam distintos, freqüentemente os gestores podem apresentar estilos que recaem em mais de uma característica. Desta forma, recomenda-se a utilização do termo “estilo dominante”, embora os gestores mais flexíveis apresentem um estilo decisório que percorre os quatro estilos com certa equidade (ROBBINS, 2002).

Tal modelo pode ser descrito conforme figura a seguir:



FIGURA 03: Estilos decisórios

Fonte Robbins (2002)

Com taxonomia semelhante a Robbins (2002), Driver *et al.* (*apud* FREITAS *et al.*, 1997) ponderam que a diferenciação entre os estilos decisórios reside em dois aspectos: **foco** – refere-se ao número de alternativas identificadas na Tomada de Decisão; e **uso da informação** – refere-se à quantidade de informações realmente consideradas para a Tomada de Decisão.

Os decisores que usam a informação podem ser divididos em dois grupos, os maximizadores (que são mais analíticos) procuram buscar todas as informações relevantes antes de tomar uma decisão e os satisfatórios (usam a informação só para chegar a uma ou duas soluções). Quanto ao foco, os decisores podem ser unifoco (usam a informação para produzir somente um curso de ação definitivo) ou multifoco, que usam a informação para chegar a muitas alternativas (DRIVER *et al.* *apud* FREITAS *et al.*, 1997).

Da combinação dessas características, resultam cinco estilos decisórios, segundo Driver *et al.* (*apud* FREITAS *et al.*, 1997), conforme tabela a seguir:

TABELA 04: Estilos decisórios de Driver

| Estilo | Característica |
|-------------|---|
| Decisivo | Utiliza poucas informações para decidir, pouco planejamento e pouco respeito à hierarquia. A cada reunião toma decisão. Tem estilo autocrático e delegante. É orientado por resultados. |
| Flexível | Utiliza poucas informações e as analisa sob diferentes aspectos, optando pela mais apropriada. É adaptativo e criativo, preferindo a intuição ao planejamento. Prefere organizações com pouca estrutura e poucas regras. Decide baseado nas discussões do grupo. |
| Hierárquico | Planeja a longo prazo, fazendo análises complexas dos dados. Maximiza o uso de informações para alcançar a única melhor solução. É detalhista, controlador e centralizador. Sua comunicação é prejudicada pela complexidade e pelo detalhamento das idéias. Tem como ideal a burocracia. |
| Integrativo | Usa muita informação e gera o maior número de alternativas possíveis. Produz várias interpretações simultaneamente sobre as situações. Valoriza a exploração e a criatividade. Tenta compatibilizar interesses de pessoas e da organização. Prefere organizações menos rígidas. |
| Sistêmico | É mais complexo e difícil de ser compreendido. Combina qualidades do estilo integrativo e do hierárquico. Não delega, exercendo influência e controlando informações. Planeja a curto prazo. Valoriza a informação, estimulando sua coleta regular e cuidadosa. Estimula as pessoas a trazerem informações informais. |

Fonte: Driver *et al.* (apud FREITAS *et al.*, 1997).

Já Likert (1979) propõe uma classificação de sistemas de Administração, definindo quatro diferentes perfis organizacionais:

- a) O **autoritário coercitivo**: é um sistema administrativo autocrático e forte, coercitivo e fortemente arbitrário, que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. As decisões são centralizadas na cúpula da organização. Existe um ambiente de desconfiança entre os subordinados e pouca comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos;
- b) O **autoritário benevolente**: as decisões são centralizadas na cúpula da organização, permitindo uma diminuta delegação quanto às decisões de pequeno porte e de caráter rotineiro e repetitivo. Prevalece o aspecto centralizador. Existe um clima de confiança condescendente, onde há pouca comunicação, castigos potenciais e pouca interação humana;
- c) O **consultivo**: trata-se de um sistema mais participativo. O processo decisório neste sistema é do tipo participativo e consultivo. Participativo porque as decisões específicas são delegadas aos diversos níveis hierárquicos, que devem se orientar pelas políticas e diretrizes de nível institucional. Consultivo porque a opinião e pontos de vista dos níveis

inferiores são considerados na definição das políticas e diretrizes que os afetam;

- d) O **participativo**: é o sistema administrativo democrático por excelência. É o mais aberto de todos os sistemas apontado por Likert. As decisões são totalmente delegadas aos níveis organizacionais. Apenas em ocasiões de emergência os altos escalões assumem decisivamente, porém sujeitando-se à ratificação explícita dos grupos envolvidos.

Ainda que a descrição dos estilos decisórios apresente uma categoria de cada vez, o processo é interativo e dinâmico. Diferentes comportamentos ocorrem simultânea e continuamente.

Analisado os perfis decisórios, passa-se a considerar os tipos de decisão mais citados na literatura em Administração.

2.3.3 Decisões programadas e não programadas

Diferentemente do que se costuma pensar, segundo Stoner e Freeman (1995), um problema pode ser percebido como uma oportunidade de criar ou renovar os procedimentos para um determinado contexto organizacional. Requer uma parada, de preferência coletiva, para reflexão, que possibilite ampliar a probabilidade de inferir caminhos diferenciados para a solução do problema. Segundo os autores, problemas com características diferenciadas demandam Tomadas de Decisões específicas para cada um deles. Neste caso, apontam para dois tipos de decisões: programadas e não programadas.

Segundo Simon (1977), esses dois tipos de decisão formariam um *continuum*, que vai das decisões extremamente programadas às extremamente não programadas.

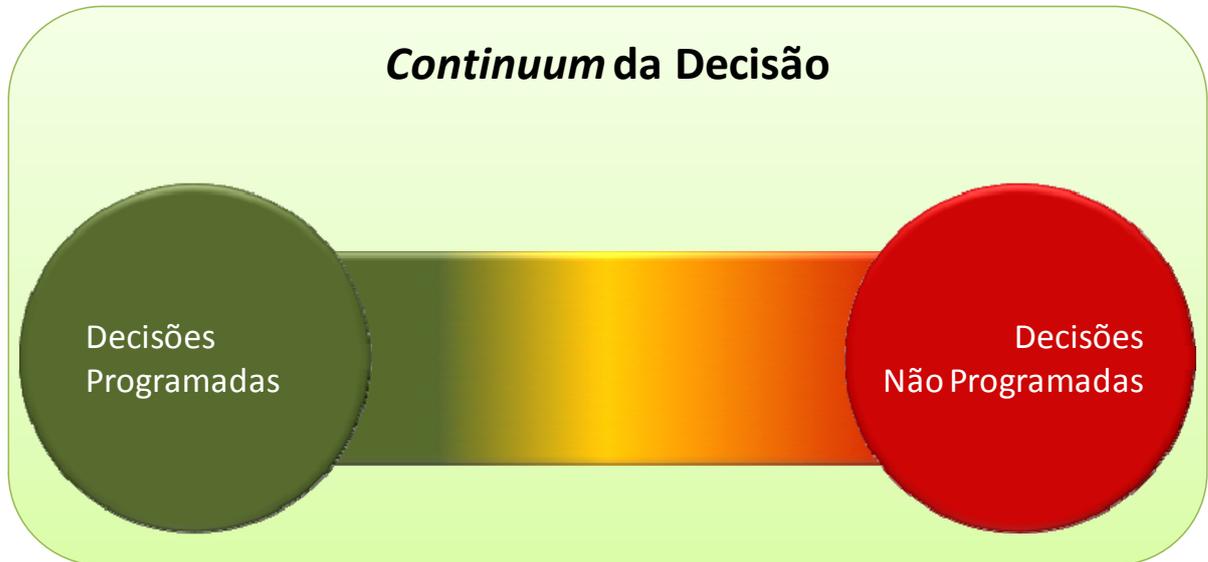


FIGURA 04: *Continuum* de decisão

Fonte: Adaptado de Simon (1977)

Para Simon (1977), as decisões programadas e não programadas podem ser definidas da seguinte maneira:

- a) **Decisões programadas** – são as decisões repetitivas e rotineiras, com procedimentos estabelecidos que fazem com que elas não precisem ser tratadas novamente a cada vez que ocorrem. As decisões programadas exigem do tomador de decisão processos psicológicos razoavelmente simples, envolvendo: memória, hábitos e manipulações simples de coisas e símbolos.
- b) **Decisões não programadas** – são as decisões novas, desestruturadas e tem conseqüências não usuais – um problema que nunca foi enfrentado antes, que não tem procedimentos pré-definidos para sua solução, ou cuja solução é complexa ou, ainda, por ser uma questão tão importante que mereça um tratamento sob medida. Nas decisões não programadas o tomador de decisão realiza um exercício de julgamento. Este julgamento depende de alguma forma, de experiência, *insight* e intuição e, dependendo do grau de dificuldade da decisão, pode-se dizer que a criatividade é requerida.

Para Motta (1996), as decisões não programadas exigem dos dirigentes, discernimento, intuição e criatividade. O autor recorda que Simon (1916-2001) previu que, no futuro, o computador programaria a maioria das decisões na época consideradas não programáveis. No entanto o que se verifica nas últimas décadas, é que a complexidade, a volatilidade, a hostilidade e a imprevisibilidade do ambiente externo às organizações têm ampliado o conjunto das decisões não programadas. Assim, se o mundo contemporâneo, por enquanto, não tem confirmado o acerto das previsões de Simon, pelo menos tem contribuído para tornar as suas teorias sobre decisões não programadas mais válidas e atuais.

Sobre esta temática, Drucker (2006) afirma que o responsável pela decisão deve indagar se o problema em questão possui origem em um sintoma genérico (programados) ou um acontecimento isolado (não programados). Os problemas genéricos devem ser respondidos com regras e princípios pré-estabelecidos. No entanto, os acontecimentos excepcionais devem ser tratados como tais e à medida que aparecem.

Para Shimizu (2001), nos problemas não estruturados (não programados), os cenários ou os critérios de decisão não estão fixados ou conhecidos *a priori*. No mesmo sentido, Gomes, Gomes e Almeida (2002) descrevem que os problemas não estruturados são aqueles nas quais não existem processos lógicos bem definidos para resolução do problema. Sua resolução é fruto da intuição humana e está sujeita à probabilidades desconhecidas ou à probabilidades subjetivas.

Numa visão ampliada de classificação de problemas, Barros (*apud* ENSSLIN, 1996) relata que ele é tão mais estruturado quanto mais intimamente o processo de sua representação puder ser repetido para outras situações semelhantes. Ao contrário, quanto maior o nível de incerteza e subjetividade envolvida na situação que demande ação, menos estruturado ele será. Ou seja, a forma de abordagem de cada problema e o apoio necessário para a solução variará para cada situação de acordo com o nível de estruturação.

Segundo a abordagem de Robbins (2002, p.65), as decisões “são mais bem tomadas pela alta administração.” Para o autor, a alta administração é mais qualificada para tomar decisões estratégicas de longo prazo. Quanto à forma de resolução de problemas, os decisores podem chegar até os cargos de nível médio e operacionais em busca de idéias, podendo participar do processo de geração e avaliação de alternativas e escolhendo um curso final para ação. No entanto, a

responsabilidade final pelas decisões estratégicas permanece com a alta administração.

Para perspectiva dos tipos de decisão, Cury (1986) afirma que as decisões podem ser classificadas em rotineiras e inovadoras e são explicadas da seguinte maneira:

- a) Decisão rotineira: está calcadas em regulamentos vigentes e precedentes. Provavelmente são decisões originais que, no decurso do tempo, tornaram-se rotineiras. São decisões instrumentais, baseadas em fatos;
- b) Decisão inovadora: é formulada para resolver situações novas, criando novos precedentes. A formulação das decisões é mais complexa, exigindo mais tempo e mais atenção, requerendo a ação dos executivos dos escalões mais elevados da organização.

Quanto à relação entre hierarquia e processo decisório, Maximiano (1991) afirma que os indivíduos que ocupam posições de chefia, não são pagos apenas para resolver problemas e tomar decisões, mas estas são prerrogativas do gestor. Assim sendo, quando o indivíduo alcança um cargo gerencial, ele passa a ter a obrigação e o direito formal de tomar decisões que afetam a organização e que, na maioria das oportunidades, serão executadas ou postas em práticas por outros.

Em suma, a maioria dos problemas significativos que um administrador irá enfrentar requer decisões não-programadas. À medida que se ascende na hierarquia organizacional, a capacidade de tomar decisões não-programadas é cada vez mais requerida e torna-se mais importante.

Além de conhecer os tipos de decisão existentes, é válido examinar em que níveis administrativos as decisões são tomadas e a inter-relação entre os tipos de decisão e os níveis administrativos.

2.3.4 Tomada de decisão nos diferentes níveis administrativos

Além da existência dos mais variados tipos de decisões, estas são tomadas em ambientes distintos e em condições de tempo, complexidade e importância diferenciados. As decisões podem ser classificadas também pelo contexto no qual

ocorrem, segundo os diferentes níveis administrativos (GOMES, GOMES e ALMEIDA, 2002):

- a) **Nível estratégico:** as decisões englobam a definição de objetivos, políticas e critérios gerais para planejar o curso da organização. O propósito é desenvolver estratégias para que a organização seja capaz de atingir seus macro objetivos. As atividades deste nível não possuem um período com ciclo uniforme, podem ser irregulares, ainda que alguns planos estratégicos se façam dentro de planejamentos anuais ou em períodos preestabelecidos;
- b) **Nível tático:** as decisões são normalmente relacionadas com o controle administrativo e utilizadas para decidir sobre operações de controle, formulação de novas regras de decisão que irão ser aplicadas por parte do pessoal de operação e designação de recursos. Neste nível são necessárias informações sobre o funcionamento planejado (normas, expectativas, pressupostos);
- c) **Nível operacional:** a decisão é um processo pelo qual se assegura que as atividades operacionais sejam bem desenvolvidas, utilizando-se procedimentos e regras de decisões preestabelecidas. Uma grande parte destas decisões são programadas e os procedimentos a serem seguidos são geralmente muito estáveis. As decisões operacionais e suas ações geralmente resultam em uma resposta imediata.

A hierarquia entre os três níveis pode ser representada por meio da pirâmide organizacional que também representa a abrangência e a importância das decisões dentro da organização, que aumentam na medida em que a decisão acontece em seus níveis superiores. Isto é, quanto mais alto o nível na organização, mais estratégicas são as decisões tomadas.



FIGURA 05: Níveis Hierárquicos

Fonte: Adaptado de Gomes, Gomes e Almeida (2002).

A atividade de Tomada de Decisão destes três níveis administrativos pode ser apresentada também em forma de um *continuum*. O planejamento estratégico se localiza em um dos extremos, enquanto no outro está a administração de operações. Os gerentes de nível médio encontram-se no patamar intermediário desse *continuum*.

Por outro lado, fazendo-se uma relação com a questão dos tipos de decisão (programadas e não programadas), pode-se perceber que quanto mais elevado o nível organizacional, maior é a ocorrência das decisões não-programadas, como apontam Freitas *et al.* (1997). Essa relação está representada graficamente pela figura a seguir.



FIGURA 06: Tipos de decisão X Níveis hierárquicos

Fonte: Adaptado de Freitas *et al.* (1997).

Apresentados os conceitos iniciais sobre o processo decisório, passa-se a descrever os principais modelos sobre Tomada de Decisão difundidos na literatura em Administração.

2.3.5 Modelos de Tomada de Decisão

Nesse item serão apresentados cinco importantes modelos de Tomada de Decisão: o racional, o processual, o político, o anárquico e o colegiado, os quais foram encontrados ao longo da revisão bibliográfica.

2.3.5.1 Modelo Racional e o Modelo de Simon

A operacionalização do termo racional na Administração ocorre a partir dos estudos de racionalidade burocrática de Weber. A burocracia tem um caráter “racional”: regras, meios, fins e objetivos dominam sua posição. Simon (1970) rompe com o raciocínio Weberiano e propõe a troca da unidade de estudo da racionalidade.

Para ele, a ação em Weber (1974) é necessariamente precedida de uma decisão (escolha) e é essa a raiz do comportamento racional.

Segundo Zanela (1999), dentre as teorias mais conhecidas que tratam do processo decisório, muitas têm seu berço na Economia. São teorias prescritivas, que buscam indicar uma decisão ideal para um decisor racional, representado pelo modelo do homem econômico. Para isso, lançam mão de cálculos que procuram chegar à alternativa perfeita, dadas as devidas condições e restrições.

Para fazer uma escolha racional, Choo (2006) afirma que o indivíduo deveria identificar todas as alternativas disponíveis, prever a conseqüência de cada alternativa e avaliar essas conseqüências de acordo com seus objetivos e preferências. Ou seja, são necessárias as informações da situação atual, do futuro e de como caminhar do presente para o futuro. Na maioria das vezes, não há informações completas sobre todas as alternativas possíveis, nem tempo e recursos para atingir esse conhecimento global. Deste modo, Simon (1947) afirma que os homens são racionalmente limitados pela complexidade, pelo tempo restrito e poder mental de computação inadequado.

Choo (2006), por sua vez, descreve pelo menos três motivos pelos quais a Tomada de Decisão nas organizações é limitada:

- A racionalidade requer um conhecimento total e previsão das conseqüências de cada escolha, no entanto, o conhecimento das conseqüências é fragmentário;
- Como as conseqüências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência para avaliá-las, mas a previsão de valores é sempre imperfeita;
- A racionalidade requer escolher entre todos os comportamentos alternativos possíveis. No comportamento real, apenas algumas dessas possíveis alternativas vêm à tona.

Em função da limitação de sua racionalidade e da complexidade dos problemas que têm de solucionar, os membros da organização adotam estratégias reducionistas, que lhes permitem simplificar a representação da situação, evidenciando apenas os aspectos mais relevantes em vez de descrever a realidade objetiva completamente. Assim procuram um resultado satisfatório ao invés do melhor resultado, ou seja, escolhem dentre algumas alternativas percebidas, aquelas que satisfazem determinados critérios. (MARCH; SIMON, 1981)

De acordo com Motta e Vasconcelos (2002), a partir da vivência sobre os mecanismos cognitivos e sociais da Tomada de Decisão, Simon e seu grupo do *Carnegie Institute of Technology*, desenvolveram estudos nas décadas de 40 e 50 e propuseram o conceito de que a racionalidade é sempre relativa ao sujeito que decide, não existindo uma racionalidade melhor. O conceito da racionalidade limitada influenciou a Teoria da Decisão e teve importantes conseqüências para o estudo das organizações.

As análises de Simon sobre os princípios da Administração Científica, que na sua concepção eram inconsistentes, contraditórios e não aplicáveis em determinadas situações e, também, o seu interesse de aprofundar análises sobre o comportamento burocrático das organizações, resultaram no estudo da Tomada de Decisões e na influência de sua racionalidade nesse contexto. Em 1978, Herbert Simon recebeu o prêmio Nobel de economia por sua teoria da "racionalidade limitada" (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Para Simon (1965), a Tomada de Decisão vai muito além do momento de escolha, compreendendo outras etapas importantes. Segundo ele, a Tomada de Decisão envolve três fases principais:

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

Sobre o comportamento dos tomadores de decisão, Simon (1965) reflete que os decisores dedicam parcela significativa do seu tempo estudando os ambientes econômico, técnico, político e social, na tentativa de identificar novas oportunidades, criando, desenhando e desenvolvendo possíveis cursos de ação para lidar com uma situação que necessita de uma Tomada de Decisão. No entanto dedicam uma pequena parcela do seu tempo escolhendo entre alternativas. Por outro lado, dedicam um moderado tempo avaliando decisões já tomadas, como parte de um ciclo repetitivo que levam as novas decisões.

Simon (1947) descreve o processo de Tomada de Decisão com as seguintes etapas:

- a) **Etapas de inteligência ou investigação**, onde ocorre a exploração do ambiente e os dados são processados em busca de indícios que possam identificar os problemas e oportunidades; e onde as variáveis relativas à situação são coletadas e evidenciadas;

- b) **Etapa de desenho ou concepção**, onde ocorre a criação, o desenvolvimento e a análise dos possíveis cursos de ação; e onde o tomador de decisão formula o problema, constrói e analisa as alternativas disponíveis;
- c) **Etapa de escolha**, onde ocorre a seleção de uma alternativa ou curso de ação;
- d) **Etapa da revisão ou implementação**, onde se dá a avaliação e monitoramento das decisões.

A seguir, a figura ilustra os passos do processo decisório, na concepção de Simon (1947).



FIGURA 07: O processo decisório de acordo com Simon

Fonte: Simon (1947).

Em suma, deve-se considerar que entre as etapas que constituem o modelo, pode haver o chamado *feedback*, isto é, o decisor pode voltar para uma fase anterior, visando melhor elaborar, elencar e avaliar alternativas na busca de uma solução que melhor satisfaça seus objetivos e critérios.

2.3.5.2 Modelo Processual

O modelo processual tem suas raízes nos trabalhos de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt, que analisaram 35 processos decisórios estratégicos em

várias organizações comerciais e governamentais. O modelo está concentrado nas fases, nas atividades e na dinâmica dos comportamentos decisórios e reflete a complexidade e a amplitude das decisões estratégicas. Possui, portanto, grande número de elementos: três fases decisórias principais, três rotinas de apoio às decisões e seis grupos de fatores dinâmicos (CHOO, 2006). A figura a seguir ilustra a configuração de tal modelo:

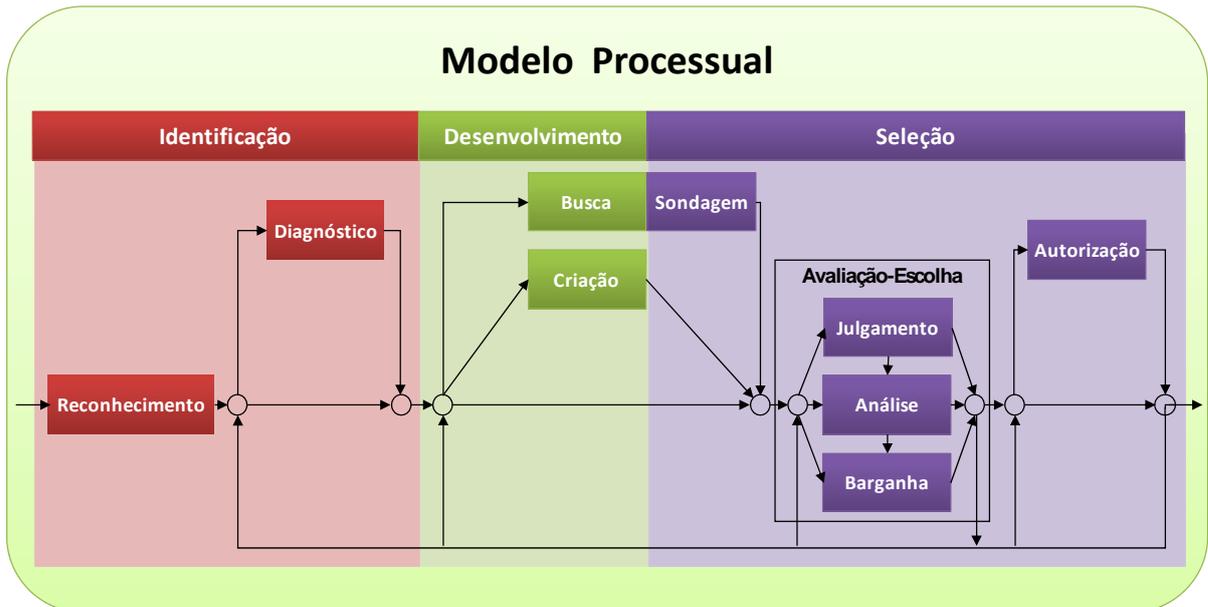


FIGURA 08: Modelo Processual

Fonte: Adaptado de Choo (2006)

A fase de identificação reconhece a necessidade de tomar uma decisão e desenvolve a compreensão das questões implicadas na decisão. Esta fase está estruturada em rotinas de reconhecimento e diagnóstico. Nas rotinas de reconhecimento, os problemas, as oportunidades e as crises são reconhecidos e as atividades decisórias são iniciadas. Na rotina de diagnóstico, a administração tenta compreender os estímulos que desencadeiam a decisão, assim como as relações causais relevantes para a situação decisória.

A fase de desenvolvimento leva à construção de uma ou mais soluções para um problema ou crise, ou à criação de uma oportunidade. Esta fase está estruturada em rotinas de busca e rotinas de criação. A rotina de busca está estruturada sob quatro sub-rotinas: busca na memória, passiva, armadilha e ativa. A rotina de criação envolve desenvolver uma solução personalizada ou modificar uma alternativa convencional existente.

A fase de seleção avalia as alternativas e escolhe uma solução para o compromisso com a ação. Esta fase é estruturada em rotinas de sondagem, rotinas de avaliação-escolha e rotinas de autorização.

Existem ainda as rotinas de apoio à decisão: são as rotinas de controle, comunicação e políticas. As rotinas de controle guiam o processo decisório e consistem em planejamento, que determina os limites do espaço da decisão, a seleção dos participantes, as restrições de prazo, a distribuição de recursos, etc. As rotinas de comunicação reúnem e distribuem a informação como parte do processo decisório. Quanto as rotinas políticas, elas são importantes pois podem assumir a forma de barganha, de persuasão ou de cooptação.

2.3.5.3 Modelo Político

A partir da análise da Tomada de Decisão na crise dos mísseis de Cuba em 1962, Allison concluiu que tanto o modelo racional como o modelo processual não explicavam o que realmente havia ocorrido. Fazia-se necessário um modelo no qual se explicasse claramente que as ações e decisões dos jogadores são também resultado da barganha, conforme os interesses e o poder de influência que possuem (CHOO, 2006).

As ações e as decisões dos jogadores podem ser analisadas com base nas respostas a uma seqüência de quatro perguntas, conforme ilustração a seguir:

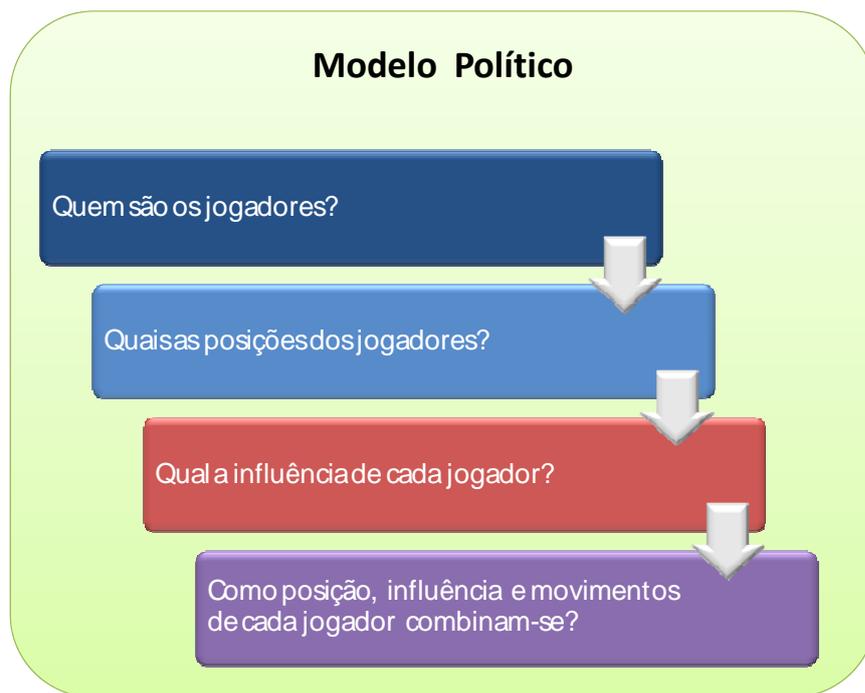


FIGURA 09: Modelo Político

Fonte: Elaborado pelo Autor

Vale destacar que os jogadores são indivíduos cujos interesses e ações têm um impacto sobre o processo de Tomada de Decisão. A posição de cada jogador é determinada pela maneira como ele vê uma questão, por seus objetivos, interesses e pontos de vista, e por suas reações a prazos e eventos.

A influência de cada jogador é uma questão de poder, que é um conjunto de vantagens barganhadas, de capacidade e de vontade de usar essas vantagens e da maneira como os outros jogadores vêem esses dois elementos.

O quarto item refere-se à combinação de posição, influência e movimentação dos jogadores para gerar decisões e ações. Como os objetivos organizacionais são negociados entre grupos, é muito pouco provável que qualquer alocação de recursos conte com o apoio geral. A divergência de objetivos e a contenção de recursos escassos tornam a tomada de decisão organizacional um processo inerentemente político.

2.3.5.4 Modelo Anárquico

Tanto o modelo racional como o processual podem ser caracterizados como seqüências estruturadas para solução de problemas. No entanto, segundo Choo (2006) o comportamento real de decisão às vezes parece aleatório e desconexo, determinado mais pelas soluções disponíveis, pelos interesses dos participantes e pelas situações existentes do que por uma solução estruturada.

A partir de modelos estruturados, Cohen, March e Olsen (*apud* CHOO, 2006) sugerem uma outra visão das organizações: uma anarquia organizada, onde as decisões são caracterizadas por preferências problemáticas, tecnologia obscura e participação fluida. Para os autores:

[...] uma oportunidade de escolha pode ser vista como uma lata de lixo na qual vários tipos de problemas e soluções são atirados pelos participantes à medida que vão sendo gerados. A mistura de lixo numa única lata depende da mistura de latas disponíveis, dos rótulos colados às diversas latas, de que tipo de lixo está sendo produzido, e da velocidade com que o lixo é coletado e removido de cena.

Tal modelo pode ser representado conforme figura a seguir:



FIGURA 10: Modelo Anárquico

Fonte: Elaborado pelo Autor

Nesse sentido, a situação de decisão é como uma lata de lixo nas quais vários tipos de problemas e soluções são atirados pelos participantes à medida que são gerados. Então a decisão ocorre, segundo Bethlen (1987), quando os seguintes fatores coincidem: **problemas** – pontos de insatisfação com as atividades ou desempenho; **soluções** – proposição de idéias ou produtos; **participantes** – atores do processo, que podem participar ou não, dependendo de sua disponibilidade; e **oportunidades de escolha** – momento em que a organização toma a decisão.

Passamos a descrever a seguir o modelo colegiado de decisão, que tem suas origens na Universidade e tem como uma de suas principais características a igualdade hierárquica.

2.3.5.5 Modelo Colegiado

O modelo colegiado parte do pressuposto 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. O que se verifica nesse modelo, entretanto, é que a comunidade de professores tende a administrar seu próprio trabalho e deixar que tenham menor influência os funcionários burocratas, o que acaba gerando conflitos de interesses entre os segmentos.

Assim, o modelo colegiado, segundo Millet (1980), tem a concepção de participação da comunidade universitária, principalmente dos docentes, na condução dos trabalhos da Universidade. Estes deveriam prescrever e formular os propósitos; as políticas; os programas; e os orçamentos ligados à instrução, às pesquisas e aos serviços públicos da Universidade.

Este modelo propõe que o professor universitário seja tecnicamente competente e habilitado para tomar suas próprias decisões, tendo uma tendência de liberdade no que se refere às restrições organizacionais. Por conseguinte, o colegiado é apresentado como o mais razoável método de organização universitária, onde as decisões se tomam por consenso.

Tal modelo pode ser representado conforme figura a seguir:

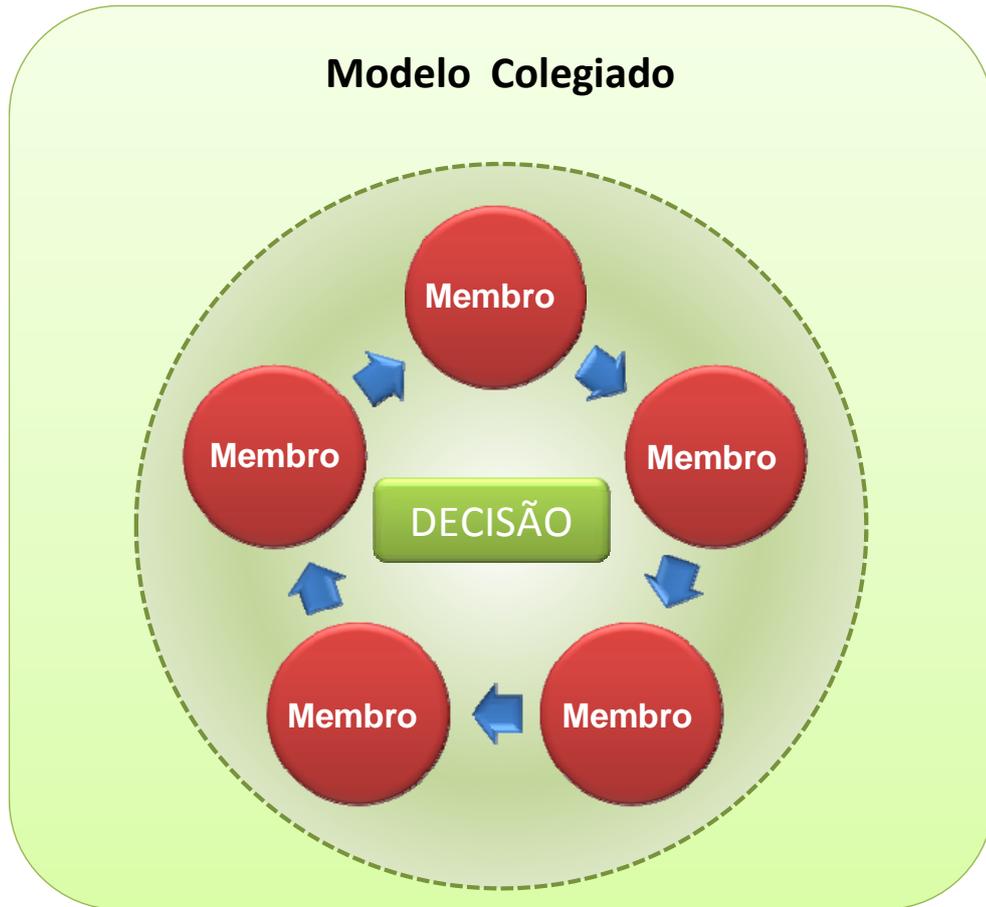


FIGURA 11: Modelo Colegiado

Fonte: Elaborado pelo Autor

Para Baldrige (1982), o modelo colegiado nasce para contrapor a multiversidade¹, caracterizado pela impessoalidade, sendo muito mais uma utopia do que uma descrição do processo da gestão de Universidades. O modelo colegiado defende 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. O estudante deve ter representação nos conselhos, principalmente, segundo Millet (1980), no sentido do desenvolvimento da sua responsabilidade como cidadão da comunidade acadêmica da qual faz parte.

¹ Universidade caracterizada por uma série de comunidades e atividades interligadas sob um nome comum, um conselho-diretor comum e propósitos inter-relacionados. (KERR *apud* HARDY; FACHIN, 1996).

Desta forma, conforme afirma Rizatti e Dobes (2004), conclui-se que a Universidade viria a cumprir melhor sua função se esses objetivos fossem implementados. Contudo, Baldrige (1982) destaca o fato de que a Tomada de Decisão pela dinâmica do consenso, enfatizada por Millet (1980), descuida das discussões prolongadas que antecedem as decisões e o consenso. Na realidade, o “consenso” nada mais é do que a vitória momentânea de um grupo sobre o outro.

2.3.6 Decisão nas IES

No Brasil, o quadro teórico que respalda a discussão do processo decisório nas instituições de ensino é irrisório. Neste caso é necessário buscar apoio em trabalhos sobre o processo decisório organizacional e no processo estratégico e contextualizar no âmbito da administração universitária (HARDY; FACHIN, 1996). Nesse sentido, Ribeiro (1977, p. 16) afirma que:

Administração Acadêmica Universitária não se vincula funcional e teoricamente apenas às concepções que estruturam os sistemas universitários. É também parte da Teoria Administrativa, por isso mesmo, a ela se aplicam as teorias, os princípios e os critérios que dão cunho científico à Teoria Administrativa.

Corroborando a afirmativa de Ribeiro, o especialista em Gestão Universitária Vitor Meyer Jr. (2000) afirma que o papel da administração na instituição universitária é o mesmo daquele desempenhado pela administração de outros tipos de organização. Cabe a ela a tarefa de integrar recursos materiais e financeiros que, somados ao trabalho cooperado das pessoas, permitam às instituições produzir os serviços educacionais demandados, de maneira a cumprir suas principais funções junto à sociedade.

Ao recordar a história da evolução das estruturas universitárias e sua administração, Ribeiro (1977) narra que inicialmente a Instituição Universitária estava voltada ao atendimento de uma elite, o que tornava seus problemas administrativos secundários e de fácil operacionalização. Segundo o autor, professores se reuniam em um determinado local para ensinar, normalmente sob a égide da Igreja, na maioria das vezes de maneira informal nas relações de docente-discente e administrador-subordinado.

O mesmo autor afirma que, a partir da institucionalização da Universidade pelo Estado, foram dados os primeiros passos para a burocratização. A nomeação

de dirigentes, professores e funcionários e as relações jurídicas foram tornando, paulatinamente, mais complexas a administração universitária. No entanto, até a metade do século passado, os administradores universitários eram poucos e estes acumulavam várias funções.

A explosão da demanda social pela educação e a expansão das matrículas foram transformando a Universidade: de pequena população universitária para grandes contingentes de alunos; de pequenos orçamentos para grandes orçamentos; de alguns cursos para dezenas de formações curriculares – com o intuito de atender às exigências do mercado de trabalho e conseqüentemente o desenvolvimento de uma nação.

A complexidade da organização universitária passou a exigir a administração científica como estratégia de atuação. A instituição universitária se burocratizou de forma significativa, formalizando seus processos decisórios. A compatibilização dessa formalidade e complexidade com as exigências da democracia universitária e, em conseqüência, do exercício da liberdade acadêmica, tornou necessário maximizar o sistema de opções na Universidade (RIBEIRO, 1977).

Para Meyer Jr. (2000), a complexidade das instituições exige um novo tipo de administração, mais racional e que privilegie critérios de eficiência e de eficácia organizacionais, leveza estrutural, produtividade, competitividade, sem perder de vista o papel acadêmico e social das instituições.

Ao abordar a complexidade das Universidades, Kerr (*apud* TACHIZAWA; ANDRADE, 1999) introduz o termo “multiversidade”, que caracteriza uma Universidade composta de sociedade de classes, com inúmeras comunidades, possuindo objetivos diversificados e conflitantes.

Desta forma, numa instituição como a Universidade, que apresenta objetivos ambíguos e é composto de indivíduos e grupos com diferentes percepções, o exercício do processo decisório torna-se importante para o cumprimento de suas funções perante a sociedade (RIZATTI; DOBES, 2004).

Hardy e Fachin (1996) afirmam que a maioria das literaturas que buscam compreender as estruturas universitárias está embasada no conceito de Burocracia Profissional. Desde os anos 70, quatro modelos de processo decisório são os mais referenciados nos estudos científicos: o burocrático-racional, o político, o colegiado e o da anarquia organizada, também conhecida como “lata do lixo” (COHEN, MARCH E OLSEN *apud* CHOO, 2006). Os autores argumentam que a literatura reforça estes

quatro modelos, porém cabe dizer que outros modelos de processo decisório podem ser aplicados no universo das Instituições de Ensino Superior.

De fato, a escolha pela utilização de um modelo de decisão depende segundo Shimizu (2001) de sua finalidade, da possibilidade de tempo e custo e da complexidade do problema. Nesse sentido, Rinaldi (2002) destaca que para melhor compreensão do funcionamento das Universidades e de seu processo decisório, é importante compreender sua estrutura, que reflete o processo decisório e, conseqüentemente a forma como elas são governadas.

Mintzberg (1995, p. 10) afirma que a estrutura organizacional pode ser definida como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre as tarefas”. Para este autor, “os elementos de uma estrutura devem ser selecionados para alcançar uma congruência interna ou harmonia, bem como uma congruência básica com a situação da organização”.

Segundo Hall (1984), a estrutura formal talvez não reflita o que realmente ocorre numa organização. Elas parecem demasiadamente distantes da realidade encontrada pelas pessoas dentro e fora das organizações. Segundo o autor, parece válido entender que a estrutura pode servir não apenas para disfarçar certas conseqüências não reconhecidas, mas também para lidar diretamente com sua presença.

A estrutura organizacional atende a três funções básicas: a primeira função diz respeito a produtos e metas organizacionais. A segunda função refere-se às estruturas que se destinam a minimizar ou regular a influência das variações individuais. A terceira função diz respeito às estruturas onde o poder é exercido, onde as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades das organizações.

No que tange a estrutura de Universidades, Etzioni (1989) afirma que elas são consideradas organizações especializadas. Este tipo de organização requer dos administradores a execução de atividades secundárias, ou seja, eles devem prover meios que tornem possível aos especialistas a execução da atividade principal.

Após revisão sistematizada do Processo de Tomada de Decisão e a compreensão do seu inter-relacionamento com as Instituições de Ensino Superior, passamos a apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do estudo em tela.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O processo pelo qual o estudo foi conduzido também passou por vários processos de decisão. Este capítulo descreve quais os procedimentos escolhidos para realização da pesquisa, quais sejam: o método utilizado, os instrumentos de pesquisa e o perfil da amostra adotada. Desta maneira, parte-se do pressuposto que 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.” (LAKATOS, 2001, p. 83).

Nesse sentido, método é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Esse processo inclui concepções teóricas e um conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade, instigando o potencial criativo do investigador, conforme propõe Mynaio (2003).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Inúmeras possibilidades de estudos são conhecidas para a compreensão de fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidos em diversos ambientes. A decisão pela pesquisa qualitativa baseia-se na premissa de Godoy (1995, p. 21) de que “um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada.”

A pesquisa qualitativa é entendida segundo Franco (1986), como sendo aquela que, assentada num modelo dialético de análise, procura identificar as múltiplas facetas de um objeto de pesquisa, contrapondo os dados obtidos aos parâmetros mais amplos da sociedade abrangente e analisando-os à luz dos fatores sociais, econômicos, psicológicos, pedagógicos, entre outros elementos. Uma pesquisa desenvolvida neste enfoque trabalha com a averiguação de singularidades, motivos, valores, peculiaridades dos sujeitos e fatores envolvidos. Gil (2002, p. 21) reforça que:

A pesquisa qualitativa, nas ciências sociais, se preocupa com o nível de realidade que não pode ser quantificado. Ela trabalha com o

universo de significados, crenças, aspirações e atitudes, que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. A diferença entre qualitativo e quantitativo é de natureza. O conjunto desses dados não se opõe. Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia.

Para Godoy (1995, p. 62), a pesquisa qualitativa tem como características básicas:

- a) Ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- b) Ser descritiva;
- c) O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são a preocupação essencial do investigador;
- d) O enfoque indutivo na análise de dados.

No estudo em tela, o cenário foi a Universidade, o qual possui características específicas. Já o objeto de análise, foi a tomada de decisão nas IES, que possui um emaranhado de variáveis que envolvem todo o processo no contexto institucional. Esse contexto requer habilidades do pesquisador para olhar sobre um conjunto de elementos que permitam reconhecer o processo de Tomada de Decisão que se estabelece nesse ambiente. Desta forma, o estudo qualitativo mostrou-se melhor indicado para desenvolver estudos desta envergadura.

Para a realização desta pesquisa utilizaram-se os seguintes tipos de pesquisa: bibliográfica, de campo, descritiva, documental e multicaso.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que poderia pesquisar diretamente uma vez que para Santos (2002), os dados pesquisados já foram descritos, bem como são matérias primas utilizadas para desenvolver novas conclusões para fatos, fenômenos ou processos, constituindo-se numa preciosa fonte de informações com dados já organizados e analisados.

No caso deste estudo, os principais autores utilizados foram: Simon (1947, 1965, 1977, 1963, 1970), Drucker (1975, 2006, 1998), Mintzberg (1995, 2001), Etzioni (1989), Choo (2006), Shimizu (2001), Robbins (2002), Ribeiro (1977), Meyer Jr.(2000) e Melo (2002).

A pesquisa de campo foi realizada nas duas Instituições de Ensino Superior catarinenses na primeira quinzena de maio de 2007. As entrevistas foram

previamente agendadas por correio eletrônico e contato telefônico em ambas as Universidades. Foram entrevistados os principais gestores de ambas as IES, totalizando onze pessoas.

A pesquisa possui característica **descritiva**, pois expôs as peculiaridades de ambas as IES, apresentando as correlações entre as diversas variáveis encontradas ao longo da pesquisa.

O estudo utilizou-se da **pesquisa documental**, pois foram realizadas leituras e reflexões a partir dos documentos conservados nas duas Instituições de Ensino Superior, em especial os relatórios institucionais.

Utilizou-se também o **estudo multicaso**, que na opinião de Triviños (1987), possibilita estudar duas ou mais entidades sem a preocupação de comparar entre si os resultados obtidos em cada uma delas, além de possibilitar uma visão mais abrangente do estudo. No caso da pesquisa em tela, buscou-se aprofundar a compreensão dos fenômenos envolvidos no processo de Tomada de Decisão os quais ocorrem em cada uma delas.

A **população** tomada como universo da pesquisa foi constituída por duas IES Catarinenses. Para aprofundar o conhecimento sobre o assunto escolheu-se como amostra a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), situada no município de Florianópolis e a Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC), situada no município de Lages. Ambas foram eleitas pelo critério de acessibilidade, o qual seleciona elementos pela facilidade de acesso, bem como pelo critério de tipicidade o qual é construído pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativo da população-alvo.

No que diz respeito à **coleta de dados**, foram utilizados a entrevista e a observação livre. Segundo Cerro e Bervian (1983), Nogueira (1975) e Sellitz et al (1974), a entrevista valoriza a descrição verbal do entrevistado para a obtenção de informação com relação aos estímulos ou experiências a que está exposto. Trata-se de uma conversa que tem por objetivo, mediante as respostas fornecidas, recolher dados para a pesquisa. No caso do estudo em tela, a entrevista foi estruturada com onze perguntas abertas, buscando caracterizar os respondentes e investigar os objetivos específicos da pesquisa.

Assim, para caracterização dos respondentes questionou-se a formação acadêmica, o tempo no cargo atual e outras experiências na Universidade.

No que tange ao objetivo “Identificar a percepção do processo de tomada de decisão dos gestores das IES”, foram formulados três questionamentos que buscavam averiguar a concepção de tomada de decisão do gestor no contexto da instituição de ensino; os elementos constitutivos do processo de Tomada de Decisão; e a implicação da estrutura colegiada e sua inter-relação com o processo de Tomada de Decisão nas Instituições Universitárias.

Para levantar as similaridades na percepção dos gestores das IES sobre o processo decisório de acordo com o Modelo de Simon, utilizou-se a definição conceitual de cada uma das etapas do modelo como pergunta, a saber: inteligência ou investigação: elementos que interagem com a Universidade; desenho ou concepção: alternativas para decisão; escolha: alternativa de decisão no contexto da IES; revisão: avaliação e o acompanhamento das decisões; revisão: principais canais de comunicação.

O modelo de Simon (1947) foi utilizado como padrão de análise para o processo decisório, pois mesmo que ele não possa abranger diferentes aspectos envolvidos, descreve de forma didática e clara os principais passos do processo de tomada de decisão, passos esses que podem ser acessados de forma mais direta pela presente pesquisa.

Ante a operacionalização da entrevista, o instrumento de coleta de dados foi submetido a pré-teste com três especialistas da área da gestão universitária e do processo decisório na segunda quinzena de abril de 2007. A operacionalização da coleta de dados, ocorrida no mês seguinte, totalizou oito horas e quarenta e três minutos de gravações. Os nomes dos entrevistados serão mantidos em sigilo.

Durante todo o período de coleta de dados, a observação simples ocorreu conjuntamente, pois é o processo no qual o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que estuda, observou de maneira espontânea os fatos que ocorriam. A coleta de dados por observação é seguida de um processo de análise e interpretação, o que lhe oferece a sistematização e controle requerido dos procedimentos científicos (GIL, 1999, p. 106). Este foi um momento que enriqueceu e qualificou a análise dos dados no momento em que o pesquisador interagiu com os gestores.

No que tange ao tratamento dos dados, Lakatos (2001, p. 167) ressalta que, uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a

análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas o núcleo central da pesquisa.

Análise e interpretação são duas atividades distintas, mas estreitamente relacionadas. Como processo envolve as seguintes operações:

I) Análise ou explicação: é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre os fenômenos estudados e outros fatores. Essas relações podem ser “estabelecidas em função de suas propriedades relacionais de causa-efeito, produtor-produto, de correlações, de análise de conteúdo” (TRUJILLO apud LAKATOS, 2001, p. 167). A elaboração da análise é realizada em três níveis:

- I.a) Interpretação: verificação das relações entre as variáveis independentes e dependentes, e da variável interveniente (anterior a dependente e posterior a independente), a fim de ampliar os conhecimentos sobre o fenômeno;
- I.b) Explicações: esclarecimentos sobre a origem da variável dependente e necessariamente de encontrar a variável antecedente (anterior às variáveis independentes e dependentes);
- I.c) Especificações: explicações sobre até que ponto as relações entre as variáveis independente e dependente são válidas (como, onde e quando).

II) Interpretação: é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo as respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema (LAKATOS, 2001, p. 168).

Nesse sentido, escolheu-se a Análise de Conteúdo como o método de tratamento e análise das informações colhidas ao longo do processo de aplicação da pesquisa. Segundo Dellagnelo e Silva (2005, p.102) essa técnica “visa o conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica etc., por meio de um processo de dedução com base em indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens específicas”.

Etapas da análise de conteúdo:

- a) Pré-análise: organização e leitura geral do material;

- b) Exploração e análise do material (ou descrição analítica): codificação (3 etapas) – recorte ou escolha das unidades; enumeração ou regra de contagem; classificação e escolha das categorias;
- c) Interpretação (ou interpretação referencial): consequência da codificação, a boa análise depende basicamente da capacidade do analista.

No presente estudo, a pré-análise ocorreu durante o processo de transcrição das entrevistas e organização dos dados por questão.

A descrição analítica foi procedida seguindo os objetivos específicos do estudo. Desta forma, no que tange ao objetivo “Identificar a percepção do processo de tomada de decisão dos gestores das IES”, foram formulados três questionamentos, analisados da seguinte forma.

- a) a concepção de tomada de decisão do gestor no contexto da instituição de ensino superior foi analisada conforme entendimento que o gestor possuía sobre o conceito de tomada de decisão e o conceito de decisão de Simon (1947);
- b) os elementos constitutivos do processo de Tomada de Decisão foram analisadas conforme descrição dos passos do processo de tomada de decisão descritos pelos gestores em relação aos passos descritos no modelo de decisão de Simon (1947);
- c) a implicação da estrutura colegiada e sua inter-relação com o processo de Tomada de Decisão nas Instituições Universitárias foi analisada conforme depoimento dos gestores.

Para analisar o objetivo específico: “similaridades na percepção dos gestores das IES sobre o processo decisório de acordo com o Modelo de Simon”, utilizou-se a definição conceitual de cada uma das etapas do modelo de Simon (1947) como pergunta, e as respostas dos gestores foram analisadas conforme similaridade na definição de cada etapa.

O objetivo específico “perfil decisório dos gestores das IES” foi analisado a partir das respostas dos gestores aos questionamentos acima descritos, confrontando-se a resposta dos gestores às definições de cada perfil de acordo com o modelo de Robbins (2002).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Neste item são identificados os respondentes da pesquisa, detalhando informações sobre tipo de função gerencial que exercem formação acadêmica, cargos ocupados anteriormente.

Quanto ao sexo dos entrevistados, todos os onze são do sexo masculino, demonstrando, pelo menos nesta amostra, que existe um predomínio do sexo masculino nos cargos estratégicos dessas Universidades.

Quanto à formação acadêmica, todos os entrevistados são graduados, nove possuem mestrado e 2 possuem doutorado. A tabela a seguir, sistematiza estas informações.

TABELA 05: Caracterização dos Respondentes

| Respondente | Sexo | Mestrado | Doutorado |
|-------------------|-----------|----------|-----------|
| Reitor | Masculino | Sim | Não |
| Vice-Reitor | Masculino | Sim | Sim |
| Pró-Reitor | Masculino | Sim | Sim |
| Pró-Reitor | Masculino | Não | Não |
| Pró-Reitor | Masculino | Não | Não |
| Assessor | Masculino | Sim | Não |
| Reitor | Masculino | Sim | Não |
| Pró-Reitor | Masculino | Sim | Não |
| Pró-Reitor | Masculino | Sim | Não |
| Pró-Reitor | Masculino | Sim | Não |
| Diretor de Centro | Masculino | Sim | Não |

Fonte: Dados primários (2007)

No que tange ao tempo de serviço, a tabela 06 evidencia que cinco Respondentes ocupam o atual cargo a menos de dois anos e seis exercem o cargo entre dois e quatro anos. Desta forma, fica claro que existe rotatividade nos cargos de direção das Instituições de Ensino Superior estudadas, o que certamente se dá pela troca de reitores a cada quatro anos.

TABELA 06: Tempo de Serviço no Atual Cargo

| Tempo de serviço | Frequência Absoluta |
|-----------------------|---------------------|
| Menos de 02 anos | 05 |
| 02 a menos de 04 anos | 06 |

Fonte: Dados primários (2007)

Conforme antevisto na metodologia de pesquisa, a tabela 07 evidencia que todos os entrevistados ocupam cargos na administração superior das Universidades, tendo contato diário com o tema central do estudo, ou seja, a Tomada de Decisão.

TABELA 07: Cargos dos Respondentes

| Cargo | Frequência Absoluta |
|-------------|---------------------|
| Reitor | 02 |
| vice-reitor | 01 |
| Pró-reitor | 06 |
| Diretor | 01 |
| Assessor | 01 |
| Total | 11 |

Fonte: Dados primários (2007)

Ainda que todos os entrevistados estejam exercendo as atuais funções há menos de quatro anos, pôde-se verificar, conforme tabela 08, a seguir, que a maioria possuía alguma experiência em outros cargos de gestão. Seguramente, pelo tipo de cargo exercido, mantiveram contato com processos gerenciais e conseqüentemente tiveram que exercer a atividade de Tomada de Decisão.

TABELA 08: Experiências anteriores em cargos

| Respondente | Funções desempenhadas |
|-------------|--|
| Reitor | Vice-Reitor Diretor de Centro Coordenador de Curso |
| Vice-Reitor | Diretor de Centro Coordenador de Curso |
| Pró-Reitor | Chefe de Departamento Coordenador de Curso |
| Pró-Reitor | Diretor de Pró-Reitoria |
| Pró-Reitor | Diretor de Pró-Reitoria |
| Assessor | Diretor de Pró-Reitoria |
| Reitor | Coordenador de Curso |

| Respondente | Funções desempenhadas |
|-------------------|---|
| Pró-Reitor | Diretor de Centro |
| Pró-Reitor | Coordenador de Curso |
| Pró-Reitor | Coordenador de Curso |
| Diretor de Centro | Diretor de Centro Coordenador de Curso |

Fonte: Dados primários (2007)

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Os dados obtidos ao longo deste estudo apresentam as seguintes limitações:

- Uma vez que os pesquisados são Dirigentes Universitários, ao responder sobre suas percepções referentes ao tema em tela, vale dizer que suas concepções podem mudar com o tempo e com o espaço, frente a determinadas circunstâncias, bem como características pitorescas de cada instituição.
- Tomada de Decisão é um tema complexo, pois envolve fatores objetivos e subjetivos;
- Por se tratar de um estudo de caso, os dados coletados e os resultados obtidos, inicialmente não podem ser extrapolados para as demais Universidades brasileiras, embora possam servir como base para inferências, interpretações, conclusões e recomendações já que estas são características desse tipo de pesquisa: estudo multicaso;

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo é realizada a apresentação e análise dos dados coletados ao longo do processo de pesquisa, os quais possibilitam aprofundar as reflexões do tema proposto neste estudo, operacionalizando o estado da arte, sistematizado nos capítulos anteriores.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES

No Brasil, a Educação Superior é desempenhada por instituições de cunho público e privado, respeitando as finalidades preconizadas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. De acordo com art. 16 desta Lei, o Sistema Federal de Ensino abrange as instituições de ensino mantidas pela União; as instituições de educação superior, criadas e mantidas pela iniciativa privada e os órgãos federais de educação.

No que tange as instituições de ensino dos diferentes níveis, o art. 19 da referida lei, classifica em duas categorias administrativas: públicas, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público e as privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

No que se refere à organização acadêmica, as instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino classificam-se em: Universidades; Centros Universitários; Faculdades Integradas; Faculdades e Institutos Superiores ou Escolas Superiores.

As IES são classificadas de acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira:

- I. Instituição de Educação Superior Privada do Sistema Federal de Ensino: criada e mantida pela iniciativa privada, classifica-se pelo regime jurídico a que se submeteram as pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que a mantêm e administram as mantenedoras. Podem ser particulares em sentido estrito, comunitárias, confessionais ou filantrópicas:
 - a. Instituição Particular em Sentido Estrito: instituída e mantida por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, com fins

lucrativos. Ainda que de natureza civil, quando mantidas e administradas por pessoa física, fica submetida ao regime da legislação mercantil, quanto aos encargos fiscais, parafiscais e trabalhistas como se comercial fosse, equiparados.

- b. Instituição Privada Comunitária: instituída por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam, na entidade mantenedora, representante da comunidade.
 - c. Instituição Privada Confessional: instituída por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam à orientação confessional e ideológica específica e que incluam na sua entidade mantenedora, representante da confissão de fé.
 - d. Instituição Privada Filantrópica: na forma da lei, é a instituição de educação ou de assistência social que preste os serviços para os quais houver sido instituída e os coloque à disposição da população em geral, em caráter complementar as atividades do Estado, sem qualquer remuneração.
- II. Instituição de Educação Superior Pública: criada ou incorporada, mantida e administrada pelo poder público, podendo ser: federal (autarquia especial ou fundação pública), estadual (autarquia ou fundação) ou seus mantenedores e administradores ao comerciante em nome individual municipal (autarquia ou fundação).
- III. Instituição Não Universitária de Educação Superior: compreendem as faculdades integradas, faculdades, escolas ou institutos superiores e os centros de educação tecnológica.
- IV. Instituto Superior: instituição de educação superior que ministra e um ou mais cursos de graduação, podendo ministrar também um ou mais cursos seqüenciais e de especialização ou programas de pós-graduação (mestrado e doutorado).
- V. Instituto Superior de Educação: instituição de caráter profissional que visa à formação inicial, continuada e complementar para o magistério da educação básica.

Segundo a LDB em seu Capítulo IV, art. 43, a Educação Superior tem como finalidade:

- I. estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II. formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- III. incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- IV. promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- V. suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- VI. estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- VII. promover a extensão, aberta a participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição. (BRASIL, LDB, 1996)

No Brasil, as IES são regidas por um compêndio de leis, decretos, portarias e resoluções desenvolvidas pelo Ministério da Educação (MEC). O Estado de Santa Catarina por sua vez tem como subsídio legal do sistema educacional a Lei Complementar 170 de 07 de agosto de 1998. De acordo com Borges (2005), coube ao Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina (CEE/SC), a normatização do ensino superior.

Universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por: I – indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão; II – produção intelectual institucionalizada; III – pelo menos um terço do corpo docente com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; e, IV – pelo menos um terço do corpo docente em regime de tempo integral. (CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO, RESOLUÇÃO n. 001/2001, art.3).

O Ensino Superior de Santa Catarina teve seu maior avanço a partir de 1974 com a implantação do Sistema ACADE – Associação Catarinense das Fundações Educacionais. Segundo Borges (2005), este marco propiciou a unificação e a transformação das instituições em universidades. A primeira IES a se transformar em Universidade foi a FURB de Blumenau, em 1986; seguida pela UNIVALI de Itajaí em 1988. A UNISUL de Tubarão em 1989 e a do Contestado de Caçador em 1991.

A UNIVILLE de Joinville em 1996, a UNOESC de Joaçaba em 1995 e a UNESC de Criciúma em 1997. A UNIPLAC, embora tenha sido a pioneira do ensino superior em Santa Catarina, recebeu o status de Universidade apenas em 1999. A última IES do Sistema ACAFE a transformar-se em Universidade foi a UNIDAVI de Rio do Sul no ano de 2001.

Tendo em vista que a UNIPLAC é objeto de estudo desta pesquisa, passamos a descrevê-la sucintamente.

4.1.1 UNIPLAC

Na década de 50, a Sociedade do Planalto Serrano do Estado de Santa Catarina buscava construir um arcabouço científico e cultural que respondesse às questões sócio-econômicas, políticas e culturais da época. Em 19 de julho de 1959, foi criada a Associação Catarinense de Cultura (ACC), a qual tinha como objetivo manter o estabelecimento de Ensino Superior e Ensino Médio, bem como as Escolas Técnicas de Comércio.

Em novembro de 1965, foi criada a Fundação Educacional de Lages (FEL) por meio da Lei Municipal nº 255. Já no ano de 1966 foram implantados os cursos de Ciências Econômicas e Contábeis da Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis, Administrativas, Jurídicas e Sociais de Lages (FACEC). Na perspectiva de consolidar o ensino superior na região do Planalto Catarinense, foi sancionada em 14 de março de 1969 a Lei Municipal nº 005, a qual instituiu a Fundação Universidade do Planalto Catarinense (UPC).

Em 1970, foi implantada a Faculdade de Ciências e Pedagogia de Lages (FACIP), contemplando os cursos de Pedagogia, Letras, Ciências Sociais e Ciências de Primeiro Grau e Matemática. No ano de 1973, com o intuito de organizar o Sistema Fundacional Catarinense (ACAFE), criou-se a Fundação das Escolas Unidas do Planalto Catarinense.

Por meio da Lei Complementar Municipal n. 092/98, foi consolidada a legislação municipal que instituiu a Fundação UNIPLAC. Ainda neste período foram elaborados novos Estatutos e o Regimento Geral os quais regem as principais diretrizes desta IES.

No dia 15 de junho de 1999, a partir da Resolução n.31/99, o Conselho Estadual de Educação reconheceu a Universidade do Planalto Catarinense

(UNIPLAC). O Governo por sua vez, reconheceu no dia 23 de junho do mesmo ano, por meio do Decreto n. 312/99, a UNIPLAC enquanto uma Universidade. Porém somente no dia 27 de julho a Universidade foi oficialmente instalada, assumindo os genuínos privilégios do status universitário.

A Fundação das Escolas Unidas do Planalto Catarinense (UNIPLAC), mantenedora da Universidade, é uma entidade de personalidade jurídica sui generis. Segundo Borges (2005) é considerada pública por ter sido criada pelo Poder Público Municipal de direito privado por ser mantida por recursos de origem não governamental. Vale destacar que, investe os valores cobrados nas anuidades e os possíveis superávits no desenvolvimento de suas próprias atividades. Nesse sentido, diferencia-se das IES empresariais. Para esta autora:

Esta peculiaridade institucional é salvaguardada pelo art. 242 da Constituição Federal: o princípio do art. 206, inciso IV (gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais), não se aplica às instituições educacionais oficiais criadas por lei estadual ou municipais e existentes na data da promulgação desta Constituição, que não sejam total ou preponderantemente mantidas com recursos públicos. (BORGES, 2005, p. 51).

Segundo o Estatuto da Fundação das Escolas Unidas do Planalto Catarinense (1988) a Fundação UNIPLAC é uma entidade educacional, regional, com área de abrangência compreendendo o planalto serrano catarinense, de caráter comunitário, filantrópica e sem fins lucrativos, pública de direito privado.

A Fundação UNIPLAC define como finalidades desta instituição:

- a) manter a Universidade do Planalto Catarinense;
- b) criar e manter outras instituições, objetivando o desenvolvimento do ensino, da pesquisa, da extensão e da prestação de serviços em todos os níveis e por todas as formas ao seu alcance;
- c) desmembrar, agrupar ou extinguir as instituições por ela mantidas. (ESTATUTO DA FUNDAÇÃO UNIPLAC, 1988, art.4º).

Neste sentido, a Fundação UNIPLAC possui autonomia administrativa, disciplinar, de gestão financeira e patrimonial. Já as instituições por ela mantidas, segundo o art. 06 do Estatuto, poderão ter autonomia no campo didático-científico, disciplinar e administrativa. Vale dizer, que hoje a Fundação mantém a Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC) procurando proporcionar a unicidade de comando entre a Fundação e a Universidade; a estruturação da Universidade com base em departamentos e a indissociabilidade entre o Ensino, a Pesquisa e a Extensão.

No que tange aos recursos financeiros para manutenção das estruturas da Universidade a Fundação faz valer as diretrizes apresentadas no art. 12 do Estatuto:

As subvenções, dotações orçamentárias, inclusive as constitucionais, bem como outros recursos advindos dos Municípios, dos Estados e da União, subvenções, auxílios e contribuições de pessoas físicas ou jurídicas, de entidades privadas e/ou públicas, nacionais e internacionais; as mensalidades, anuidades, taxas e outras contribuições cobradas dos alunos por serviços prestados, bem como os financiamentos, empréstimos e contribuições oriundos de convênios, acordos e contratos; as arrecadações de fundos especiais, rendas da aplicação de bens e valores patrimoniais e suas receitas ou de prestação de serviços, bem como rendas de qualquer natureza; a renda de bens a ela doados, bem como dos adquiridos no exercício de suas atividades e as receitas decorrentes da alienação de direitos, inventos e patentes. (ESTATUTO DA FUNDAÇÃO UNIPLAC, 1988).

A Fundação UNIPLAC não visa à obtenção de lucros e deve aplicar integralmente no país, principalmente na região do Planalto Catarinense, respeitando os princípios do desenvolvimento regional, o eventual resultado operacional, na manutenção e no desenvolvimento de seus objetivos institucionais. Respeitando sua condição de filantropia, apresenta anualmente ao Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), relatório das atividades desenvolvidas ao longo do ano, respeitando as finalidades da Universidade, a qual se propõe, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, propiciar a formação humana e técnico-científica do cidadão, intervindo na região com propostas e respostas para o desenvolvimento regional sustentável nos aspectos econômicos, políticos, sociais, educacionais, culturais e ambientais.

Segundo o Relatório Institucional (2004) a UNIPLAC possui órgão administrativo o Conselho de Administração, Conselho Curador e Presidência. A Presidência da fundação é exercida pelo Reitor da Universidade do Planalto Catarinense, o qual é eleito para um mandato de quatro anos, por meio de voto universal e direto, pelos membros da comunidade acadêmica da Uniplac (estudantes, professores e técnico-administrativos).

A UNIPLAC tem uma estrutura organizacional simples, sendo composta pela presidência, que é o órgão executivo superior, e por dois conselhos: o conselho de administração, que é o órgão deliberativo, normativo e consultivo máximo e soberano, em assuntos de política administrativa, financeira e de planejamento e o conselho curador, que é o órgão de fiscalização, orientação e controle do registro da administração econômico-financeira da fundação Uniplac.

A finalidade da Universidade está pautada nas seguintes diretrizes:

- A formação humana e técnico-científica do cidadão, através do ensino, da pesquisa e da extensão;
- A intervenção na região com propostas e respostas para o desenvolvimento regional sustentável nos aspectos econômicos, políticos, sociais, educacionais, culturais e ambientais;
- A Assistência e Beneficências Sociais, em especial orientadas para crianças, adolescentes, excepcionais e genericamente para pessoas carentes. (ESTATUTO DA FUNDAÇÃO UNIPLAC, 1988).

O art. 3º do Estatuto da Universidade apresenta os objetivos que esta instituição deve cumprir, entre elas: atender, com agilidade e eficiência, às demandas que lhe sejam feitas no ensino, por meio da formação de recursos humanos necessários ao processo de desenvolvimento da sociedade; na pesquisa diretamente comprometida com os projetos e programas regionais em operação e, ainda, na intervenção programada da extensão junto às comunidades da região; manter a sua vocação institucional e colocar-se como mecanismo privilegiado de mediação e articulação entre o poder público e outras instituições públicas e privadas, de pesquisa, ciência, tecnologia e formação de recursos; bem como promover o intercâmbio científico e/ou cultural com instituições nacionais e internacionais.

A Universidade é regida pela legislação aplicável e pela legislação específica de ensino, pesquisa e extensão; pelo Estatuto da Fundação UNIPLAC, pelo Estatuto e pelo Regimento Geral da Universidade e pelas resoluções do Conselho de Administração da Fundação UNIPLAC, do Conselho Universitário e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade.

De acordo com os princípios fundamentais da organização, a Universidade precisa manter: a unidade de patrimônio e administração; a estrutura orgânica, com base em Departamentos articulados com a Administração Superior; a unidade de atuação universitária nas dimensões do ensino, da pesquisa e da extensão, vedada à duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes; a racionalidade de organização para integral utilização dos recursos humanos e materiais; a universalidade de campo, pelo cultivo das áreas fundamentais do conhecimento humano, estudadas em si mesmas ou em razão de ulteriores aplicações em áreas técnico-profissionais; a flexibilidade de métodos e critérios com vistas às diferenças individuais dos alunos, às peculiaridades regionais e às possibilidades de

combinação dos conhecimentos para novos cursos e programas de pesquisa e a indissociabilidade entre o Ensino, a Pesquisa e a Extensão.

Segundo o Estatuto da Universidade, qrt. 11, a administração universitária efetua-se em nível superior e em nível setorial. A administração superior é feita por meio de colegiados deliberativos superiores (conselho universitário e conselho de ensino, pesquisa e extensão). E órgão executivos superiores (reitor e pró-reitores). Já a administração setorial, ocorre pelo meio de departamentos e colegiados de curso. Compõem ainda, as estruturas administrativas os órgãos suplementares e os órgãos complementares (ESTATUTO DA UNIPLAC, 1999):

- a) Conselho Universitário (CONSUNI): é o órgão superior, no âmbito da Universidade, de natureza deliberativa, normativa e consultiva, em assuntos de política administrativa e de planejamento da Universidade, qualificado em suas competências, funcionando também como última instância de recurso;
- b) O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE): é o órgão superior de natureza deliberativa, normativa e consultiva em matéria de ensino, pesquisa e extensão;
- c) Órgãos Superiores: a reitoria, constituída pelo reitor e pró-reitores, é o órgão executivo superior que planeja, administra, coordena, superintende e fiscaliza todas as atividades da Universidade. O Reitor é eleito pela comunidade acadêmica, enquanto os pró-reitores são cargos de confiança do reitor;
- d) A Pró-Reitoria de Administração é o órgão executivo que planeja, organiza, coordena e controla as atividades administrativas;
- e) A Pró-Reitoria de Ensino é o órgão executivo incumbido de planejar, organizar, administrar, coordenar e controlar todas as atividades didático-pedagógicas do Ensino de Graduação, do Ensino Fundamental e Médio e de outras modalidades de ensino;
- f) A Pró-Reitoria de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação é o órgão executivo que superintende, coordena e supervisiona as atividades de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão. Promove as atividades docentes e discentes da Instituição nestas três esferas, viabilizando a definitiva integração dessas atividades;

- g) O Departamento, que segundo o art.40 do Estatuto da Universidade é a unidade básica da estrutura universitária para todos os efeitos da organização administrativa, didático-científica, pedagógica, disciplinar e para proceder à indicação de professores para os diversos cursos;
- h) A Coordenação do Curso, que segundo o art. 41, é o órgão de coordenação administrativa para assuntos didáticos, pedagógicos e disciplinares de cada curso, auxiliar e articulado aos Departamentos;
- i) Os Órgãos suplementares, que segundo o art. 42, aqueles destinados a oferecer, nas atividades-meio, apoio didático-pedagógico, técnico-científico, administrativo, de assistência, de assessoramento ou de coordenação à Reitoria, às Pró-Reitorias, aos Departamentos, às Coordenações de Cursos, aos colegiados e a toda a administração da Universidade e à comunidade estudantil em seus estudos curriculares e outros;
- j) Órgãos complementares da Universidade, segundo Art. 43, são aqueles destinados a complementar as atividades-fim da Universidade, constituindo-se em Institutos, Núcleos, Unidades de Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Experiências Pedagógicas.

Segundo o Art. 66 do Estatuto da Universidade, a Comunidade Universitária é constituída pelos corpos docente, discente e técnico-administrativo, diversificados em função das respectivas atribuições, cujos deveres e direitos encontram-se especificados no Estatuto, no Regimento Geral da Universidade, no Plano de Cargos, Salários e de Carreira e nos Manuais e Regulamentos Próprios.

De acordo com o Relatório Institucional (2004), no que tange a composição dos Recursos Humanos a Fundação UNIPLAC vem crescendo num ritmo acelerado. Conta com profissionais competentes que atuam na instituição para a solução de problemas em todas as áreas do conhecimento, a partir da administração universitária, eminentemente participativa.

No plano de cargos, salários e carreiras, a política administrativa para os recursos humanos da UNIPLAC esta em vigor desde março de 1999. A contratação de funcionários é condicionada á existência de vagas e é realizada mediante processo seletivo; quando esgotada a possibilidade do processo interno, ocorre o processo seletivo externo. Quanto aos estagiários, trata-se de bolsa trabalho que contribui para a formação acadêmica do estudante.

O corpo técnico-administrativo é composto pelos funcionários que prestam serviços de apoio técnico, administrativo e operacional, bem como assessoramento a todos os órgãos e níveis hierárquicos da instituição. É constituído pelas categorias auxiliar de serviços gerais, auxiliar-administrativo, técnico-administrativo de nível médio, administrativo de nível superior.

Visando o aprimoramento do pessoal que compõem este quadro, a universidade, por meio da fundação UNIPLAC, concede bolsas de estudos para cursos de graduação a funcionários e dependentes. Quanto aos encargos sociais, a UNIPLAC, por ser uma instituição beneficente de Assistência Social, aplica a quota patronal do INSS em bolsas de estudo para estudantes economicamente carentes. Os demais encargos são recolhidos conforme a legislação pertinente.

Houve um incremento significativo do número total de professores contratados, o qual saltou de 160 docentes em 1999, para 398 docentes em 2004. O maior incremento se deu entre professores mestres que aumentou de 23 docentes, ou 15% do quadro total em 1999 para 138 professores em 2004, chegando a representar 37% do quadro total. Este incremento, bem como o incremento do número de professores doutores, fez com que a UNIPLAC superasse o mínimo de um terço de professores mestres e doutores exigidos pela legislação para a manutenção da universidade.

O número ainda elevado de professores graduados reflete as contratações temporárias feitas para substituição de docentes afastados por estarem em titulação ou em atividade administrativa. Ressalta-se que uma das condições impostas para que um professor graduado trabalhe na instituição é que esteja cursando a pós-graduação em curso. Além disso, a situação de trabalhar apenas como professor graduado não pode, ou não deve estender-se por mais do que seis meses.

Encontra-se neste relatório institucional (2004) a análise do perfil discente. A UNIPLAC, ao longo do tempo, demonstra-se preocupada, em atender às demandas existentes na região, ampliando sua atuação e contribuindo no desenvolvimento sustentável. Para tanto é necessário que se conheça bem a origem dos seus alunos. O quadro discente é composto mais por mulheres que homens, inclusive na pós-graduação, em média 54% do total de alunos são mulheres, o que pode demonstrar que, na região de inserção da UNIPLAC, a mulher está buscando mais a sua profissionalização. Em 1998, 83% eram oriundos de Lages, e em 2004 já são 55%, dos alunos que vem de outros Municípios.

Segundos dados obtidos junto ao site da UNIPLAC (2006), a instituição conta com:

QUADRO 01: Diagnóstico da Instituição UNIPLAC

| Relação com a sociedade | No Ensino | Na Pós-Graduação | Na Extensão Universitária | Na Pesquisa | Infra-estrutura | Recursos Humanos | Área Física |
|--|---|--|---|--|--|---|--|
| a) 08 Programas de Assistência Social; b) 106.705 pessoas das comunidades em situação de risco beneficiadas; c) 115 eventos em parceria com órgãos públicos e instituições de assistência social; d) Representação em 12 Conselhos Municipais (Lages); e) Representação em 06 Conselhos Estaduais (Santa Catarina); f) Representação em 01 Conselho Nacional. | a) 43 modalidades de ensino superior; b) 4817 estudantes de graduação. | a) 23 cursos de pós graduação lato sensu em andamento; b) 849 estudantes na Pós-graduação lato-sensu. | a) 69 cursos de Extensão Universitária; b) 88 docentes envolvidos na extensão universitária; c) 620 discentes envolvidos na extensão universitária. | a) 22 grupos de pesquisas em andamento; b) 10 projetos de iniciação científica; c) 16 projetos de pesquisa concluídos; d) 12 projetos de pesquisa individuais; e) 88 docentes envolvidos na pesquisas; f) 120 discentes envolvidos na pesquisa. | a) 91 salas de aula; b) 56 laboratórios; c) 06 ambientes especiais; d) 01 Fórum Universitário; e) 01 Editora; f) 01 Livraria. | a) 182 especialistas; b) 124 mestres; c) 16 doutores; d) 43 graduados. e) 180 Técnicos Administrativos; f) 365 docentes; | a) 23.315,66 m2 de área construída; b) 110,69 m área construída e 723,40 de terreno em Campo Belo do Sul. |

Fonte: Adaptado de UNIPLAC (2006)

Caracterizada a UNIPLAC, passamos a apresentar a seguir a UFSC, também objeto de análise deste estudo.

4.1.2 UFSC

O Relatório de Gestão de 2006 da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) retoma alguns dados históricos pitorescos da Região Sul do Brasil, os quais influenciaram diretamente nas questões de cunho educacional. Ressalta que, em virtude das características peculiares de solo, vegetação, clima, latitude e topografia, houve uma efetiva influência na desenvoltura da economia e das relações sociais, no momento em que emigrantes da Europa procuraram um novo local para se instalar. Essas características levaram, sobretudo, alemães, italianos e portugueses açorianos, a se radicarem no território de Santa Catarina e proximidades, distinguindo de forma permanente e bem característica o traço de cada uma de suas culturas.

Mesmo com toda mudança estabelecida pelo tempo, o Estado de Santa Catarina continua bem definido pelos traços peculiares de cada cultura, os quais influenciaram e continuam influenciando na estruturação e funcionamento de qualquer investimento que se pretenda desenvolver nesta Região. Nesse sentido, não poderia ser diferente a influência na área educacional. Esses traços culturais definiram as diretrizes da educação básica, bem como marcaram de forma decisiva o surgimento dos cursos superiores em Santa Catarina, notadamente em Florianópolis (UFSC, 2006).

De acordo com o Relatório de Gestão 2006, (UFSC, 2006) a Universidade teve origem no início da década de 60, quando entrou em vigor a Lei nº 3.849, assinada em 18 de dezembro de 1960, pelo então Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira. Seu primeiro reitor foi escolhido em lista tríplice, o Professor João David Ferreira Lima, que tomou posse em 25/10/1961, para administrar a Universidade, que contava, então, com 847 alunos e 49 docentes provindos das faculdades isoladas, constituindo a UFSC. Segundo a referida Lei, a Universidade iniciava suas atividades, com autonomia didática, financeira, administrativa e disciplinar.

Após a criação legal da UFSC, o Governo do Estado, por intermédio da lei nº 2.664, de 20/01/61, autorizou a doação à União, para incorporação à Universidade, dos terrenos do bairro da Trindade, onde funcionara a Fazenda Modelo "Assis Brasil", com cerca de um milhão de metros quadrados (UFSC, 2006).

Hoje a UFSC ocupa uma área física correspondente a dezoito milhões, oitenta e um mil, quinhentos e quarenta e um metros quadrados. Possui um corpo

docente praticamente constituído por mestres e doutores, além de linhas de pesquisa consolidadas (UFSC, 2006).

Partindo do pressuposto que a Universidade trabalha na perspectiva de reconhecer a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e a importância da divulgação e popularização da ciência, a UFSC se propõe a trabalhar para estimular a reflexão crítica e colaborar com a promoção da qualidade de vida e a formação de recursos humanos, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento político, econômico, social, cultural, desportivo, científico e tecnológico, regional e nacional, conforme propões as diretrizes da Política Nacional de Educação (UFSC, 2006).

De acordo com o documento pesquisado, a UFSC, hoje com seus 46 anos, conta com 62 cursos de graduação. A instituição vem ampliando sua atuação também na pós-graduação; são 49 opções de mestrado e 33 de doutorado. A UFSC também tem possibilitado atualização e reciclagem a profissionais que já atuam no mercado de trabalho por meio de seus cursos de Especialização (UFSC, 2006).

Ao longo do estudo documental foi possível identificar os setores que subsidiam as atividades de ensino, pesquisa e extensão, os quais expandem seus serviços também à comunidade na qual a Universidade esta inserida. A Biblioteca Universitária conta com um acervo de mais de trezentos mil livros, quase oito mil periódicos impressos e mais de nove mil periódicos eletrônicos, podendo ser considerada a maior biblioteca pública do Estado (UFSC, 2006).

A moradia estudantil ainda não atende à demanda projetada, porém tem a perspectiva de ofertar 400 vagas. O Restaurante Universitário, por sua vez, oferece uma média diária de 3.500 refeições. Na perspectiva de aproximar o estudante do mercado de trabalho, oportunizando o exercício do conhecimento adquirido, a UFSC conta com uma Central de Estágios. Vale destacar também o Escritório de Assuntos Internacionais, direcionado à integração da comunidade acadêmica com entidades estrangeiras e pelo incremento das relações de intercâmbio e cooperação (UFSC, 2006).

A UFSC atua também na educação infantil e no ensino fundamental e médio. A instituição conta com o Núcleo de Desenvolvimento Infantil, criado em 1980, vinculado ao Centro de Educação, e o Colégio de Aplicação da UFSC que atende o ensino fundamental e médio (UFSC, 2006).

A instituição possui ainda, dois colégios de cunho agrícola. O Colégio Agrícola de Camboriú oferece formação profissional de Técnico em Agropecuária, preparando o educando para a gestão de propriedades rurais, além de capacitá-lo para o mercado de trabalho. Atualmente oferece também formação profissional na área de Informática e Meio Ambiente, além de Transações Imobiliárias. São oferecidos ainda cursos de extensão em inseminação artificial; ensino de línguas estrangeiras e de informática, em áreas como desenvolvimento de softwares, criação de sítios e instalação de redes (UFSC, 2006).

A perspectiva é transformar o Colégio Agrícola de Camboriú em um centro de referência nacional na formação de profissionais de nível técnico e tecnológico. O Colégio Agrícola Senador Carlos Gomes de Oliveira, em Araquari, também oferece capacitação na área de Agropecuária, com duas opções. O Curso Técnico em Agropecuária, que tem duração de três anos em período integral e tem como público alvo os alunos egressos do ensino fundamental. E o Curso Técnico em Agropecuária pós-médio, que tem duração de um ano e meio, em período integral, direcionado aos alunos egressos do ensino médio. O Colégio também oferece o Curso Técnico em Aqüicultura, de nível médio seqüencial, direcionado a interessados em aprender o cultivo de camarão, marisco, ostras, berbigão, vieira, peixes (água doce e salgada) e técnicas para montar o seu próprio plano de negócio (UFSC, 2006).

A UFSC iniciou sua atuação na modalidade à distância, privilegiando a pesquisa e a capacitação por meio de projetos de extensão. Somente em 1995/1996 qualificou funcionários de mais de duas mil empresas de transporte rodoviário, com a transmissão de dezessete cursos de aperfeiçoamento, formatados em cento e sessenta e nove vídeoaulas geradas por satélite. Diversos grupos desenvolvem ações de educação à distância na UFSC. O pioneiro foi o Laboratório de Ensino a Distância (LED), que iniciou as atividades em 1995. A Universidade Federal de Santa Catarina está oferecendo, pela primeira vez na história da instituição, cursos de graduação à distância. No primeiro momento, são apenas a Licenciatura em Matemática e Licenciatura em Física, mas a intenção do Projeto de Interiorização da Universidade é ampliar a atuação da UFSC no Estado.

A UFSC estabeleceu fortes vínculos com a sociedade catarinense e nacional, firmados em importantes participações científicas, culturais, sociais e econômicas. Alguns exemplos testemunham, de forma clara, estas participações. Um deles é a bem-sucedida interação com o parque industrial regional e nacional,

que se constitui num dos melhores modelos entre as instituições de ensino superior brasileiras (UFSC, 2006).

Jovem no universo das Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras, a UFSC, ao ser avaliada nas atividades de pesquisa por meio do *World Ranking of World Universities* (2007), usando indicadores cientométricos (número de trabalhos publicados e citações, relatórios e outros documentos com extensão .pdf, .ps, .doc, .ppt, nos últimos 10 anos) e baseado em diferentes aspectos da presença das instituições na web, tais como visibilidade, tamanho, produtividade e impacto, coloca a UFSC como a 3ª Universidade no Brasil (sendo que só 5 IES brasileiras estão entre as primeiras 500 universidades do mundo), a 5ª entre as IES da América Latina (apenas 23 IES brasileiras estão entre as primeiras 500) e a 281ª no ranking mundial, dentre as 2.000 universidades classificadas (UFSC, 2006).

A UFSC é ainda, qualitativamente falando, a 4ª Universidade brasileira em produtividade e a 5ª na visibilidade (8ª na América Latina nos dois parâmetros), entre as cerca de 1.800 IES do Brasil. Hoje a UFSC tem áreas que se destacam em termos de produção científica. Mas vem crescendo e se consolidando também em outros campos, permitindo que as especificidades de cada área se desenvolvam e se revelem nos diferentes indicadores, como os artigos em revistas internacionais indexadas, a publicação de livros e capítulos, a apresentação de trabalhos em eventos científicos, entre outros. (UFSC, 2006).

Em relação a artigos publicados em revistas internacionais indexadas, se sobressai a área de Química, seguida pela Farmacologia. Com forte enfoque aplicativo, a área das Engenharias é a que conta com maior número de publicações em congressos. Já na área de Humanas está o maior número de livros e capítulos publicados. Neste campo há destaque da Antropologia, com estudos em áreas como a indígena, da violência e gênero (UFSC, 2006).

Embora exista o crescimento contínuo dos grupos de pesquisa e da produção científica, há ainda muitos desafios. Um deles é o desenvolvimento de uma base de dados confiável. Um sistema como um “Lattes Institucional”, que seja constantemente atualizado e mostre quem são os pesquisadores e quais projetos estão sendo desenvolvidos a cada ano. Há ainda grandes desafios a serem vencidos quanto a orçamento, parcerias nacionais e internacionais, estímulo aos jovens e aos pesquisadores já estabelecidos (UFSC, 2006).

Entre as empresas com as quais a UFSC interage, desenvolve projetos e mantém parcerias, podemos citar: Aneel (Agência Nacional de Energia Elétrica), Embraer, Embraco, Petrobrás, Eletrobrás, Weg, Ericson, Fiat, Mercedes Benz, Renault, Itaipu Binacional, Industrial Conventos, Gerasul, Lupatech, Multibras, Sadia, SC Gás, Transportadora Gasoduto Bolívia-Brasile Gaspetro (UFSC, 2006).

Destaca-se ainda o trabalho desenvolvido por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão: a Editora, o Museu Universitário para a preservação do patrimônio histórico, artístico e cultural de Santa Catarina; o Projeto "Fortalezas da Ilha de Santa Catarina: 250 anos na História Brasileira" que constitui-se no maior projeto de restauração do sul do país, implicando um custo total de um milhão de dólares. Este projeto foi desenvolvido pela UFSC, juntamente com o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, e financiado pelo Banco do Brasil, resultando na restauração das Fortalezas de Santa Cruz de Anhatomirim, Santo Antônio de Ratonés e São José da Ponta Grossa, construídas no século XVIII para a defesa militar da ilha de Santa Catarina. Hoje, restauradas e preservadas pela Universidade, formam um complexo turístico visitado anualmente por cerca de 200.000 pessoas e fomentado a criação de empregos diretos na área do turismo (UFSC, 2006).

O Museu Universitário Oswaldo Rodrigues Cabral representa importante patrimônio cultural catarinense, compreendendo seu acervo representações de diversas culturas, de grupos pré-coloniais, indígenas e da cultura de origem açoriana. Entre as atividades que se destacam, estão às pesquisas nos campos da Arqueologia, o Estudo das Etnias Indígenas em Santa Catarina, da Cultura Popular de base açoriana no litoral catarinense e a Museologia (UFSC, 2006).

A Editora da UFSC vem trabalhando na divulgação da cultura e contribuindo para o prestígio de Santa Catarina junto aos demais Estados brasileiros há duas décadas, publicando, a cada ano, uma média de 40 a 50 títulos em diversas áreas do conhecimento, que representa um dos maiores volumes de publicações entre as editoras universitárias (UFSC, 2006).

Na área da cultura, embora a UFSC ainda seja carente de cursos de graduação nesta área, excetuando o recém-criado Curso de Cinema, projetos e atividades são desenvolvidos por diversos departamentos, laboratórios e núcleos, atingindo várias regiões do Estado de Santa Catarina (UFSC, 2006).

Entre as atividades de extensão de importante alcance social, estão aquelas desenvolvidas pela Clínica Odontológica e pelo Hospital Universitário, voltado ao atendimento à saúde da população. Na Clínica Odontológica, um complexo formado por duas clínicas para o ensino de graduação, sob a orientação e a supervisão de seus professores, realiza em média, 1.100 atendimentos semanais. Inaugurado em 1980, o Hospital Universitário Ernani Polydoro São Thiago é o único de Santa Catarina totalmente público (UFSC, 2006).

Foi concebido na perspectiva do trinômio ensino, pesquisa e extensão e atende a comunidade local, do Estado de Santa Catarina, turistas e visitantes de Florianópolis, sem distinção. O atendimento prioritário de ambulatório consolidou-se, permitindo que o HU se estruturasse em quatro áreas básicas: clínica médica, cirúrgica, pediatria e tocoginecologia, implantada com o Centro Obstétrico e as unidades de neonatologia em 1995. O centro nervoso do HU é o seu atendimento de emergência 24 horas que atinge a média de 400 pacientes por dia. Há uma grande demanda da população, que vê o HU como centro de atendimento público e gratuito de elevado nível de competência técnica e atendimento humanizado (UFSC, 2006).

O HU é também referência estadual em patologias complexas, com grande demanda na área de câncer e cirurgia de grande porte, nas diversas especialidades; além disso, pesquisas são desenvolvidas, por sua equipe, atestando sua eficácia como centro de referência para a vida (UFSC, 2006).

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item, passa-se a analisar o discurso dos sujeitos sociais entrevistados para esta pesquisa, tomando como base a transcrição das entrevistas. O roteiro da entrevista foi baseado na revisão de literatura, na análise documental efetiva, bem como nos elementos observados no decorrer da pesquisa.

No item 4.2.1 e seus subitens são analisados os dados da UNIPLAC e no item 4.2.2 e seus subitens são analisados os dados da UFSC.

4.2.1 UNIPLAC

A apresentação da análise dos resultados está estruturada conforme os objetivos específicos do estudo. Desta forma, no item 4.2.1.1 é analisada a percepção do gestor sobre o processo de Tomada de Decisão na UNIPLAC; no item 4.2.1.2 são analisadas as similaridades na percepção dos gestores das UNIPLAC sobre o processo decisório de acordo com o Modelo de Simon; e, no item 4.2.1.3 são analisados os perfis decisórios dos gestores das UNIPLAC.

4.2.1.1 Percepção do gestor sobre o processo de tomada de decisão na UNIPLAC

Para investigar a percepção sobre o processo de Tomada de Decisão da UNIPLAC foram formuladas três indagações que tratavam respectivamente de: concepção de tomada de decisão no contexto da instituição de ensino; elementos constitutivos do processo de Tomada de Decisão; e, implicação da estrutura colegiada e sua inter-relação com o processo de Tomada de Decisão nas Instituições Universitárias.

Na seqüência são apresentados os resultados sistematizados nesta etapa de investigação.

a) A concepção de Tomada de Decisão no contexto da Instituição de Ensino

O Respondente A possui uma concepção propositiva e proativa para o conceito de decisão, pois suas afirmações ao questionamento em tela estão relacionadas à proposição de soluções para resolução de problemas que surgem, podendo ser problemas momentâneos e futuros.

Na percepção do Respondente B, existe uma relação direta entre a decisão e o planejamento estratégico, pois afirma que as atitudes tomadas diante de determinadas demandas, devem observar o rumo do planejamento estratégico da instituição. Partindo do pressuposto que a decisão é a atitude de Gestão em todos os tipos de organizações, dizer que as decisões devem ser tomadas diante de demandas previamente estabelecidas como prioridades na organização, reflete o compromisso do gestor com a Instituição.

Na concepção do Respondente C, o processo decisório é aquilo que conduz as ações dentro da Universidade. Em sua opinião, a decisão não precisa ser tomada de maneira imediata, porém deve ser observado o momento certo de implementá-la. Assim, percebe-se que o foco da decisão concentra-se no *feeling* que o gestor deve ter ao conduzir as ações no âmbito da Universidade. Desta maneira, a decisão não necessita ser tomada imediatamente, mas em condições adequadas para que tenha o melhor impacto.

Da mesma forma, o Respondente E, ao refletir que decidir é resolver hoje, não deixar para amanhã, é colocar em prática a ação que o momento requer, bem como contextualiza: *“quando se define um prazo de uma semana para resposta, você já tomou a ação”*. Desta forma, acredita que o modo ou capacidade de sentir uma situação é fundamental para Tomada de Decisão. Porém, diferentemente do respondente C, o Respondente E acredita que as respostas devam ser dadas de forma imediata.

De forma objetiva, o Respondente D define a Tomada de Decisão como uma ferramenta para resolver um problema, e pondera que, ao tomar uma decisão você tem como repará-la, mas quando você não toma uma decisão, você já errou. Para o Respondente D, muitas vezes uma decisão, mesmo errada serve de instrumento de aprendizagem, pois nem todas as decisões estão certas. Ele analisa que ninguém toma uma decisão achando que ela será errada. Todas as decisões tomadas são baseadas ou deveriam ser baseadas em análises consistentes, em dados reais e confiáveis. No entanto, nem sempre é possível, então se procura mesclar análise objetiva, com base em dados e números e, no conhecimento e na experiência. Em suma, na opinião deste Respondente, a tomada de decisão vai ter um componente objetivo e um subjetivo.

b) Elementos constitutivos do processo de Tomada de Decisão

Ao perguntar para os gestores, de que maneira eles concebem as etapas de um processo de tomada de decisão, os Respondentes A, C e E não deixaram claro em seus depoimentos os dados que contemplassem esta questão.

Já o Respondente B entende que é necessário identificar plenamente o problema primeiro, a fonte do problema, e a partir daí cogitar a Tomada de Decisão, as possibilidades que podem minimizar as fontes dos problemas e construir a

solução mais prática possível, porque a solução mais efetiva não é a mais eficiente. Avalia que existem soluções que teoricamente parecem ser as mais adequadas, mas, pela dificuldade de implementação ou de comunicação, não são as mais eficientes. Desta forma, o gestor afirma que atua visando sempre à eficiência na solução.

O Respondente D descreve da seguinte maneira o processo. Ao surgir um problema, caso não tenha todos os dados, busca as informações necessárias. Afirma ter uma equipe muito competente que o auxilia em várias áreas. Desta forma acredita ter maior firmeza na decisão. Em seguida analisa se os dados são realmente suficientes para resolver o problema. Se julgar suficientes toma a decisão, caso contrário busca mais elementos. Durante o processo de aparecimento do problema até a tomada de decisão, o Respondente chama a atenção para o acompanhamento das conseqüências daquela decisão e elucida que “muitas vezes você toma a decisão e não verifica se a decisão foi eficaz e eficiente”. Ou seja, não basta apenas tomar a decisão, não basta levantar os elementos necessários para tomar a decisão, deve-se acompanhar e verificar se o problema foi resolvido.

c) A implicação da estrutura colegiada e sua inter-relação com o processo de Tomada de Decisão nas Instituições Universitárias

Os cinco gestores que participaram da pesquisa afirmam que as decisões tomadas nos colegiados superiores acontecem de maneira lenta, não acompanhando as necessidades da demanda do cotidiano.

Assim sendo, segundo o Respondente A, os conselhos superiores da Universidade poderiam ter papel mais ativo, de proposição. Para ele, o Conselho Universitário é lento e a Universidade é mais rápida. Corroborando com esta afirmativa, o Respondente C acredita que muito dos problemas que vivenciam, são reflexos dessa morosidade, referindo-se à estrutura colegiada.

Nessa mesma linha de pensamento, o Respondente E defende a idéia de que na empresa privada, você tem “a caneta e a tinta” para decidir na hora. O órgão público sempre depende de uma ação de alguém autorizar ou não. Observa que seu poder de decisão é menor e exemplifica com um procedimento de contratação de professores: Caso precise contratar um professor, é necessário convocar um colegiado, fazer a exposição de motivos para contratação, apresentar o currículo do

professor, para obter a concordância ou não do colegiado. Na iniciativa privada, você analisa o currículo do professor, caso ele atenda as necessidades, é contratado. Na UNIPLAC, para demitir um professor é necessário abrir um inquérito administrativo, fazer a denúncia dos fatos, criar a comissão de inquérito, ouvir as partes envolvidas, para chegar a decisão. O processo é lento. De forma metafórica, afirma que a instituição pública é um paquiderme. Ele não sabe a força que tem para o tamanho que tem.

Contribuindo com essa reflexão, o Respondente C confia a existência de uma proposta para sanar esse estágio, ao afirmar uma possibilidade de revisão estatutária, que segundo o gestor, talvez dê à UNIPLAC maior versatilidade dentro do mercado.

Levantando uma perspectiva diferente, o Respondente B afirma que a morosidade da Tomada de Decisão no âmbito dos colegiados permeia pelos tipos de relacionamentos estabelecidos no contexto organizacional. Avalia que os colegiados não são bons ou maus por natureza, e ressalta que a aplicação que se tem deles é que os tornam bons ou maus. Ou seja, os colegiados possuem ranços políticos e as decisões não são tomadas com objetivos institucionais e sim com o objetivo de favorecer determinados grupos, interesses pessoais ou ideológicos. Considera que o sistema não é bom ou ruim, o uso que se faz dele é que atravança a Tomada de Decisão.

d) Um olhar dos Gestores da Universidade sob o tema Tomada de Decisões nas Instituições de Ensino

Ao analisarmos as respostas dos gestores sobre a concepção de Tomada de Decisão, é possível dizer que os Respondentes entrevistados possuem uma percepção limitada do conceito teórico de Tomada de Decisão. Ao confrontar as respostas dos gestores com o Modelo de Simon (1947), compostos pelas etapas de inteligência ou investigação, desenho ou concepção, escolha e revisão ou implementação, as respostas não apresentam elementos importantes do conceito como escolha das alternativas propostas e acompanhamento dos resultados. Neste sentido, vale dizer que existe um hiato entre as etapas para completar o processo de Tomada de Decisão, exigindo dos gestores um aporte de conhecimento técnico e metodológico que garanta a segurança na resolução dos problemas.

Ao solicitar a descrição de uma decisão passo-a-passo, se buscou um exercício da reflexão da prática para verificação das etapas seguidas pelos Gestores para decisão. Neste caso o Respondente B apresenta três, das quatro etapas do Processo de Tomada de Decisão ao apontar a identificação do problema, a geração de alternativas e escolher quais das alternativas seriam as mais eficazes para resolução das demandas no cotidiano do trabalho. Não apresentando apenas a etapa de acompanhamento dos resultados. Por outro lado, o Respondente D apresentou as três etapas do processo, compostos pelas etapas de inteligência ao afirmar que busca as informações necessárias, a etapa de escolha ao afirmar que se julgar suficientes toma a decisão, e a etapa de revisão ou implementação ao afirmar que “muitas vezes você toma a decisão e não verifica se a decisão foi eficaz e eficiente”.

O respondente D traz um elemento significativo para reflexão da temática em tela, que é o processo de amadurecimento e construção de aprendizagem, a partir do momento em que transforma o erro numa possibilidade de acerto. Outro fator interessante é a percepção da composição dos elementos que materializam a tomada de decisão, intercalados por nuances objetivas e subjetivas. Segundo o Respondente D, nem sempre é possível encontrar dados reais e de total confiabilidade, assim sendo, o gestor utiliza da análise objetiva e complementa com o seu conhecimento e experiência para tomada de decisão.

Sobre a questão da estrutura da Universidade todos os Respondentes destacam a morosidade como um dos fatores que atravança o processo de tomada de decisão, por conta da característica jurídica da UNIPLAC: Universidade Comunitária, uma vez que a demora na tomada de decisão impacta diretamente na missão da Universidade.

Mesmo considerando que o tema é de suma importância para a condução das organizações, vale ressaltar que o pouco domínio da teoria que embasa a tomada de decisão pode fragilizar o encaminhamento dos processos no contexto da IES.

Nesse sentido, em face do exposto, é possível compreender que a percepção de Tomada de Decisão dos gestores da UNIPLAC está vagamente embasada nos principais modelos desenvolvidos pelos teóricos da Administração. Mesmo ao trazer para um exercício da reflexão da prática, os elementos constitutivos do conceito central da discussão não se fazem presentes. Por outro

lado, é possível afirmar que no patamar do acúmulo de experiência vivenciada pelos gestores, eles vislumbram as dificuldades encontradas na estrutura que precisam ser revistas.

4.2.1.2 Similaridades na percepção dos gestores das UNIPLAC sobre o processo decisório de acordo com o Modelo de Simon

Para investigar as similaridades na percepção dos gestores sobre o modelo de Simon (1947), foram feitas cinco indagações relacionadas ao modelo, conforme segue:

- a) **Etapa de inteligência ou investigação** - *elementos que interagem com a Universidade;*
- b) **Etapa de desenho ou concepção** - *alternativas para decisão;*
- c) **Etapa de escolha** - *alternativa de decisão no contexto da Instituição de Ensino;*
- d) **Etapa da revisão ou implementação** - *avaliação e o acompanhamento das decisões;*
- e) **Etapa da revisão ou implementação** - *principais canais de comunicação.*

Na seqüência são apresentados os resultados sistematizados nesta etapa de investigação.

a) Inteligência ou Investigação: elementos que interagem com a Universidade

No que diz respeito à exploração do ambiente, é importante conhecer os elementos nas quais os gestores interagem no contexto da universidade, como forma de melhor explorar os limites e as possibilidades apresentados no contexto das IES. Nesse sentido, buscou-se verificar, quais eram os elementos que mais interagem no contexto da UNIPLAC.

Assim sendo, o Respondente C destaca que uma universidade comunitária tem seu foco principal na sociedade, na região e no seu povo. O gestor afirma que, isso se materializa no momento em que a UNIPLAC trabalha para inserção dessa

comunidade em toda sua estrutura disponível. Acrescenta ainda que a universidade está presente quando leva o conhecimento para essa comunidade. O dirigente afirma que os atores internos são os docentes, os funcionários e os gestores.

Já o Respondente B, descreve em primeiro lugar o ente abstrato, o planejamento estratégico. Existe uma missão e objetivos que devem ser seguidos, e as decisões têm que ser tomadas de acordo com esse planejamento. Na sua concepção, uma decisão deve ser tomada em conjunto, convocando as câmaras e os conselhos. Nas decisões administrativas, abaixo das câmaras e dos conselhos, elas são tomadas, consultado os gestores.

Por outro lado, o Respondente A lamenta que os conselhos superiores que deveriam constituir-se como instâncias de tomada de decisão mais consistentes, mais responsável e até mais freqüente, acabem não desempenhando esse papel. Desta maneira, o Respondente A demonstra preocupação com a atuação de um dos protagonistas da decisão, o que implica diretamente no contexto da decisão.

Numa ótica diferenciada, o Respondente D afirma que a Universidade tem uma divisão bastante interessante, e destaca como atores os acadêmicos, considerados por ele a razão da instituição. Os técnicos administrativos, considerados os responsáveis pelo suporte para os alunos poderem estudar e os professores que, na sua visão, fazem a instituição ter qualidade, bem como capacidade de poder buscar e formar novos profissionais.

O Respondente D destaca a constituição jurídica da UNIPLAC como muito importante, uma instituição pública de direito privado. O gestor relata que ela tem uma relação muito grande com o poder público municipal, uma relação bastante interessante com a própria comunidade na maneira de ela prestar serviços, de forma a promover o desenvolvimento do entorno e da nossa região.

O Respondente E por sua vez, aponta a variável econômica como um dos principais elementos pelo qual a universidade contribui para o desenvolvimento da região, quando afirma que “ao olharmos para o ambiente econômico, a cada curso que a universidade cria, ela traz alguém para cidade. Esse aluno que vem de outra cidade ele é um potencial locador de imóvel, consumidor de supermercado, da farmácia, do cinema, do shopping, do restaurante, então ela cria uma economia. A cada curso que a universidade cria, vai aumentando o poder econômico em volta dela. Ela traz também o professor para a universidade e para a cidade”.

b) Desenho ou Concepção: alternativas para decisão

No que diz respeito à segunda etapa do modelo de referência, ao abordar os respondentes sobre o conceito e etapas de decisão, apenas um dos respondentes ressaltou este tópico. Porém, ao questionar de que maneira levanta as alternativas para tomada de decisão, os gestores manifestaram-se como segue:

O Respondente B procura as alternativas de decisão junto ao responsável por cada setor. Pondera que todos os problemas sem solução devem chegar até ele, e caso não cheguem, certamente foram resolvidos por trâmite normal. Se o problema não possui uma solução, afirma que levanta as alternativas de decisão apenas com uma pessoa da equipe, toma a decisão e essa decisão é comunicada às demais pessoas da equipe.

O Respondente C propõe constituir comissões que respondam questões específicas da sua área de atuação. Para tanto, contextualiza uma situação na qual um processo fica tramitando num “vai-e-volta” entre setores por um equívoco de encaminhamento. Segundo o gestor, isso remete à dinâmica processual imposta pelos estatutos e os regimentos e interfere na forma pela qual as decisões são encaminhadas. Vale acrescentar também que o Respondente C procura pôr em prática a habilidade de ouvir seus pares. Afirma que prefere escutar primeiro e efetivar as ações depois. O gestor acredita que ao falar muito você se expõe, antes ou durante o processo. Confirma ser um traço pessoal que se tornou uma tática, uma estratégia e que, desta forma, tem a possibilidade de analisar e depois fazer a interpretação de todo processo, e assim, expor suas posições.

O Respondente D, por sua vez, concebe o problema como uma oportunidade de melhoria. Para ele, a chave do sucesso ao analisar um problema é encontrar as principais causas, as causas reais. Na opinião do Respondente, em determinadas ocasiões se ataca os sintomas e não as causas de um problema. A partir do momento em que se identificam claramente quais são as causas do problema, fica mais fácil resolvê-lo. Quanto às oportunidades, relata que elas acabam crescendo ou aparecendo de forma bastante interessante. No que se refere à geração de alternativas, o Respondente D afirma a existência de um grupo formado pelo Reitor e pelos pró-reitores e as decisões importantes, decisões estratégicas são tomadas de forma colegiada. Ainda que o Reitor tenha a palavra final, todos do grupo são ouvidos, baseados no interesse da instituição, muitas

vezes abrindo mão da posição pessoal. O que faz parte da rotina, os pró-reitores decidem de forma autônoma.

No mesmo sentido, o Respondente E enfatiza que qualquer coordenação de curso, chefia de departamento e os conselhos têm um grupo que auxiliam na decisão. O reitor, por exemplo, possui algumas pessoas a quem consulta. Para este gestor, tal prática existe desde a base da organização até o topo, ou seja, desde o líder de sala até os Conselhos Superiores.

c) Escolha: alternativa de decisão no contexto da Instituição de Ensino

Sobre a terceira etapa do Modelo de Simon, a qual se propõe a escolha do caminho a ser trilhado dentre as alternativas geradas, os gestores da UNIPLAC se manifestaram da seguinte maneira:

O Respondente A prefere descentralizar o poder de decisão. Isto pode ser constatado quando afirma adotar o modelo de gestão por delegação de funções. Afirma que, quando há um problema, cabe ao responsável pelo setor resolvê-lo, e deveriam chegar a ele apenas as questões sem solução. Entretanto afirma existir chefes de setores ou gestores que têm receio de tomar decisões e acaba encaminhando o problema para as instâncias superiores. O Respondente A afirma não adotar esse modelo de decisão, preferindo que o gestor tome a iniciativa, da forma mais sensata possível.

Sobre as decisões estratégicas institucionais, o Respondente A afirma que são tomadas pelo grupo gestor e existem as decisões eminentemente administrativas, como um ato, um encaminhamento. Segundo o gestor, as decisões são baseadas principalmente na reação das pessoas, em projetos estratégicos ligado às necessidades num dado momento, outras experiências, no *benchmarking* e utiliza-se muito pouco os dados estatísticos.

Por outro lado, o Respondente B esclarece que procura basear-se nas possibilidades da tomada de decisão. Desta forma, mesmo que o histórico indique um caminho contrário, pode ser que naquela circunstância específica, as possibilidades que se avizinham com a decisão, indiquem que o histórico precisa ser contrariado. Para o gestor, existe a componente de futuro, já que a decisão não deve ser apenas a repetição do que já ocorreu.

Numa visão diferenciada, o Respondente C acredita que a dificuldade financeira pela qual a UNIPLAC atravessa é uma das conseqüências do engessamento das decisões. Pondera que este processo não é o ideal, pois existem, por exemplo, necessidades pedagógicas que poderiam ser melhor atendidas, mas a restrição financeira diminui a amplitude da ação. No entanto, avalia que o administrador tem que possuir a capacidade de ousar. Isso remete a possibilidade de resultado futuro que pode ser um fracasso ou um sucesso, mas para ser pioneiro em determinada área é necessário assumir este tipo de risco.

Numa outra linha de pensamento, o Respondente D afirma tomar decisões baseadas em fatos e dados, não gostando de tomar decisões baseadas em intuições. Afirma que a intuição, aliada à experiência e ao conhecimento do assunto, acaba sendo um fator extra na composição da decisão. No entanto, a instituição não pode ser vista como um mercado de ações, e a maior parte das suas decisões são baseadas em dados e fatos reais.

O Respondente E afirma que quando toma ciência de um acontecimento, em primeiro lugar aconselha-se com seu grupo de trabalho, mesmo que o departamento possua setenta professores. Afirma que na tomada da decisão sempre existem cinco ou seis pessoas que queiram ou não acabam influenciando sua opinião.

d) Revisão: avaliação e o acompanhamento das decisões

No que tange a quarta etapa do Modelo de Simon (1947), onde ocorrem a avaliação e o monitoramento das decisões, os gestores da UNIPLAC se manifestaram da seguinte maneira:

O Respondente A acredita que o monitoramento se materializa de diversas formas, entre elas as manifestações individualizadas ou coletivas, por exemplo, nos momentos de reuniões com os alunos. Ali se tem um ambiente de *feedback*. Avalia que, muitas vezes, a manifestação mais pontual é a mais espontânea daquele que estabelece uma conversa e manifesta uma demanda, principalmente quando são realizadas visitas a outras organizações ou na participação de eventos. Por outro lado, existem as demandas oficiais encaminhadas pela comunidade acadêmica. O gestor relaciona ainda a ouvidoria via *website* como uma ferramenta de acompanhamento.

Por outro lado, o Respondente B, numa visão administrativa do acompanhamento das decisões, cita o serviço de protocolo interno, que registra quando recebeu determinada demanda e quanto tempo se leva para responder.

Com sistemática diferenciada aos anteriores, o Respondente C, procura trabalhar em equipe por meio de reuniões semanais, onde as estratégias e as ações que vão ser tomadas naquela semana são discutidas. Na opinião deste gestor, o pró-reitor não é operacional, e nem poderia ser, ele deve tomar as decisões e encaminhar aos seus gestores para que sejam operacionalizadas. Outro elemento que o respondente C destaca como importante, porém, apresenta-se de forma fragilizada na instituição, é o planejamento estratégico. A inexistência dele faz com que existam dúvidas no momento de aplicação e monitoramento das ações.

O Respondente D afirma a existência de um sistema de avaliação institucional que dá conta dos atores internos como os professores, técnicos e os acadêmicos. Também existe um sistema que está sendo implantando de análise da concorrência, para que possa situar a instituição frente a concorrentes e frente a demandas necessárias dentro da própria universidade.

O Respondente E por sua vez destaca uma fragilidade no monitoramento das ações, uma vez que dentro do contexto de universidade, as relações são estabelecidas, muitas vezes, por instâncias de hierarquia e poder. O Respondente E exemplifica com um fato do cotidiano, descrevendo o desentendimento entre um professor e sua turma de alunos. Geralmente os alunos não formalizam uma queixa, por conta da retaliação que podem receber ao longo da permanência no curso e os departamentos não podem tomar nenhuma atitude, pois não existe uma denúncia formal. Comparando a UNIPLAC a uma instituição de ensino privada, contextualiza que na iniciativa privada o dirigente/gestor, tem a “caneta e a tinta” na mão, e pode resolver rapidamente a situação.

e) Revisão: principais canais de comunicação

Outro instrumento importante para o monitoramento das decisões são os canais de comunicação. Sobre este tópico os gestores da UNIPLAC se manifestaram da seguinte maneira:

Em relação aos canais de comunicação, o Respondente A, afirma que teoricamente a comunicação deveria fluir pela estrutura composta, por exemplo, pelos pró-reitores, coordenadores e chefes de setores. Afirma também que um dos canais de comunicação mais eficientes é a internet, no entanto a comunicação da instituição é precária e morosa.

Nesta mesma linha de raciocínio, o Respondente B, afirma que existe um sistema de comunicação, mas ele não tem funcionado adequadamente. A intenção era que existisse um sistema de comunicação eficiente, porque é fundamental para uma decisão chegar a todos, e para que todos pudessem agir de acordo com aquela decisão. Como não existia na instituição e está sendo implementado, se procura evitar reuniões e encaminhar o mais rápido possível por correio eletrônico ou por telefone, mas o ideal seria o sistema de informações eficiente.

O Respondente C informa que a UNIPLAC institui momentos de encontro com os colaboradores, alunos, professores, e as ações são divulgadas nesses momentos. Existem também reuniões quinzenais com coordenadores de curso e chefes de departamento. Na área administrativa da instituição, existe a proposta de reuniões semanais com os gestores e desta forma as decisões são socializadas.

Já o Respondente D destaca que as decisões administrativas e que tomam contato com a comunidade são divulgadas via departamento e colegiados de curso ou via sistema de comunicação interno, *website* e memorandos eletrônicos. As decisões estratégicas são tomadas dentro de um grupo mais restrito, do Reitor, Pró-reitores e a equipe de assessores, e eles difundem a informação.

Por fim, o Respondente E relata que as decisões de conselho são publicadas no site. As atas dos Conselhos, Câmaras e Colegiados ficam à disposição para consulta também. Segundo este gestor, o problema é a inexistência da cultura de tomar conhecimento na Universidade. Conclui que a comunicação interna é precária.

f) Similaridades ao modelo de Simon

Este item buscava, a partir de cinco indagações, relacionadas diretamente ao modelo de referência, investigar as similaridades na percepção dos gestores com o modelo de Simon (1947).

Desta forma, no que tange a inteligência ou investigação, o interesse maior foi conhecer a percepção dos gestores da UNIPLAC sobre os elementos que interagem com a universidade. Os principais elementos, destacados pelos respondentes são:

- Os atores internos são as Câmaras e os Conselhos, o Reitor e os Pró-Reitores, os Gestores de Setores, os Chefes de Departamento, os Coordenadores de Cursos, os Professores, os Funcionários e os Acadêmicos;
- Os atores externos são a comunidade externa, o poder público municipal, as instituições financeiras;
- As principais variáveis destacadas foram: a econômica, a política e a cultural.

No que se refere à segunda etapa do modelo de referência, que trata do **desenho ou concepção**, procurou-se investigar de que maneira os gestores realizavam esse processo. A maioria dos Respondentes afirma que as alternativas de decisão são geradas em grupos, formais ou informais, o que pressupõe riqueza no levantamento das alternativas. Um dos respondentes destaca que o aparato jurídico, por muitas vezes torna tímido o processo de geração de alternativas para decisão. Embora um dos Respondentes destaque a Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP), nenhum dos respondentes afirma utilizar alguma técnica ou instrumento para exploração de alternativas de decisão.

Na terceira etapa do modelo de Simon (1947), referente à escolha, existem diferentes pontos de vista. Enquanto o Respondente A afirma empregar o grupo gestor para decidir e utilizar muito pouco os dados estatísticos. Por outro lado, o Respondente D afirma tomar decisões baseados em fatos e dados. Já os Respondentes B e C procuram verificar principalmente as possibilidades futuras no momento de decisão. Numa visão diferenciada, o Respondente E, procura decidir o curso de ação com o seu grupo de influência informal.

De modo geral, os Gestores não utilizam dados sistematizados para escolha da alternativa de decisão. Procuram embasar-se em experiências vivenciadas dentro e/ou fora da instituição para escolher a melhor alternativa para a Instituição.

O processo de revisão ou implantação, quarta etapa do modelo de referência, procurou identificar quais os principais instrumentos e canais de comunicação são utilizados, já que trata da avaliação e monitoramento das

decisões. De maneira geral, é possível perceber que a instituição utiliza os meios eletrônicos para socializar as decisões tomadas. Acreditam num efeito multiplicador das informações. E todos afirmam que a Universidade deve melhorar o sistema de comunicação interna.

Importante destacar que a UNIPLAC possui um sistema de avaliação institucional que pode ser utilizado para avaliação e monitoramento institucional. No entanto este fato foi ressaltado por apenas um dos respondentes.

Nenhum dos gestores destaca a importância do estabelecimento de comunicação com a comunidade externa, sendo que este é um dos elementos fundamentais da missão de uma Universidade: a extensão do conhecimento produzido na perspectiva de contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Outro elemento importante é a captação dos futuros acadêmicos, que no caso de uma Universidade Comunitária, mesmo o foco não sendo mercadológico, é o caminho pelo qual se estabelece a manutenção desta instituição.

Em face do exposto, é possível compreender que um sistema de gerenciamento de informações é requerido pela Instituição, uma vez que em determinados momentos esta necessidade foi verbalizada pelos Respondentes, demonstrando clareza de uma de suas fraquezas, por parte dos gestores da UNIPLAC.

Evidenciou-se no depoimento dos respondentes a busca da utilização dos grupos no processo de decisão, característica desse tipo de universidade, que possui como instâncias de decisão os colegiados.

4.2.1.3 Perfis decisórios dos gestores das UNIPLAC

Para investigar os perfis decisórios, utilizou-se a classificação de Robbins (2002) junto com a análise das respostas às perguntas dos respondentes nos subitens 4.2.1.1 e 4.2.1.2. Importante destacar que, embora estes estilos sejam distintos, freqüentemente os gestores podem apresentar estilos que recaem em mais de uma característica. Desta forma, o termo “estilo dominante”, será utilizado para classificação dos perfis decisórios dos gestores da UNIPLAC.

A seguir, os perfis serão analisados conforme a classificação de Robbins (2002).

a) Respondente A

Dos depoimentos do Respondente A, foram destacadas as seguintes falas que evidenciaram a classificação de Robbins (2002).

TABELA 09: Perfil do Respondente A – UINPLAC

| Estilo | Página | Fala |
|------------------------------|--------|--|
| Conceitual | 83 | Proposição de soluções para resolução de problemas que surgem, podendo ser problemas momentâneos e futuros. |
| Conceitual | 89 | Os conselhos superiores que deveriam constituir-se como instâncias de tomada de decisão mais consistentes, mais responsável e até mais freqüente, acabam não tendo esse papel. |
| Conceitual | 91 | Adotar o modelo de gestão por delegação de funções. Afirma que, quando há um problema, cabe ao responsável pelo setor resolver o problema, e deveriam chegar a ele apenas as questões sem solução. Entretanto afirma existir chefes de setores ou o gestor responsável que tem receio de tomar decisões, e acaba encaminhando o problema para as instâncias superiores. Por outro lado, existem gestores que gostam de chamar para si a responsabilidade. O Respondente A afirma não adotar esse modelo de decisão, preferindo que o gestor tome a iniciativa, da forma mais sensata possível. |
| Conceitual Comportamental | 91 | As decisões estratégicas institucionais são tomadas pelo grupo gestor [...] as decisões são baseadas principalmente na reação das pessoas, em projetos estratégicos ligado às necessidades num dado momento, outras experiências, no <i>benchmarking</i> e utiliza-se muito pouco os dados estatísticos. |

Fonte: Dados primários (2007)

b) Respondente B

Dos depoimentos do Respondente B, foram destacadas as seguintes falas que evidenciaram a classificação de Robbins (2002).

TABELA 10: Perfil do Respondente B – UINPLAC

| Estilo | Página | Fala |
|------------|--------|--|
| Diretivo | 83 | Devem observar o rumo do planejamento estratégico da instituição. |
| Diretivo | 84 | É necessário identificar plenamente o problema primeiro, a fonte do problema, e a partir daí cogitar a tomada de decisão, as possibilidades que podem minimizar as fontes dos problemas e construir a solução mais prática possível, [...] o gestor afirma que atua visando sempre à eficiência. |
| Conceitual | 86 | Afirma que a morosidade da tomada de decisão no âmbito dos colegiados permeia pelos tipos de relacionamentos estabelecidos no contexto organizacional. Avalia que os colegiados não são bons ou maus por natureza, e ressalta que a aplicação que se tem deles é que os tornam bons ou maus. Ou seja, os colegiados possuem ranços políticos e as decisões não são tomadas com objetivos institucionais e sim com o objetivo de favorecer determinados grupos, interesses pessoais ou ideológicos. Considera que o sistema não é bom ou ruim, o uso que se faz dele é que atravanca a tomada de decisão. |

| Estilo | Página | Fala |
|----------------------------|--------|---|
| Diretivo Comportamental | 89 | Existe uma missão e objetivos que devem ser seguidos, e as decisões têm que ser tomadas de acordo com esse planejamento. Na sua concepção, uma decisão deve ser tomada em conjunto, convocando as câmaras e os conselhos. |
| Diretivo | 90 | Procura as alternativas de decisão junto com o responsável por cada setor. Pondera que todos os problemas sem solução devem chegar até ele e, caso não cheguem, significa que foram resolvidos por trâmite normal. |
| Comportamental | 91 | Mesmo que o histórico indique um caminho contrário, pode ser que naquela circunstância específica, as possibilidades que se avizinham com a decisão, indiquem que o histórico precisa ser contrariado. |

Fonte: Dados primários (2007)

c) Respondente C

Dos depoimentos do Respondente C, foram destacadas as seguintes falas que evidenciaram a classificação de Robbins (2002).

TABELA 11: Perfil do Respondente C – UINPLAC

| Estilo | Página | Fala |
|----------------|--------|---|
| Análítico | 84 | A decisão não precisa ser tomada de maneira imediata, porém deve ser observado o momento certo de implementá-la. |
| Análítico | 90 | Escutar primeiro e efetivar as ações depois. |
| Conceitual | 92 | O administrador tem que possuir a capacidade de ousar. Isso remete a possibilidade de resultado futuro que pode ser um fracasso ou um sucesso, mas para ser pioneiro em determinada área é necessário assumir este tipo de risco. |
| Comportamental | 93 | Procura trabalhar em equipe por meio de reuniões semanais, onde as estratégias e as ações que vão ser tomadas naquela semana são discutidas. |

Fonte: Dados primários (2007)

d) Respondente D

Dos depoimentos do Respondente D foram destacadas as seguintes falas que evidenciaram a classificação de Robbins (2002).

TABELA 12: Perfil do Respondente D – UINPLAC

| Estilo | Página | Fala |
|----------|--------|---|
| Diretivo | 84 | Todas as decisões tomadas são baseadas ou deveriam ser baseadas em análises consistentes, em dados reais e confiáveis. No entanto nem sempre é possível, então se procura mesclar análise objetiva, com base em dados e números e no conhecimento e na experiência. |
| Diretivo | 85 | Caso não tenha todos os dados, busca as informações necessárias [...] analisa se os dados são realmente suficientes |

| | | |
|----------------|----|--|
| | | para resolver o problema, se julgar suficientes toma a decisão, caso contrário busca mais elementos. |
| Comportamental | 90 | Afirma a existência de um grupo formado pelo Reitor e pelos pró-reitores e as decisões importantes, decisões estratégicas são tomadas de forma colegiada |
| Diretivo | 92 | Afirma tomar decisões baseadas em fatos e dados, não gostando de tomar decisões baseadas em intuições. |

Fonte: Dados primários (2007)

e) Respondente E

Dos depoimentos do Respondente E foram destacadas as seguintes falas que evidenciaram a classificação de Robbins (2002).

TABELA 13: Perfil do Respondente E – UNIPLAC

| Estilo | Página | Fala |
|----------------|--------|--|
| Diretivo | 84 | Ao refletir que decidir é resolver hoje, não deixar para amanhã, é colocar em prática a ação que o momento requer. |
| Diretivo | 85 | Defende a idéia de que na empresa privada, você tem a “caneta e a tinta” para decidir na hora. O órgão público sempre depende de uma ação de alguém autorizar ou não. Seu poder de decisão é menor |
| Comportamental | 91 | Enfatiza que qualquer coordenação de curso, chefia de departamento e os conselhos têm um grupo que auxiliam na decisão |
| Analítico | 92 | Afirma que quando toma ciência da um acontecimento, em primeiro lugar aconselha-se com seu grupo de trabalho. |

Fonte: Dados primários (2007)

f) Análise dos perfis

Ao analisar os depoimentos dos gestores da UNIPLAC, percebeu-se a existência de três estilos decisórios.

O Respondente A teve respostas em que predominou o perfil Conceitual, que segundo Robbins (2002), é caracterizado por ter uma perspectiva muito ampla e a considerar muitas alternativas. Normalmente encontram soluções criativas para os problemas, sob um enfoque de longo alcance.

Analítico é o perfil predominante nos depoimentos do Respondente C. Este perfil, segundo Robbins (2002), tolera mais a ambigüidade e é mais racional. Buscam mais informações e alternativas que as pessoas que adotam o estilo diretivo; são cautelosos e mais adaptativos a novas situações.

Já os Respondentes B, D e E possuem características predominantemente Diretivas. São caracterizados por apresentarem uma baixa tolerância à ambigüidade e um modo de pensar mais racional. É um perfil eficiente e lógico, tomam decisões depressa e se concentram no curto prazo. No entanto, suas preocupações com a eficiência fazem com que tomem decisões com um número pequeno de informações, avaliando poucas alternativas.

Desta forma, podemos localizar os respondentes da UNIPLAC, na figura a seguir, conforme modelo de Robbins (2002).



FIGURA 12: Estilos decisórios UNIPLAC

Fonte: Robbins (2002).

Passamos agora a analisar as respostas dos gestores da UFSC, também objeto deste estudo.

4.2.2 UFSC

Assim como na UNIPLAC, na UFSC apresenta-se a análise do discurso dos sujeitos sociais entrevistados para esta pesquisa nos itens 4.2.2.1, 4.2.2.2 e 4.2.2.3, tomando como base a transcrição das entrevistas.

4.2.2.1 Percepção do gestor sobre o processo de tomada de decisão na UFSC

A estratégia utilizada para investigar a percepção sobre o processo de tomada de decisão da UFSC foi composta de três perguntas, seguindo a mesma metodologia utilizada na UNIPLAC. A seguir são apresentados os resultados sistematizados dessa etapa de investigação.

a) A concepção de tomada de decisão no contexto da instituição de ensino

No que tange o conceito de Tomada de Decisão, o Respondente A acredita ser uma prerrogativa do administrador definir sua atuação diante de um fato, de um projeto ou de uma emergência. Segundo ele, a tomada de decisão pode ser muitas vezes solitária, ou seja, tomada apenas pelo próprio gestor, como ela pode ser da instituição como um todo.

Por sua vez, na visão do Respondente B, existem várias maneiras de tomar decisões. Se estiver tratando de coisas novas, como por exemplo, a criação de um curso, a pessoa deve procurar maneiras de viabilizar a realização do mesmo. As pessoas tomam decisões o tempo todo nas ações desenvolvidas no cotidiano, para este respondente a maioria das decisões são operacionais.

Já para o Respondente C as Tomadas de Decisões são as atitudes dos gerentes para melhor equacionar os serviços administrativos da Universidade de forma que ela possa melhor atingir seus objetivos.

O Respondente D acredita que, na Universidade, uma decisão pode ser tomada frente a vários cenários. Geralmente, elas estão balizadas em contextos políticos e/ou jurídicos. Como se trata de um órgão público, ao gestor é permitido apenas o que está posto na lei, porém muitas vezes a realidade impõe a ele algumas situações que afrontam o entendimento jurídico. Portanto a tomada de decisões é uma atividade complexa.

A concepção de Tomada de Decisões do Respondente E é que no serviço público existem cargos e funções com atribuições definidas por Lei. No aspecto da tomada de decisão, as ações postas no dia-a-dia chegam de forma inusitada e são situações próprias do cotidiano que não são previsíveis dentro de uma estrutura.

O respondente F acredita que, na vida ou em qualquer outra atividade que envolva o homem, tomada de decisão é achar um determinado rumo, a partir de dados objetivos e subjetivos,. A complexidade da tomada de decisão se materializa nas diversas opções que são postas pela conjuntura sócio-econômica, política e cultural. É interessante porque ela está diretamente relacionada com o espectro de possibilidades de decisão, ou seja, de rumos. Então, tomar decisão é, com base no conjunto de questões objetivas e subjetivas, seguir por um caminho.

b) Elementos constitutivos do processo de Tomada de Decisão

Na visão do Respondente E, tomar uma decisão implica em estar diante de uma situação, seja ela de conflito, seja ela de mérito. No entendimento deste gestor, ao se tratar da coisa pública, não cabe a uma única pessoa tomar a decisão. Este gestor costuma chamar sua equipe de trabalho, apresentar a situação, convidar o grupo para refletir sobre ela e, a partir das experiências e dos relacionamentos dessa dada situação é que se apresenta uma alternativa de decisão. Tal alternativa, ainda pode ser modificada a partir do entendimento que traga um argumento maior à decisão apresentada. Então os procedimentos são sempre construídos a partir do diálogo. Porém, quando as situações se apresentam de forma emergencial, o gestor deve utilizar do bom senso para decidir.

Conforme propõem o Respondente B, o gestor precisa ouvir muitas pessoas a respeito do assunto, não necessariamente a estrutura colegiada formal. Em seguida deve passar pela avaliação da assessoria jurídica, pois, muitas vezes, uma solução mais rápida e eficiente pode ter contornos jurídicos questionáveis. A partir dos dados analisados, o gestor deve construir uma solução e apresentar para as instâncias colegiadas. O grupo deve amadurecer a idéia, porque na Universidade, se não houver o convencimento, você vai ficar com a solução “solo”.

Os Respondentes A, C, D e F não trouxeram contribuições para esta discussão.

c) A implicação da estrutura colegiada e sua inter-relação com o processo de Tomada de Decisão nas Instituições Universitárias

Na visão do Respondente B, em uma Universidade a estrutura colegiada deve existir. Porém, quando não há maturidade do grupo sobre representatividade e espaço público, fica difícil encaminhar as demandas, causando transtornos na tomada de decisão. Outro detalhe a ser observado é de que maneira os assuntos são apresentados para as instâncias colegiadas. Quando o assunto está maduro, a decisão será madura. O Respondente acredita ainda que, algumas posturas de ordem política e ideológica às vezes atrapalham a tomada de decisão.

Corroborando o Respondente anterior, o Respondente C, destaca que na Universidade Pública as questões são resolvidas no âmbito de um colegiado. Acredita que muitas coisas precisam melhorar, a exemplo: o reitor, dirigente máximo da instituição, eleito por seus pares não pode tomar uma decisão no setor X ou Y, porque lá também existe uma estrutura colegiada. Porém, se não houvesse os colegiados, seria muito difícil gerenciar um espaço desta dimensão.

O Respondente D reflete que, se tivesse que mudar algo no contexto da Universidade Pública, seria a autonomia financeira. No caso da Universidade Federal os gestores estão subordinados a dois Ministérios: da Educação e do Planejamento, Orçamento e Gestão. São dois sistemas, são duas interpretações. Nesse sentido, muitas vezes ao operacionalizar determinadas situações nem sempre coincidem com o orçamento definido *a priori*. O que traria mais agilidade para este problema seria o domínio do orçamento. Outro fator relevante seria a mudança da política salarial, permitindo a Universidade contratar pessoas de acordo com a realidade da demanda apresentada no cotidiano. Para este gestor a Universidade Pública recebe uma cobrança muito forte da comunidade. E, mesmo que as respostas sejam tomadas de forma rápida, à concepção que a sociedade tem do espaço público é de uma máquina engessada e burocrática.

Caso tivesse algum poder de mudança, o Respondente E proporia um sistema de rodízio na gestão da universidade, em que todas as pessoas fossem qualificadas para o processo de tomada de decisão. Segundo este gestor, na medida em que as pessoas participam da gestão e precisam tomar decisões face aos procedimentos legais e aos imperativos do cotidiano, aprendem a conhecer a instituição, a lidar com as pessoas e com suas vaidades. Geralmente se transfere

para a administração central da universidade uma responsabilidade institucional, como se as partes de chefia, de coordenação, de ser professor e ser aluno não fosse institucional. Portanto o conceito de instituição precisa ser legitimado, precisa ser apropriado dentro de um contexto de ser e acontecer da própria instituição.

Os Respondentes A e F não trouxeram contribuições para esta discussão.

d) Um olhar dos Gestores da UFSC sob o tema Tomado de Decisões

Por se tratar de um tema que se materializa na esfera do cotidiano, a maioria dos respondentes afirma, direta e indiretamente, que este assunto é um tanto complexo. Em especial, no contexto de uma Universidade Pública, a qual está calcada em estruturas regidas legalmente porém, por se tratar de um campo onde se estabelecem relações de cunho social, posturas de cunho político e cultural acabam prevalecendo no momento da tomada de decisão.

Um dos fatores relevantes que surgem na fala dos entrevistados é o binômio da objetividade e da subjetividade, ou melhor, diante dos problemas e das oportunidades, cabe aos gestores destacar e refletir sobre os fatos, dados e também as experiências vivenciadas ao longo do período de trabalho, bem como experiências desenvolvidas em outras instituições. Conforme aponta o Respondente E, o gestor precisa reunir os elementos da possibilidade legal e a situação do cotidiano e, a partir de uma compreensão do que representa o bem público e o aspecto da legalidade, tomar uma decisão. Muitas vezes, esta decisão agride um princípio de legalidade, mas resolve uma situação emergencial.

Um dos respondentes destaca que a tomada de decisão é uma oportunidade do administrador de definir sua atuação diante de um fato, de um projeto ou de uma emergência. Tal afirmativa respalda a temática abordada neste estudo, reportando a presente reflexão para o patamar do arcabouço teórico e metodológico explorado na revisão bibliográfica. Nesse sentido, vale dizer que uma das genuínas características da profissão do Administrador, ou de qualquer pessoa que assuma um cargo de Gestão, é a tomada de decisão.

Decidir pode ser uma ação de cunho individual, mas que se fortalece quanto tomada coletivamente. Por conta do alto grau de complexidade nos patamares do ensino, da pesquisa e da extensão, no contexto de uma Universidade, geralmente as decisões são tomadas em instâncias colegiadas. Todo empenho e cuidado com

os princípios teóricos deste tema possibilitam aos gestores das IES o melhor encaminhamento das decisões frente às demandas estabelecidas pela política educacional brasileira. Nesse sentido, corroborando com uma das frases do respondente C, “decidir implica em atitudes dos gerentes para melhor equacionar os serviços administrativos da Universidade de forma que ela possa melhor atingir seus objetivos”.

Todos os entrevistados deixam claro que somente tomam decisões solitárias em caso emergenciais. Nas falas é possível destacar também o respeito pelo trabalho realizado por técnicos especialistas no assunto, respaldando uma das características da Universidade que é a construção do conhecimento e a tomada de decisões pautadas a partir da análise e reflexão de dados e fatos.

O trabalho em equipe é evidenciado, bem como o diálogo entre os pares. Nesse caso, trazer as pessoas e/ou setores envolvidos para reflexão possibilita o entendimento ampliado dos fatos e dos processos, facilitando a tomada de decisões.

O Respondente E respalda o diferencial da Instituição de Ensino frente a outros tipos de organizações ao considerar que o grande diferencial de uma instituição de ensino que é trabalhar com pessoas na perspectiva de construir o conhecimento. Nesse sentido, o produto deste trabalho é o processo ensino-aprendizagem, este produto está sempre em processo, portanto sempre sujeito a revisões e avaliações.

Em suma, a partir das perspectivas teóricas, principalmente pelo Modelo proposto por Simon (1947), os gestores que responderam sobre os elementos constitutivos do processo de Tomada de Decisão, descreveram as três primeiras etapas: inteligência, concepção e escolha. Conforme pôde-se averiguar na fala do Respondente A, os problemas surgem a todo instante e, dependendo da gravidade, precisam ser resolvidos de imediato. Outros problemas, por sua vez, demandam de mais tempo, porém todos seguem uma estrutura: primeiro detecta-se o problema, em seguida entra-se em contato com o setor atingido. Realiza-se uma avaliação e, em seguida, se busca a resolução do mesmo. Neste caso, a quarta etapa, que é a Revisão, não foi mencionada.

Todos os entrevistados supramencionados descreveram a estrutura da Universidade Pública como um espaço descentralizado, administrado de forma democrática em instâncias colegiadas.

4.2.2.2 Similaridades e discrepâncias na percepção dos gestores das UFSC sobre o processo decisório de acordo com o Modelo de Simon

A estratégia utilizada para investigar as similaridades na percepção dos gestores sobre o modelo de Simon (1947) seguiu a metodologia utilizada para análise das respostas dos sujeitos sociais da UNIPLAC, relacionados diretamente ao modelo. A análise é apresentada na seguinte estrutura:

- a) **Etapa de inteligência ou investigação** - *elementos que interagem com a Universidade;*
- b) **Etapa de desenho ou concepção** - *alternativas para decisão;*
- c) **Etapa de escolha** - *alternativa de decisão no contexto da Instituição de Ensino;*
- d) **Etapa da revisão ou implementação** - *avaliação e o acompanhamento das decisões;*
- e) **Etapa da revisão ou implementação** - *principais canais de comunicação.*

a) Inteligência ou Investigação: elementos que interagem com a Universidade

No que tange os elementos que interagem com o espaço universitário, o Respondente A acredita que seus pares são compostos por: corpo docente, funcionários técnico-administrativos e alunos de graduação e pós-graduação. Já as principais variáveis, no seu ver, são os elementos que estão mais atuantes na comunidade externa: os agentes financeiros, outros órgãos do governo, Ministérios e até da iniciativa privada, por intermédio de convênios e contratos.

Para o Respondente C, o que mais vai influenciar a decisão de qualquer dirigente, coordenação ou chefia na universidade são as pessoas. Normalmente tem-se as normas que devem ser seguidas e, depois, dependendo da criatividade de cada organização, setor ou dirigente, definir melhor a condução dos serviços. A influência do governo é fundamental, pois é ele quem gerencia as políticas públicas e os recursos.

Na concepção do respondente E, a administração de uma universidade e, por consequência a tomada de decisão, devem sempre considerar como fatores

essenciais o ensino, a pesquisa e a extensão. Além disso, deve-se compreender o espaço de uma universidade pública com sua diversidade de idéias, e a partir daí, entender o conflito entre aquilo que uma administração propõe e um grupo de entendimento diferenciado, com posicionamentos divergentes, diferente nas concepções de atuar e de administrar o espaço público.

Segundo o ponto de vista do Respondente F, a Universidade está inserida num ambiente no qual não depende fundamentalmente do contexto interno. Para este gestor, as decisões em níveis estratégicos, vão depender de questões externas, como políticas de governo, orçamento que ainda é externo. Dentre os atores internos, relaciona as lideranças instituídas, ou seja, direções, chefias, até os elementos que regem as questões políticas de uma universidade.

Segundo o gestor, há uma complexidade muito grande na tomada de decisão porque dentro da Universidade circulam cerca de quarenta mil pessoas ao dia, dentre eles, pelo menos vinte por cento são formadores de opinião. Comparado a uma cidade com quarenta mil habitantes, você tem aproximadamente dois por cento de formadores de opinião.

Numa analogia teatral, o Respondente F destaca que, existem atores que são diretores, e diretores que são atores o tempo todo. Destaca que talvez essa seja a grande marca da universidade, a grande maioria tem os subsídios, ou pelo menos entende que tem, para tomar decisão e, por isso, opinam a cada decisão tomada com certo grau de conhecimento. A complexidade maior disso é que dentro de cada sala de aula, dentro de cada nicho da atividade fim da universidade, cada laboratório, setor, é possível ter alguém que em tese tem domínio sobre a platéia, e não esquecendo também que é uma platéia que também tem discernimento, e isso talvez seja a coisa bonita e ao mesmo tempo a coisa mais complexa de uma universidade. Você tem uma massa que é pensante e obviamente tem poder de decisão de alguma forma.

b) Desenho ou Concepção: alternativas para decisão

No que tange a geração de alternativas para decisão, o Respondente A afirma que institucionalmente, se realizam reuniões do colegiado semanalmente, onde se discutem os problemas e as oportunidades. Em hipótese alguma se discute

separadamente: embora cada pró-reitoria tenha uma especificidade, uma peculiaridade, elas não podem agir isoladamente. Elas têm que agir coletivamente.

Por outro lado, o Respondente B pondera sobre o caráter público da instituição, afirmando que se pode executar apenas o que a legislação permite. Para este gestor, o surgimento de uma oportunidade não é a consequência do ato individual, ela é consequência de ato de Estado. Então, normalmente quando as oportunidades ocorrem você tem um caminho a ser trilhado.

A primeira preocupação do Respondente D, sempre foi montar uma equipe competente. Para ele, todas as decisões devem ser compartilhadas e respeitadas. Acredita que a participação das pessoas que operacionalizam a decisão facilita o processo de execução. Desta forma, afirma que a maioria das decisões são tomadas em conjunto, revelando não ter dificuldade em dividir o poder que o cargo lhe imputa.

Na geração de alternativas, o Respondente D elege o *feeling* como o componente extra na decisão. Contextualiza que os diretores que atuam em sua área, são extremamente competentes, com larga experiência, possuindo grande conhecimento acumulado. Em certos momentos, quando não se tem cem por cento de certeza sobre determinado assunto, dentro dos riscos de uma decisão, o *feeling* se faz presente. Portanto, em muitas oportunidades, segundo este gestor, as decisões são tomadas sem a certeza da legalidade.

Na opinião do Respondente E, vários aspectos devem ser considerados. O primeiro diz respeito ao projeto de política institucional, pois alega que ao assumir um cargo na administração, o gestor faz parte desse projeto institucional. O segundo aspecto a ser considerado é o diálogo estabelecido diretamente com as pessoas envolvidas na atuação do cotidiano.

Conseqüentemente, na opinião do Respondente E, a administração não pode estar encastelada, ela precisa estar dialogando com o movimento cotidiano da instituição. Desta forma, acredita que as decisões passam a ser coletivas, elas passam a ter uma legitimidade da comunidade acadêmica na medida em que apresentam uma proposta de ação. Esta proposta de ação ao ser dialogada com a comunidade acadêmica encontra contribuições e, nestas contribuições, a tomada de decisão se efetiva. Diante desse contexto se consolida um interesse coletivo.

O Respondente F destaca a necessidade de considerar o conjunto de normas e regulamentos que já foram elaborados para o convívio social. No entanto

existem situações do cotidiano, onde não existem manuais de procedimentos prevendo uma dada situação. Nesses casos é necessário agir em conformidade com a condição humana, sobrepondo-se a qualquer aspecto de legalidade ou de procedimento estrutural.

c) Escolha: alternativa de decisão no contexto da Instituição de Ensino

Nesta questão, o Respondente A afirma sempre avaliar as diferentes possibilidades de uma situação, e em certos momentos, é necessário utilizar a percepção.

Respalhando-se na sua formação acadêmica, o Respondente B afirma jamais toma uma decisão baseada em intuição, embora reconheça que a intuição sempre seja uma componente subjetivo em praticamente todas as decisões. Declara orientar-se muito por análises concretas e reais. Acrescenta também estar aprendendo a fazer análise de viabilidade jurídica.

Ouvir e observar muito. Estas são as estratégias utilizadas pelo Respondente C no momento de selecionar a alternativa de ação. Procura levantar todas as possibilidades, os prós e os contras, o que é lícito para a ação.

Entretanto, o Respondente E destaca a importância do perfil de cada gestor para essas atitudes. Acredita que seu perfil seja predominantemente de ouvir mais do que falar, pois ao ocupar um cargo como este, as demandas que surgem não foram resolvidas em instâncias de recursos anteriores. Portanto, para este gestor, as decisões não podem ser tomadas somente com os dados apresentados dentro de uma situação. É necessário compreender o contexto no qual determinada situação foi gerada. Ouvir as pessoas envolvidas e a partir de um discernimento, tomar uma decisão, pois o conceito de diversidade, de ser público, ser plural que permeia a Universidade só tem validade se, no diálogo, e no argumento for possível contribuir, e ao mesmo tempo receber sugestões dentro de um contexto que se pretendem sempre nos seus aspectos formativos.

Num ponto de vista diferenciado, o Respondente F traça um paralelo entre o seu traço de personalidade e a condução da Instituição. Declara não separar a razão da emoção, afirmando acreditar que isso tenha lhe prejudicado em algumas situações. Por outro lado, pondera a necessidade de ter o patamar racional para

entender que está errado, voltar atrás, porque não é uma trajetória linear, uma linha reta, a vida não é assim. Segundo ele, “não é nem morro acima, nem morro abaixo. A trajetória tem curvas, você tem determinados momentos de clareza e em outro momento você tem dúvida”.

Desta forma, este gestor acredita que a condução da Instituição não é muito diferente de vida. Acredita na existência de momentos em que a racionalidade administrativa é requerida, quanto mais momentos de crise, mais calma é demandada, e isso não significa que não se abale emocionalmente. Acredita que a racionalidade e a emotividade precisam estar presentes nas decisões que os gestores tomam.

d) Revisão: avaliação e o acompanhamento das decisões

Na concepção do Respondente A, o monitoramento é feito pelas avaliações e pelo planejamento de cada unidade. Não se faz um monitoramento específico, mas dentro de cada área acadêmica e administrativa isso é feito dentro do planejamento e por intermédio de reuniões com a alta administração.

De forma contundente, o Respondente B afirma que a universidade é pouco profissional nas suas ferramentas de gerência e gestão. Na parte financeira, de administração orçamentária existem instrumentos que permitem acompanhar o orçamento. No entanto não existe a possibilidade de interferir caso ele não esteja sendo bem executado.

No que se refere à área acadêmica, a estrutura é totalmente descentralizada, com os coordenadores de curso, de graduação e pós-graduação com certa autonomia de gestão acadêmica. Os colegiados de Graduação e Pós-Graduação têm autonomia de gestão acadêmica dos cursos e existem as câmaras que fazem o acompanhamento da concepção, mas não o acompanhamento da execução. Desta forma, para criação de um curso de Pós-Graduação *lato sensu*, existe um trâmite a ser seguido, porém, após a sua criação, existem poucos mecanismos de controle sobre a execução. Existem poucos pontos de *feedback* sobre a execução e muito pouco poder de ação, de correção.

Para o respondente C, existe a ouvidoria que atende tanto o público interno, como funcionários e alunos, quanto o público externo, como os pacientes do

Hospital Universitário e dos programas odontológicos. As reclamações, sugestões e elogios são encaminhados aos respectivos setores e estes apontamentos são encaminhados à Administração Central num relatório mensal. Estas informações tornam-se subsídios para Administração Central tomar determinadas providências, posições e atitudes.

Na opinião do Respondente F, a Universidade não executa com eficiência esta atividade. Revela que a análise política e a proposição de alguns rumos ficam concentradas na alta direção e o acompanhamento do dia-a-dia é executado pelos pró-reitores. Confidencia que uma ferramenta de gestão está sendo desenvolvida, mas por problemas de ordem externa que impactaram diretamente na equipe de desenvolvimento, o projeto está atrasado.

O respondente F conclui que a equipe é reunida semestralmente, quando as análises são realizadas com o instrumento de planejamento estratégico. Mas, em relação às atividades diárias, o dia-a-dia acaba fazendo com que não se consiga fazer os *feedbacks* necessários para avançar.

e) Revisão: principais canais de comunicação

Em relação aos canais de comunicação, o Respondente A afirma existirem vários canais de comunicação sendo utilizados, dependendo do nível de confidencialidade e abrangência, por meio de mecanismos como a informática, documentos ou a agência de comunicação.

Para o Respondente C, as demandas são recebidas por meio do fax, do telefone, do e-mail e pessoalmente. “Atendemos mais de 500 demandas por mês”, afirma.

Na concepção do Respondente D, existem rotinas específicas para determinados tipos de processo, que tratam de informações pessoais. Nesses casos, apenas a pessoa interessada é informada do resultado, geralmente pelo mesmo canal de comunicação que a demanda ocorreu.

Quando as informações são de domínio público, que devem ser compartilhadas por todos os integrantes da Universidade, são divulgadas nos meios de comunicação da instituição como o *website* e a agência de comunicação, sempre buscando socializar a informação ao máximo.

Na concepção do Respondente E, existem decisões de várias ordens. Contextualiza que a partir de uma demanda de um determinado departamento, deve ser dada uma resposta à origem, ou seja, você formula a resposta e encaminha, no mesmo instrumento e mecanismo de origem. Esses mecanismos podem ser: o processo, o memorando ou ofício e e-mail.

De outra forma, quando é uma decisão de política de gestão, em que houve uma discussão com a administração central, Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Diretores e a partir disso, se toma uma decisão, se faz uma comunicação verbal por meio dos órgãos colegiados, Câmaras, Conselhos, e ao mesmo tempo se noticia isso por meio da agência de comunicação da universidade.

O Respondente reconhece que a Universidade tem excelência em várias situações, tanto de ensino e pesquisa quanto na forma de gestão, e sempre são considerados por critérios de avaliação como uma instituição de excelência. No entanto existe ainda uma falha interna que precisa ser melhorada, o sistema de comunicação. Internamente não são divulgados muito dos fazeres, daquilo que acontece e da própria grandeza da universidade.

f) Similaridades ao modelo de Simon

Este item buscou, a partir de cinco indagações, relacionadas diretamente ao modelo de referência, investigar as similaridades na percepção dos gestores sobre o modelo de Simon (1947).

Desta forma, no que tange a **inteligência** ou investigação, o interesse maior foi conhecer a percepção dos gestores da UFSC sobre os elementos que interagem com a universidade. Os principais elementos, destacados pelos respondentes são:

- Os atores internos são os acadêmicos, funcionários, professores, lideranças instituídas;
- Os atores externos são o poder público, agentes financeiros, iniciativa privada;

No que se refere à segunda etapa do modelo de referência, que trata do **desenho ou concepção**, a maioria dos Respondentes afirma que as alternativas de decisão são geradas em grupos, o que pressupõe riqueza no levantamento das alternativas. Por outro lado, um dos respondentes destaca que a Universidade pode

executar apenas aquilo que a legislação permite e o surgimento de oportunidades ocorre apenas em consequência de um ato de Estado.

No entanto, outros dois Respondentes, afirmam que, mesmo conhecendo os limites da legislação, em determinados momentos precisam ultrapassá-los, para que possam agir em conformidade com a condição humana, ou quando os processos não estão devidamente normatizados. Nenhum dos respondentes afirma utilizar alguma técnica ou instrumento para exploração de alternativas de decisão.

Na terceira etapa do modelo de Simon (1947), referente à **escolha**, diferentes pontos de vista foram encontrados. O Respondente A declara avaliar as diferentes possibilidades, e em certos momentos é necessário utilizar a percepção. Por outro lado o Respondente B afirma jamais tomar uma decisão com base em intuição e orienta-se muito pelas análises concretas e reais.

Numa perspectiva distinta das anteriores, os Respondentes C e E declaram ouvir muito e tecer poucos comentários, por conta do cargo que ocupa e por seu perfil pessoal. Outro ponto interessante destacado pelos dois respondentes é a análise de um contexto de forma ampla, pois declaram não poder decidir, somente com os dados apresentados dentro de uma situação.

Para o Respondente F, a condução da Instituição não é muito diferente de vida. Acredita que a racionalidade administrativa é necessária, no entanto, declara não separar razão da emoção.

O processo de **revisão** ou implantação, quarta etapa do modelo de referência, procurou identificar quais os principais instrumentos e canais de comunicação são utilizados, já que trata da avaliação e monitoramento das decisões.

Desta forma, para o Respondente A, o monitoramento é feito por cada unidade, conforme o planejamento e com reuniões com a alta administração.

Já os Respondentes B e F declaram que a Universidade exercita muito pouco a atividade de monitoramento. Segundo o Respondente B, a universidade é pouco profissional nas suas ferramentas de gerencia e gestão, com poucos pontos de *feedback* sobre as ações.

Para o respondente C, a ouvidoria tem um serviço de recepção e acompanhamento de demandas e essas informações, muitas vezes, têm subsidiado a decisão da Universidade.

Quanto aos canais de comunicação, segundo o depoimento dos respondentes, ela está ligada a confidencialidade e abrangência. Existem informações pessoais que devem ser resguardadas e informações que devem ser de conhecimento da comunidade e da sociedade.

Os principais canais de comunicação citados são o *website* da universidade, o e-mail e a agência de comunicação.

Em face do exposto, é possível compreender que um sistema de gerenciamento de informações é requerido pela Instituição, uma vez que em determinados momentos esta necessidade foi verbalizada pelos Respondentes, demonstrando clareza de uma de suas fraquezas, por parte dos gestores da UFSC.

Evidenciou-se no depoimento dos respondentes, a busca da utilização dos grupos no processo de decisão, característica desse tipo de universidade, que possui como instâncias de decisão os colegiados.

4.2.2.3 Perfis decisórios dos gestores das UFSC

A estratégia utilizada neste item, segue a mesma metodologia utilizada na análise das respostas dos gestores da UNIPLAC para investigar os perfis decisórios conforme a classificação de Robbins (2002), e foram identificados por meio das análises das respostas às perguntas dos itens 4.2.2.1 e 4.2.2.2. Importante destacar que embora estes estilos sejam distintos, freqüentemente os gestores podem apresentar estilos que recaem em mais de uma característica. Desta forma, o termo “estilo dominante”, será utilizado para classificação dos perfis decisórios dos gestores da UFSC.

Respondente A

TABELA 14: Perfil do Respondente A – UFSC

| Estilo | Página | Fala |
|----------------|--------|---|
| Analítico | 101 | A tomada de decisão pode ser muitas vezes solitária, ou seja, tomada apenas pelo próprio gestor, como ela pode ser da instituição como um todo. |
| Comportamental | 107 | Realizam-se reuniões do colegiado semanalmente, onde se discutem os problemas e as oportunidades. Em hipótese alguma se discute separadamente, embora cada pró-reitoria tenha uma especificidade, uma peculiaridade, elas não podem agir isoladamente. Elas têm que agir coletivamente. |

| | | |
|-----------|-----|--|
| Analítico | 109 | Afirma sempre avaliar as diferentes possibilidades de uma situação, e em certos momentos, é necessário utilizar a percepção. |
|-----------|-----|--|

Fonte: Dados primários (2007).

b) Respondente B

TABELA 15: Perfil do Respondente B – UFSC

| Estilo | Página | Fala |
|----------------|--------|---|
| Comportamental | 102 | O gestor precisa ouvir muitas pessoas a respeito do assunto, não necessariamente a estrutura colegiada formal. Em seguida deve passar pela avaliação da assessoria jurídica, pois, muitas vezes, uma solução mais rápida e eficiente pode ter contornos jurídicos questionáveis. A partir dos dados analisados, o gestor deve construir uma solução e apresentar para as instâncias colegiadas. |
| Diretivo | 108 | Afirma que se pode executar apenas o que a legislação permite. Para este gestor, o surgimento de uma oportunidade não é a consequência do ato individual, ela é consequência de ato de Estado. Então, normalmente, quando as oportunidades ocorrem, há um caminho a ser trilhado |
| Diretivo | 109 | Afirma jamais toma uma decisão baseado em intuição, embora reconheça que a intuição sempre seja uma componente subjetiva em praticamente todas as decisões. |

Fonte: Dados primários (2007).

c) Respondente C

TABELA 16: Perfil do Respondente C – UFSC

| Estilo | Página | Fala |
|----------------|--------|--|
| Conceitual | 101 | São as atitudes dos gerentes para melhor equacionar os serviços administrativos da Universidade de forma que ela possa melhor atingir seus objetivos. |
| Comportamental | 103 | Destaca que na Universidade Pública as questões são resolvidas no âmbito de um colegiado. |
| Comportamental | 106 | O que mais vai influencia a decisão de qualquer dirigente, coordenação ou chefia na universidade são as pessoas. Normalmente, têm-se as normas que devem ser seguidas e depois dependendo da criatividade de cada organização, setor, dirigente, definir melhor a condução dos serviços. |
| Analítico | 109 | Ouvir e observar muito. |

Fonte: Dados primários (2007).

d) Respondente D

TABELA 17: Perfil do Respondente D – UFSC

| Estilo | Página | Fala |
|-----------|--------|---|
| Analítico | 101 | Como se trata de um órgão público, ao gestor é permitido apenas o que está posto na lei, porém muitas vezes a realidade impõe a |

| | | |
|----------------|-----|---|
| | | ele algumas situações que afrontam o entendimento jurídico, portanto, a tomada de decisões é uma atividade complexa. |
| Comportamental | 108 | Afirma que a maioria das decisões são tomadas em conjunto, revelando não ter dificuldade em dividir o poder que o cargo lhe imputa. |

Fonte: Dados primários (2007).

e) Respondente E

TABELA 18: Perfil do Respondente E – UFSC

| Estilo | Página | Fala |
|----------------|--------|--|
| Comportamental | 102 | Costuma chamar sua equipe de trabalho, apresentar a situação, convidar o grupo para refletir sobre ela e, a partir das experiências e dos relacionamentos dessa dada situação, apresenta uma alternativa de decisão. |
| Conceitual | 107 | Devem sempre considerar como fatores essenciais o ensino, a pesquisa e a extensão. Além disso, deve-se compreender o espaço de uma universidade pública com sua diversidade de idéias, e a partir daí, entender o conflito entre aquilo que uma administração propõe e um grupo de entendimento diferenciado, com posicionamentos divergentes, diferente nas concepções de atuar e de administrar o espaço público. |
| Comportamental | 108 | A administração não pode estar encastelada, ela precisa estar dialogando com o movimento cotidiano da instituição. Desta forma, acredita que as decisões passam a ser coletivas, elas passam a ter uma legitimidade da comunidade acadêmica na medida em que apresentam uma proposta de ação. Esta proposta de ação ao ser dialogada com a comunidade acadêmica encontra contribuições e, nestas contribuições a tomada de decisão se efetiva. Diante desse contexto se consolida um interesse coletivo. |

Fonte: Dados primários (2007).

f) Respondente F

TABELA 19: Perfil do Respondente F – UFSC

| Estilo | Página | Fala |
|------------|--------|--|
| Conceitual | 102 | A complexidade da tomada de decisão se materializa nas diversas opções que são postas pela conjuntura sócio-econômica, política e cultural. É interessante porque ela está diretamente relacionada com o espectro de possibilidades de decisão, ou seja, de rumos. |

Fonte: Dados primários (2007).

g) Análise dos perfis

Ao analisar os depoimentos dos gestores da UFSC, os quatro estilos decisórios surgiram na avaliação das falas. Vale destacar que para o respondente D, foram encontrados dois perfis predominantes.

Os Respondentes A e D apresentaram perfil predominantemente Analítico, caracterizado por Robbins (2002), como aqueles que toleram mais a ambigüidade e são racionais. Buscam mais informações e alternativas que as pessoas que adotam o estilo diretivo; são cautelosos e mais adaptativos a novas situações.

O Respondente B apresentou características predominantemente Diretivas, que segundo Robbins (2002), apresenta uma baixa tolerância à ambigüidade e um modo de pensar mais racional. Gestores com esse perfil são eficientes e lógicos, tomam decisões depressa e se concentram no curto prazo. No entanto, suas preocupações com a eficiência fazem com que tomem decisões com um número pequeno de informações, avaliando poucas alternativas.

Já os Respondentes C, D e E apresentaram características predominantemente comportamentais que, na concepção de Robbins (2002), são apresentadas por aqueles que costumam trabalhar bem em grupo, são receptivos a sugestões, evitam o conflito e buscam o consenso, preocupam-se com as realizações de seus pares e subordinados.

Por outro lado, o Respondente F apresenta-se com característica predominantemente Conceitual, descrito por Robbins (2002) como aquele que tende a ter uma perspectiva muito ampla e a considerar muitas alternativas. Normalmente encontram soluções criativas para os problemas, sob um enfoque de longo alcance.

Desta forma, podemos localizar os respondentes da UFSC, na figura a seguir, conforme modelo de Robbins (2002).

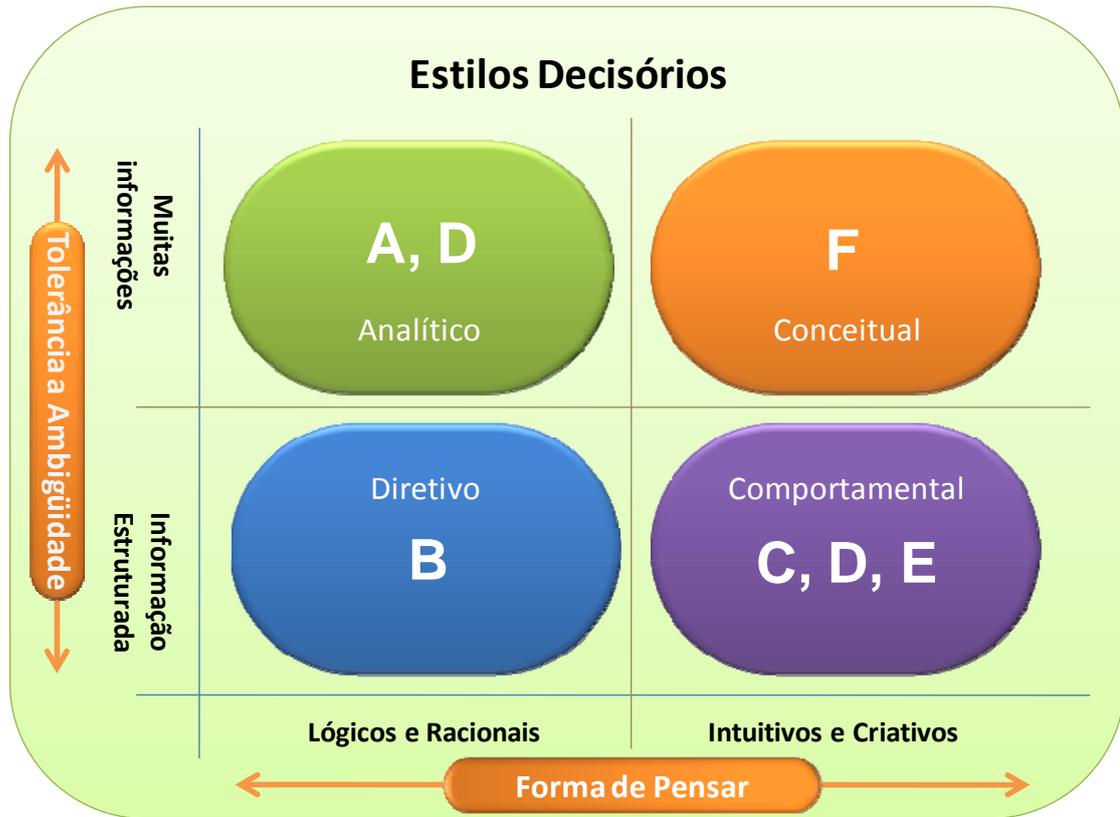


FIGURA 13: Estilos decisórios UFSC

Fonte: Robbins (2002).

5 CONCLUSÕES

O objetivo central desta pesquisa foi compreender como ocorre o processo de Tomada de Decisão em duas Instituições de Ensino Superior Catarinenses. No decorrer da aplicação deste estudo foi possível conhecer a realidade do tema, como estava proposto nos procedimentos metodológicos da pesquisa, se aplicado os princípios do estudo multicaso.

Nesse ínterim, verificou-se que a UFSC e a UNIPLAC estão inseridas em cenários distintos no que tange a espaço, estrutura, atores, características jurídicas, e – porque não dizer? – traços de ordem cultural, política e econômica das regiões onde estão situadas.

A Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC), Instituição Privada Comunitária de Ensino, localizada na região serrana, conquistou o *status* de Universidade em julho de 1999. Não obstante, mesmo jovem como Universidade, a mesma possui presença na região desde a década de 50, contribuindo para o desenvolvimento regional, tornado-se referência para o crescimento sócio-cultural e econômico.

Por outro lado, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Instituição de Educação Superior Pública, localizada em Florianópolis, capital do Estado, criada em 18 de dezembro de 1960, completa 47 anos e atinge a posição de liderança em vários quesitos de avaliação de nível nacional e internacional, contribuindo, para o desenvolvimento técnico-científico-cultural de nosso país.

Comparar os dois cenários estudados é praticamente impossível, porém suas diferenças permitem enriquecer o olhar sobre o tema proposto. Vale dizer que ambas são administradas a partir de instâncias colegiadas, espaços onde são tomadas as principais decisões que orientam as linhas que direcionam a Universidade: o ensino, a pesquisa e a extensão. Tais espaços demandam um exercício contínuo dos pressupostos da democracia, da representatividade, da ética, do controle social, enfim, do cuidado do que é público.

Embora os respondentes da UNIPLAC afirmem que a estrutura colegiada impõe certa lentidão ao processo de decisão, o Respondente B desta Universidade contribui para o enriquecimento do trabalho ao afirmar que a morosidade da tomada de decisão no âmbito dos colegiados permeia pelos tipos de relacionamentos estabelecidos no contexto organizacional. Avalia que os colegiados não são bons ou

maus por natureza, e ressalta que a aplicação que se tem deles é que os tornam bons ou maus. Considera que o sistema não é bom ou ruim, o uso que se faz dele é que atravança a tomada de decisão.

No mesmo sentido, o Respondente B da UFSC entende que em uma Universidade, a estrutura colegiada deve existir. Porém, quando não há maturidade do grupo sobre representatividade e espaço público, fica difícil encaminhar as demandas, causando transtornos na tomada de decisão.

A estrutura colegiada, característica singular das Universidades, que representa a pluralidade, a universalidade e a igualdade dentre os pares necessita ser repensada para atender as demandas cada vez mais rápidas, sem abandonar a essência universitária. É necessário que novos modelos de decisão sejam criados para que a estrutura seja flexibilizada e as tornem mais ágeis.

Por se configurar num espaço de intensa diversidade de culturas, de idéias e concepções de homem e de mundo, retoma-se a afirmação de Etzioni (1984), o qual percebe a universidade como um tipo de organização altamente complexa, resultado da diversidade do sistema. Apresenta-se com uma estrutura organizacional fragmentada, com inúmeros tipos de problemas e conflitos entre seus componentes.

Independentemente do conceito que se queira atribuir à universidade, vale destacar que é um espaço organizacional de características de cunho social formal e complexa. Sua diferença em relação às demais organizações está na sua peculiar qualidade de ora ser o espaço de construção do conhecimento e ora o espaço de aplicação do próprio conhecimento elaborado por seus cientistas, docentes e discentes.

No entanto, ao analisar elementos dos depoimentos dos Respondentes, como o domínio teórico de Tomada de Decisão, não se pôde vislumbrar uma percepção acurada. Talvez seja a dificuldade de aplicação do conhecimento sistematizado, uma vez que a Universidade afirma-se como uma instituição conservadora por excelência. Esse fato se materializa em suas práticas e na dificuldade de aplicar novos modelos organizacionais. É possível partir do pressuposto que os gestores são os próprios professores ou funcionários, que muitas vezes carregam consigo a idéia de que a Universidade é apenas um espaço de criação, sistematização e difusão do conhecimento, relegando a segundo plano a possibilidade da aplicação de procedimentos de gestão criados na própria instituição.

Foi possível constatar também que tanto o planejamento estratégico quanto a prospecção de cenários são assuntos muito pouco abordados pelos respondentes. Este instrumental de gestão poderia ser melhor utilizado para dar suporte às decisões.

Há também que se avaliar a cobrança estabelecida pela própria sociedade onde está inserida, pois a mesma almeja fazer parte direta e indiretamente deste cenário.

As Universidades possuem características comuns a toda organização como estrutura organizacional, planejamento e encargos para seus administradores. No entanto, sua peculiar finalidade de formar pessoas, desenvolver pesquisas e contribuir para o desenvolvimento de uma região ou país, as diferenciam das demais organizações. Grande parcela da população apenas percebe o ensino como resultado de uma Universidade, requerendo maior efetividade de suas ações.

Corroborando o exposto, o Respondente D da UFSC afirma que a Universidade Pública recebe uma cobrança muito forte da comunidade. Mesmo que as respostas sejam tomadas de forma rápida, à concepção que a sociedade tem do espaço público é de uma máquina engessada e burocrática.

Nesse cenário, outro elemento interessante a ser destacado é a característica política que se estabelece no contexto das relações sociais. Nesse espaço, o qual deveria trabalhar sob a perspectiva do crescimento e fortalecimento da sociedade, muitas vezes existem pessoas ou grupos trabalhando em causa própria conforme afirma o Respondente B da UNIPLAC, [...] os colegiados possuem ranços políticos e as decisões não são tomadas com objetivos institucionais e sim com o objetivo de favorecer determinados grupos, interesses pessoais ou ideológicos [...].

No que tange a caracterização, é complexa, apresenta-se como uma instituição conservadora por excelência. É possível dizer que a representação social foi herdada do período da racionalização científica, especificamente no final do século XIX, período também conhecido como Era da Razão com a implantação das teorias iluministas, onde para se construir conhecimento era necessário se estabelecer a rigidez na sistematização do conhecimento. De tal sorte que a complexidade da organização universitária passou a exigir a administração científica como estratégia de atuação. A instituição universitária se burocratizou de forma significativa, formalizando seus processos decisórios. A compatibilização dessa

formalidade e complexidade com as exigências da democracia universitária e, em consequência, do exercício da liberdade acadêmica e o papel acadêmico e social das instituições, tornou necessário maximizar o sistema de opções na Universidade.

Não obstante, a universidade, como toda organização sofre influência de fatores econômicos, valores e crenças, avanços tecnológicos e políticos do ambiente na qual está inserido. Conceitos como Certeza, Risco, Incerteza e Turbulência fazem parte do cotidiano dos gestores universitários. Sem sombra de dúvidas, aspectos como desenvolvimento tecnológico, melhoria dos sistemas de comunicação e abundância de recursos financeiros impulsionaram a sociedade e as universidades para este cenário.

Na esfera das empresas, se diz que a decisão é a tarefa mais importante, de maior dificuldade e risco de qualquer executivo, já que uma decisão ruim pode prejudicar a empresa e a carreira, às vezes de modo irreversível. Assim sendo, a primeira aptidão para administrar é a capacidade de tomar decisões.

Considerando que na esfera administrativa, as Instituições de Ensino Superior não se distanciam das empresas, a Gestão de Universidades está diretamente vinculada a ciências da administração, assim sendo, a ela se aplicam as teorias, os princípios e os critérios que dão cunho científico à Teoria Administrativa.

Corroborando esta afirmação, o Respondente A da UFSC acredita ser uma prerrogativa do Administrador definir sua atuação diante de um fato, de um projeto ou de uma emergência.

Vale destacar que um dos elementos mais interessantes na fala dos Respondentes é a consciência que os Gestores têm sobre o espaço público e a responsabilidade de conduzir estas organizações. Mesmo na UNIPLAC, que tem a figura jurídica interessante, uma composição de público e privado, demonstram a necessidade de executar as atividades dentro dos limites do que é público, contribuindo genuinamente para o desenvolvimento regional.

Desta maneira, seria interessante a preparação do gestor universitário pois muitos dos profissionais – geralmente professores, são oriundos de áreas que nunca ouviram falar o processo de tomada de decisão.

Por outro lado, fica claro no depoimento dos gestores, que uma das ferramentas mais importantes na gestão das organizações, que trata da comunicação e da gestão da informação é precária em ambas as organizações.

Neste sentido, podemos destacar três áreas onde a criação e o uso da informação desempenham papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação das organizações: a informação como insumo para dar significado às mudanças do ambiente externo; a criação, organização e processamento da informação para geração de novos conhecimentos por meio do aprendizado; as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes.

Um dos maiores desafios dos tomadores de decisão é transformar dados em informação e informação em conhecimento. Desta forma, é necessário que as organizações estudadas procurem melhorar a sua comunicação e a informação, pois não existindo comunicação e informação, não existirão subsídios necessários para decisão e conseqüentemente a prerrogativa do gestor, de decidir não será cumprida de forma adequada.

Vale destacar que ambas as IES estudadas possuem programas de avaliação institucional, e que apenas um respondente de cada universidade destacou este fato. Os programas de avaliação institucional possuem informações que poderiam ser utilizados pelos gestores para tomada de decisão.

Quanto aos estilos de decisão, vale dizer que as características, tanto dos gestores da UFSC como da UNIPLAC, são mapeadas a partir da análise de um contexto sócio-histórico, correspondendo à conjuntura em que o Respondente está inserido. A partir de fatos e experiências vividas ao longo do processo de gestão estes Respondentes poderão mudar seu perfil decisório.

Nesse contexto, a presença de vários estilos decisórios na análise das respostas demonstra a diversidade de pensamentos, evidenciando a pluralidade de idéias, destacada por autores e respondentes durante a revisão bibliográfica e as entrevistas.

Por fim, ao propor conhecer o processo de tomada de decisão em Instituições de Ensino Superior Catarinenses, percebeu-se que existem fragilidades como o pouco conhecimento teórico e metodológico da tomada de decisão. Por outro lado, existem vários pontos interessantes como o respeito ao ente público, a multiplicidade de idéias, o trabalho em equipe, que provavelmente possibilitem, mesmo sem o domínio teórico de determinadas áreas da gestão, a condução de organizações tão complexas e diversas como a UNIPLAC e a UFSC.

Portanto, conforme Meyer Jr. (2000), administrar uma Universidade é uma combinação de arte e ciência. É uma mescla de processos como pensar, analisar, decidir, agir e avaliar. Envolve a arte e a técnica de conduzir o trabalho de um grupo de pessoas de forma integrada, cooperada, buscando cumprir objetivos.

Como arte, a administração requer sensibilidade para os problemas universitários e a compreensão de suas complexas interações internas e externas. Ao mesmo tempo, exige o domínio de certas habilidades e competências especiais expressas por meio da visão dos problemas e da busca de soluções e de um complicado processo de decisão e ação envolvendo indivíduos, grupos, interesses, valores e crenças e conflitos.

Como ciência, a administração universitária, a exemplo das demais ciências sociais, ainda precisa de um corpo teórico próprio, fundamentando-se em princípios e teorias de outras ciências que contribuem para a formação da chamada “teoria da administração”.

Ao concluir esta pesquisa, após vivenciar a realidade da temática em duas instituições de ensino, fica o autor com a convicção de ter apenas iniciado seus estudos, diante da certeza da grandiosidade do que se avizinha para ser aperfeiçoado. A presente reflexão sobre o tema não pode, nem tem a pretensão de ser conclusiva. Também, tem a certeza de haver estudado apenas uma pequena parte dos saberes referentes ao processo de tomada de decisão em Instituições de Ensino Superior.

Todavia, o conhecimento advindo dos resultados desta pesquisa, permitirá a outros pesquisadores buscar novos horizontes na área da gestão de universidades. Neste sentido recomenda-se a ampliação deste estudo, especialmente em Universidades com características diferentes das pesquisadas neste estudo, para que se possa ampliar o entendimento sobre o assunto, contribuindo para o desenvolvimento da Ciência em Administração.

6 REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652003000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 08 Abr 2007.

BALDRIDGE, J. V. et al. **Estructuración de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.

BALDRIDGE, J. Victor. **Power and conflict in the University**: research in the Sociology of Complex Organizations. New York: John Wiley & Sons, 233 p. 1971.

_____. Organizational Characteristics of Colleges and Universities. In BALDRIDGE, J. Victor; DEAL, Terrence. **The dynamics of organizational change in education**. California: McCutchan Publishing Corporation, 1983.

BALDRIDGE, J.V., et al. Policy making and effective leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1978.

BARBOSA, Eládio de Almeida. **Burocracia e processo decisório na administração das Universidades Federais Brasileiras**: um estudo de caso. Programa de Pós Graduação em Administração e Supervisão Educacional. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação. Campinas, São Paulo, 1981.

BAZERMAN, Max H. **Processo decisório**: para cursos de administração e economia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BETHLEM, A. S. Modelos do Processo Decisório. **Revista de Administração da USP**, v. 22, n. 3, p. 27-39, 1987.

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto, 2003.

BORGES, Lucilene Alves. **A instituição de ensino superior e sua relação com os stakeholders** : UNIPLAC, um estudo de caso. Lages: Ed. do Autor, 2005.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/LEIS/L9394.htm> Acesso em: 30 de maio de 2007.

_____. Ministério da Ciência e Tecnologia. **A pesquisa no Brasil**. Disponível em:
<http://www.mct.gov.br>. Acesso em: 21 de dezembro de 2004.

_____. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Resultados da Lei de informática: uma avaliação, parte 2 - Ações nas Universidades**. 1999.

BUCHANAN, Leight, O'CONNELL, Andrew. **Uma breve história da tomada de decisão**. Harvard Business Review, São Paulo. Edição Especial, p20-29, jan. 2006.

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

CARVALHO, Cristina Amélia. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

CERVO, A.L. e BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**: para uso de estudantes universitários. 3a.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHARAM, Ram. **Guerra contra a indecisão**. Harvard Business Review, São Paulo. Edição Especial, p76-83, jan. 2006.

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

CONSELHO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO. **Resolução n. 001/2001**. Disponível em
<http://www.cee.sc.gov.br/edusuperior/Resolucao/resolucao001_2001.htm> Acesso em 30 de maio de 2007.

COOPER, Cary; ARGYRIS, Chris. **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. Repensando as funções do executivo. In LANER, Aline dos Santos; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. **Repensando as organizações**: da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004. p. 363-387.

CURY, Antonio. **Organizações e métodos**: uma perspectiva comportamental. São Paulo: Atlas, 1986.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 5.ed São Paulo: Futura, 1998. 316p.

_____; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DELLAGNELO, E. H. L. ; SILVA, R.C. . Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**: teoria e prática. Rio de Janeiro, 2005, v. 1, p. 97-118.

DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa**. 5. ed. São Paulo: Autores Associados, 1996.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

_____. A decisão eficaz. In: Harvard Business Review. **Processo decisório**: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p. 9 – 26.

_____. **Introdução à administração**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ELSTER, Jon. **Peças e engrenagens das ciências sociais**. Rio de Janeiro: Relume Dumara, 1994.

ENSSLIN, Sandra Rolim. **A estruturação no processo decisório de problemas multicritérios complexos**, 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1996.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. **A Universidade do Brasil: um itinerário marcado de lutas.** Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, n. 10, jan/fev/mar/abr. 1999.

FINGER, Almeri Paulo (Org.); et al. **Gestão de Universidades: novas abordagens.** Curitiba: Champagnat, 1997.

FOGUEL, Sérgio, SOUZA, Carlos César. **Desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Atlas, 1987.

FRANCO, Maria Laura P. B. **O "estudo de caso" no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa.** São Paulo: PUC, 1986.

FREITAS, H. M. R. ; KLADIS, C. M. **O processo decisório: modelos e dificuldades.** Revista Decidir, Rio de Janeiro, ano II, n.8, p.30-36, mar. 1995.

_____ ; BECKER, J. L.; KLADIS, C. M. e HOPPEN, N.. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto.** Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GIBSON, James L; IVANCEVICH, John M; DONNELLY, James H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos.** São Paulo: Atlas, c1981.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro. **Teoria da decisão.** São Paulo: Thonson Pioneira, 2007.

_____ ; _____ ; GOMES, Carlos Francisco Simões; ALMEIDA, Adiel Teixeira de. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério.** São Paulo: Atlas, 2002.

HALL, Richard H. **Organizações, estruturas e processos.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAMMOND, J. S., KEENEY, R. L., RAIFA, H, **Armadilhas ocultas na tomada de decisão**. Harvard Business Review, São Paulo. Edição Especial, p84-92, jan. 2006.

HARDY, Cynthia,; FACHIN, Roberto Costa. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

HOBSBAWM, E. J. Era dos extremos: o breve século XX, 1914-1991. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOCK, Dee. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo: Cultrix, 2001.

ITO, Marcelino Hirofumi. MELO, P. A. Estrutura de poder e processo decisório em Universidades. In: **Anais...** Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul 6., Blumenau-SC, 2006.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KAUFMANN, Arnold. **A ciência da tomada de decisão**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LANZILLOTTI, Vivone de Souza. Reengenharia na universidade: uma interface possível? In: Almeri Paulo Finger (Org.). **Gestão de universidade: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1979.
LOBO, Roberto Leal, Gestão universitária e seus desafios. Disponível em <http://www.loboeassociados.com.br>. Acesso em 10 ago. 2006.

MARCH, James Gardner; SIMON, Herbert Alexander. **Teoria das organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1981.

MARQUES, Antonio Carlos F. **Deterioração organizacional**: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolência organizacional. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARTINO, Luís Mauro. **O teórico da prática**. Revista educação, out. 1998, p. 50 e 51.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI, Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Harba, 1986.

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

MEYER JUNIOR, Victor; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, gazelas e tigres**: um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000.

MIGLIOLI, A. M. **Tomada de decisão na pequena empresa**: estudo multicaso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão, 2006. Mestrado (Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

MILLETT, John D. **Magement, governance and leadership**. New York: Amacom, 1980.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza, et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 22. ed. Vozes: Petropolis, 2003.

_____. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 8.ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

_____ ; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, Mário César Barreto, **Aspectos essenciais à consolidação de um modelo de gestão para Instituições de Ensino Superior de administração privadas, em ambientes competitivos**: um estudo qualitativo em Instituições do Rio e São Paulo, 20014. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2001.

MORITZ, Gilberto de Oliveira, PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo decisório**. Florianópolis : SEAD/UFSC, 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes, **Teoria das organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira, 1986.

MOTTA, Fernando Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

NOGUEIRA, O. **Pesquisa social**: introdução às suas técnicas. 3a.ed. São Paulo: Editora Nacional, 1975.

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

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. 1.ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

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

RAIFFA, Howard. **Teoria da decisão**: aulas introdutórias sobre escolhas em condições de incerteza. Petrópolis: Vozes, 1977.

REZENDE, Antonio Muniz de. **O saber e o poder na universidade: dominação ou serviço ?**. 2. ed São Paulo: Autores Associados: Cortez, 1983.

REZENDE, Denis A., ABREU, Aline F. **Tecnologia da informação aplicada à sistemas de informação empresariais**. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, Darcy. **A universidade necessária**. 3. ed., Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

_____. **Universidade para quê?** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1986.

RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. **Administração acadêmica universitária; a teoria, o método**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977.

RINALDI, Rúbia Nara. **Adaptação estratégica em universidades públicas: o caso da UNIOESTE**. Cascavel: EDUNIOESTE, 2002.

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

RIZZATTI, Gerson, DOBES, Cantalícia E. I. A complexidade do processo decisório em universidades In: MELO, Pedro Antônio de; COLOSSI, Nelson. **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004. p. 185-192.

ROBBINS, S. **Administração: perspectivas e mudanças**. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

SABBATINI, Marcelo. **A Internet como ferramenta de controle de qualidade científica**. Disponível em: <<http://www.sabbatini.com/marcelo/artigos/acad001-qualidade.htm>>. Acesso em 21 de janeiro de 2005.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SCHLEMPER JUNIOR, Bruno Rodolfo. Universidade e sociedade. In: VAHL, Teodoro Rogério (Org.); MEYER JR, Victor (Org.); FINGER, Almeri Paulo (Org.). **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989. p. 70-77.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., Ed. da Universidade de São Paulo, 1974.

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

SILVA, Edna Lúcia da; CUNHA, Miriam Vieira da. The professional education in the XXI century: challenges and dilemmas. **Ciência da. Informação**, Brasília, v. 31, n. 3, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652002000300008&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 28 maio 2007..

SILVA, Enio Waldir da, FRANTZ, Walter. **As funções sociais da universidade**: o papel da extensão e a questão das comunitárias. Ijuí: Unijuí, 2002.

SIMON Herbert Alexander; et al. Decision making and problem solving. **Interfaces**, v.17, n.5, p.11-31, sep./oct. 1987.

_____. **Administrative behavior**: a study of decision-making processes in administrative organization. New York: MacMillan, 1947.

_____. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: USAID, 1965, 311 p.

_____. **The new science of management decision**. New Jersey: Prentice-Hall, 1977.

_____. **A capacidade de decisão e de liderança**. Rio de Janeiro: Aliança para o progresso, 1963.

_____. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2. ed. rev. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1970.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, c1995.

TACHIZAWA, Takeshy. ANDRADE, Rui Otavio Bernardes. **Gestão de instituições de ensino**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

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

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIPLAC. Estatuto Fundação das Escolas Unidas do Planalto Catarinense. Disponível em: <http://www.uniplac.net/auniplac/estatuto_fundacao.php>. Acesso em 30 de maio de 2007.

_____. Estatuto Universidade do Planalto Catarinense. Disponível em: <<http://www.uniplac.net/auniplac/estatuto.php>>. Acesso em 30 de maio de 2007.

_____. **Números**. Disponível em: <<http://www.uniplac.net/auniplac/numeros.php>>. Acesso em 30 de maio de 2007.

_____. **Relatório institucional**: processo de renovação do credenciamento da Universidade. Lages: UNIPLAC, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária. Temas de administração universitária**. Florianópolis: NUPEAU, UFSC, 1991.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Relatório de Gestão 2006**. Florianópolis: UFSC, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WARD, J.; PEPPARD, J. **Strategic planning for information systems**. 3rd ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2002. 624 p.

ZANELA, Amarolinda I. Costa. **A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual**: um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos. Porto Alegre, 1999. 334 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre. 1999.

APÉNDICE

APÊNDICE A: Roteiro de entrevista

1 Caracterização dos respondentes

- a) Formação acadêmica
- b) Tempo no cargo atual
- c) Outras experiências na Universidade

2 Percepção do gestor sobre o processo de tomada de decisão na UNIPLAC

- d) A concepção de tomada de decisão no contexto da instituição de ensino
- e) Elementos constitutivos do processo de Tomada de Decisão
- f) A implicação da estrutura colegiada e sua inter-relação com o processo de Tomada de Decisão nas Instituições Universitárias

3 Similaridades na percepção dos gestores das UNIPLAC sobre o processo decisório de acordo com o Modelo de Simon

- g) Inteligência ou Investigação: elementos que interagem com a Universidade
- h) Desenho ou Concepção: alternativas para decisão
- i) Escolha: alternativa de decisão no contexto da Instituição de Ensino
- j) Revisão: avaliação e o acompanhamento das decisões
- k) Revisão: principais canais de comunicação