

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JEYSON MARCUS SILVA SOARES

TOMADA DE DECISÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: Desafios do administrador no processo decisório na Universidade Federal do Maranhão – Campus Bacanga.

São Luís
2018

JEYSON MARCUS SILVA SOARES

TOMADA DE DECISÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: Desafios do administrador no processo decisório na Universidade Federal do Maranhão – Campus Bacanga.

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Ademir da Rosa Martins.

São Luís

2018

Soares, Jeyson Marcus Silva.

Tomada de decisão no serviço público: Desafios do administrador no processo decisório na Universidade Federal do Maranhão – Campus Bacanga / Jeyson Marcus Silva Soares. – 2018. 56 f.

Orientador(a): Ademir da Rosa Martins.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

1. Serviço Público. 2. Processo Decisório. 3. Administrador. I. Martins, Ademir da Rosa. II. Título.

JEYSON MARCUS SILVA SOARES

TOMADA DE DECISÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: Desafios do administrador no processo decisório na Universidade Federal do Maranhão – Campus Bacanga.

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovador em: 12/07/2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir da Rosa Martins (orientador)
Dr. em Informática na Educação/UFRGS
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Walber Lins Pontes
Dr. em Informática na Educação/UFRGS
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Hélio Trindade de Matos
Dr. em Administração – UNINOVE/SP
Universidade Federal do Maranhão

A minha mãe, irmãos e noiva que, pelos ensinamentos, paciência e confiança, não mediram esforços para me ajudar nesta etapa da vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me dar o sopro da vida e força para enfrentar as dificuldades diárias.

Agradeço a minha mãe Márcia de Jesus Nascimento Silva pelo apoio e incentivo nesta longa caminhada do conhecimento.

Obrigado aos meus irmãos Márcio Jean Silva Soares e Gabriela Silva Melo, a minha noiva Sanaira Lima Castro, pela paciência e compreensão nesta trajetória.

Agradeço a meu orientador Ademir da Rosa Martins pela disposição e ensinamentos concedidos a mim.

Enfim, a todos que direta e indiretamente fizeram parte e contribuíram para a realização deste trabalho.

“A menos que uma decisão tenha se transformado em trabalho não se trata de uma decisão; na melhor das hipóteses, não passa de uma boa intenção”

Peter Drucker

RESUMO

O presente trabalho aborda a importância do processo decisório dentro da administração pública, em especial, na Universidade Federal do Maranhão – Campus Bacanga. Traz ainda a relevância do administrador, investido em cargo público, como elemento fundamental na tomada de decisão. Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo identificar os desafios enfrentados pelo administrador no processo decisório na instituição supracitada. Quanto à metodologia utilizada, pode-se classificá-la como descritiva e quantitativa, fazendo uso da pesquisa em campo no setor de atuação do administrador e do questionário como instrumento de coleta de dados. O levantamento bibliográfico foi realizado em livros e artigos especializados sobre o assunto e a análise dos resultados apresentados através de elementos gráficos. Como conclusão, verificou-se que além de aspectos como o orçamento e vinculação à legalidade, a cultura organizacional aparece como fator de destaque na influência da tomada de decisão. De maneira geral, os administradores que participaram da pesquisa concordam com alguns elementos ainda presentes na administração pública que interferem de forma significativa no processo decisório, porém acreditam no desenvolvimento de aspectos para melhoria do processo decisório no serviço público.

Palavras-chave: Processo decisório. Administrador. Serviço público

ABSTRACT

The present study approaches the importance of the decision making process within the public administration, especially at the Federal University of Maranhão – Bacanga Campus. It also brings the relevance of the administrator, inside the public office, as a fundamental actor in decision making. In this context, this study aims to identify the challenges faced by the administrator in the decision-making process in the mentioned institution. As for the methodology used, it can be classified as descriptive and quantitative, using field research in the administrator's department and the questionnaire as a data collection tool. The bibliographic search was carried out in books and specialized articles on the subject and the analysis of the results presented through graphic elements. As conclusion, it turned out that in addition to aspects such as budget and link to legality, organizational culture appears as a prominent factor in the influence of decision making. In general, the administrators who participated in the survey agree with some elements still present in the public administration significantly interfere in the decision process, but believe in the development of aspects to improve the decision making process in the public service.

Keywords: Decision-making process. Administrator. Public service.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF:	Constituição Federal.
PDI:	Plano de Desenvolvimento Institucional
PRH:	Pró-Reitoria de Recursos Humanos.
TCC:	Trabalho de Conclusão de Curso.
UFMA:	Universidade Federal do Maranhão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de tomada de decisão em uma organização	25
Figura 2 – Fluxo de informação em uma empresa	28
Figura 3 – Organograma Simplificado Universidade Federal do Maranhão.	35
Figura 4 – Perfil dos administradores da UFMA	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Frequência de delegação de atividades.	38
Gráfico 2 – Avaliação no nível de autoridade e responsabilidade.	39
Gráfico 3 – Qualidade da informação para a tomada de decisão.	39
Gráfico 4 – Suficiência de informações para a tomada de decisão.	40
Gráfico 5 – Acesso às informações para tomada de decisão.	41
Gráfico 6 – Frequência de tomadas de decisão do administrador.	41
Gráfico 7 – Frequência de reuniões para identificação de problemas e necessidade de soluções.	42
Gráfico 8 – Eficiência no processo decisório.	43
Gráfico 9 – Fatores para a baixa eficiência no processo decisório.	44
Gráfico 10 – Melhoria no processo decisório como forma de agilizar o desenvolvimento das atividades do setor.	45
Gráfico 11 – Estímulo pela chefia imediata da capacidade de iniciativa e criatividade do administrador.	46
Gráfico 12 – Interferência externa na tomada de decisão.	47
Gráfico 13 – Experiência como administrador(a) na iniciativa privada.	47
Gráfico 14 – Diferença observada entre a tomada de decisão no setor público e no setor privado.	48
Gráfico 15 – Principal desafio enfrentado pelo administrador no processo decisório na UFMA.	49
Gráfico 16 – Evolução no nível de autonomia do administrador para tomada de decisão.	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios constitucionais expressos

19

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	BREVE ANÁLISE SOBRE PONTOS RELEVANTES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.	16
2.1	Conceitos e estrutura da Administração Pública Brasileira	16
2.2	Princípios constitucionais que regem a Administração Pública	18
2.3	Um novo conceito de Gestão Pública.	21
3	PROCESSO DECISÓRIO	23
3.1	Modelos, categorias e níveis do processo decisório.	23
3.1.1	Modelos de tomada de decisão	23
3.1.2	Categorias da tomada de decisão.	24
3.1.3	Níveis na tomada de decisão.	25
3.2	A importância da informação no Processo Decisório.	26
3.3	As Organizações Públicas e o Processo Decisório.	28
3.4	O papel do administrador no processo decisório do serviço público.	30
4	METODOLOGIA DA PESQUISA	33
5	DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA	34
6	RESULTADO DA PESQUISA	36
6.1	Análise e apresentação de dados	36
6.2	Análise do perfil dos administradores	36
6.3	Análise dos questionamentos sobre a tomada de decisão	37
7	CONCLUSÃO	51
	REFERÊNCIAS	53
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	55

INTRODUÇÃO

No cotidiano das organizações, os gestores são colocados frequentemente em situações de tomada de decisão. Seja para atividades simples ou tarefas mais complexas, os responsáveis pelo processo decisório devem analisar, interpretar e escolher as melhores alternativas, dentre as disponíveis e elencadas, que melhor atendam os anseios da instituição.

Sejam em empresas privadas ou organizações públicas, a tomada de decisão assume um papel de grande relevância para o desenvolvimento das atividades.

No serviço público, o administrador público encarregado das decisões organizacionais deve se adequar aos desafios presentes neste setor. De modo geral, o processo decisório dentro do serviço público tenta estruturar e selecionar as melhores decisões para atendimento das necessidades da sociedade. Diante desse contexto e de uma grande diferença percebida entre o setor público e privado, tem-se o seguinte questionamento: quais os desafios enfrentados pelo administrador na tomada de decisão nas organizações públicas?

O presente trabalho de conclusão de curso – TCC tem como objetivo analisar os principais desafios enfrentados pelo administrador na tomada de decisão no serviço público, bem como verificar de maneira específica o perfil desse profissional responsável por essa tarefa, a influência que leis e orçamentos desempenham sobre o processo decisório e se fatores externos, como os desejos políticos, podem intervir na escolha de alternativas.

Nesse contexto, o TCC será estruturado nos primeiros capítulos com a pesquisa bibliográfica tratando acerca da administração pública brasileira, sua estrutura e os princípios jurídicos que norteiam seu funcionamento. Tratará sobre as organizações públicas de maneira mais específica e os servidores públicos que conduzem seus serviços, bem como o papel do administrador e os desafios enfrentados por ele no processo decisório. Seguirá utilizando o questionário como instrumento de coleta de dados e, através deste, reunirá informações junto aos administradores presentes na esfera pública sobre os principais fatores que limitam sua atuação e os resultados dessas restrições para a eficiência do serviço.

Este trabalho tem como objetivo geral identificar os principais desafios enfrentados pelo administrador na tomada de decisão no serviço público. Para isso estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Delinear o perfil do administrador público responsável pela tomada de decisão.
- b) Identificar como a lei e o orçamento público limitam a atuação do administrador público no processo decisório;
- c) Verificar como fatores políticos podem influenciar a tomada de decisão no setor público;
- d) Identificar, segundo retorno de pesquisados, os principais desafios no processo de tomada de decisão no setor público.

No setor público, embora tenha uma estrutura de organização diferenciada em comparação às instituições privadas, com normas, leis e orçamentos cada vez mais limitados e como resultado de um periódico embate político, que acabam restringindo a atuação do gestor público, a tomada de decisão, dentre outros elementos também importantes, tem sido objeto de discussão para melhoria do serviço entregue à população.

Independentemente da esfera (pública ou privada) conhecer as diversas possibilidades de informações ou ações que sustentam a tomada de decisão de um administrador no momento da atuação é fundamental para o sucesso da escolha.

Nesse contexto, o administrador de carreira na função de gestor público, com habilidades de liderar, organizar racionalmente o espaço e utilizar de maneira efetiva as ferramentas que dispõe, tem papel importante para o desenvolvimento do serviço público.

Assim, é de grande relevância um estudo que mostre os principais desafios (leis, normas, orçamento, entre outros) enfrentados pelo administrador no momento da tomada de decisão, percorrendo todo o processo decisório, e contribua para ampliar o debate sobre as barreiras impeditivas que prejudicam a qualidade do serviço e para que, ao final, se façam as escolhas mais convenientes e oportunas para atenderem da melhor forma o interesse coletivo.

A metodologia de pesquisa empregada teve finalidade descritiva, utilizando pesquisa bibliográfica através de buscas em diversas fontes (artigos, livros,

monografias) e de pesquisa em campo, onde foi aplicado um questionário com perguntas fechadas, como instrumento de coleta de dados, e, através das informações obtidas, chegou-se ao resultado final da pesquisa.

O presente trabalho está estruturado em 7 capítulos para melhor apresentação e entendimento sobre o tema. O primeiro capítulo trata da introdução do trabalho, abordando de uma forma geral toda a contextualização do assunto, os objetivos geral e específico, o problema, a realização da pesquisa e sua análise e resultados. O segundo capítulo trata da fundamentação teórica, trazendo discussão de temas importantes que envolvem a Administração Pública Brasileira, princípios que regem suas relações, o papel do servidor público nesse contexto e os conceitos de Gestão Pública. No capítulo seguinte aborda-se a dinâmica do Processo Decisório, apresentando, entre outros pontos, seus modelos, categorias e níveis, passando pelo valor da informação e o papel do administrador na tomada de decisão do serviço público. O quarto capítulo traz a metodologia utilizada neste estudo, que, se caracterizando como pesquisa quantitativa, faz uso do questionário como instrumento de coleta para obtenção de dados e análise e apresentação dos resultados. O quinto e o sexto capítulos trazem, respectivamente, a descrição do campo de pesquisa e o resultado do estudo, abordando o perfil dos pesquisados e questionamentos acerca do tema proposto, e apresentados didaticamente em forma de gráficos, a partir de informações colhidas do questionário. E por fim, no sétimo capítulo, as considerações finais sobre o estudo em questão, baseadas na síntese dos elementos presentes do trabalho.

BREVE ANÁLISE SOBRE PONTOS RELEVANTES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.

2.1 Conceitos e estrutura da Administração Pública Brasileira

A Administração Pública é um dos ramos da ciência da Administração. Ela representa o aparato do Estado e serve como ferramenta de governo para planejar, organizar, dirigir e controlar todas as ações desenvolvidas a partir de programas governamentais que tem o objetivo de satisfazer as necessidades básicas da população. (CHIAVENATO, 2008, pág. 96)

Segundo Chiavenato (2008, pág. 101), “entende-se por aparelho do Estado a administração pública em sentido amplo, ou seja, a estrutura organizacional do Estado, em seus três Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e três níveis (União, Estados-membros e Municípios)”.

Nesse contexto, Di Pietro (2012, pág. 46) fala da Administração Pública no sentido subjetivo como sendo “[...] entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa.”

A Constituição Federal de 1988 (CF/88), em seu Capítulo VII, Seção I, trata sobre as disposições gerais relativas à Administração Pública, dividindo-a em direta e indireta e obrigando todos os Poderes da União, Estados, Distrito Federal e Municípios a seguir princípios estabelecidos pela Carta Magna como os da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Elementos trazidos de forma expressa no texto constitucional.

Tratando sobre os atores envolvidos na dinâmica do serviço público, os agentes que põem em prática ações planejadas através dos programas de governo e que conduzem a máquina estatal, chamados de servidores públicos civis, a lei maior determina no Capítulo VII, Seção II, a instituição de um regime jurídico e um plano de carreira que direcione a vida funcional desses agentes, além de tratar de outros assuntos relativos ao tema.

Segundo o art. 37, II, da CF/88,

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvada as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

Como trata o texto constitucional, uma das formas de ingresso no serviço público é através do concurso público. Porém, pode-se observar uma característica peculiar em alguns cargos com a função de direção, chefia ou assessoramento. São os chamados cargos de confiança do governo ou de livre provimento. O chefe maior do Poder Executivo pode nomear ou exonerar quem ocupa essa função sem precisar passar necessariamente por um processo de seleção. São cargos conhecidos no mundo jurídico como *ad nutum*. Isso remete a uma característica ainda muito presente na administração pública brasileira: o patrimonialismo.

Para Benini (2011, apud Câmara 2009)

[...] a Administração Pública no Brasil ainda é estruturada por uma lógica patrimonialista, advogamos que o principal determinante deste tipo de gestão pública reside principalmente na dinâmica dos “cargos de confiança de governo” – também conhecidos como “cargos de livre provimento” – que abrangem quase a totalidade dos cargos de direção nas múltiplas organizações estatais e determinam decisivamente a natureza das ações do aparelho estatal.

Com cargos *ad nutum* ocupando uma grande parcela dos lugares no serviço público, possibilitando aos chefes do executivo a livre escolha de quem deverá ocupá-los, o nepotismo e a corrupção passam a fazer parte desse cenário. (CHIAVENATO, 2008, pág. 106).

A legislação brasileira reflete a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do aparelho do Estado. É em princípio o aspecto da administração pública mais vulnerável aos efeitos da crise fiscal e da política de ajuste. (Chiavenato, 2008, pág. 195)

A legislação que regula atualmente os servidores públicos sejam eles da esfera federal, estadual ou municipal, é inadequada, notadamente pela sua peculiaridade protecionista, o que acaba inibindo a aptidão empreendedora de quem atua no serviço público (CHIAVENATO, 2008, pág. 195).

Especificamente a Administração Pública, baseado em aspectos inerentes à regulação de suas atividades, acaba limitando a atuação de seus agentes. Em uma sociedade que evolui rapidamente em seus diversos setores, a Administração Pública termina não se desenvolvendo adequadamente e, assim, acompanhando de maneira correta a crescente e moderna necessidade social.

De fato, a Administração Pública vem enfrentando grandes desafios que pressupõe uma dedicação permanente, com intuito de buscar maior adaptação às formas organizacionais que mais se adequam e respondem as exigentes demandas da sociedade. (Teixeira, 2012, pág. 13)

3.2 Princípios constitucionais que regem a Administração Pública

Dentro da Administração Pública, assim como em vários outros ramos de estudo, tratar sobre os princípios que orientam seus ensinamentos é imprescindível para o bom entendimento sobre o assunto. Assim como esses fundamentos, valores e diretrizes também condicionam o setor público na elaboração de leis e atos que irão compor a realização das atividades administrativas.

Para Bandeira de Mello (2007, pág. 53)

O princípio é um mandamento nuclear de um sistema, verdadeiro alicerce dele, disposição fundamental que se irradia sobre diferentes normas compondo-lhes o espírito e servindo de critério para a sua exata compreensão e inteligência, exatamente para definir a lógica e racionalidade do sistema normativo, no que lhe confere a tônica de lhe dá sentido harmônico. Eis porque violar um princípio é muito mais grave que transgredir uma norma. A desatenção ao princípio implica ofensa não apenas a um específico mandamento obrigatório, mas a todo o sistema de comandos.

A Constituição da República Federativa do Brasil, em seu art. 37, caput, diz que são princípios da Administração Pública a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Para Di Pietro (2012, p.61), os dois princípios fundamentais que norteiam as atividades administrativas e são decorrentes de pontos opostos no direito (liberdade do indivíduo e autoridade da Administração) são os princípios da legalidade e da supremacia do interesse público sobre o interesse

privado (este não elencado expressamente na carta magna), importantes pra todo o direito público, e basilares, de observância obrigatória, para todos os demais.

Antes de se expor mais detalhadamente sobre os dois princípios constitucionais basilares da Administração Pública, vale apresentar os cinco preceitos expressos trazidos pela Constituição Federal de 1988, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Princípios constitucionais expressos

Princípios constitucionais expressos	Características
Legalidade	A Legalidade, decorrente do art. 52 da Carta Magna, ao setor público, significa que o agente público deve agir de acordo com a Lei, fazendo exatamente o que esta determina. (CHIAVENATO, 2008, pág. 458)
Impessoalidade	Este princípio estabelece que o agente público deve orientar sua conduta sempre visando o interesse público, acima do interesse particular. Sendo este tornado nulo ou sem efeito, caracterizando desvio de finalidade, se verificado que agiu diferente do que este princípio determina. (CHIAVENATO, 2008, pág. 458)
Moralidade	No primeiro sentido, este princípio diz que a finalidade pública deve nortear toda a atividade administrativa. No segundo, os atos praticados pelo agente público devem ser imputados não a ele, mas à entidade administrativa a qual é vinculado. (Di Pietro, 2012, pág. 64)
Publicidade	O princípio da publicidade, expresso no art. 37 da CF que vem agora inserido no artigo 37 da Constituição CF 88, exige que todos os atos praticados pela Administração Pública sejam divulgados, com exceção das hipóteses de sigilo previstas em lei. (Di Pietro, 2012, pág. 67)
Eficiência	Este mandamento constitucional diz respeito à forma como as atividades administrativas devem ser realizadas. Está relacionado à maneira como os recursos públicos devem ser utilizados, racionalmente, sempre orientado para o atendimento do interesse público. (CHIAVENATO, 2008, pág. 459)

Fonte: Autor (2018)

Em decorrência do princípio da legalidade, a Administração Pública não pode, por vontade própria, criar obrigações, conceder direitos de qualquer espécie

ou estabelecer proibições aos administrados. Para que isso aconteça, dependerá de lei especificando tal conduta.

Observa-se importante diferença entre os dois setores, público e privado, quanto ao princípio da legalidade. No serviço público, o administrador ficará limitado a desenvolver suas atividades administrativas de acordo com o que propõe a lei. Caso não especifique de maneira exata a atuação do administrador, este ficará impedido de agir.

Diferente é este princípio no setor privado. A abrangência de atuação é bem maior, pois o administrador poderá desenvolver suas atividades com maior liberdade, com exceção dos casos proibidos pela lei. Nesse caso, segundo (Di Pietro, 2012, p.61), o administrador no setor privado, “levando em consideração a autonomia de vontade, pode fazer tudo, menos o que a lei proíbe”.

Importante enfatizar nesse contexto duas condições administrativas relevantes que vinculam os agentes públicos no desenvolvimento das atividades: o ato vinculado e o ato discricionário.

Para Carvalho Filho (2015, pág. 131):

Atos vinculados, como o próprio adjetivo demonstra, são aqueles que o agente pratica reproduzindo os elementos que a lei previamente estabelece. Ao agente, nesses casos, não é dada liberdade de apreciação da conduta, porque se limita, na verdade, a repassar para o ato o comando estatuído na lei. Isso indica que nesse tipo de ato não há qualquer subjetivismo ou valorização, mas apenas a averiguação de conformidade entre o ato e a lei.

No ato discricionário há certa liberdade de escolha por parte do agente público, mas dentro dos limites que a lei determina. “Nestes é a própria lei que autoriza o agente a proceder a uma avaliação de conduta, obviamente tomando em consideração a inafastável finalidade do ato”. (Carvalho Filho, 2015, pág. 131-132)

Nota-se que no ato vinculado o agente público está submetido ao que a lei determina, sem liberdade para apreciar a conveniência e oportunidade da ação. Em outras palavras, o agente deve fazer o que a lei determina. No ato discricionário, há certa liberdade de escolha para o agente, porém dentro dos limites estabelecidos pela própria lei, sob pena do agente incidir em desvio de finalidade.

O mandamento da supremacia do interesse público sobre o privado, também chamado de princípio da finalidade pública, segundo o que declara Di Pietro (2012, p.62), está presente tanto no momento da criação da lei expressa quanto à época da execução e concretização da mesma pela Administração Pública. Este mandamento conduz o legislador no momento em que a lei é elaborada e sujeita a atuação do administrador público na aplicação e execução dos programas administrativos.

Verifica-se que os mandamentos legais citados têm o papel relevante de guiar a atuação dos administradores no serviço público, estabelecendo prerrogativas, privilégios e autorizando a prática de atividades administrativas sempre observando os preceitos legais e buscando o interesse coletivo.

3.3 Um novo conceito de Gestão Pública.

As transformações pelas quais a sociedade vem passando impulsionaram as entidades governamentais a buscar uma nova forma de gerenciar os recursos públicos de maneira eficiente, e isso tem sido ponto de várias discussões nos últimos anos.

A partir da década de 1980 as administrações públicas começaram a fazer mudanças significativas na forma de gerir os recursos públicos. Nessas reformas administrativas foram introduzidos conceitos e práticas importantes provenientes do setor privado, servindo como modelos para todos os setores do governo. (Secchi, 2009, pág. 348)

A Administração Pública Patrimonialista, o primeiro modelo de administração pública que surgiu no Brasil, teve como característica a fusão errônea entre público e privado, com ênfase para o nepotismo e a corrupção. (Mattos, Pacheco e Souza; 2017, pág. 218)

Logo após, a administração pública tinha como base o modelo de gestão burocrático, atribuído aos estudos do sociólogo alemão Max Weber, e que teve considerável disseminação por vários lugares do mundo durante o século XX, tendo como características principais o formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo. (Secchi, 2009, pág. 348)

Diante de críticas quanto ao modelo de gestão baseado na burocracia, surge o modelo gerencial, como forma de interromper as práticas observadas no modelo burocrático.

O modelo gerencial busca a melhoria da efetividade nas atividades administrativas das organizações públicas. “É um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade”. (Secchi, 2009, pág. 354)

Esses valores, típicos de empresas da iniciativa privada, mostram a intenção de transformar a visão de administração pública tornando-a menos burocrática e apegada a procedimentos e mais eficiente no trato dos recursos públicos. Mas, apesar dos esforços da transformação na forma de gerir o aparato estatal, ainda se observa muito características dos modelos patrimonialista e burocrático.

Para que se tenha um sucesso na gestão da máquina pública, deve-se eliminar o gasto desnecessário do dinheiro proveniente da população.

Os problemas da administração pública brasileira são amplamente conhecidos. Em pesquisas de opinião pública, são raríssimos os serviços fornecidos pelo Estado que os indivíduos avaliam como de boa qualidade. [...] Mas uma mudança no paradigma de prestação de serviços públicos pode fazer com que isso mude. (Erkens, 2010, pág 12)

Desta forma, para resolução de problemas voltados ao setor público, o gestor deve observar princípios como o da escassez econômica, que trata das demandas da sociedade, que são ilimitadas, e os recursos limitados que são usados para atendê-las. Uma boa administração deve priorizar aspectos como a eficiência, eficácia e satisfazer de forma conveniente o interesse da coletividade. (Bonezzi e Predraça, 2008, pág. 12).

Um cenário com recursos limitados e necessidades ilimitadas exige do gestor conhecimento e habilidades mais adequadas para utilizar de maneira correta os meios públicos.

Fortalecer os sistemas de gestão da Administração Pública implica adotar práticas e tecnologias gerenciais que contribuam para a ampliação da capacidade de governança e governabilidade das suas estruturas executivas e que promovam o

aprofundamento dos princípios definidos na Constituição Federal.
(Gespública, 2014, pág.09)

Além de princípios da economia observados, o gestor público deve obedecer principalmente aos mandamentos constitucionais e normas infraconstitucionais as quais são subordinados. Deve traçar os objetivos administrativos verificando os preceitos legais, visto que estes regem toda a atuação do agente público.

Neste ponto, se faz necessário mencionar um princípio constitucional de grande relevância para o gerenciamento compatível dos recursos e necessidades públicas: o princípio da eficiência.

Para Chiavenato (2008, pág. 459), o preceito da eficiência “guarda relação com o *modus operandi*. Tem a ver, portanto, com o consumo adequado dos insumos utilizados em determinado processo”.

A partir da inserção deste princípio na Constituição Federal de 1988, de forma expressa, ficou mais clara a intenção do legislador, representando os anseios do cidadão, nas formas de conduzir o aparelho do Estado na busca do atendimento das necessidades sociais.

PROCESSO DECISÓRIO

Tomar decisão é uma atividade realizada diariamente por todos os indivíduos, passando por decisões simples até as mais complexas. Diante de situações que envolvem várias escolhas, ou mesmo uma única alternativa, temos o poder de decidir a que melhor atende as nossas necessidades.

O processo decisório, segundo Maximiano (2000, p. 139), “são escolhas que as pessoas fazem para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades”,

Dentro do ambiente organizacional, o cenário se configura da mesma forma. Tomar decisão “[...] é crucial para as organizações. Esta atividade acontece o tempo todo, em todos os níveis, e influencia diretamente o desempenho da organização” (Freitas e Kladis, 1995, pág. 04). Neste espaço, portanto, as decisões podem ser tomadas tanto pelos administradores quanto pelos diversos funcionários, a depender da cultura organizacional adotada.

Em uma organização, a todo instante, nos colocamos em situações de tomada de decisão. A decisão precisa ser tomada sempre que estamos diante de um problema que apresenta várias alternativas de solução. Mesmo quando, para solucioná-lo, possuímos um único caminho a seguir, poderemos ter a escolha de seguir ou não essa opção. (Moritz e Pereira, 2015, p. 06).

4.2 Modelos, categorias e níveis do processo decisório.

O processo decisório pode ser categorizado de diversas maneiras, de acordo com a perspectiva de visão de determinados enfoques, configurando, então, modelos, categorias e níveis de tomada de decisão.

4.2.1 Modelos de tomada de decisão

De forma genérica, Lousada e Valentim (apud Choo, 2003), citam quatro modelos de tomadas de decisão: modelo racional, processual, anárquico e político.

O modelo racional é mais estruturado dentre todos os outros, pois é pautado em regras e atividades pré-estabelecidas que devam ser seguidas pela organização.

Mais apropriado para ambientes fechados e burocratizados, os caminhos que os gestores devem seguir neste modelo baseiam-se em regras formais.

O modelo processual explicita as fases em que o processo decisório se baseia, fundamentando-se em atividades e dinâmicas dos comportamentos decisórios. Neste modelo, quando os objetivos são definidos, mas os métodos e as técnicas para alcançá-los são desconhecidos, a tomada de decisão pode ser marcada por interrupções e repetições.

No modelo anárquico, não há clareza nos objetivos nem nos procedimentos que serão tomados. Não há compreensão dos problemas e das decisões. A organização que se fundamenta neste modelo trata as situações de forma obscura. Desta forma, os processos e procedimentos acabam se tornando incompreensíveis, gerando desentendimento e insegurança em seus colaboradores.

O último dos modelos, o político, se apoia nas decisões de poder que cada colaborador possui, de acordo com sua posição e diferentes níveis de influência dentro da organização. Desta forma, as decisões não são tomadas como no modelo racional, por exemplo, mas conforme a influência de cada agente envolvido com o processo.

4.2.2 Categorias da tomada de decisão.

Moritz, Pereira e Prêve (2010, pág. 89), afirmam “que as decisões em uma organização geralmente encontram-se inseridas em duas categorias: decisões programadas (estruturadas) e decisões não programadas (não estruturadas)”.

Segundo os autores, “as decisões programadas caracterizam os problemas que são bem compreendidos, altamente estruturados, rotineiros e repetitivos e que se prestam aos procedimentos e às regras sistemáticas”. Assim, são atividades organizacionais rotineiras com soluções bem definidas e conhecidas para os problemas.

As decisões não programadas são baseadas em problemas pouco conhecidos, singulares, ainda não estruturados e que diz respeito a atividades não rotineiras. Isto é, pela raridade com que acontecem, existem poucos precedentes para a tomada de decisão. Como não há solução anteriormente realizada, é o tipo

de decisão que deve contar com a habilidade do gestor organizacional. (Moritz, Pereira e Prêve, 2010, pág. 89)

4.2.3 Níveis na tomada de decisão.

Os níveis da tomada de decisão dentro de uma organização que busca metas são elencados em estratégico, tático e operacional (Figura 1). O objetivo dos níveis é mobilizar todos os recursos disponíveis dentro da empresa para alcance das metas definidas. (Moritz, Pereira e Prêve, 2010, pág. 91)

Figura 1 – Níveis de tomada de decisão em uma organização



Fonte: Moritz (Adaptada de Montana e Charnov - 1999)

Segundo os autores:

As **decisões estratégicas** são aquelas que determinam os objetivos da organização seus propósitos e sua direção, sendo uma função exclusiva da alta administração. [...] As decisões tomadas nesse âmbito também determinarão como a organização se relacionará com os ambientes externos. Já que as políticas estratégicas afetam toda a organização, elas são mais adequadas quando tomadas no nível mais alto.[...] Em relação às **decisões táticas** (ou administrativas), elas são tomadas em um nível abaixo das decisões estratégicas. Normalmente são tomadas pela gerência intermediária, como gerentes de divisão ou de departamentos. Essas decisões envolvem o desenvolvimento de táticas para realizar as metas estratégicas definidas pela alta gerência. [...] E, por último, as **decisões operacionais** são as tomadas no nível mais baixo da estrutura organizacional, no campo da supervisão ou operacional de uma organização, e se referem ao curso de operações diárias. Essas decisões determinam a maneira como as operações devem ser conduzidas – operações desenhadas a partir de **decisões táticas** tomadas pela

gerência intermediária – e referem-se à maneira mais eficiente e eficaz de realizar as metas estabelecidas no nível médio. (Moritz, Pereira e Prêve. 2010, pág. 92)

4.3 A importância da informação no Processo Decisório.

O processo decisório é algo bastante dinâmico, que depende de vários fatores e envolve várias etapas. Um fator que também merece destaque por sua relevância e que tem papel fundamental no processo decisório é a informação.

O capital financeiro ainda guarda do seu valor. Porém, em uma sociedade pautada na informação, baseada na geração cada vez maior do conhecimento, o recurso mais importante e mais disputado passou a ser o humano (Chiavenato, 2008, pág. 190) “Na Era da Informação, o capital financeiro cede o trono para o capital intelectual. A nova riqueza passa a ser o conhecimento, o recurso organizacional mais valioso e importante” (Chiavenato, 2008, pág. 269).

Nesse cenário de mudanças aceleradas, as organizações passaram a investir em informações e conhecimentos como elementos essenciais para competir em mercados cada vez mais exigentes. O valor do capital intelectual humano passou a ser vantagem competitiva e sobrevivência de negócio.

A informação, segundo Lesca e Almeida (1994, pág. 67), “é elemento importante na tomada de decisões pertinentes, de melhor qualidade e no momento adequado, ou seja, pode ser utilizada para reduzir a incerteza na tomada de decisão.”

O ambiente em que as empresas estão inseridas se modifica com grande frequência e gera cada vez mais informações. Diante disso, os administradores precisam ficar atentos para perceber e agir de maneira correta nessas mudanças de ambiente, fazer escolhas certas baseadas em ameaças e oportunidades, sempre observando a realidade organizacional.

A preocupação pelo controle informacional tem sido uma das características do ser humano desde tempos imemoriais. A própria invenção da escrita reflete esta tentativa de captura de discursos, ideias, conhecimentos e saberes proferidos oralmente para a resolução de problemas na agricultura, astronomia, caça, pesca e demais atividades. (Martins, 2014, pág.14)

O contexto da organização, que tem (e deve) ter a prática frequente de tomar decisões como essencial para o andamento de suas atividades, tem na informação o seu elemento principal para o sucesso de suas escolhas.

Segundo Valentim e Lousada (2011, pág 156)

Informação é insumo do processo decisório empresarial, por isso tem papel fundamental para qualquer modelo de gestão empresarial. Para tomar a decisão certa é preciso que o gestor possua informações internas e externas selecionadas, tratadas, organizadas e acessíveis, de forma que propicie a redução das incertezas. Portanto, é de suma importância que o acesso à informação seja no tempo certo, que a informação seja confiável, bem como seja consistente.

A informação como elemento basilar para o processo decisório deve estar disponível para o gestor de maneira clara e segura, abordando aspectos que envolvam o ambiente interno da organização e o ambiente externo em que a mesma está inserida. Este recurso deve ser suficiente para a escolha correta de qual caminho seguir.

Os estudiosos em processo decisório voltados para a gestão organizacional ratificam a ideia que as decisões pautadas em informação são tão boas assim como a própria informação nas quais se baseiam. Afirmam ainda que computadores tem a capacidade de gerar uma grande quantidade de informação, mas o impacto disso não se baseia na quantidade produzida e sim na qualidade da mesma. (Moritz e Pereira, 2015, pág. 15): A informação “é o conjunto de dados úteis às organizações e aos seres humanos, no sentido de dar subsídios para uma tomada de decisão eficaz”. (Valentim e Lousada, 2011, pág 170).

Através das mais diversas fontes, dados são coletados e transformados em informações úteis para os diversos setores sociais. Esse dado processado tem um valor real significativo para o usuário, sendo usado para decisões atuais e futuras dentro do contexto que se insere. (Valentim e Lousada, 2011, pág 170).

A partir do tratamento dessas informações, as organizações transformam todo esse elemento em conhecimento e ferramenta fundamental para subsidiar o processo decisório. Atrelado a isso, para usar de maneira eficaz a informação e o conhecimento gerado, o administrador deve conhecer todos os processos

organizacionais, perceber o impacto que os eventuais problemas podem ocasionar e ter a habilidade para escolher a alternativa que mais atenda às necessidades da instituição.

Na Figura 2, Lesca e Almeida (1994, pág. 71) exemplificam o processo do fluxo informacional no contexto interno e externo das organizações.

Figura 2 – Fluxo de informação em uma empresa



Fonte: Lesca e Almeida (1994)

Dentro do que explicam os autores acima, as informações passam por um processo de coleta de dados e transformação em informação, atividade externa à organização, e depois entra no âmbito interno da empresa. Dentro desta, há a produção de informações pela própria instituição e envio desta para o mercado (ambiente externo).

Observa-se na era da sociedade da informação que as organizações experimentam mudanças profundas que se refletem nas estratégias das empresas. A tomada de decisão deve ser pautada em informações e conhecimentos gerenciados de maneira correta para que as organizações possam se adaptar às constantes transformações.

4.4 As Organizações Públicas e o Processo Decisório.

Atualmente, observa-se que o cenário econômico mundial tem mudado constantemente e a uma grande velocidade. Tomar decisões em uma organização presente em um contexto de mudanças tão instável requer do tomador de decisão atenção na condução correta da instituição.

Para Maximiano (2000, p.91), “uma organização é um sistema de recursos que procura realizar objetivos ou conjuntos de objetivos”. Verifica-se, a partir das palavras do autor, a complexidade e a heterogeneidade que um conjunto de recursos, dos mais variados tipos, pode apresentar e se ordenar para buscar a realização de objetivos comuns.

A organização é uma estrutura, criada pelo homem, formada por partes que interagem dinamicamente com o meio ambiente, sejam clientes, fornecedores, governo, e vários outros agentes externos. É uma interação de influências recíprocas, em que age sobre o ambiente e recebe influência deste. São partes ou unidades que estão relacionadas e trabalham em harmonia para alcançar objetivos tanto para a empresa como para os participantes. (Chiavenato, 2008, p. 78)

As organizações públicas, no entanto, “têm problemas de desempenho justamente porque não são empresas. Elas são intrinsecamente diferentes e devem ser diferentes, pois, suas finalidades são sociais e não lucrativas”. (Moritz e Pereira, 2015, p. 117)

O setor público, diferente do setor privado, tem a finalidade principal de atender os interesses da coletividade, sem visar interesses lucrativos. A organização pública é estruturada essencialmente para atender as necessidades dos cidadãos, designando seus programas e ações para consecução dos desejos sociais.

O processo decisório dentro do serviço público pode apresentar características bem distintas das observadas no âmbito da iniciativa privada.

Os processos de tomadas de decisão são constantes no dia a dia organizacional e a todo o momento as pessoas estão sendo colocadas em uma situação em que é necessário

analisar, investigar, optar e agir frente às poucas ou às muitas opções que lhes são fornecidas para decidir. (Moritz, Pereira e Prêve, 2010, p. 83)

O ponto fundamental para tomar decisões inteligentes em um cenário tão dinâmico como os apresentados é ter a competência de distinguir entre situações nas quais a busca incessante pelo objetivo compensará e situações em que não compensará. (Oliveira 2007, apud Bazerman 2004)

Dentro da organização pública de maneira geral, a tomada de decisão pode ser feita a partir de indivíduos isolados, como um governador, ministro, prefeito, reitor de uma universidade, entre outros, como resultado da interação dos envolvidos no processo. Ou podem ser resultados de vários atores responsáveis pela dinâmica da tomada de decisão, como é o caso dos órgãos colegiados. (Moritz, Pereira e Prêve, 2010, p. 83). Nota-se que em circunstâncias diferentes a tomada de decisão na esfera pública pode percorrer caminhos distintos a depender do ator ou atores envolvidos no processo de tomada de decisão. Isso pode levar a escolhas simples, quando a decisão é monocrática, que podem atender ou não uma demanda complexa. Ou incorrer na demora de uma decisão quando tomada por um órgão colegiado diante de um cenário com intensas mudanças.

Neste contexto, o papel do administrador investido na função pública frente aos diversos setores do serviço público se torna essencial na condução correta e eficiente do processo decisório.

4.5 O papel do administrador no processo decisório do serviço público.

É notória a busca do cidadão por um serviço público de qualidade, eficiente, eficaz, com rapidez, transparência e que utilize de maneira racional os recursos existentes. Para que a administração pública atenda aos anseios da população, é evidente que se façam transformações e se busque inovações na forma de administrar a máquina pública, tendo na tomada de decisão a ferramenta essencial para as mudanças desejadas. (Mattos, Pacheco e Souza, 2017, pág. 219-220)

O administrador tem como função específica desenvolver e regular o processo de tomada de decisão da maneira mais eficaz possível, isto é, a função do

administrador não é exclusivamente tomar decisões, mas também tomar providências para que o processo de decisão se realize de maneira eficaz. (Moritz, Pereira e Prêve, 2010, p. 80).

O administrador à frente dos diversos setores públicos deve buscar sempre concretizar o interesse e o bem-estar da sociedade, obtendo sempre maior eficiência e eficácia na utilização dos recursos públicos e na consecução dos resultados, mantendo uma posição de compartilhamento e interação com os envolvidos na tomada de decisão.

Diferente do alcance das decisões e das informações utilizadas durante o processo decisório no âmbito da iniciativa privada, o setor público por dispor de finalidade organizacional diferente, baseia-se em dados mais voltados para atender os anseios da sociedade. Nesse ponto, segundo Moritz, Pereira e Prêve (2010, p. 148), “a ciência da Administração sempre considerou a existência de um enfoque diferente entre as gestões nas organizações públicas e nas organizações privadas”.

Tomar decisão é uma responsabilidade presente em quase todas as atribuições do administrador. Em um mundo em constantes mudanças, onde as informações e as necessidades da população se modificam na mesma velocidade com que as transformações acontecem, e com o cidadão cada vez mais ciente dos seus direitos, a figura do administrador dentro da organização pública se faz necessária na busca da satisfação e da entrega de um serviço de qualidade para a sociedade.

Além da pressão exercida pelo cidadão quanto à qualidade na entrega dos serviços oferecidos à população, o administrador deve atentar a outros pontos também importantes e que influenciam no desenvolvimento das atividades administrativas: a verificação dos princípios constitucionais em todos os seus atos e interesses em decisões que vão além de escolhas técnicas a cargo do tomador de decisão.

Como tratado anteriormente no item 2.2, o administrador, no exercício de suas atribuições, deve estar atento aos princípios constitucionais ou infraconstitucionais que regem a Administração Pública e condicionam a atuação do tomador de decisão, dentre outros, o princípio da legalidade e da supremacia do interesse público sobre o privado.

É de se considerar como fator limitante o modelo burocrático de gestão, ainda muito presente nas instituições públicas brasileiras. Isso de fato é restritivo à qualidade da tomada de decisão, pois constitui motivo de demora nos processos executados no setor público, tendo como consequência atendimentos insatisfatórios das necessidades dos cidadãos. (Mattos, Pacheco e Souza; 2017, pág. 213)

Nesse contexto, cabe destacar a esforço de agentes públicos com o objetivo de transformar a gestão pautada no modelo burocrático em uma gestão mais célere e rápida em seus processos.

Outra situação bem típica dentro das organizações públicas e que influencia o administrador no processo decisório é a interferência externa na escolha da melhor alternativa para a organização. Neste ponto, entende-se não serem apenas os anseios do cidadão e a observância das leis os únicos fatores que podem influenciar o gestor na tomada de decisão. Interesses políticos podem ter atuação nesse processo.

Como enfatiza Moritz e Pereira (2015, p.37), “[...] em algumas situações complexas, e em particular nas de interesse público, não existem decisores óbvios nem tampouco processos de decisão técnicos e transparentes, mas decisões políticas e/ou sociais que alteram a racionalidade do processo decisório”.

Assim, o administrador investido na função pública tem na tomada de decisão uma ferramenta de grande importância para o direcionamento das atividades da organização em que atua e, pautado nos pilares da administração pública, o agente deve buscar sempre a melhor alternativa dentre as possíveis para atender o interesse da sociedade.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Vergara (2013) propõe, entre outras formas de categorizar o trabalho científico, a utilização de dois critérios básicos; quanto aos fins e quanto aos meios.

Assim, quanto aos fins, caracteriza-se essa pesquisa como descritiva, que consiste no registro e descrição dos fatos observados, mas sem o pesquisador intervir nestes. Utiliza técnicas de coleta de dados, tais como questionários e observação sistemática. (Freitas e Prodanov, 2013, pág. 52).

Quanto aos meios, adotou-se a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Foi realizada, inicialmente, pesquisa bibliográfica em diversos livros e artigos científicos, em meios físicos e eletrônicos, que fundamentaram este e serviram de base para demonstrar os conceitos e estruturação da Administração Pública Brasileira, bem como tudo que aborda o tema processo decisório e o papel do administrador na tomada de decisão. Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de campo, que segundo Freitas e Prodanov (2013, pág. 59), é a pesquisa utilizada com o intuito de obter informações relevantes sobre um problema do qual queremos conhecer a resposta, ou hipótese que queremos comprovar, descobrir novos fenômenos e/ou as relações existentes entre eles. Diz respeito à observação de fatos e fenômenos tais quais como ocorrem.

A pesquisa, quanto a sua abordagem, classifica-se como pesquisa quantitativa, significando a transformação dos dados em números, opiniões e informações para posteriormente classificá-las e analisá-las. (Freitas e Prodanov, 2013, pág. 69)

Para que os objetivos propostos fossem alcançados, a pesquisa foi realizada no próprio setor de atuação dos administradores e utilizou como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas fechadas, porém, em alguns questionamentos, foi deixado espaço para livre opinião dos servidores da Instituição quanto ao tema abordado. Os dados apurados a partir do instrumento de coleta foram transformados em números, representados através de gráficos e posteriormente analisados.

DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

O campo de pesquisa para o presente trabalho de conclusão de curso foi a Universidade Federal do Maranhão (UFMA) – Campus Bacanga, localizada na Avenida dos Portugueses, bairro Bacanga, cidade de São Luís, capital do Estado do Maranhão.

Atuando no âmbito da educação, a UFMA tem como objetivos institucionais, entre outros, ministrar educação em nível superior; produzir, sistematizar e socializar o conhecimento; desenvolver, de forma plural, um processo formativo em diferentes campos do saber e desenvolver e difundir a pesquisa científica (PDI/UFMA).

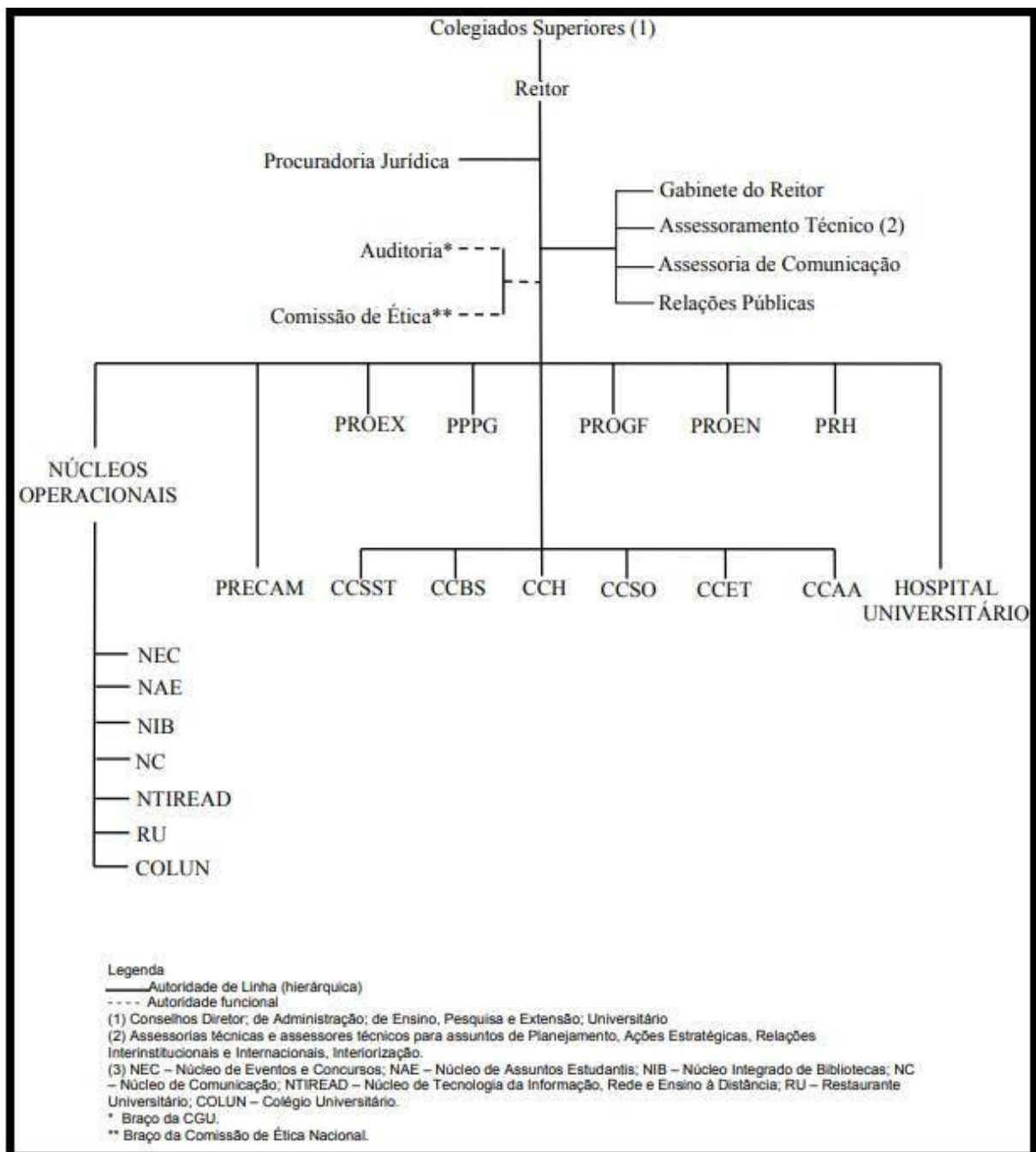
As áreas de atuação da Instituição são baseadas no eixo Ensino, Pesquisa e Extensão, com cursos oferecidos em nível de graduação e pós-graduação, em sua maioria presencial, mas tendo a modalidade à distância um ganho considerável em relação à expansão de suas atividades em virtude das peculiaridades locais.

Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional, a missão da Universidade Federal do Maranhão é gerar, ampliar, difundir e preservar ideias e conhecimentos nos diversos campos do saber, propor soluções visando ao desenvolvimento intelectual, humano e sociocultural, bem como à melhoria de qualidade de vida do ser humano em geral e situar-se como centro dinâmico de desenvolvimento local, regional e nacional, atuando mediante processos integrados de ensino, pesquisa e extensão, no aproveitamento das potencialidades humanas e da região e na formação cidadã e profissional, baseada em princípios humanísticos, críticos, reflexivos, investigativos, éticos e socialmente responsáveis.

O objeto de estudo desta pesquisa são servidores públicos federais, ocupantes do cargo de administrador, providos através de concurso público de provas ou de provas e títulos, lotados na Instituição, e tendo como objetivo principal analisar os desafios enfrentados por esses administradores no processo decisório dentro da Instituição.

A Figura 3 apresenta um organograma simplificado da instituição

Figura 3 – Organograma Simplificado Universidade Federal do Maranhão.



Fonte: Sítio eletrônico UFMA.

RESULTADO DA PESQUISA

7.2 Análise e apresentação de dados

A partir da coleta de dados obtidas da aplicação da pesquisa acadêmica, são apresentadas e analisadas a seguir cada resposta auferida durante o processo de realização da atividade. Os dados serão apresentados através de gráficos para melhor visualização das respostas.

Em um primeiro momento, o instrumento de pesquisa fez um breve levantamento de dados pessoais e profissionais dos administradores lotados na Universidade Federal do Maranhão – Campus Bacanga. Foram abordados aspectos como sexo, idade, tempo de serviço e setor de lotação dentro da instituição.

No segundo momento foram apresentadas 16 (dezesesseis) questões que abordaram, entre outros aspectos, delegação e disponibilidade de informações para a tomada de decisão, regularidade de reuniões, experiência no setor privado e evolução no nível de autonomia para tomar decisão.

7.3 Análise do perfil dos administradores

A Universidade Federal do Maranhão – Campus Bacanga, dispõe de 31 (trinta e um) administradores distribuídos por diversos setores da Instituição, segundo dados da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRH).

Ao todo, dos potenciais 31 (trinta e um) questionários a serem aplicados, 26 (vinte e seis) foram efetivamente respondidos, o que corresponde a 83,87% da população potencialmente pesquisada.

Dos administradores que responderam à pesquisa, 14 são do sexo masculino (53,85%) e 12 são do sexo feminino (46,15%).

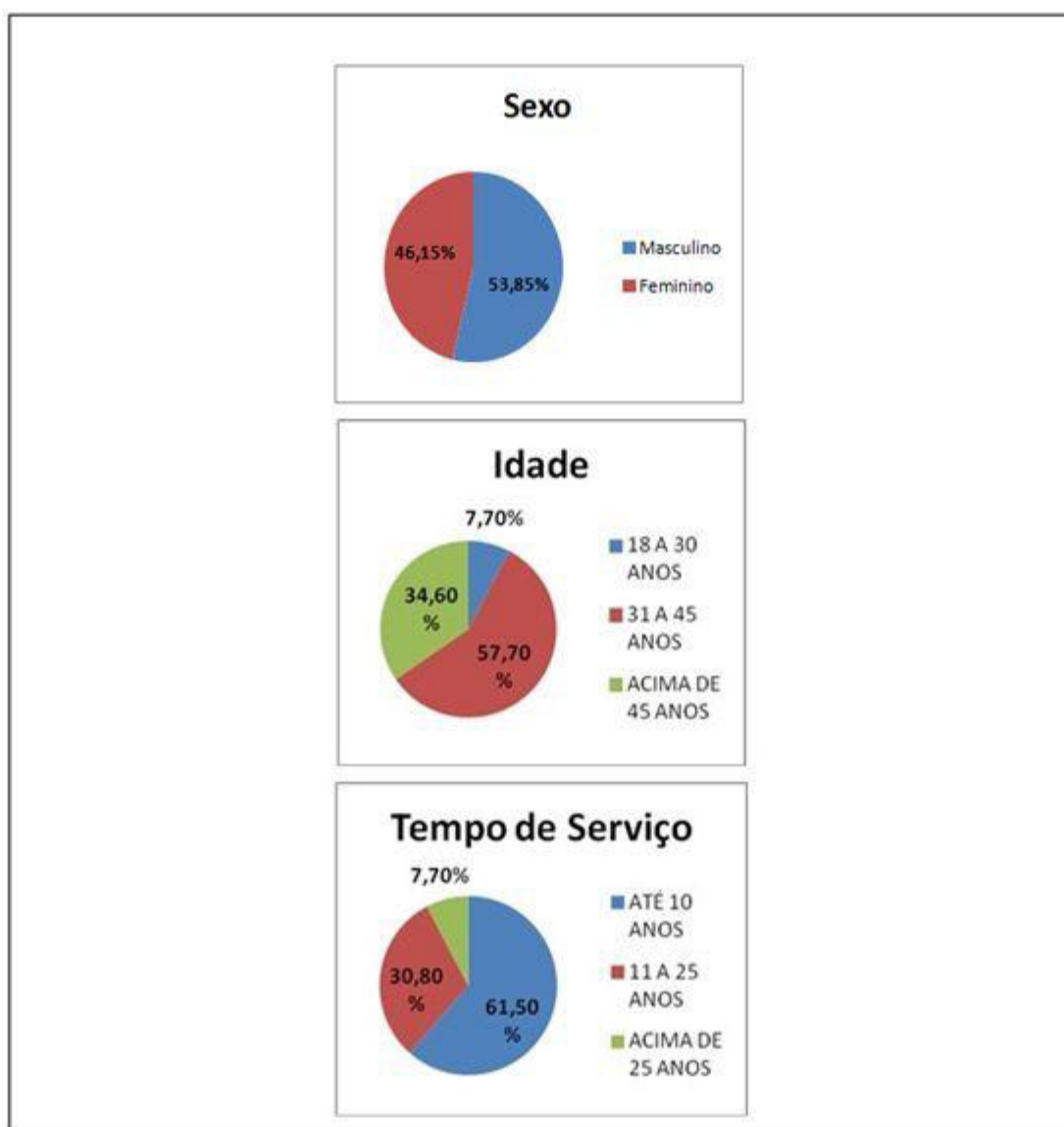
Quanto a faixa etária, 7,7% tem idade entre 18 e 30 anos; 57,7% entre 31 e 45 anos, e 34,6% idade acima de 45 anos.

Quanto ao tempo de serviço dentro da UFMA, a maioria dos servidores pesquisados (61,5%) tem até 10 anos de atividade na instituição; os colaboradores

entre 11 e 25 anos de tempo laboral corresponde a 30,8%; e apenas 7,7% tem acima de 25 anos de serviço.

Em síntese (vide Figura 4), observa-se um quadro de servidores administradores com perfil em sua maioria do sexo masculino, com idade entre 31 e 45 anos e tempo de serviço com até 10 anos na Instituição.

Figura 4 – Perfil dos administradores da UFMA



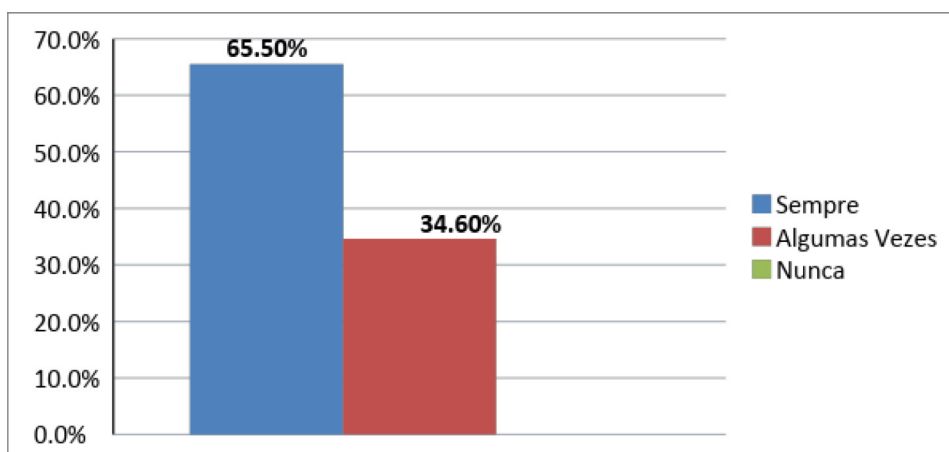
Fonte: Autor (2018). Dados da pesquisa

7.4 Análise dos questionamentos sobre a tomada de decisão

Como mencionado anteriormente, o instrumento de pesquisa utilizou 16 questões envolvendo diversos pontos relevantes na atuação do administrador no processo decisório na Universidade Federal do Maranhão – UFMA.

Na primeira questão, abordou-se a frequência com que a chefia imediata costuma delegar atividades dentro do setor. Para 65,5% dos administradores, seu chefe imediato sempre delega tarefas para serem desenvolvidas dentro do seu âmbito de trabalho. Para 34,6% dos inquiridos, seu chefe costuma delegar afazeres apenas algumas vezes (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Frequência de delegação de atividades.

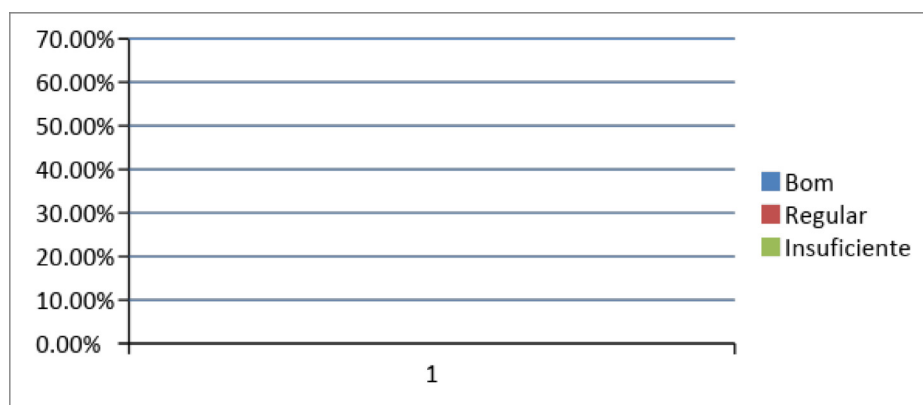


Fonte: Autor (2018). Dados da pesquisa.

Nota-se que há maior entendimento entre os administradores pela intenção da chefia imediata em delegar atividades. Isso se torna relevante no ambiente de trabalho pelo fato do instrumento da delegação ser algo, não simples, mas que demonstra confiança, divisão de responsabilidade e estímulo à resolução de problemas em conjunto.

Na questão 02, tratou-se sobre a avaliação do nível de autoridade e responsabilidade que o superior hierárquico imediato determina para o administrador tomar decisão sobre algo. 61,5% dos inquiridos avaliaram como bom o nível de autoridade e responsabilidade, 34,6% disseram ser regular e 3,9% afirmaram ser insuficiente para o desenvolvimento das atividades dentro do setor (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Avaliação no nível de autoridade e responsabilidade.



Fonte: Autor (2018). Dados da pesquisa.

Verifica-se através das informações que para a maioria dos administradores da UFMA – Campus Bacanga, há uma boa avaliação quanto ao nível de autoridade e responsabilidade que a chefia imediata transfere para que os servidores em questão possam tomar decisões de qualidade. De fato, em conformidade com a questão anterior, não basta apenas delegar, é preciso que o administrador tenha esses elementos bem definidos para desempenhar as atividades da maneira que achar mais conveniente e oportuno para a Instituição.

No que tange a avaliação da qualidade da informação que chega até o administrador para a tomada de decisão relevante em seu setor, tema da questão 03, a maioria dos inquiridos (42,3%) disseram ser regular a qualidade da informação que chegam ao setor e que serve de subsídio para a decisão. Para 34,6% dos administradores o nível da informação é bom e para 23,1% é insuficiente (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Qualidade da informação para a tomada de decisão.

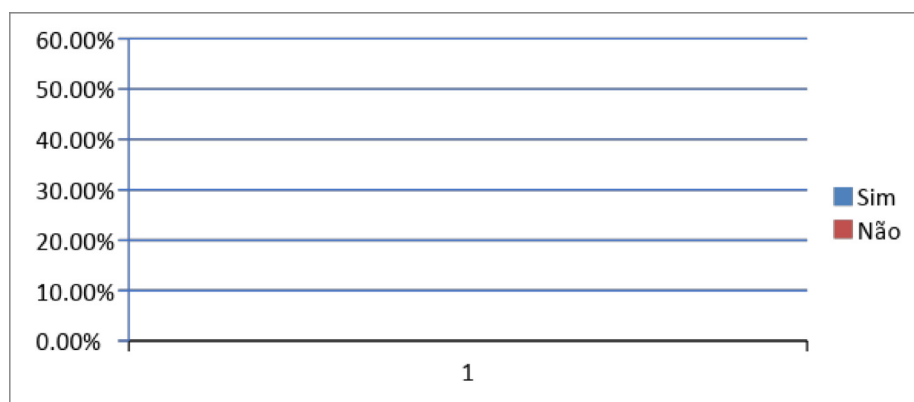


Fonte: Autor (2018). Dados da pesquisa.

Para a maioria dos administradores, apesar de uma boa avaliação para a delegação de atividades e boa transferência de autoridade e responsabilidade para tomar a decisão, a qualidade da informação que subsidia esse processo se encontra no patamar de regularidade. Para que se tenha uma decisão de qualidade, o administrador deve se rodear de boas informações em todas as fases do processo. Caso isso não aconteça, há um prejuízo para os resultados da decisão.

Na questão 04 analisou-se a suficiência das informações que chegam ao administrador para a tomada de decisão. Neste ponto, há um equilíbrio nas respostas dos servidores. Para 50,0%, as informações que chegam como subsídio são suficientes para a tomada de decisão em seu ambiente de trabalho. Para os outros 50,0%, não há suficiência de informações para a decisão (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Suficiência de informações para a tomada de decisão.



Fonte: Autor (2018). Dados da pesquisa.

Nota-se que, ligado ao fato de apenas 34,6% dos servidores acharem as informações que auxiliam a tomada de decisão de boa qualidade, algumas decisões podem ser tomadas sem o administrador ter a quantidade de informações suficientes para uma decisão correta, isso diminui consideravelmente o resultado de um processo decisório satisfatório.

Na questão 05, perguntados sobre o acesso a todas as informações usadas para as tomadas de decisões relevantes em seu setor, 50,0% dos servidores analisados disseram que tem acesso a esse elemento para auxílio no processo decisório. Outros 50,0% disseram que não tem acesso total às informações, apenas em parte, como representado no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Acesso às informações para tomada de decisão.



Fonte: Autor (2018). Dados da pesquisa.

No que se refere a este ponto, metade dos administradores da Instituição não tem acesso total, ou suficiente, para a tomada de decisão – como demonstrado também no item anterior. Isso pode implicar em decisões com fundamentos insuficientes. Ter informação de qualidade e poder utilizá-la no processo decisório é indispensável para o bom andamento das atividades do setor.

Em relação à frequência com que decisões relevantes são tomadas no setor que atuam (questão 06), 50,0% dos administradores disseram que as decisões acontecem só algumas vezes; 46,1% responderam que sempre tomam decisão em seu setor e 3,9% afirmaram que nunca tomam decisões no local de trabalho (Gráfico 6).

Gráfico 6 – Frequência de tomadas de decisão do administrador.



Fonte: Autor (2018). Dados da pesquisa.

Apesar de terem uma frequência boa de decisão, e variar essa atividade em sempre ou algumas vezes, deve-se atentar ao fato que, mesmo sendo mínimo (3,9%), há administrador dentro da instituição que não participa, ou pouco colabora, nas decisões relevantes envolvendo o setor que atua. A participação do administrador em todas as fases do processo decisório é fundamental para o desenvolvimento das atividades do ambiente em que trabalha. De fato, isso é verificado acima e contribui consideravelmente para o sucesso dos trabalhos.

No que se refere à regularidade dos servidores do setor em se reunir para identificação de problemas e necessidade de soluções, na questão 07, 34,6% dos inquiridos disseram que essa atividade sempre acontece em seu local de

trabalho. Para 53,9%, isso acontece só algumas vezes e para 11,5% dos administradores é algo que nunca ocorre (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Frequência de reuniões para identificação de problemas e necessidade de soluções.

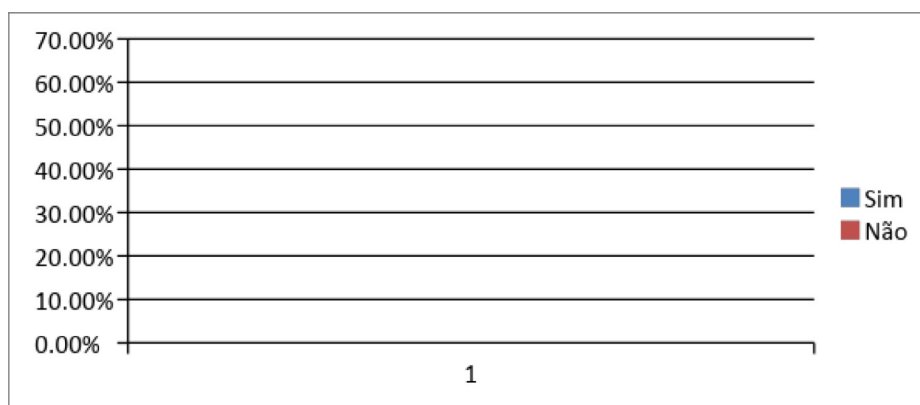


Fonte: Autor (2018). Dados da pesquisa.

Para todo e qualquer ambiente de trabalho, seja ele público ou privado, a identificação de problemas e busca de alternativas para resolvê-los é de grande importância para o progresso das atividades dentro do setor que atua, e para o próprio sucesso da Instituição. As fases do processo decisório, entre outras, envolve a identificação de problemas e escolha das alternativas mais viáveis para solucioná-los. Cabe ao administrador, como profissional competente, conduzir corretamente as fases do processo e envolver o máximo de colaboradores e informações para a tomada de decisão.

Na questão 08, indagados sobre a eficiência do processo decisório dentro do setor que atua, 61,5% dos administradores consideraram o processo decisório eficiente, 38,5% disseram que não (Gráfico 8).

Gráfico 8 – Eficiência no processo decisório.

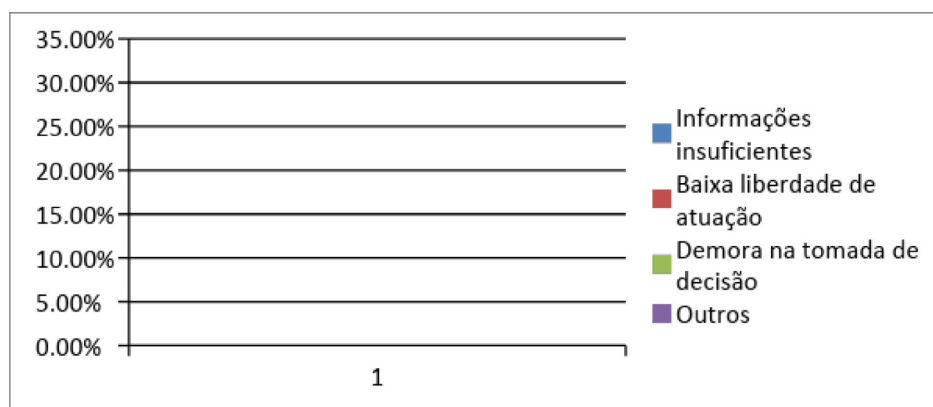


Fonte: Autor (2018). Dados da pesquisa.

Para a maioria dos administradores, o processo decisório em seu ambiente de trabalho é eficiente, apesar da qualidade, acesso e suficiência das informações, que servem de subsídio para a tomada de decisão, ainda não serem totalmente adequadas. O processo decisório é um processo organizacional de grande relevância para uma gestão eficaz nas organizações. Para que se tenha um patamar mais elevado na eficiência das decisões, é necessário verificar e solucionar entraves que dificultam a melhoria do processo.

A questão 09 tem relação direta com o item anterior. Destinada especificamente aos administradores que optaram em responder *Não* para o processo decisório eficiente em seu setor, foi perguntado a que se atribui a baixa eficiência para a tomada de decisão em seu ambiente de trabalho. 30,0% dos inquiridos disseram ser informação insuficiente o elemento que acaba influenciando na decisão ineficiente. Para outros 30,0%, a baixa liberdade de atuação é um fator limitante. 10,0% responderam que a demora em se tomar decisão influencia de forma significativa no resultado final. Utilizando o espaço livre para respostas deixado pela alternativa, outros 30,0% dos administradores citaram fatores como excesso de hierarquia e desconhecimento da legislação como empecilho para uma tomada de decisão de qualidade (Gráfico 9).

Gráfico 9 – Fatores para a baixa eficiência no processo decisório.



Fonte: Autor (2018). Dados da pesquisa.

No que tange a questão acima, observa-se certo equilíbrio entre os possíveis elementos que influenciam a baixa eficiência da tomada de decisão, na visão dos próprios administradores. O item *insuficiência de informações* já é um reflexo apresentado em questão anterior, e que de fato acaba refletindo no resultado de uma decisão. A *baixa liberdade de atuação* é um elemento característico do setor público, já que o agente público deve seguir aquilo que a lei determina (princípio da legalidade). A *demora na tomada de decisão* tem relação direta com o *excesso de níveis hierárquicos*, já que no setor público algumas decisões precisam passar rigorosamente pela hierarquia legalmente estabelecida.

Cada um desses fatores deve ser analisado pontualmente pelo gestor e/ou administrador dentro do ambiente de trabalho. Para que as atividades possam ser desenvolvidas de maneira correta, dentro do que foi planejado anteriormente, o grupo ou setor envolvido deve estabelecer estratégias adequadas, tomando as decisões corretas e minimizando elementos que possam influenciar negativamente o processo decisório.

Na questão 10, foi perguntado aos administradores se a melhoria no processo decisório dentro do setor poderia agilizar as atividades desenvolvidas naquele ambiente, 92,3% dos inquiridos disseram que sim, melhorias podem ajudar e agilizar a tomada de decisão. Outros 7,7% disseram que não (Gráfico 10).

Gráfico 10 – Melhoria no processo decisório como forma de agilizar o desenvolvimento das atividades do setor.

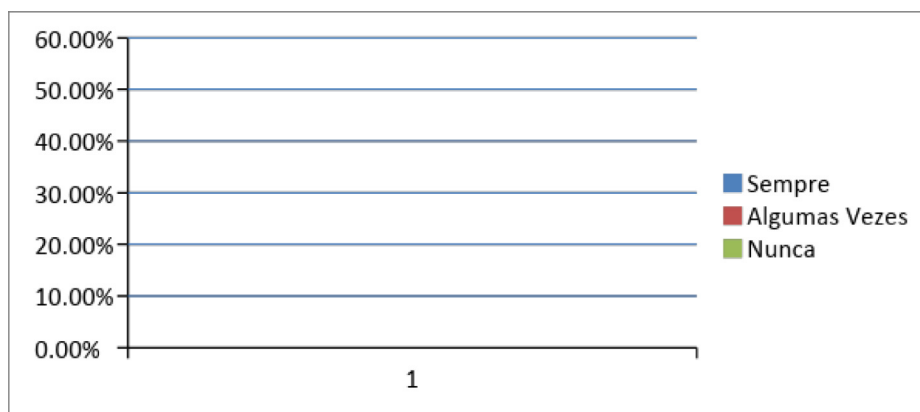


Fonte: Autor (2018). Dados da pesquisa.

Diante do exposto, observa-se quase unanimidade da afirmação que melhorias no processo decisório contribuiriam significativamente para o bom andamento das atividades no setor. Este é um ponto importante que deve ser analisado pelo gestor. Identificar elementos que estejam influenciando de maneira negativa e travando a tomada de decisão e trabalhar, juntamente com a equipe envolvida, no sentido de encontrar alternativas para solução desse entrave.

Em relação à regularidade com que o superior hierárquico imediato estimula a criatividade e capacidade de inovação para a resolução de problemas (questão 11), 46,1% dos administradores responderam que sempre são estimulados pela chefia, em relação a esses elementos, na busca de alternativas para a tomada de decisão. A maioria dos servidores pesquisados (50,0%) disse que isso acontece só algumas vezes; 3,9% responderam que nunca são estimulados pela chefia (Gráfico 11).

Gráfico 11 – Estímulo pela chefia imediata da capacidade de iniciativa e criatividade do administrador.



Fonte: Autor (2018). Dados da pesquisa.

Nota-se que os gestores da Universidade Federal do Maranhão – Campus Bacanga (nos setores de lotação dos administradores), em sua maioria, tem a tendência e percepção que conceitos como o de iniciativa, capacidade de inovação e criatividade podem ajudar de maneira significativa a tomada de decisão. As rápidas transformações políticas, sociais e econômicas provocam mudanças na forma de agir e dar uma resposta para a sociedade. Ideias inovadoras e criativas devem ser estimuladas para a melhoria e modernização da gestão pública.

Na questão 12, foi perguntado aos servidores com que periodicidade se verifica em seu setor interferência externa que termina influenciando a tomada de decisão. Para a maioria dos inquiridos (77,0%) isso é verificado algumas vezes em seu ambiente laboral. Outros 15,4% disseram que é uma prática que sempre acontece em seu setor e 7,6% responderam que interferência externa nunca acontece e influencia o processo decisório (Gráfico 12).

Gráfico 12 – Interferência externa na tomada de decisão.

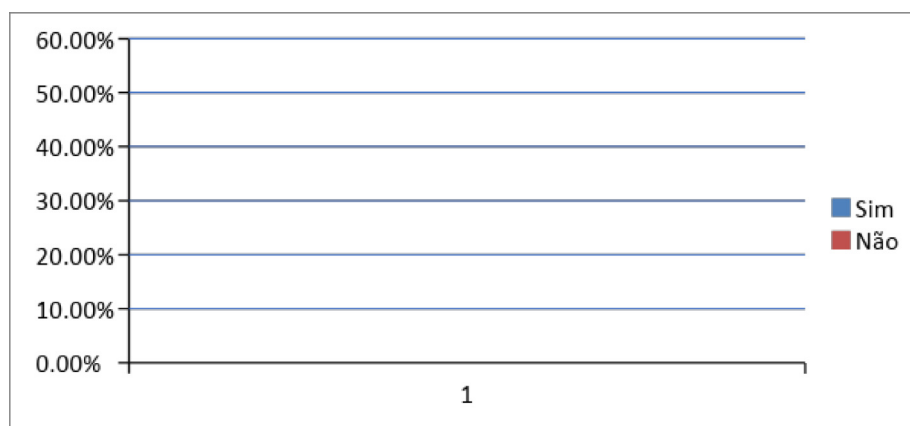


Fonte: Autor (2018). Dados da pesquisa.

Observa-se um dado importante neste ponto da pesquisa. Quase 80,0% dos administradores revelaram que há, pelo menos algumas vezes, interferência externa na tomada de decisão no setor que trabalha. Há dois pontos de vistas que devem ser analisados: quando há relação direta com o trabalho ou quando há um envolvimento na tomada de decisão, mas alheio à atividade. Sob este último aspecto, deve-se verificar cuidadosamente que tipo de influência interfere a decisão e até que ponto influencia o processo decisório e os resultados por ele alcançados. Cabe ao administrador, enquanto servidor público, contribuir para minimizar esses elementos e agir dentro da legalidade e em prol da sociedade.

Na questão 13, foi perguntado se algum dos servidores já teve experiência como administrador(a) na iniciativa privada. 50,0% dos inquiridos disseram ter tido vivência como administrador da iniciativa privada. Outros 50,0% disseram que não (Gráfico 13).

Gráfico 13 – Experiência como administrador(a) na iniciativa privada.

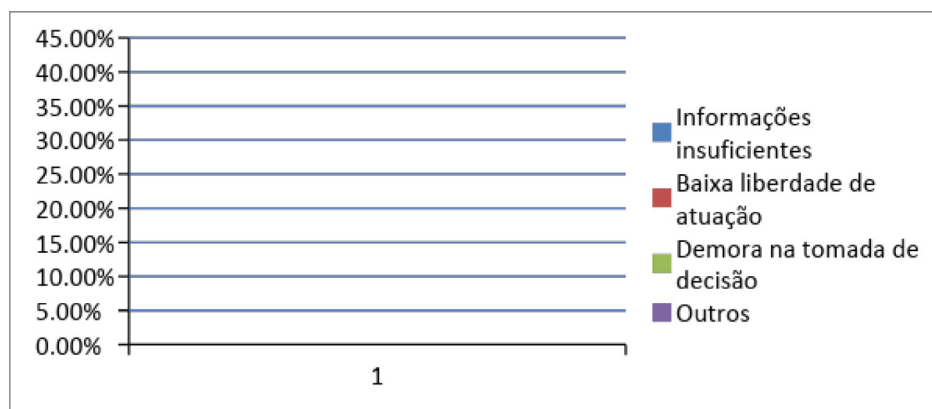


Fonte: Autor (2018). Dados da pesquisa.

É evidente o equilíbrio de experiências representadas no gráfico acima. Na prática, são ambientes de trabalho com pontos que se assemelham, mas outros tantos que sofrem diferenciação. Em síntese, a administração pública visa o bem comum. A administração privada tem finalidades mais particulares, visando à competitividade e a rentabilidade. Administradores com experiências na iniciativa privada trazem consigo conceitos importantes e que podem – e devem – ser utilizados no ambiente de trabalho e, em especial, na tomada de decisão do setor público. O gestor deve utilizar desse conhecimento para enriquecer o processo decisório e buscar resultados satisfatórios.

A questão 14 teve sua elaboração voltada para os administradores que tiveram experiência na iniciativa privada. Perguntados sobre a principal diferença observada entre a tomada de decisão no setor público e no setor privado, 30,8% dos servidores responderam que a diferenciação se observa nas informações insuficientes disponibilizadas. Para outros 30,8%, a diferença está na demora em se tomar uma decisão. E para 38,4%, outros fatores diferenciam as decisões do serviço público e do serviço privado, tais como: excesso de burocracia, patrimonialismo, cultura organizacional e duplicidade de decisões (Gráfico 14).

Gráfico 14 – Diferença observada entre a tomada de decisão no setor público e no setor privado.

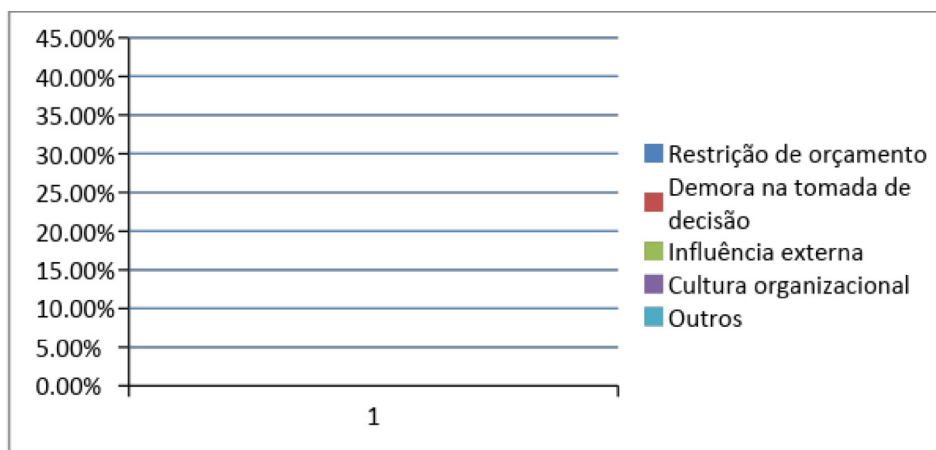


Fonte: Autor (2018). Dados da pesquisa.

Diante do exposto, observam-se alguns fatores de diferenciação marcantes entre a tomada de decisão do ambiente público e do privado. Na visão dos administradores, o contraste entre as duas esferas é verificado, em sua maioria, por informações insuficientes e demora em se chegar a uma decisão. Mas outros elementos devem ser verificados como o excesso de burocracia, o patrimonialismo (ainda muito presente no setor público), cultura organizacional e duplicidade de decisões (possivelmente devido ao excesso de hierarquia e falhas de comunicação). Todos esses fatores interferem de maneira significativa no processo decisório e devem ser verificados como entraves a serem suprimidos visando à melhoria dos procedimentos de decisão.

Em seguida, perguntados sobre o principal desafio enfrentado pelo administrador no processo decisório na Universidade Federal do Maranhão, 34,6% dos servidores disseram que a restrição orçamentário se observa como desafio enfrentado na Instituição. A demora na tomada de decisão corresponde a 3,9%. Influências externas correspondem a 7,6%. Outros fatores (servidores despreparados, política e desconhecimento de legislação) equivale a 15,4%. Para a maioria dos administradores, a cultura organizacional, com 38,5%, é o principal desafio enfrentado pelo administrador no processo decisório dentro da UFMA (Gráfico 15).

Gráfico 15 – Principal desafio enfrentado pelo administrador no processo decisório na UFMA.

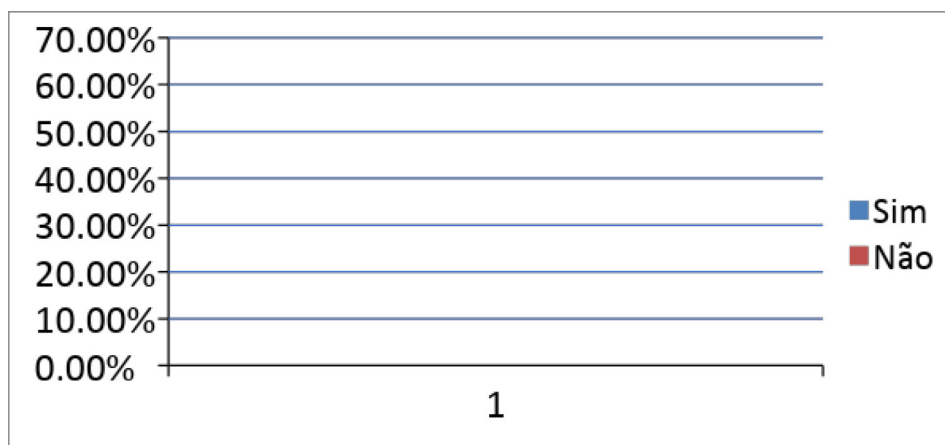


Fonte: Autor (2018). Dados da pesquisa.

Levando em consideração os dois principais elementos citados pelos administradores na questão acima, nota-se que a maioria dos inquiridos considera a cultura organizacional como principal desafio enfrentado para a tomada de decisão dentro da Instituição. Interessante observar que em meio a sucessivos cortes de orçamento feitos pelo Governo Federal para as Instituições de Ensino Superior e as limitações legais para atuação dentro do serviço público, a principal dificuldade verificada pelo administrador durante o processo decisório é a cultura organizacional estabelecida na Universidade Federal do Maranhão. De fato, a cultura organizacional se reflete como um conjunto de crenças e valores estabelecidos por um grupo de indivíduos dentro de uma instituição. Quando esses elementos são bem difundidos e incorporados pelos colaboradores, a cultura é vista de maneira positiva. Caso contrário, observam-se os efeitos negativos. Para a maioria dos administradores é esse o elemento que desafia sua atuação no processo decisório na UFMA.

Como última questão da pesquisa acadêmica, foi perguntado aos administradores se os mesmos podem verificar alguma evolução no nível de autonomia do administrador para tomar uma decisão dentro da Instituição. 57,7% dos servidores responderam que sim, há uma evolução no nível de autonomia para tomar decisões. 42,3% dos administradores responderam que não (Gráfico 16).

Gráfico 16 – Evolução no nível de autonomia do administrador para tomada de decisão.



Fonte: Autor (2018). Dados da pesquisa.

Muitos fatores colaboram para determinar como o processo decisório será conduzido dentro da organização (orçamento, burocracia, normas legais, cultura organizacional, etc.), e isso se torna mais evidente em instituições do setor público, devido a sua vinculação aos vários mandamentos legais que norteiam o serviço, em especial o princípio da legalidade. Apesar de alguns elementos verificados ao longo da análise da pesquisa, nota-se que a maioria dos administradores percebe uma evolução na autonomia do poder de decidir dentro da Universidade Federal do Maranhão – Campus Bacanga.

CONCLUSÃO

O processo de tomada de decisão está presente no cotidiano de qualquer cidadão. Seja qual for seu nível social, ele estará sujeito a adotar escolhas que serão fundamentais para sua vida.

A maioria das empresas, nos mais diversos tipos de negócios, tem o hábito rotineiro de tomar decisões. Em um cenário cada vez mais competitivo, o caminho mais apropriado e rápido dentro do processo decisório pode levar a organização ao sucesso ou, se tomado de maneira errada, ao fracasso.

A Administração Pública Brasileira, também inserida nesse contexto, com alguns conceitos do patrimonialismo ainda presentes em suas atividades, começa a se transformar em uma administração mais gerencial, capaz de ir em busca de maior excelência no atendimento das necessidades da sociedade.

Dentro dessa realidade, verifica-se que, com maior preocupação no atendimento dos anseios do cidadão e para agilizar os procedimentos internos e externos da instituição, as organizações públicas estão buscando alguns conceitos importantes vistos principalmente no setor privado com o intuito de tornar suas atividades mais céleres e atingir seu objetivo principal.

E é neste espaço de discussão que entra a relevância do processo decisório para o setor público. A escolha dentre as alternativas presentes que atenda o cidadão, mas sempre tendo como base os princípios que o norteiam. E que em muitos casos limitam a tomada de decisão.

Neste cenário, o administrador, investido em cargo público, torna-se peça fundamental para viabilizar essa adequação, principalmente em relação às limitações que o setor público apresenta.

Esta pesquisa, realizada com administradores lotados na Universidade Federal do Maranhão – Campus Bacanga, mostrou pontos importantes quanto à rotina de decisões dos diversos setores da instituição, tanto quanto à frequência e envolvimento da equipe na tomada de decisão, quanto aos fatores externos relevantes que podem interferir no processo decisório.

Como objetivo geral, esta pesquisa buscou identificar os principais desafios enfrentados pelo administrador no processo decisório dentro de uma instituição pública. Para atingi-lo, estabeleceu objetivos específicos.

Como solução para o primeiro objetivo específico, o questionário abordou o perfil do administrador dentro da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), o que foi apresentado no capítulo 6 (Resultado da Pesquisa).

Em resposta ao segundo objetivo específico, que tinha como proposta verificar como a lei e o orçamento poderiam limitar a tomada de decisão, ficou evidenciado que, apesar de fatores importantes dentro do contexto do serviço público, outros elementos interferem também na tomada de decisão, limitando-a, e que merecem tanto cuidado quanto estes.

O terceiro objetivo específico frisou como fatores políticos poderiam influenciar o processo decisório dentro da UFMA. Como mostrado no capítulo 6, há ainda uma cultura patrimonialista dentro da instituição, com alguns aspectos negativos que interferem a atuação do administrador.

E como último objetivo específico, os principais desafios enfrentados pelo administrador no processo decisório no serviço público, em especial na Universidade Federal do Maranhão – Campus Bacanga. Conforme verificado, e não como algo surpreendente no serviço público, a cultura organizacional se destacou como o principal desafio enfrentado pelo administrador para se tomar uma decisão de qualidade, ao lado de elementos como o orçamento e limitações legais.

Há muito caminho ainda a ser percorrido, mas nota-se certa evolução em alguns aspectos no setor público, principalmente quanto à noção que a sociedade está em pleno desenvolvimento e que as organizações precisam acompanhá-la. Outro aspecto importante está relacionado à ideia de que os servidores públicos são parte importante desse processo, e peça fundamental para se alcançar esse desenvolvimento. Mas é um transcurso lento, gradativo, que precisa ser mais bem visto para acompanhar o cidadão.

Por fim, a proposta apresentada inicialmente de identificar os desafios que influenciam o administrador no processo decisório no serviço público, em especial na Universidade Federal do Maranhão – Campus Bacanga, foi plenamente atingida, sendo importante por trazer a nosso conhecimento a expressão e o sentimento

daqueles que lidam diretamente com as situações rotineiras da instituição e são responsáveis em algum nível quanto a tomada de decisão, mostrando problemas, mas também indicando possibilidades, que poderão ser melhor exploradas em futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando C. de; LESCA, Humbert. **Administração estratégica da informação**. *Revista de Administração*, São Paulo. v. 29. n. 3. p. 66-75, jul./set. 1994.

BENINI, Édi [et al]. **Gestão pública e sociedades: fundamentos e políticas de economia solidária**. 1 ed. São Paulo: Outras Expressões, 2011.

BONEZZI, Carlos Alberto; PEDRAÇA, Luci Leia de Oliveira. **A Nova Administração Pública: reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná**. 2008. 42 p. Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2008.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Coordenação de Edições Técnicas, 2016.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, Brasília; MP, SEGEP, 2014.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 28 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 25ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

ERKENS, Rainer (org.). **Nova Gestão Pública**. São Paulo: Instituto Friedrich Naumann, 2010.

FREITAS, Henrique M. R. de; KLADIS, Constantin Metaxa. **O processo decisório: modelos e dificuldades**. Rio de Janeiro: Revista Decidir, ano II, n. 08, 1995, p. 30-34.

FREITAS, Ernani César de. PRODANOV, Cléber Cristiano. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

LAKATOS, Eva Maria. MARKONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOUSADA, Mariana. VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica**. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.16, n.1, p.147-164, jan./mar. 2011.

MARTINS, Sérgio de Castro. **Gestão da Informação: estudo comparativo de modelos sob a ótica integrativa dos recursos de informação**. 2014. 182f.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal Fluminense, 2014.

MATTOS, Alecsander Souza; PACHECO, Graicy Bainha; SOUZA, Irineu Manoel de. **Processo decisório no setor público: um estudo de caso na Caixa Econômica Federal e na Universidade Federal de Santa Catarina. Ciências Sociais Aplicadas em Revista** - UNIOESTE/MCR - v.17 - n. 32 - 1º sem.2017 - p 211 a 234.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 25ª Ed. São Paulo: Malheiros, 2007, p.53)

MORITZ, Gilberto de Oliveira. PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo Decisório**. 3 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

MORITZ, Gilberto de Oliveira. PEREIRA, Maurício Fernandes. PREVÉ, Altamiro Damian. **Organização, Processos e Tomada de Decisão**. Florianópolis: CAPES/UAB, 2010.

OLIVEIRA, Sonia Regina Martins de. **Processo Decisório em uma Microempresa: Fatores sensíveis na tomada de decisão**. 2001. 97 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2007.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL. UFMA. Disponível em: <http://portais.ufma.br/PortalUfma/paginas/documentos/doc_plano_institucional.jsf>. Acesso em: 15 jun. 2018.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 43(2):347-69, Mar./Abr. 2009.

TEIXEIRA, Carmem Olívia. **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**. 2012. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

-- Pesquisa Acadêmica -- Desafios do Administrador no Processo Decisório no Serviço Público

Perfil

Sexo: Masculino Feminino

Idade: 18 a 30 anos 31 a 45 anos Acima de 45 anos

Tempo de serviço na UFMA: Até 10 anos de 11 a 25 anos acima de 25 anos

Setor de lotação (optativo): _____

Procedimentos

Marque um “X” na opção a opção desejada

Marque **apenas uma** resposta para cada questão.

As questões variam tendo como respostas: Sempre/Algumas Vezes/Nunca, Bom/Regular/insuficiente, Sim/Não e questões com alternativas pré-determinadas.

Os dados colhidos serão utilizados na monografia de Trabalho de Conclusão de Curso em Administração da UFMA. Responsável: Jeyson Marcus Silva Soares.

Questões

1. Com que frequência seu chefe costuma delegar atividades.
 Sempre Algumas Vezes Nunca
2. Como você avalia o nível de autoridade e responsabilidade que o superior hierárquico determina para você decidir sobre algo.
 Bom Regular Insuficiente
3. Como avalia a qualidade da informação que chega até você para a tomada de decisão em seu setor.
 Bom Regular Insuficiente
4. As informações que chegam a você são suficientes para uma tomada de decisão de qualidade?
 Sim Não
5. Você tem acesso a todas as informações do seu setor usadas para a tomada de decisão?
 Sim Não
6. Com que frequência você costuma tomar decisão em seu setor?
 Sempre Algumas Vezes Nunca
7. Com que regularidade os servidores de seu setor costumam se reunir para identificação de problemas e necessidade de soluções.
 Sempre Algumas Vezes Nunca
8. Você considera eficiente o processo decisório dentro do setor que atua. (Em caso negativo responder também a questão 9)
 Sim Não
9. A que você atribui a baixa eficiência para a tomada de decisão em seu setor.
 Informações insuficientes Baixa liberdade de atuação
 Demora na tomada de decisão Outros: _____

10. A melhoria no processo decisório poderia agilizar as atividades desenvolvidas em seu setor.
() Sim () Não
11. Com qual regularidade seu superior hierárquico estimula sua criatividade e capacidade de inovação para resolução de problemas em seu setor.
() Sempre () Algumas Vezes () Nunca
12. Com que periodicidade verifica-se em seu setor interferência externa que termina influenciando na tomada de decisão.
() Sempre () Algumas Vezes () Nunca
13. Você já teve alguma experiência como administrador(a) na iniciativa privada? (Em caso afirmativo, responder a questão 14)
() Sim () Não
14. Qual a principal diferença observada entre a tomada de decisão no setor público e no setor privado.
() Informações insuficientes () Baixa liberdade de atuação
() Demora na tomada de decisão () Outros: _____
15. Qual o principal desafio enfrentado pelo administrador no processo decisório no serviço público na UFMA.
() Restrição de orçamento () Demora na tomada de decisão
() Influência externa () Cultura organizacional
() Outros: _____
16. Dentro do contexto do serviço público da UFMA, pode-se verificar alguma evolução no nível de autonomia do administrador para tomar uma decisão.
() Sim () Não