



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ LIMA DOS SANTOS NETO

OS PROCESSOS DE DECISÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
um Estudo de caso na Secretaria Municipal de Saúde de Rosário – MA.

São Luís
2013

JOSÉ LIMA DOS SANTOS NETO

OS PROCESSOS DE DECISÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

um Estudo de caso na Secretaria Municipal de Saúde de Rosário – MA.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof. Ms. Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira.

São Luís

2013

JOSÉ LIMA DOS SANTOS NETO

OS PROCESSO DE DECISÃO NA ADMISTRAÇÃO PÚBLCA

(Um estudo de caso na Secretaria municipal de Saúde de Rosário – MA)

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

Aprovada em: / / .

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira (Orientadora)
Universidade Federal do Maranhão

1º Examinador (a)
Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador (a)
Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho aos meus pais, José Lima Filho e Maria José. Aos meus irmãos Felipe e Bruna, minha namorada Camila, a minha família e aos amigos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por sempre ter guiado meu caminho e ter proporcionado este momento de concluir o meu curso.

A minha mãe Maria José, ao meu pai José Lima Filho por terem me fornecido a maior herança que os pais podem passar aos seus filhos, a educação. Aos meus irmãos Felipe e Bruna por serem ótimas pessoas e sempre poderem contar com suas presenças e amizades.

Em especial minha namorada Camila Machado, pela paciência e carinho nos momentos das minhas dificuldades.

Agradecer aos familiares em geral, que contribuíram para minha formação como Veríssimo e Mariana.

A todos os meus amigos e companheiros de curso que puderam contribuir de certa forma com o meu desenvolvimento como graduando.

Agradecer a minha orientadora a prof. Giselly Danniela de Albuquerque Ferreira Cavalcanti, pela contribuição e o encorajamento deste trabalho. A todos os professores do curso, como o professor Walber Pontes e Vilma Heluy, pelo ótimo aprendizado.

“A indecisão é fatal. Às vezes, é preferível tomar uma decisão errada a criar o hábito da indecisão.”

Marie Beynon Ray

RESUMO

As decisões estão presentes no dia a dia das pessoas e decidir permeia o cotidiano da Administração, tornando-se uma prática essencial para alcance dos objetivos. Este trabalho apresenta uma análise sobre o processo decisório, seus conceitos, fases e a análise de um estudo de caso quanto ao processo decisório em ambiente público, sendo o foco a Secretaria Municipal de Saúde Rosário – MA, observando-se a abordagem no nível estratégico da gestão, através de uma entrevista presencial com a gestora do órgão analisado.

Palavras-chave: Processo decisório. Administração Pública.

ABSTRACT

Decisions are present in the daily lives of people and decide permeates the everyday of the administration, becoming an essential practice for achieving the objectives. This paper presents a study on decision process, concepts, and analyses phases of a case study on decision process in a public environment, with the focus on the municipal secretary of health of Rosario – MA, observing the approach at the strategic level of management, through a personal interview with the manager of the analyzed organ.

Keywords: Decision Process. Public Administration.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Sistema de apoio à decisão.....	17
Figura 2	Fases do processo de decisão.....	18
Figura 3	Organograma da Secretaria.....	34
Figura 4	Fases do processo decisório da secretaria.....	35
Figura 5	Hierarquia das decisões.....	37

LISTA DE SIGLAS

- ANS - Agencia Nacional De Saúde Suplementar
- ANVISA - Agencia Nacional de Vigilância sanitária
- CF - Constituição Federal
- CNES - Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- OS - Organizações sociais
- OSCIPs - Organizações da sociedade civil de interesse público

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	PROCESSOS DE DECISÃO	13
2.1	Conceitos	13
2.2	Racionalidade	15
2.3	Fases do processo de decisão	17
3	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	23
3.1	Conceitos	23
3.2	Administração Pública no Brasil	24
3.2.1	Administração patrimonialista.....	24
3.2.2	Administração burocrática.....	24
3.2.3	Administração gerencial.....	25
4	PROCESSO DECISÓRIO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	27
5	METODOLOGIA	30
5.1	Técnica de pesquisa	30
5.2	Problemática	30
5.3	Coleta de dados	31
6	ESTUDO DE CASO	32
6.1	Perfil da entrevistada	33
6.2	Análise dos resultados	33
6.2.1	Estrutura organizacional.....	33
6.2.2	Perguntas sobre o processo decisório.....	34
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REFERÊNCIAS.....	42
	APÊNDICE.....	46

1 INTRODUÇÃO

O mundo em que estamos inseridos vive momentos em que, a todo instante, ocorrem mudanças e transformações e com elas a sociedade tenta acompanhar tal processo, contudo nem sempre é possível. A Globalização, a evolução surpreendente dos meios de Comunicação e da Tecnologia fazem com que o mundo se torne interligado, onde as informações são passadas a cada dia com maior velocidade. Todas essas transformações afetam a sociedade, que acaba por esperar respostas e soluções de problemas cada vez mais rápidas por parte da Administração Pública, e nem sempre, por conta de sua estrutura burocrática, poderá acabar com os anseios da sociedade de forma instantânea. Contudo, a Administração também vem - se modernizando, para que sua estrutura burocrática possa ser amenizada, e, com isto, ter resultados mais eficientes em um menor tempo possível. A tomada de decisão no âmbito de um ambiente público, quando bem elaborada e dirigida por gestores competentes, poderá minimizar a deficiência que a Administração Pública ainda enfrenta ao solucionar problemas e situações que ocorrem diariamente na esfera pública.

Kwasnicka (2010, p.3) entende que “administrar é um processo integrativo da atividade organizacional que permeia nossa vida diária”.

Para Simon (1971) administrar é sinônimo de tomar decisões, no sentido de que toda ação gerencial terá natureza decisória. Delimitando o nosso tema, este trabalho visa analisar o processo decisório, mostrando o comportamento em Gestão Pública e coordenação de atividades para a execução das decisões. A tomada de decisão é uma função administrativa que compreende elementos e processos que envolvem sempre opções e escolhas. O processo de tomar decisões representa uma parte do trabalho do administrador, implicando num aspecto fundamental do processo decisório, que é alcançar os objetivos.

Este trabalho apresenta um estudo de caso sobre a análise dos processos de decisão, em um órgão público na Secretaria de Saúde do município de Rosário – MA.

O objetivo geral da pesquisa consiste em realizar um estudo sobre o processo decisório, em ações do gestor em um órgão público onde são exigidas situações de tomadas de decisão. Como objetivos específicos compreendem verificar o fluxo da tomada de decisões e as etapas desse processo.

As hipóteses do trabalho apresentam a existência do processo decisório claro e definido, onde haverá a participação de pessoas que contribuem na administração do ambiente analisado.

O trabalho será desenvolvido a partir de um estudo de caso, aprofundado através de uma revisão bibliográfica e pesquisa de campo. Na pesquisa de campo foi realizada uma entrevista com a gestora responsável pela Secretaria de Saúde do município de Rosário.

A estrutura do trabalho foi dividido em três capítulos teóricos da seguinte forma:

O primeiro capítulo trata dos processos de decisão sobre seus conceitos, a racionalidade e as suas fases. O segundo discorre sobre a Administração Pública, seus breves conceitos, seus momentos e características no Brasil. O terceiro aborda o processo decisório na Administração Pública.

Após os capítulos teóricos, é apresentada a metodologia da pesquisa e, em seguida, a análise dos resultados do estudo de caso sobre o processo decisório, através da entrevista realizada com a gestora; e, por fim, é feita a conclusão final.

2 PROCESSOS DE DECISÃO

Pode-se observar que a tomada de decisão está presente no dia a dia das pessoas, a cada escolha que é feita seja no âmbito pessoal seja no profissional, contudo muitas vezes não se dá conta de sua existência e sua importância. De acordo com Chiavenato (2004), a decisão ocorrerá sempre quando nos deparamos com cursos alternativos de comportamento, ou seja: quando pudermos fazer algo de duas ou mais formas diferentes.

2.1 Conceitos

O significado da palavra decisão está relacionado ao “ato ou efeito de decidir”, da escolha, do julgamento do tomador de decisões. Para Torrinha (1986) decisão é um processo psicológico que se dá quando um indivíduo deverá escolher entre muitas condutas possíveis. No conceito linguístico é usado sob os nomes de “escolha e seleção”.

Segundo Stoner (1995), a Administração é a prática de configurar consciente e continuamente as organizações. E a arte de tomar decisões é fundamental nessa prática. Tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade. Bazerman (2004, p.3) classifica como “anatomia de uma decisão” um julgamento, precisando primeiramente identificar os componentes que o exigem durante o processo decisório.

No desenvolvimento dos objetivos da organização, Ansoff (2009, p.70.) afirma que “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. O autor determina que a formulação de estratégias são vinculadas as decisões.

Para Hall (2004) as decisões ocorrerão de todos os tipos. Algumas serão simples; outras, de grande estima, e constitui um erro ponderar a tomada de decisões como simplesmente um processo aleatório, as quais ocorrem de cima para baixo na organização. O processo administrativo é um processo decisório, por parte de membros da organização.

A determinação do problema é retratado por Robbins (1981) como um comportamento indesejável em comparação ao estado desejável para o

administrador. A previsão dos resultados e o “estado de natureza” que afirma Hanika (1974, p.49) abordam a “soma total das circunstâncias gerais circundantes e, em parte, responsáveis pelo resultado de um ato”.

Para Simon (1971), o ato de decidir é essencialmente uma ação humana e comportamental. Ela envolve a seleção, consciente ou inconsciente, de determinadas ações entre aquelas que são fisicamente possíveis para o agente e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade. Constitui dizer que a responsabilidade do administrador não incluirá somente suas decisões individuais, mas também em parte ou em toda organização.

Maximiano (2006) define que o processo de tomar decisões é a sequência de etapas que vai da identificação de um problema ou oportunidade, até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução. Criam-se etapas que se concluem quando a decisão foi colocada em prática, podendo gerar outros processos e decisões.

Scoss (1974, p.3) retrata a escolha, dentre diversas:

A escolha de uma alternativa, dentre diversas, deve ser feita à vista dos objetivos a serem atingidos e das premissas predeterminadas, uma vez que a decisão deve ser tomada visando a realização dos objetivos ou à consecução em face da experiência de previsão, diretrizes ou planos.

As ações de escolhas são decisões do comportamento humano que se determina pela racionalidade pessoal do tomador de decisão, em um modelo racional de um sistema de decisões.

Segundo Bazerman (2004, p.6) o modelo racional de tomada de decisões é “baseado em um conjunto de premissas que determinam como uma decisão deve ser tomada e não como a decisão é tomada”. Desta forma a racionalidade é entendida por ser a capacidade de identificar a situação da tomada de decisão e selecionar as ações necessárias para se atingir os objetivos que se pretende alcançar.

Podemos aprofundar-nos com a definição da racionalidade para a Administração no pensamento entre os meios e os fins pretendidos de Pereira (1977, p.29):

Tomando o aspecto mais evidente, o termo racional refere-se a uma relação entre meios e fins, ou, mais precisamente, à adequação dos meios usados aos fins propostos. O adjetivo racional só se aplica aos meios, os únicos que podem ser escalonados, técnica e cientificamente, em relação a um padrão unívoco, quaisquer que sejam as medidas utilizadas. Dado que os fins são determinados valorativamente, é extremamente difícil chegar-se

a um acordo quanto à sua racionalidade, uma vez que a um fim sempre se pode contrapor outro, baseado em outro sistema de valores.

Simon (1971) supõe que as decisões poderão ser programadas ou não. Sintetizando, as decisões programadas são aquelas rotineiras e repetitivas, ou seja: são problemas específicos e repetitivos, outrossim já se encontram, dentro do sistema de decisões, suas soluções quase que pré-estabelecidas. As decisões não programadas serão basicamente problemas ou situações novas, não estruturadas, que podem trazer importante consequências.

Nos estudos do processo decisório uma classificação simples das decisões é abordada por Logenecker (1981) como decisões “rotineiras”, aquelas que ocorrerão com frequência, envolvendo processos padrão de soluções; e “não rotineiras” que se caracterizam por serem difíceis, novas e imprevistas.

Conforme Mintzberg (1973), o processo decisório apresenta um conjunto de estímulos de estruturar decisões não estruturadas. Para ele existem estímulos a decisões, que começam com um estímulo inicial a uma ação e termina com o comprometimento dela.

Pode-se entender que os tipos de decisões e classificações serão determinados por um conjunto de fatores que influenciam no ambiente do processo administrativo, que poderão ocorrer tanto interna quanto externamente. O desenvolvimento de soluções acontece para concluir uma condição que não satisfaz o indivíduo, grupo ou organização.

No entender de Kwasnica (2010, p.215) “independentemente do nível da tomada de decisão, verifica-se que o processo é o mesmo”. Existe uma ampla extensão de modelos do processo decisório, mas cada um deles possui as mesmas características envolvidas, nas busca de objetivos, formulação de cursos alternativos de ação, avaliação do resultado e a seleção das alternativas.

Descrever o processo decisório é conhecer cursos e ações que lidam com problemas ou oportunidades, em que o gestor se depara em determinadas circunstâncias onde é necessário tomar decisões.

2.2 Racionalidade

Defendendo que a racionalidade no processo decisório, abordado principalmente com os trabalhos de Simon (1970), demonstra-se um conhecimento e

estudo do comportamento humano na tomada de decisão, de suma importância, para o desenvolvimento deste trabalho, nos aprofundando no assunto.

Para Chiavenato (2004) decidir implica quase sempre certa racionalidade pessoal do tomador de decisão. Para um indivíduo seguir um determinado curso de ação, ele deve abandonar outros cursos que apresentam alternativas diferentes.

Maximiano (2004, p.101) demonstra a ideia de decisão racional:

Uma decisão racional baseia-se totalmente em informações e não em sentimentos, emoções ou crenças infundadas sobre a situação e as escolhas que ela requer. Além disso a racionalidade pressupõe uma ordem lógica: se uma regra for criada, explicando quais passos devem ser seguidos, todos problemas serão resolvidos. Isso é verdade apenas para os problemas por meio de decisões programadas.

O uso da racionalidade implicará em obter-se e conhecer informações, separados das emoções. A informação gerará os dados sobre a identificação da situação do problema ou oportunidade, que envolverá o tomador de decisão, na geração de soluções. Não obter a informação, ou somente parte dela, poderá produzir uma racionalidade limitada, que poderá levar a soluções incompletas.

Lacombe e Heilborn (2008) destacam que a racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das consequências resultantes de cada opção. Deve-se considerar que as consequências resultantes de cada opção pertencem ao futuro.

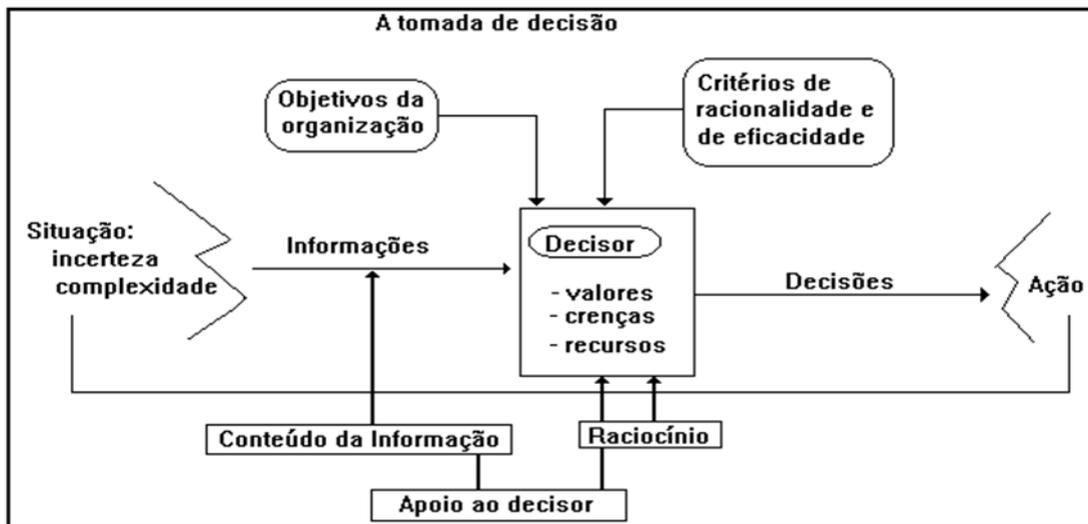
Compreendendo-se Bernstein (1997), constata-se que modelo racional trata a informação objetivamente e evidencia a lógica no processo decisório, em que o tomador de decisão não pode deixar envolver-se por otimismo ou pessimismo.

A Coerência do tomador de decisão difundirá o conhecimento para a racionalização do problema, transformando a ação humana como fator primordial que caracterizará o caminho em que o processo pode se desenvolver. A informação mal interpretada poderá condicionar dificuldades ao trabalho do ser humano. Weber (1974), considerado um dos fundadores da Sociologia, diz que na Administração o termo racional é condicionado à racionalidade burocrática. O raciocínio burocrático é utilizado a uma lógica mecânica que a razão é determinada pela técnica.

Observa-se que o modo racional desenvolverá uma capacidade ao gestor, isto é, a de buscar a melhor alternativa e solução possível, no desenvolvimento da decisão, sem, necessariamente, existir a ausência de erros, já que o tomador de decisão poderá fazer escolhas atreladas as suas crenças e emoções, que implicam

na forma de conduzir o processo decisório.

Figura 1 – Sistema de apoio à decisão



Fonte: Adaptado de Freitas (1993; p74.)

Chiavenato (2004, p. 245) explica os aspectos de interpretação humana ao modo racional. A saber:

Contudo, todo tomador de decisão quase sempre decide envolvido por forças externas ou internas que influenciam sua interpretação da situação em que se encontra. E nem sempre o tomador de decisão tem condições de obter informação suficiente, como também não consegue determinar preferências ou selecionar a alternativa mais adequada entre as opções disponíveis.

A ausência do conhecimento completo tornará a racionalidade limitada, de acordo com Logenecker (1981), pelo fato de o indivíduo tomar decisões com informações incompletas do assunto.

A racionalidade fará a reflexão de se utilizar o raciocínio para resolver problemas, consistindo em estabelecer os elementos dados para a execução da solução dos problemas, e exigir do comportamento humano a interação dos valores de cada personalidade, ligado aos fatos da incerteza e certeza sobre as soluções escolhidas.

2.3 Fases do processo de decisão

O processo de decisão é complexo, e desenvolve-se ao longo de etapas, que vão desde a identificação do problema, até a avaliação dos resultados, das

soluções tomadas, a partir da decisão.

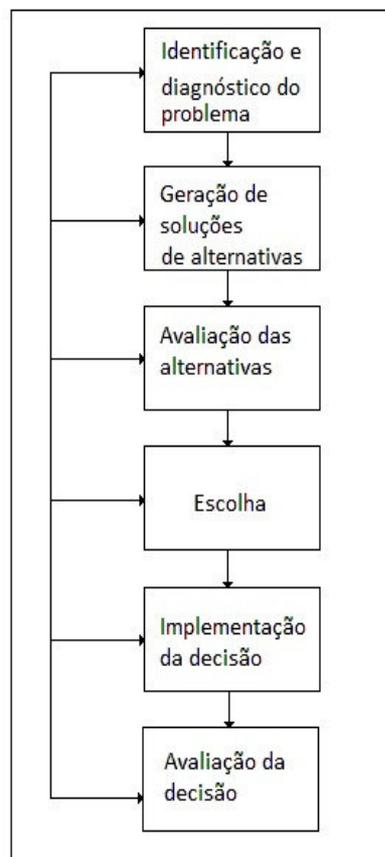
A função do administrador face á decisão é configurada por Barnard (1971) no momento em que o executivo estiver sob a obrigação de tomar decisões geralmente dentro dos limites aproximadamente definidos, relacionados com a posição que tomou.

As ocasiões de decisão são retratadas por Barnard (1971, p.192), assim:

As ocasiões de decisão sob a iniciativa do executivo constituem o teste mais importante de sua capacidade. De acordo com sua compreensão da situação, que depende de sua aptidão e de sua iniciativa, e de acordo com o caráter do sistema de comunicações de sua organização, é que deve ser determinado se alguma coisa deve ou não ser realizada ou corrigida. Na decisão dessa questão estão implicados, não simplesmente os elementos comuns, mas a justificação específica do executivo para decidir.

As características dos procedimentos da tomada de decisão são de congruência com os objetivos e normas estabelecidas pela organização. Para Oliveira (2006) o processo deverá alinhar a melhor possibilidade de solução de problemas com as estratégias da organização.

Figura 2 – Fases do Processo de decisão



Fonte: Adaptado de Bateman; Snell (2006, 74p).

Para os autores Bateman e Snell (2006), o primeiro estágio no processo decisório será reconhecer que existe um problema a ser resolvido. O reconhecimento do administrador que o problema existe é apenas o começo do estágio do processo de tomada de decisão.

É também Barnard (1971) que relaciona a questão da direção, no processo decisório, afirmando que essas funções são exercidas, não simplesmente por altos funcionários das organizações, mas por todos que se encontram em posição de controle.

A identificação e o diagnóstico definem, analisam e compreendem o problema, iniciando-se o processo decisório. O problema é um obstáculo aos objetivos da organização, o que exigirá um curso de ação para soluções deste problema. Kwasnicka (2010, p.215) declara que “deveria ser evidente que o curso da sequência da decisão dentro da organização é raramente claro no princípio”. Ele desenvolve-se e muda nas várias fases que atravessa e pelos diferentes tomadores de decisão, com novas informações e novos pontos de vista.

Percebe-se que a análise da organização será fundamental na ocorrência de seus problemas, alinhando-se aos seus objetivos, metas e estratégias, como forma de se ater a um modelo de eficiência para as suas resoluções.

Conforme Arantes (1998), em qualquer tipo de empresa as informações serão necessárias para promover o conhecimento. Davenport e Prusak (1998) afirmam que a informação é entendida como dados que fazem a diferença na organização, pois são dotados de significado, organizados e comunicados. A informação tem um valor estratégico para a tomada de decisão, o que é essencial para qualquer gestor.

Para McGEE e Prusak (1994) na economia da informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, processar, interpretar, armazenar, recuperar e utilizar a informação de forma eficaz.

A forma como a comunicação organizacional reproduzirá a informação, interferirá diretamente em seu discernimento, podendo contribuir ou não nas tomadas de decisão da gestão. Introduzindo o conhecimento do diagnóstico das eventualidades, será mais dinâmico o trabalho para a administração.

Hall (2004, p.148) retrata a importância da informação na estrutura do processo decisório:

Um fator obviamente crítico a esta estrutura é a informação. A quantidade e o tipo de informação, entretanto, determinam a certeza no processo de tomar de decisões. A implicação é que, quanto mais seguro for esse conhecimento, mais fácil e melhor será a tomada de decisões.

Na resolução de cada problema, segundo Scoss (1974), existem fatores que são de importância estratégica para a determinação dos objetivos a serem atingidos. Podem ser poucos ou muitos, bem como poderão mudar de característica dentro de um período de tempo numa determinada área do problema. Conforme Kepner e Tregoe (1972) a resolução de problemas e a tomada decisões necessitarão de uma abordagem sistemática; entendendo com ela, evita-se perder tempo com causas impossíveis, negligenciar informações fundamentais, ou voltar diversas vezes ao mesmo ponto ou chegar a conclusões erradas ou inúteis.

A geração das alternativas para Menezes (2008) estabelece uma correlação entre as necessidades e as possíveis soluções. As fórmulas para a seleção são construídas para que espelhem os benefícios e os fatores que o determinem, calculando-se suas probabilidades de sucesso e insucesso das alternativas de soluções, considerando a sua discussão.

De acordo com Drucker (1998) as decisões poderão ser melhores se houver um choque de opiniões conflitantes, no diálogo entre os diferentes pontos de vistas, na escolha entre os diferentes critérios. A necessidade de colocar opiniões, de haver discordâncias, exibirá o fato de haver uma forma necessária de propiciar alternativas para conclusão de uma decisão.

Compreendendo que as atividades decisórias são parte do sistema organizacional, pode-se concluir que o debate de ideias e o conflito de interesses serão necessários para que se determine um acordo face às resoluções, conforme os objetivos da organização.

Maximiano (2006) afirma que as escolhas são atividades que o ocupante do cargo poderá realizar, mas não é obrigado realizar. São estas as oportunidades para fazer tarefas diferentes de outros, por isso as escolhas gerenciais relacionar-se-ao tanto ao tipo de trabalho em si quanto a forma de desempenhá-lo.

Kwasnicka (2010) estabelece, que uma vez que os cursos da ação foram formulados, o tomador de decisão deverá escolher entre as alternativas; de algum modo, ele deverá escolher uma alternativa que represente a melhor decisão, buscando efetividade.

Os efeitos e mensurações da avaliação das alternativas envolvem a análise das consequências futuras da decisão, que verificam se as alternativas atenderão ou não os parâmetros do problema. O avaliador deverá construir a viabilidade da implementação da decisão. A ponderação de critérios, e uma análise comparativa, determinarão a escolha da solução.

A escolha revelará o ambiente da decisão. Segundo Drucker (1998, p.487)) demonstra nenhuma decisão é completamente perfeita:

O motivo é sempre o mesmo: nenhuma decisão é perfeita. Sempre se tem de pagar o preço. Sempre se tem de contrabalançar objetivos conflitantes. A melhor das decisões não passa de aproximação – e risco. E sempre há a pressão para ficar no meio termo que facilitará a aceitação, atenuará a forte resistência ao caminho proposto ou dará maior garantia quanto aos riscos.

O inevitável do ambiente da decisão é considerar a certeza, incerteza e o risco. O processo decisório pondera as alternativas, que a escolha envolvera no futuro para a organização. A formulação aos objetivos da escolha detalha o nível da informação que constitui o problema, o que pode predizer os possíveis resultados das alternativas.

A elaboração das alternativas irá sugerir ao gestor possibilidades de agregar seu julgamento, diferentes formas de decidir e o caminho que percorrerá a suas escolhas.

Para Starec (2006) toda decisão envolve um risco, devido às decisões serem tomadas por pessoas, e as pessoas são falíveis. Neste conceito a melhor decisão poderá ser menos ou mais eficaz que outra alternativa, podendo tornar-se até obsoleta.

O julgamento e a comparação das alternativas ocorrerão para que a escolha possa extrair o máximo de vantagens para a organização e as possibilidades de resolução do problema. A escolha da decisão continua sendo uma decisão humana, que envolve a escolha pessoal do tomador de decisão.

A Implementação da decisão é o estágio da execução, que permite início do processo de resolver o problema, baseados na solução da escolha. A solução para a ação deverá estar de acordo com a ponderação dos critérios, que influenciaram a tomada de decisão. Para Chiavenato (2004) implementar a decisão é transformar a solução em um curso de ação efetivo, envolvendo os recursos que deverão ser adquiridos e alocados, bem como preparar os meios para medir o

progresso da decisão.

Scoss (1974) declara que, uma vez que as alternativas disponíveis sejam reduzidas ao número considerado o mais conveniente, a próxima etapa será a da avaliação dessas. De acordo com esse autor, cumpre definir a escolha de uma alternativa que ofereça a melhor probabilidade de contribuição para os objetivos da empresa. Para Faria (2002), isolando-se as alternativas apropriadas, a etapa seguinte consistirá em avaliá-las e selecionar aquela que melhor possa contribuir para o objetivo, tornando-se um ponto fundamental para a decisão final.

A prática da decisão, conforme Stoner (1985), refere-se à execução que vai além de dar ordens apropriadas. É preciso conseguir e aplicar recursos na medida do necessário.

O acompanhamento e a implementação para o alcance dos resultados, deverão tornar-se um trabalho contínuo, conforme Megginson (1998) uma decisão eficaz não termina quando é tomada. O autor se refere que, para os resultados sejam positivamente favoráveis, será preciso acompanhar e avaliar o processo da solução.

Dubrin (2001) considera que avaliação dos resultados é a etapa final na estrutura do processo decisório, significa “investigar quão efetivamente a alternativa escolhida resolveu o problema”.

O progresso da deliberação encaminha a um controle e avaliação dos resultados obtidos; avaliar se as ações que implementaram a decisão obtiveram sucesso, culminando em última fase do processo decisório.

Os resultados alcançaram o nível em que a solução atingiu ou não na determinada deficiência ou ocasião, diagnosticada pela organização. Evidentemente existem diversos processos decisórios em um ambiente administrativo, que tornam o papel do administrador de saber exercer a função de tomador de decisões no seu dia a dia.

3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

3.1 Conceitos

A Administração é importante em qualquer núcleo social – individual, familiar, escolar, do trabalho, político, estatal – para concretização de objetivos. Sendo assim, a Administração Pública tem como fundamento a realização dos objetivos estatais. Para tratar melhor sobre a Administração Pública é preciso conceituá-la, sendo este nosso próximo passo.

Para Maximiano (2006, p.5) Administração é “o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos”. Este mesmo autor diz que o processo administrativo abrange cinco tipos de decisão também chamados de processo ou funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle. Estes processos são os pilares de qualquer Administração, no caso em questão, a Administração Pública.

Harmon e Mayer (1999, p. 34) afirmam que “a Administração Pública é a ocupação de todos aqueles que atuam em nome do povo – da sociedade, que delega de forma legal – e cujas ações tem consequências para os indivíduos e os grupos sociais”. Já Bobbio (1987, p. 10) sinaliza que: “Em seu sentido mais abrangente, a expressão Administração pública designa o conjunto das atividades diretamente destinadas à execução das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou numa organização estatal”.

Para poder completar o entendimento do conceito de Administração pública tem-se o pensamento de Waldo (1971, p.6) que assinala: “Administração pública é a organização e a gerência de homens e materiais para a consecução dos propósitos do governo”.

Devemos ater-nos ao um breve conceito sobre o “Estado”, que para Paludo (2012, p.2) “é a organização burocrática que possui o poder de legislar e tributar sobre a população de um determinado território”.

O Estado, por meio de suas obrigações, deverá alocar e utilizar recursos e sua infraestrutura através de suas repartições públicas, com o intuito de garantir necessidades básicas a sociedade, que contribui financeiramente com os impostos.

3.2 Administração Pública no Brasil

Para Paludo (2012, p.2) “a formação da República Federativa brasileira inclui apenas Estados, Municípios e Distrito Federal, mas a organização política inclui também a União”. Por este conceito dividimos uma estrutura macro - organizacional em União, Estados, municípios e Distrito Federal.

O histórico da Administração Pública no Brasil se caracterizou por três fases: patrimonialista, burocrático e gerencial. Far-se-á breve síntese destes.

3.2.1 Administração patrimonialista

Esta fase é própria dos Estados Absolutistas, no Brasil se encontra no período colonial e imperial. De acordo com Faoro (2001) Marcado pela inexistência de público e privado, pois tudo seria de propriedade do rei. O Estado seria a extensão do poder do rei e seus funcionários a própria nobreza, sendo que esta ocupa os melhores cargos.

O patrimônio do Estado era confundido com o patrimônio do soberano e os cargos exercidos pela nobreza também considerados como um presente, ou seja: muito bem remunerados e de pouco trabalho.

Período marcado pela corrupção e o nepotismo, onde tudo era permitido para que a vontade do soberano fosse atendida. Como exemplo: aplicação de impostos absurdos para sustentar toda corte que se instalara no Brasil. O sistema que sustentava a economia brasileira era o sistema escravista.

3.2.2 Administração burocrática

A administração burocrática sucedeu à administração patrimonialista para tentar combater praticas comum a este modelo administrativo como: a corrupção e o nepotismo. Teve como princípios a impessoalidade, o formalismo, a hierarquia funcional, ideal de carreira pública e a profissionalização do servidor, ideal de poder racional legal.

Contudo, antes de se falar sobre a administração burocrática, faz-se necessário definir o conceito de burocracia que segundo Chiavenato (2003, p.258) significa: “Uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto

é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos”.

Bobbio (1987) afirma que “pelo poder se deve entender uma relação entre dois sujeitos, dos quais o primeiro obtém do segundo um comportamento que, em caso contrário, não ocorreria”. Compreendendo o autor, a relação do poder é de obediência a normas já pré-estabelecidas.

Marcada pelo controle rígido em todos os processos, como na admissão de pessoal, nas contratações do Poder Público e no atendimento às necessidades da população. Este modelo administrativo teve como mérito o controle de abusos, contudo por toda essa rigidez assume o risco de transformar o controle a ela inerente em um verdadeiro fim do Estado, e não um simples meio para atingir seus objetivos. Em decorrência desta situação a Administração Pública voltava-se para si mesmo, fugindo de sua função precípua: servir a sociedade.

Seu grande problema, a possibilidade de se tornar ineficiente em sua prestação de serviços à sociedade, isto é incapaz de atender adequadamente aos anseios e necessidades da sociedade, na qual inserida. Portanto, esse modelo administrativo foi marcado essencialmente pela rigidez e centralismo das ações pelas quais o Estado é responsável.

3.2.3 Administração gerencial

Segundo Santos (2003, p. 13) “Na administração gerencial, os resultados a serem alcançados devem ser negociados entre os formuladores da política pública e a instituição encarregada de implementá-la. Nesse sentido, a identificação precisa dos objetivos e metas a serem alcançados, assim como dos responsáveis pelo seu atingimento em todos os níveis da organização, justificará a celebração do contrato de gestão”.

A administração gerencial é vista como um grande avanço, contudo não rompeu em definitivo com a administração burocrática, já que se utiliza de princípios e métodos desta. O gerencialismo tem sua base na burocracia conservando seus preceitos básicos, como a admissão de funcionários seguindo critérios rigorosos, a meritocracia na carreira pública, a avaliação de desempenho, o aperfeiçoamento do pessoal e um sistema remuneratório estruturado. Entretanto, essa nova abordagem mudou o foco de como é feito o controle, o qual agora passou ser nos resultados e

não no processo em si, garantindo, desta forma, a autonomia dos funcionários para alcançar tais resultados, que poderão ser vistos posteriormente.

Nesse modelo administrativo é aceita uma maior participação da sociedade civil na prestação dos serviços que não sejam exclusivos do Estado. Com isso surgiu o terceiro setor composto pelas entidades paraestatais, que são entidades de sociedade civil de fins públicos e não lucrativos, como as organizações sociais (OS) e as organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs). Este setor passou a coexistir com o primeiro setor (estado) e o segundo setor (mercado).

O gerencialismo tem como visão o interesse dos cidadãos, passando os integrantes da sociedade a serem vistos como clientes dos serviços públicos, diferentemente da visão burocrática que via o interesse público como interesse do próprio estado e não da sociedade.

Administração Pública gerencial vem cada vez mais consolidando-se, com o estabelecimento de metas a serem alcançadas, a descentralização dos serviços públicos, a criação das agências reguladoras, como no caso da saúde a ANS(Agência Nacional de Saúde) e a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), as quais têm por objetivo zelar pela adequada e eficiente prestação de serviços públicos dentre outros exemplos. Esse novo modelo tem como proposta promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços prestados pelo Poder Público aos seus clientes: os cidadãos.

O Art. 37 da CF/88 dispõe. In Verbis:

“Art. 37. A administração pública **direta e indireta** de qualquer dos Poderes da **União**, dos **Estados**, do **Distrito Federal** e dos **Municípios** obedecerá aos princípios de **legalidade**, **impessoalidade**, **moralidade**, **publicidade** e **eficiência** e, também, ao seguinte”(grifo nosso)

Pela redação do artigo percebemos que o constituinte deixou claro que a Administração Pública brasileira é dividida em administração direta e indireta em qualquer de suas esferas: federal, estadual/distrital e municipal e obedecerá aos princípios da impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Percebemos que a administração gerencial foi a escolhida pelo legislador, pois a descentralização e os princípios citados estão presentes na base deste modelo administrativo

4 PROCESSO DECISÓRIO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Quando se pensa em administração um assunto que sempre ganha destaque é a decisão. O processo decisório é caminho que uma ideia deverá percorrer para poder ser posta em prática e transformada em ação e a pessoa responsável por esta transformação é o gestor.

Na Administração Pública, e no nosso caso em particular, isto é, uma secretaria municipal de saúde, diversas ações serão implementadas diariamente através de decisões definidas e processadas por seus gestores para que a prestação de serviço sejam encarregados o melhor possível para a sociedade.

Em uma secretaria municipal de saúde decisões deverão ser tomadas rapidamente, pois o objeto central de sua gestão é a Saúde, sendo esta uma garantia constitucional, a qual deverá ser acessível a todos e desempenhada da melhor maneira para que aquelas que necessitem de atendimento o tenham de maneira eficiente e satisfatória.

Portanto, para que um órgão público possa desenvolver sua gestão com níveis esperados, esta deverá ser formada por gestores competentes, organizados em suas áreas e com suas hierarquias para que possam desempenhar suas funções, tomando as melhores decisões. O órgão estatal deverá guiar-se por um processo decisório para que não haja conflito entre as decisões emitidas.

Processo decisório poderá ser apresentado como uma sucessão de etapas que levam à tomada de decisão e garantem sua implementação (ALMEIDA, 2013).

Simon (1971) propõe contemplar a existência de novos elementos no processo decisório, onde a escolha de alternativas será permeada por um conjunto de ações e comportamentos que irão conduzir à opção mais satisfatória correspondente aos interesses do tomador de decisão, e não aquela que seja ótima para a organização.

Devemos concentrar nossa análise no nível estratégico, pois é deste nível que as decisões serão definidas para que os outros níveis possam executá-las. Com o foco definido percebemos que são diversos os modelos de tomada de decisão que se adequam a este nível, dentre eles selecionamos dois:

- 1. Estrutura Básica da Tomada de Decisão (MINTZBERG, 1976):** este modelo é dividido em três fases, a identificação, o desenvolvimento e a seleção.
 - 1.1 Identificação:** Compreende o reconhecimento da decisão e o diagnóstico.
 - 1.2 Desenvolvimento:** Diz respeito à procura por soluções e a formulação de soluções especiais ou para modificar as já prontas.
 - 1.3 Seleção:** Trata da Escolha (julgamento, negociação e análise) e a Autorização (quando o indivíduo que fez a escolha não tem autoridade para executar esta ação e deve ser enviada para a câmara de vereadores autorizar; por vezes essa etapa não ocorrerá pois, dependendo da decisão o próprio indivíduo que fez a escolha, poderá autorizar, ou deverá ser repassado para o seu superior, não precisando que esta autorização seja feita fora do órgão.)
- 2. Modelo Racional (March e Simon 1970):** este modelo é dividido em quatro etapas lógicas e sucessivas:
 - 2.1. Diagnóstico do problema:** Investiga-se onde está o problema, e como surgiu.
 - 2.2. Identificação e explicitação de todas as ações possíveis:** Identifica-se o problema e expõe quais as decisões possíveis para o caso/problema enfrentado.
 - 2.3. Avaliação de cada eventualidade por critérios derivados dos objetivos ou das preferências:** Avaliam-se as opções existentes confrontando-as a partir de critérios objetivos ou das preferências.
 - 2.4. Escolha da solução que maximiza o resultado:** Escolha da decisão que melhor se enquadra para solução do problema e que maximiza o resultado esperado.

Percebemos, portanto que a decisão não é um ato único e isolado. Ela percorrerá um caminho que será analisado para que a alternativa escolhida seja a melhor para que quando posta em prática esta decisão os resultados obtidos sejam os mais próximos do desejado.

Na Administração Pública o processo de tomada de decisão é sempre mais rígido, pois envolve a prestação de serviços públicos. No nosso caso, como esta prestação é dirigida para a área da Saúde, essa rigidez é muito mais

perceptível, pois existe toda uma rede de fiscalização, que envolve agência reguladora (ANS), conselhos, órgãos federais dentre outros, para que seja verificado se o investimento feito nessa área está realmente sendo aplicado de maneira correta, racional e equilibrado.

Outro ponto muito importante, que não podemos deixar de citar, é que, em um órgão público, no caso em tela, uma secretaria municipal de saúde, outro fator que também deverá ser observado no processo decisório é o político. A política é um fator determinante na tomada de decisão em um órgão da Administração Pública, pois por vezes o interesse político diverge do interesse público e quando isto ocorre por vezes quem prevalece é este primeiro interesse. Desta forma o setor público da saúde é constituído em duas vertentes fundamentais: administrativa e política.

A ação dos técnicos e especialistas está articulada a outros centros decisórios, daí não configurar uma tecnocracia típica. Os especialistas devem alguma subordinação aos políticos – na administração pública – e aos grupos de interesses societários – nos conselhos – e, por sua vez, delimitam também a ação destes grupamentos. [...] podemos afirmar que o corpo técnico-burocrático é relevante para o estabelecimento das políticas públicas juntamente com os outros fatores, tais como as demandas sociais e políticas e ação dos grupos de interesses societários. (RIBEIRO, 1996, 56).

Percebemos, portanto, como o processo de tomada decisão na Administração Pública é envolvido por diversos fatores tanto interno quanto externos a organização que desenvolve estas decisões.

5 METODOLOGIA

Para uma fundamentação teórica revela-se inicialmente uma pesquisa de revisão bibliográfica acerca dos estudos sobre processo decisório e Administração Pública, complementado com uma técnica de pesquisa.

5.1 Técnica de pesquisa

A metodologia do trabalho se consolidou em um estudo de caso, quando se utilizou uma técnica de pesquisa dividida entre descritiva aos fins e de campo aos meios de verificação. Gonçalves (2001, p.67) afirma que o estudo de caso “é o tipo de pesquisa que privilegia um caso particular, uma unidade significativa, considerada suficiente para análise de um fenômeno”. Considerando então o processo decisório como o fenômeno deste trabalho.

Vergara (2007, p.47) deixa claro o pensamento sobre a pesquisa descritiva em:

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Para este trabalho a importância do estudo descritivo se dá na análise das características sobre o fenômeno abordado, para melhor compreensão dos fatos.

Retratando o trabalho de Vergara (2007), quanto aos meios de investigação, a pesquisa de campo se caracteriza por ser empírica e realizada no local onde ocorre o fenômeno.

5.2 Problemática

Percebendo que a decisão permeia o cotidiano da administração, que compõe elementos e fases distintas, faz-se necessária uma análise deste em um órgão público.

O processo decisório é de suma importância para Administração Pública, já que desenvolve ações com o intuito de resolver problemas ou situações inesperadas que afetam a sociedade e de extrair vantagens de oportunidades que

possam vir a aparecer no curso da administração.

Com este trabalho buscou-se estudar como se desenvolve o processo decisório no âmbito de um órgão da Administração Pública, sendo ele a secretaria municipal de saúde de Rosário – MA.

Com fundamento no fenômeno estudado neste trabalho, questiona-se assim: como se desenvolve o processo decisório no nível da gestão da secretaria municipal de saúde de Rosário -MA?

5.3 Coleta de dados

Para a coleta de dados foi utilizado um formulário (APÊNDICE A) para a entrevista com a gestora da secretaria composta por 29 perguntas. O questionamento da entrevista se baseou em descrever o ambiente da secretaria sobre o estudo abordado e ampliar o conhecimento da gestão na tomada de decisões.

A entrevista foi realizada pessoalmente com intuito de obter-se o máximo de informação possível para esta pesquisa acadêmica.

Para uma exata compreensão da pesquisa, foram coletadas representações de dados que serão mostradas em forma de figuras e tabela. Houve respostas em que as informações foram imprecisas, dificultando a interpretação dos dados para o trabalho.

6 ESTUDO DE CASO

A Secretaria municipal de Saúde, ambiente do estudo de caso, está localizada no município de Rosário – MA, que se situa a 70 km da capital do Estado, São Luís – MA.

Segundo dados obtidos pelo IBGE 2010, o município possui pela estimativa do Censo, 39.576 habitantes. De acordo com o CNES em 2009 a cidade tem um total de 15 estabelecimentos de saúde, sendo 12 público municipais e 3 privados.

Tabela 1 – Número de estabelecimentos de saúde

Município de Rosário –MA – Dez/2009					
Tipo de estabelecimento	Público	Filantropico	Privado	Sindicato	Total
Central de Regulação de Serviços de Saúde	-	-	-	-	-
Centro de Atenção Hemoterápica e ou Hematológica	-	-	-	-	-
Centro de Atenção Psicossocial	-	-	-	-	-
Centro de Apoio a Saúde da Família	-	-	-	-	-
Centro de Parto Normal	-	-	-	-	-
Centro de Saúde/Unidade Básica de Saúde	1	-	1	-	2
Clinica Especializada/Ambulatório Especializado	-	-	-	-	-
Consultório Isolado	-	-	-	-	-
Cooperativa	-	-	-	-	-
Farmácia Medic Excepcional e Prog	-	-	-	-	-
Farmácia Popular	-	-	-	-	-
Hospital Dia	-	-	-	-	-
Hospital Especializado	-	-	-	-	-
Hospital Geral	-	-	1	-	1
Laboratório Central de Saúde Pública - LACEN	-	-	-	-	-
Policlínica	-	-	-	-	-
Posto de Saúde	9	-	-	-	9
Pronto Socorro Especializado	-	-	-	-	-
Pronto Socorro Geral	-	-	-	-	-
Secretaria de Saúde	-	-	-	-	-
Unid Mista - atend 24h: atenção básica, intern/urg	1	-	-	-	1
Unidade de Atenção à Saúde Indígena	-	-	-	-	-
Unidade de Serviço de Apoio de Diagnose e Terapia	-	-	1	-	1
Unidade de Vigilância em Saúde	1	-	-	-	1
Unidade Móvel Fluvial	-	-	-	-	-
Unidade Móvel Pré Hospitalar	-	-	-	-	-
Urgência/Emergência	-	-	-	-	-
Unidade Móvel Terrestre	-	-	-	-	-
Tipo de estabelecimento não informado	-	-	-	-	-
Total	12	-	3	-	15

Fonte: CNES. Situação da base de dados nacional em 10/04/2010.

Nota: Número total de estabelecimentos, prestando ou não serviços ao SUS

6.1 Perfil da entrevistada

A gestora tem 43 anos, formação em curso superior de Enfermagem pela UFMA, possuindo experiência de 20 anos na área de atendimento de Saúde, como funcionária pública.

6.2 Análise dos resultados

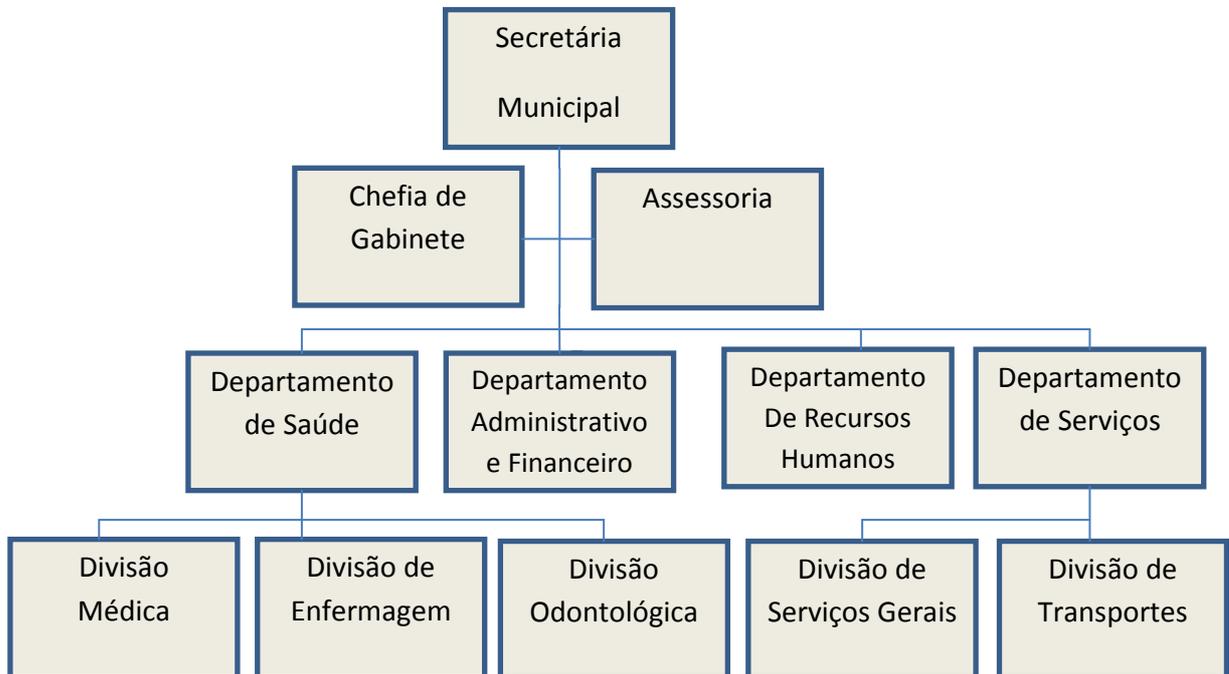
Os seguintes resultados do estudo de caso são apresentados pelas respostas da entrevista acerca da estrutura organizacional e perguntas sobre o processo decisório.

6.2.1 Estrutura organizacional

Inicialmente por meio da entrevista da gestora tentou-se averiguar a estrutura organizacional da secretaria e suas normas administrativas. De acordo com as informações, o órgão não possuía uma missão e visão definida, até por haver uma rotatividade nas administrações devido às eleições municipais. Para ela, a responsabilidade e os valores da secretaria era prestar serviços de Saúde de qualidade para a população do município, o que era de conhecimento de todos os funcionários.

A gestão coordenava diretamente 140 funcionários, sendo que 32 administrativos, e 108 entre médicos, enfermeiros, auxiliares de enfermagem, odontólogos, serviços gerais, e motoristas. No setor administrativo, foco do estudo deste trabalho, o funcionamento era semanal, de segunda a sexta das 9:00 horas da manhã até as 17:00.

Um organograma retrata a representação da hierarquia organizacional, detalhando o nível estratégico, onde se criava processo decisório. A gestora juntamente com 4 funcionários diretos, ficavam a cargo das decisões de acordo com a entrevista.

Figura 3 – Organograma da Secretaria

Fonte: Elaboração própria.

6.2.2 Perguntas sobre o processo decisório

Na visão da entrevistada o problema de natureza administrativa significa ações que impedem ou atingem desenvolvimento do trabalho da secretaria e que a gestão procura solucionar rapidamente conforme as necessidades e disposição dos instrumentos capazes de solucioná-los.

Quanto ao fluxo de tomada de decisões na administração, estes ocorrem com bastante frequência e são diretamente resolvidos pela gestão. Neste momento a gestora informou que as decisões são estratégicas, e que, a seu modo, é visto por uma equipe de apoio que a auxilia nas soluções.

Pela forma com que são utilizados os dados na resolução de problemas, verificou-se que “sua equipe” (que ela denominou de equipe de gabinete) ficava responsável pelo critério de coleta de dados e classificou estes como essenciais para a identificação dos problemas, mas não exemplificou quais eram os procedimentos adotados.

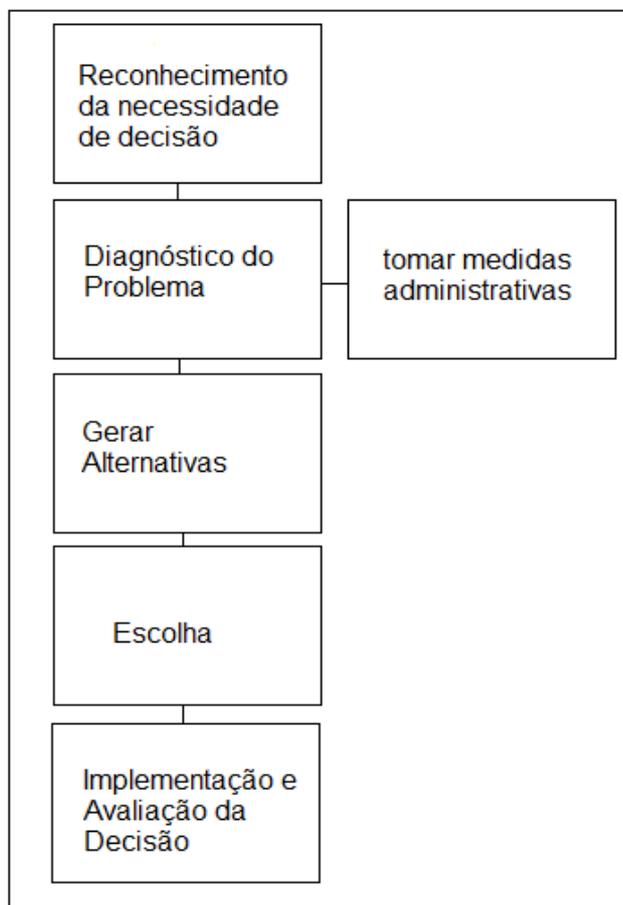
A parte da comunicação das decisões ficavam a cargo dos assessores que tinham responsabilidade de coordenar operacionalmente as ações da gestão.

Para gestora a decisão é o momento de demonstrar a sua capacidade administrativa acerca de problemas, contudo não soube precisar se suas decisões aproveitavam oportunidades. Chiavenato (2008) conceitua oportunidades como uma situação que ocorre quando as circunstâncias oferecerem uma chance para a organização conseguir seus objetivos.

A tomada de decisões é classificada por setorial e geral, conforme análise das respostas. Setorial quando atingir um setor ou um problema específico; ainda segundo a gestora são os que ocorrem com maior intensidade e frequência. Geral quando atingir todo o nível administrativo. De acordo com os dados da respondente, ocorrem com menos frequência, contudo são mais complexas e difíceis de executar.

Na gestão as fases do processo de decisório são ilustradas por seis etapas:

Figura 4 – Fases do processo decisório na Secretaria



Fonte: Elaboração própria

Podemos ressaltar que, na descrição do processo decisório, as fases foram conceituadas pela gestora de forma simples pelo seu ponto de vista acerca do assunto e sem detalhamento específico para cada etapa neste momento da entrevista. Nota-se a etapa de tomar medidas administrativas, que para ela significa agir “conforme as normas da administração do órgão”.

Observando-se as informações obtidas, deve-se entender que o processo decisório se iniciará e se dividirá nas seguintes etapas:

Reconhecimento da necessidade de decisão: Reconhecer que o problema existe, e necessita da decisão.

Diagnóstico do Problema: Identificar o problema.

Tomar medidas administrativas: Seguir com as normas do órgão, exigindo aspectos burocráticos; esta fase se iniciará juntamente com o Diagnóstico do problema.

Gerar alternativas: Reunião da gestão com equipe de gabinete para a viabilidade de alternativas.

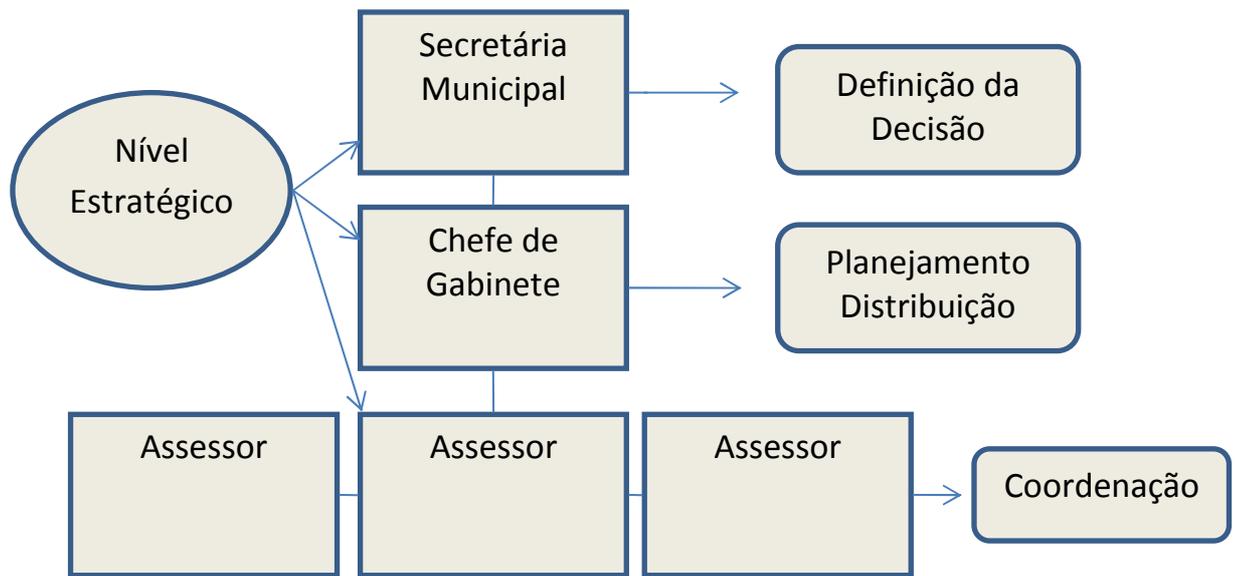
Escolha: Avaliação e escolha de alternativa mais eficiente.

Implementação e Avaliação da decisão: Implementar e avaliar as decisões.

Sob o fundamento dessas informações, pode-se ressaltar que, basicamente, o processo decisório segue as mesmas etapas que estudamos abordados no nosso capítulo de processos de decisão, entendendo que objetivo é o mesmo.

Em outra pergunta sobre quem eram as pessoas que participavam do processo decisório, a resposta foi que eram 4 pessoas, nomeando 1 pessoa como chefe de gabinete, e as outras 3 como assessores especiais. É importante ressaltar que, de acordo com as respostas, notou-se uma centralização nas ordens administrativas por parte deste grupo na gestão, não somente no foco deste estudo, mas na administração como um geral. Apuramos que nem todos tinham formação completa em um curso superior.

Podemos entender que, de acordo com as respostas, a chefe de gabinete distribuía e planejava as tarefas do processo decisório aos assessores. Conforme a entrevistada estes atuavam como coordenadores. Ilustrando esse planejamento, retratamos como a hierarquia das decisões na figura abaixo:

Figura 5 – Hierarquia das decisões

Fonte: Elaboração própria

Tentou-se verificar se as tomadas de decisões eram planejadas e se havia um planejamento estratégico no órgão. As repostas foram vagas; contudo, a gestora disse que o planejamento era uma ação gerencial que definia os objetivos e metas de sua administração.

Quando questionada sobre o comportamento em um dia de trabalho da secretaria, a gestora o avaliou como normal, por ser uma atividade comum no ambiente pesquisado, e que todos desempenhavam as funções das quais eram encarregados. Seguindo as perguntas, podemos entender que existiam metas, mas não foram amplamente discutidas, enfatizando-se que sua obrigação era prestar uma boa gestão na Saúde Pública.

Foi perguntado sobre dificuldades acerca de serem geradas alternativas e implementá-las nas resoluções de problemas. A entrevistada citou em boa parte a burocracia como entrave de algumas ações, principalmente por se tratar de um órgão público. Outra dificuldade mencionada foi vista pela resistência ou falta de conhecimento de alguns funcionários de assimilarem decisões da gestão. Assim sendo, deve-se analisar que, em relação aos fatores externos e internos que influenciavam no processo, não houve precisão da respondente, afirmando que era difícil conceituar, mas que cada decisão recebia influência interna de seus colaboradores diretos e externa de acordo com as circunstâncias do problema a ser resolvido.

Quanto à análise e escolha de alternativas, a entrevistada explicou que se deve primeiramente verificar necessidade do setor onde a decisão será aplicada e que por meio de reuniões com seus assessores, analisar e definir a escolha da alternativa mais viável para cada situação. Percebemos que o processo é baseado no poder de decisão do gestor responsável.

Segundo a entrevistada os objetivos do processo decisório são alcançar uma maior eficiência nas ações de sua gestão, e contribuir na solução de problemas que podem vir a acontecer no serviço de saúde em geral. De acordo ainda com seu raciocínio, as tomadas de decisões interferem no desenvolvimento da sua gestão, uma vez que testa sua competência como administradora e faz com que esteja sempre focada em suas ações.

Ficou claro que a administração convive com situações emergenciais, principalmente tratando-se de um trabalho com Saúde Pública e tem o tempo como fator primordial na ocorrência da decisão, mas ressaltando que o processo decisório é o mesmo, não se alterando. A gestora informou ainda que existem decisões fora do planejamento, contudo a gestão também agirá da mesma maneira.

Conforme as respostas sempre existe o risco acerca das decisões para que não se concretizarem, citando, por exemplo, uma interpretação equivocada do problema ou falta de recursos e instrumentos necessários para a tomada de decisão. As certezas e incertezas fazem parte do seu trabalho e que não existe satisfação em todas as suas ações.

Quando perguntada sobre a avaliação das decisões, a gestão se utiliza de critérios e padrões de pesquisas qualitativas que acompanham o desempenho da solução, verificando se foi satisfatória ou não. No caso da decisão não alcançar seus objetivos, são analisados os fatores e a consequência daquela, além dos seus aspectos positivos e negativos, para a geração de um novo processo de escolha de outra alternativa.

Para a gestora uma perfeita tomada de decisão será aquela onde a solução atingir a eficiência necessária para a resolução do problema. Quanto a esse sua resposta, percebemos que, para esta resposta, foi elencado como todo processo precisa se ater aos mínimos detalhes em todas as suas fases para que se possa alcançar o resultado esperado.

No caso da Secretaria de Saúde, a entrevistada citou a importância do processo decisório pela sua administração no sentido de assegurar serviços

públicos de qualidade para a sociedade, por se tratar de um benefício a que cada cidadão tem direito, porém citou dificuldades como de recursos e aspectos burocráticos para uma celeridade em tal serviço. Conforme se apurou, a responsabilidade na Saúde Pública deverá ser creditada à Ética, para um desempenho satisfatório na aplicabilidade dos instrumentos necessários de bons atendimentos públicos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho foi desenvolvido inicialmente por meio de um estudo bibliográfico sobre o processo decisório e a Administração Pública. Este trabalho teve como foco o processo decisório em um órgão da Administração Pública, representado por um estudo de caso realizado na Secretaria Municipal de Saúde de Rosário, através de uma entrevista presencial com a gestora.

Com a análise de um processo decisório tem-se por consequência o retrato do cotidiano da administração. Portanto, o trabalho procurou assimilar e discutir esta observação como forma de contribuir para o estudo das decisões.

O objetivo geral do estudo era demonstrar como se desenvolvem as decisões em um órgão da Administração Pública no nível da gestão, de acordo com análise de dados obtidos através de pesquisa e com a entrevistada, foram alcançados.

Com relação ao perfil da entrevistada, entendemos que sua formação em Enfermagem contribuirá para boas ações da sua gestão na Secretaria de Saúde, contudo observamos a falta de experiência em práticas administrativas, visto que esse é seu primeiro trabalho como gestora. Quanto as suas respostas na entrevista, percebemos que não havia congruência em entre algumas respostas.

A hipótese considerada inicialmente, de que havia um processo decisório claro e definido, foi comprovada, de acordo com análise do estudo de caso, identificando inclusive suas etapas e as pessoas que participavam das decisões.

Conforme a estrutura organizacional da secretaria apresentada percebeu que as decisões são centralizadas em um pequeno grupo, o qual, a partir da decisão definida, elaborava ações, e suas alternativas, para solucionar os problemas. Podemos destacar, ainda, que a pesquisa não soube identificar se haveria um aproveitamento das oportunidades.

Um dos obstáculos da pesquisa foi a limitação dos dados obtidos, dificultando assim a análise dos resultados, pois a gestora não tinha uma grande disponibilidade de tempo para responder à entrevista. Cumpre ressaltar que foi preciso explicar, com outras palavras, o teor das perguntas, para obter-se o melhor ponto de vista para as respostas.

Desta forma, revela-se correto dizer que o estudo do processo decisório na administração, com o auxílio do estudo de caso elaborado, foi importante para

compreendermos que a decisão deverá desenvolver-se através de um processo, com etapas claras e definidas, o qual deverá ser racional, para que se possa solucionar o problema enfrentado, principalmente quando essa decisão ocorrer em um órgão da Administração Pública, pois esta tem como dever principal atender aos anseios da sociedade.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor; Edward J. McDonnell. **Implantando a administração estratégica**: tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARANTES, Nélío. **Sistema de Gestão Empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BARNARD, Chester. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. **Administração , Novo Cenário Competitivo**. São Paulo: EDITORA, 2006.
- BAZERMAN, Max H. **Processo Decisório**: para cursos de administração e economia. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BERNSTEIN, P. L. **Desafios aos deuses**: a fascinante história do risco. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BOBBIO, Norberto. **A teoria das formas de governo**. 2. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1987.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para Administradores e não administradores**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DAVENPORT, TH. H.; PRUSAK, L., **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter F. **Introdução a Administração**. São Paulo: Thosom Pioneira, 1998.
- DUBRIN, Andrew J. **Princípios de Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder**: formação do patronato brasileiro. 3. ed. São Paulo: Globo, 2001.
- GONÇALVES, Elisa Pereira. **Iniciação a pesquisa científica**. 2. ed. Campinas, SP:

Alínea, 2001.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados; tradutor Roberto Galman. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HANIKA, Francis de Paula. **Guia Moderno de Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1974.

IBGE. Disponível em:
<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/perfil.php?codmun=210960&search=Maranh%C3%A3o-MA|Ros%C3%A1rio>. Acesso em: 24 jun.2013.

KEPNER, Charles; TREGOE, Benjamim. **O administrador racional**: uma abordagem sistemática para solução de problemas e tomada de decisão. 2. ed. São Paulo, 1972.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LOGENECKER, Justin Gooderl. **Introdução à Administração**: uma abordagem comportamental. São Paulo: Atlas, 1981.

MARCH, J.G. & SIMON, H. A . **Teoria das Organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

McGEE, James; PRUSACK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, Ernst Young, 1994 (Série Gerenciamento da Informação).

MEGGINSON, Leon C. **Administração**: conceitos e aplicações. 4.e d. São Paulo: Atlas, 1998.

MENEZES, Luis Cezar de Moura. **Gestão de Projetos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work.** New York: HarperCollinsPublishers, 1973.

MINTZBERG, H; RAISIGHANI, D & THERET, A. **The Structure of "Instrutured" Decision Process.** Administrative Science Quaterly, jun, 1976.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública:** teoria e questões. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PEREIRA, J. C. Sobre o emprego do termo racional em economia e administração. **RAE**, Rio de Janeiro: FGV, Vol. 17(1) Jan./Fev.1977.

RIBEIRO, J.M. Estruturas Técnico-Burocráticas e Instâncias Colegiadas no SUS: uma abordagem dos Fundamentos da Política Setorial. In Costa, N. R. & Ribeiro, J.M. (org.) **Política de Saúde e Inovação Institucional:** uma Agenda para os Anos 90. Rio de Janeiro, ENSP, 1996.

ROBBINS, Stephen P. **O processo administrativo:** integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1981.

SANTOS. Alba Conceição Marquez dos. **A administração pública gerencial.** Artigo apresentado para a disciplina Administração Pública e Governo, ministrada pelo Prof. Mestre Gilcemar Oliveira, agosto de 2003.

SCOSS, Floro Zino. **Processo decisório para executivos.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1974.

SIMON, Herbert. A. **A Capacidade de Decisão e de Liderança.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1971.

STAREC, Claudio. **Gestão Estratégica da informação e inteligência competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2008.

STONER, James A.F. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

STONER, James A.F. FREEMAN, R.E. GILBERT, Daniel R. **Management.** Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1995.

TORRINHA, Francisco. **Dicionário Latino Português.** 3. ed. Porto: Gráfico Reunidos, 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ENTREVISTA

ENTREVISTA

DATA: __/__/__

NOME: _____

CARGO: _____

BLOCO A (ESTRUTURA ORGANIZACIONAL)

1) QUAL A MISSÃO E VISÃO DA SECRETARIA?

2) QUANTOS FUNCIONÁRIOS A SECRETARIA POSSUI?

3) COMO É A HIERARQUIA DO ORGÃO? EXISTE UM ORGANOGRAMA?

4) QUAL O HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO?

BLOCO B (QUESTÕES SOBRE PROCESSO DECISÓRIO)

5) NA SUA VISÃO O QUE É UM PROBLEMA DE NATUREZA ADMINISTRATIVA NA SECRETARIA?

6) QUAL O FLUXO DA TOMADA DE DECISÕES? COMO SE CARACTERIZA ESSE FLUXO?

7) QUAIS SÃO OS DADOS, E DE QUE FORMA SÃO UTILIZADOS PELA GESTÃO NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS?

8) QUAL O PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO PARA RESOLVER UM PLOBLEMA?

9) A GESTÃO APROVEITA AS DECISÕES PARA OPORTUNIDADES?

10) A TOMADA DE DECISÕES COMO VOCÊ CLASSIFICA?

11) COMO VOCÊ DESCREVE O PROCESSO DECISÓRIO NA SECRETARIA? QUAIS SÃO SUAS ETAPAS OU FASES?

12) NA SECRETARIA QUEM SÃO AS PESSOAS RESPONSÁVEIS PELAS ESCOLHAS DE DECISÕES? QUAIS SEUS CARGOS?

13) AS TOMADAS DE DECISÕES SÃO SEMPRE PLANEJADAS?

14) QUAL O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZADO NA GESTÃO DA SECRETARIA?

15) COMO VOCÊ DESCREVERIA UM DIA NA SECRETARIA BASEADO NO PROCESSO DE DECISÕES?

16) EXISTEM METAS?

17) QUAIS SÃO AS DIFICULDADES PARA GERAR SOLUÇÕES E IMPLEMENTÁLAS?

18) QUAIS FATORES EXTERNOS E INTERNOS QUE INFLUENCIAM NAS TOMADAS DE DECISÕES?

19) COMO É FEITA ANÁLISE E ESCOLHA DOS SETORES QUE PRECISARAM DA IMPLANTAÇÃO DE UM PROCESSO DECISÓRIO? BASEADOS NO PODER DE DECISÃO DO GESTOR RESPONSÁVEL?

20) EM SUA OPINIÃO QUAIS OS OBJETIVOS DO PROCESSO DECISÓRIO E QUEM ELES IRÃO AFETAR?

21) COMO AS TOMADAS DE DECISÕES INTERFEREM NO DESENVOLVIMENTO DA SUA GESTÃO?

22) NO DIA A DIA DA SECRETARIA SITUAÇÕES EMERGENCIAIS E INESPERADAS OCORREM, COMO É FEITA A TOMADA DE DECISÕES NESSES CASOS?

23) COMO O GESTOR DEVE SE PORTAR NOS MOMENTOS EM QUE É PRECISO TOMAR UMA DECISÃO QUE NÃO ESTAVA NO PLANEJAMENTO?

24) A GESTÃO TRABALHA COM O RISCO, CERTESAS E INCERTESAS ACERCA DAS DECISÕES?

25) COMO É FEITA AVALIAÇÃO DAS DECISÕES TOMADAS?

26) O QUE DEVE SER FEITO QUANDO UMA DECISÃO TOMADA NÃO CUMPRE COM O ESPERADO?

27) COMO VOCÊ DESCREVERIA COMO PERFEITA UMA TOMADA DE DECISÃO?

28) QUAL A SUA CONCLUSÃO E IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DECISÓRIO EM UM ORGÃO PÚBLICO?

29) QUAL A SUA OPINIÃO SOBRE A RESPONSABILIDADE DA GESTÃO DA SAÚDE PÚBLICA?

Santos Neto, José Lima dos

Os processos de decisão na administração pública: um estudo de caso na Secretaria Municipal de Saúde de Rosário-MA / José Lima dos Santos Neto. – São Luís, 2013.

50 f.: il.

Impresso por computador (Fotocópia)

Orientador: Profa. Ms. Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2013.

1. Administração pública. 2. Processo decisório. 3. Secretaria Municipal de Saúde – Rosário. I. Título.

CDU 35.077.6:352 (812.1)