

PROCESSO DECISÓRIO NOS SETORES PÚBLICO E PRIVADO: ESTUDO EXPLORATÓRIO E COMPARATIVO SOBRE A DIMENSÃO DECISÃO

Marcelo Aldair Souza*
Mônica F. C. Pedrozo Gonçalves**

RESUMO: As organizações vivenciam, a todo o momento, a necessidade de tomar decisões frente a problemas que, algumas vezes, apresentam várias alternativas de solução. A dimensão da decisão é diferente quando se comparam os ambientes público e privado. Inúmeras variáveis devem ser consideradas para que o nível de decisão ótimo possa ser válido em cada ambiente. Neste estudo, buscou-se avaliar a dimensão da decisão em uma Instituição Pública de Ensino e em uma organização privada na área de Tecnologia da Informação e Comunicação. Por meio da pesquisa multicase, mediante questionário tipo *survey*, foi possível traçar algumas perspectivas dos gestores que decidem e as características e diferenças existentes na prática da decisão nos segmentos analisados.

PALAVRAS-CHAVE: Decisão Setor Privado; Decisão Setor Público; Estudo Comparativo; Processo Decisório.

DECIDING PROCESS IN PUBLIC AND PRIVATE SECTORS: EXPLORATORY AND COMPARATIVE STUDY ON DECISION TAKING

ABSTRACT: All organizations experience the need for decision-taking on problems with several alternatives. Decisions are different when the public and private stances are taken into account. Numberless variables have to be considered so that the best decision level may be valid in each stance. Current analysis evaluates decisions in an educational public institution and in a private organization in the area of Technology of Information and Communication. The perspectives of managers that decide and the characteristics and differences in the practice of decisions in the analyzed segments may be perceived by a survey questionnaire in a multi-case research.

KEYWORDS: Decision in the Private Sector; Decision in the Public Sector; Comparative Study; Decision Process.

INTRODUÇÃO

A disseminação da tecnologia, aliada ao efeito globalização, permitiu ampliar a competitividade das organizações privadas e seus efeitos também são observados no setor público. O cidadão usuário, conhecedor de seus direitos e motivado pelo acesso às informações sobre a oferta de bens e serviços produzidos mundialmente, questiona o desempenho das instituições públicas e as compara com estruturas semelhantes disponíveis na iniciativa privada e também com serviços públicos existentes em outros países. A todo o momento as instituições públicas são

questionadas sobre seu papel e sua importância para a sociedade, sendo responsabilidade dos gestores públicos apresentarem respostas coerentes aos anseios sociais.

Assim, é necessária uma adaptação das estruturas públicas para melhorar seu desempenho e proporcionar serviços mais eficientes e que atendam às reais demandas da sociedade.

Contudo, sabe-se que há algumas distinções entre o setor público e o privado que devem ser considerados, não sendo, portanto, adequado que se façam comparações aleatórias sem qualquer aplicabilidade real, antes de conhecer alguns aspectos que diferenciam esses setores (público/privado).

* Mestrado em Administração Universitária pelo Mestrado Profissional em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); E-mail: marcelo.souza@ibirama.ifc.edu.br

** Mestre em Administração Universitária pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Dentre os aspectos que podem ser retratados destaca-se o processo decisório.

Neste sentido, o presente estudo pretende abordar as principais características relacionadas ao processo decisório nas dimensões pública e privada e colaborar para ampliar as discussões sobre as diferenças e semelhanças que existem na comparação entre uma organização privada e uma instituição pública focando alguns aspectos ligados à racionalidade presente no gestor que decide.

O objetivo principal deste artigo é comparar o comportamento dos gestores no âmbito público e privado em relação aos aspectos ligados à tomada de decisão, identificando ou não pontos comuns, analisando o impacto da decisão no ambiente organizacional e a velocidade de sua assimilação no ambiente das instituições analisadas, bem como contribuir para o estímulo à melhoria, rapidez e qualidade da decisão no setor público.

Para concretização desses objetivos o estudo limita-se às contribuições das principais teorias relacionadas ao processo decisório e, a partir dos conceitos, aplicar um questionário em uma empresa do ramo de Tecnologia da Informação e Comunicação e uma Instituição Pública Federal da área de educação tecnológica a fim de encontrar e estabelecer um perfil dos gestores, no quesito *decisão*, nos âmbitos público e privado, das áreas/setores analisados.

2 PROCESSOS DECISÓRIOS

Na sequência serão analisados os principais temas relacionados ao objeto da pesquisa, segundo as concepções da literatura aplicável ao assunto.

2.1 A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO E O PROCESSO DECISÓRIO

Na primeira metade do século XX, a administração começa a surgir como algo estruturado e se consolidar de maneira mais efetiva. Nesta ocasião surgiram vários estudos e eventos da administração

que se agregaram sob a égide de uma escola e/ou teoria da administração (OLIVEIRA, 2012).

A Escola de Administração “é a consolidação da concepção técnica e de conhecimentos inerentes a um assunto administrativo, decorrente da influência de uma ou mais teorias da administração” (OLIVEIRA, 2012, p. 61).

A Teoria Administrativa é uma ciência relativamente nova, tendo em vista que teve seu surgimento no início do século XX. A consolidação da Teoria Administrativa decorreu das acentuadas mudanças ocorridas na estrutura social do trabalho causadas pela Revolução Industrial (MORITZ; PEREIRA, 2010).

De acordo com Oliveira (2012, p. 61), a Teoria da Administração é “o conjunto de princípios e conhecimentos disseminados e comuns à prática administrativa, dentro de uma abordagem específica, quanto às atividades e funções administrativas desempenhadas pelas empresas”.

Portanto, a Escola da Administração define a abordagem e a amplitude das técnicas relacionadas à administração, enquanto a Teoria da Administração avalia como as funções da administração e as funções das empresas são aplicadas.

A seguir, serão apresentadas as Teorias da Administração dispostas nas diferentes Escolas:

Quadro 1. Escolas e Teorias da Administração

Escola Clássica	Escola Burocrática	Escola Humanista	Escola Sistemática	Escola Quantitativa	Escola Contingencial	Escola Moderna
<ul style="list-style-type: none"> • Teoria da Administração Científica • Teoria do Processo Administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria da Burocracia 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria das Relações Humanas • Teoria Comportamentalista • Teoria Estruturalista • Teoria do Desenvolvimento Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria de Sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria da Matemática 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria da Administração por Objetivos • Teoria da Contingência 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria da Administração por Processos • Teoria de Excelência Administrativa

Fonte: Oliveira (2012, p. 62).

Entretanto, para melhor compreensão da Teoria Administrativa, é importante apresentar o conceito do que significa Administração e Empresa. Vale ressaltar que os conceitos apresentados neste estudo não são únicos e limitam-se às contribuições oferecidas por Oliveira (2012).

Quadro 2. Conceito de Administração e Empresa

CONCEITO	
Administração	Empresa
É o sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções para avançar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, bem como a organização, estruturação e a direção dos recursos alocados nas áreas das empresas, orientados para os resultados esperados, com a minimização dos conflitos interpessoais.	É a instituição legalmente constituída, com a finalidade de oferecer produtos e/ou serviços para outras empresas e/ou para os consumidores do mercado em geral.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Oliveira (2012, p. 4-6).

A relação entre a empresa e administração é profunda, haja vista que uma não poderia existir, evoluir, desenvolver-se sem a outra. É de vital importância para o sucesso e continuidade de uma empresa que os seus gestores conheçam as práticas administrativas.

Neste sentido, Oliveira (2012) considera que o estudo da administração nas empresas deve considerar, minimamente, alguns aspectos, conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 3. Aspectos Básicos do Estudo da Administração

(Continua)

ADMINISTRAÇÃO	
Abordagens	A administração pode ter a abordagem como ciência, como arte e como profissão.
Premissas	A administração deve sustentar a constituição e continuidade das empresas; a aplicação da administração deve estar sustentada por otimizados uso e equilíbrio da teoria e da prática administrativa; a qualidade da administração está diretamente relacionada à atuação e nível de conhecimento dos executivos e funcionários; a administração deve estar baseada e sustentada por modernas metodologias e técnicas.

(Conclusão)

Princípios	Aplicação e abrangências universais; clareza que a administração é um conhecimento em constante evolução; clareza que a administração permite e incentiva generalizações e particularizações decorrentes das empresas e pessoas; assumir forte abordagem de relatividade; considerar a empresa de forma interativa e saber que o foco são as pessoas que trabalham nas empresas.
Características	É um processo dinâmico e social; é um processo catalisador e disseminador de conhecimentos, ideias e aprendizados; é ativa, criativa, complexa, coordenada, abrangente e interativa; é uma atividade inexata e intangível, porém, avaliável.
Funções da Administração	Planejamento, Organização, Direção, Gestão de pessoas e avaliação.
Funções das empresas	Desenvolvimento de pessoas, Finanças, <i>Marketing</i> , Processos e Tecnologia e Produção.
Níveis	Nível estratégico, nível tático e nível operacional.
Fatores de influência	Eficiência, eficácia e efetividade.
Essências da Administração	Inteligência, Capacitação, Habilidade e Papel Administrativo.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em OLIVEIRA (2012, p. 10–51).

Retornando, portanto, às Teorias Administrativas, embora o século XX tenha apontado acentuadas mudanças, o impacto que elas causaram no ambiente foi mínimo. A extrema valorização da racionalidade conferia à ciência em geral e, particularmente à Teoria Administrativa, uma indiferença sistêmica ao que ocorria no ambiente externo. Neste contexto, os fatores determinantes das escolhas ou a avaliação das alternativas baseavam-se somente na relação custo/benefício (MORITZ; PEREIRA, 2010).

Entretanto, o estudo do Processo Decisório apresenta significativa evolução a partir da década de 40 do século passado, especialmente, com os estudos

de Herbert Simon. O referido teórico contribuiu para a análise do processo decisório nas empresas, especialmente por ser profundo conhecedor da matemática e da econometria. Defendia que *administrar é sinônimo de tomar decisões*, consolidando seu pensamento na tese de doutorado defendida na Universidade de Chicago (OLIVEIRA, 2012).

Simon utilizou a Teoria das Decisões para explicar o comportamento humano nas organizações. Salienta que a Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões, na qual cada pessoa participa racional e conscientemente, tomando decisões de acordo com alternativas racionais de comportamento. A organização é, portanto, um ambiente de ações e decisões (MORITZ; PEREIRA, 2010).

Simon sugere seis elementos clássicos no processo de tomada de decisão:

- **O tomador de decisão** – a pessoa que faz a escolha ou opção;
- **Os objetivos** – o que o tomador de decisão pretende;
- **As preferências** – critérios que o tomador de decisão se utiliza para realizar escolhas;
- **A estratégia** – o curso da ação que o tomador de decisão opta para alcançar seus objetivos;
- **A situação** – aspectos do ambiente que influenciam o tomador de decisão;
- **O resultado** – a consequência de determinada estratégia de decisão.

Os atores do processo decisório podem ser várias entidades ou apenas um simples indivíduo. Sejam quais forem os atores envolvidos, estes influenciam o processo decisório de acordo com o sistema de valores que representam e através das relações que estabelecem entre si. Neste caso, podem ocorrer alianças, quando os objetivos são comuns ou ocorrer os conflitos, quando os valores são distintos (MORITZ; PEREIRA, 2010).

De acordo com Moritz e Pereira (2010), vários estudiosos da Administração descreveram modelos de procedimentos acerca da tomada de decisão. Estes modelos foram sintetizados pelos referidos autores, da seguinte forma:

- a) **Modelo Clássico** – quem toma as decisões examina primeiro os fins e depois estuda os meios para alcançá-los;
- b) **Modelo Comportamentalista** – o comportamento dos indivíduos na empresa é muito abrangente fazendo com que os gestores procurem prevê-lo para evitar situações desagradáveis;
- c) **Modelo Normativo** – o que deve ser feito é a preocupação central;
- d) **Modelo Racional** – tem como intuito maximizar os objetivos da alta administração e seus acionistas.

Com relação aos modelos racional e comportamental, os autores Caravantes et al. (2005) observam que o modelo racional da tomada de decisão supõe que os tomadores de decisão sejam objetivos e tenham informações completas; ainda segundo esses autores “A abordagem racional é a que muitos gerentes afirmam seguir” (CARAVANTES et al., 2005, p. 454). Já o modelo comportamental reconhece que os tomadores de decisão têm informações incompletas, o que limita o potencial necessário à tomada da melhor decisão.

No que se refere aos níveis e tipos de tomadas de decisão em uma organização, Moritz e Pereira (2010) descrevem da seguinte forma:

- Nível alto – prevê o tipo de decisão estratégica;
- Nível intermediário – prevê o tipo de decisão tática;
- Nível de supervisão – prevê o tipo de decisão operacional

No quesito *estilos de tomada de decisão*, Moritz e Pereira (2010) classificam os administradores como:

- **Indivíduo avesso a problemas (AP)** – preocupa-se em manter o *status quo*, e age para evitar mudanças. Diante das dificuldades procura minimizar os conflitos ou simplesmente ignorá-los.
- **Indivíduo solucionador de problemas (SP)** – reconhece que mudanças desnecessárias servem somente para gastar recursos, entende que a empresa no mundo moderno opera sob condições de risco e incertezas. Geralmente o ambiente é agitado e competitivo.
- **Indivíduo previsor de problemas (PP)** – busca ativamente antecipar os problemas e tenta solucioná-los antes que se transforme em uma dificuldade maior para a organização. Ele reconhece a necessidade de mudanças, entretanto, acredita que a melhor maneira de lidar com elas é prevenindo-as.

Ressalta-se que, embora um tipo ou estilo particular possa ser mais eficaz que outro, existirá momentos na organização que irão exigir papéis específicos de tomada de decisões, momentos estes que uma gama variada de estilos só tem a contribuir para a solução mais adequada do problema.

Alguns autores apontam que no processo de decisão o risco é uma variável que deve ser considerada na análise das possibilidades de decisão, uma vez que os gestores estão julgando sob ambiente de incertezas (BAZERMAN, 2004; STEIN et al., 1994; SHIMIZU, 2006). Já Kepnere e Tregoe (1981) apontam que uma das dificuldades enfrentadas pelos gestores é a falta de clareza sobre a especificação dos problemas, o que limita as possibilidades de seu esclarecimento.

Simon e March (1967) destacam a necessidade de ampliação dos entendimentos sobre a racionalidade do gestor que decide, presente no modelo clássico, destacando a análise cognitiva, a

qual restringe o homem a um ser “comum”, limitado e que erra, cujo comportamento influencia o ambiente das organizações e, conseqüentemente, as decisões. Ainda, o homem é limitado pela capacidade física, hábitos, reflexos, destreza manual e processos mentais. Assim, segundo Simon, “os princípios da administração devem ocupar-se dos fatores determinantes da lealdade e da moral, da liderança e da iniciativa e das influências que determinam em que ponto da organização se fixarão as lealdades organizativas do indivíduo” (SIMON, 1979, p. 41). Esse fato deve ser observado pelos gestores, pois tem impacto direto na execução das decisões realizadas no âmbito das organizações.

Shimizu (2006) retrata a importância dos cenários à tomada de decisão, pois o planejamento de cenários investiga, no presente, um entendimento sobre algo ainda desconhecido (futuro). Pela técnica é possível traçar possibilidades de decisão melhorando a gestão do risco e da incerteza.

2.2 A GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO PRIVADA: DIVERGÊNCIAS E CONVERGÊNCIAS

Paludo (2010) destaca mais convergências do que diferenças na comparação entre a Administração Pública e a Administração Privada, uma vez que ambas se utilizam das técnicas do planejamento, organização, direção e controle em seu arranjo administrativo. Ainda, ambas são influenciadas pelo ambiente: fatores políticos, sociais, tecnológicos, econômicos, etc. Do mesmo modo, observam-se diferenças quando se compara uma grande empresa em relação a uma pequena e/ou média empresa em diversos aspectos, principalmente a estrutura e a normatização.

Neste sentido Paludo (2010) aponta algumas características fundamentais que são utilizadas nas comparações que buscam diferenciar o setor público e privado, conforme quadro resumido abaixo:

Quadro 4. Características que diferenciam o Setor Público do Privado

Setor Público	Setor Privado
Objetivo maior é proporcionar o bem-estar à coletividade	Objetivo principal é obter lucro.
Na Administração Pública o “cliente” paga os serviços através de impostos, mesmo sem usar.	O cliente só paga pelo bem e/ou serviço que comprar ou utilizar.
Normalmente as atividades públicas são monopolistas e os usuários não podem escolher outra forma.	A livre concorrência proporciona várias opções.
O governo existe para servir aos interesses gerais da sociedade.	As empresas existem para servir aos interesses de um indivíduo ou grupo.
A responsabilidade do governo deve responder à natureza e à dimensão de seu poder.	São restritas ao seu ambiente de atuação.
A ação do governo é difícil, complexa e gigante, e tem menos autonomia.	É menor, mais flexível e mais autônoma.
Cabe aos governos a solução dos conflitos de interesses particulares para alcançar ao bem-estar geral.	Preocupa-se com seu próprio bem-estar e como resolver os seus problemas.
O governo conduz a Nação e responde à população pelas suas ações	Os dirigentes respondem aos proprietários e acionistas.
Há autoridade suprema, sancionada pelo monopólio da violência e há grande poder de coação.	O poder é limitado.
A eficiência e eficácia das entidades públicas são medidas, não somente pela correta utilização dos recursos, mas pelo cumprimento de sua missão e pelo atendimento, com qualidade, das demandas da sociedade.	A eficiência e eficácia são medidas pelo aumento de suas receitas, pela redução dos gastos e pela ampliação de mercado.
O Controle da Administração Pública tem amparo legal e é exercido pelos órgãos de controle, pela política e pelo cidadão.	Além dos órgãos de controle, também, o mercado é quem dita as regras do jogo.
A cúpula da Administração Pública é frequentemente substituída em função de partidos políticos, eleições e por força de novas coalizões necessárias ao poder. A descontinuidade dificulta o planejamento e as ações de longo prazo.	O poder de mando raramente se altera e a continuidade da alta administração é a regra.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Paludo (2010, p. 48–49).

O autor, ao comparar os principais tópicos tratados nos âmbitos públicos e privados, revela—nos algumas situações importantes e que serão oportunas na análise dos dados da pesquisa de comparação do processo de decisão nos segmentos estudados.

A principal dimensão a ser analisada é em relação aos objetivos das organizações, ou seja, para que elas existem? É fácil responder que o principal objetivo que justifica a existência de uma empresa é a geração de lucros aos seus proprietários e isso responde, em tese, a velocidade que uma decisão deve imprimir para que se atinjam aos objetivos dos proprietários/acionistas.

Já no setor público, o objetivo maior é atender à sociedade e, para isso, muitos objetivos são traçados pelas instituições a fim de ampliar, ao máximo possível, o número de cidadãos atendidos, ou seja, a finalidade principal é o caráter socializante e não a geração de lucros. Ainda, o setor público tem uma estrutura maior e mais complexa contribuindo para diminuição da autonomia, enquanto que no setor privado se apresenta, no geral, com maior flexibilidade e autonomia. Esses fatores influenciam e diferenciam o processo decisório nos setores público—privado.

Apesar dessas distinções é necessário que as instituições públicas encontrem formas e modelos de gestão capazes de atender aos anseios da sociedade, contribuindo com maior efetividade para a consecução dos objetivos legais de sua existência. “A Administração Pública pode e deve melhorar suas práticas a partir da utilização de técnicas consagradas pela iniciativa privada—o que não pode é simplesmente aplicar essas práticas sem uma adaptação adequada à realidade pública” (PALUDO, 2010, p. 50).

É importante ressaltar que a administração pública e a administração privada necessitam—se mutuamente, portanto, é imprescindível que as instituições públicas e privadas tenham clareza da finalidade de sua existência, bem como dos pontos que as tornam semelhantes ou diferentes. Desta forma, é possível aproveitar as vantagens que as técnicas utilizadas nas organizações privadas e instituições públicas têm a oferecer sem distanciar—se da essência das atividades que desenvolvem.

3 DAS INSTITUIÇÕES ANALISADAS

A seguir será apresentado um breve resumo das instituições que serviram de parâmetro aos objetivos da pesquisa.

3.1 O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DE SANTA CATARINA

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) foi criado em 29 de dezembro de 2008 por intermédio da Lei nº 11.892, mediante a transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (CEFET—SC) em Instituto Federal. O início da história da Instituição remonta ao ano de 1909, com a criação da Escola de Aprendizes Artífices pelo então Presidente da República, Nilo Peçanha.

Vinculado ao Ministério da Educação (MEC), o IFSC constitui—se em um sistema *multicampi*, cuja finalidade é propiciar formação e qualificação a cidadãos de diversas áreas nos vários níveis e modalidades de ensino, bem como realizar pesquisa e desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços, em articulação com os setores produtivos e a sociedade catarinense, estando presente em todas as regiões do Estado de Santa Catarina, por meio de dezenove *campi* de ensino e uma Reitoria sediada na cidade de Florianópolis.

3.1.1 O Processo Decisório no Instituto Federal de Educação de Santa Catarina

No processo decisório do IFSC, observa—se a importância dos órgãos colegiados que compõem sua estrutura, conforme disposto na Lei 11.892/2008:

Art. 10. A administração dos Institutos Federais terá como órgãos superiores o Colégio de Dirigentes e o Conselho Superior.

§ 1º As presidências do Colégio de Dirigentes e do Conselho Superior serão exercidas pelo Reitor do Instituto Federal.

§ 2º O Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo, será composto pelo Reitor, pelos Pró-Reitores e pelo Diretor-Geral de cada um dos *campi* que integram o Instituto Federal.

§ 3º O Conselho Superior, de caráter consultivo e deliberativo, será composto por representantes dos docentes, dos estudantes, dos servidores técnico-administrativos, dos egressos da instituição, da sociedade civil, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes do Instituto Federal, assegurando-se a representação paritária dos segmentos que compõem a comunidade acadêmica.

§ 4º O estatuto do Instituto Federal disporá sobre a estruturação, as competências e as normas de funcionamento do Colégio de Dirigentes e do Conselho Superior.

Art. 11. Os Institutos Federais terão como órgão executivo a reitoria, composta por 1 (um) Reitor e 5 (cinco) Pró-Reitores. (grifo nosso).

Outro órgão que compõe a estrutura da instituição pública analisada é o Colégio de Dirigentes, que tem a representação de todos os Diretores Gerais dos *campi* da Instituição que se reúnem periodicamente para refletirem e decidirem sobre os problemas de gestão vivenciados nos diferentes *campi*, além de normatizar procedimentos diversos visando à uniformização e à padronização dos processos que são seguidos por toda a estrutura organizacional.

Os *campi* da instituição também possuem estruturas colegiadas:

Para organizar a tomada das decisões, o Regimento prevê que o Colegiado atue na discussão e deliberação final sobre temas estratégicos que afetem o processo de ensino-aprendizagem. As questões pedagógicas e administrativas são encaminhadas a partir do Conselho de Ensino e do Conselho de Apoio ao Ensino, formados pelos coordenadores das respectivas gerências. Para determinadas decisões, o Colegiado da Comunidade Escolar aprova a convocação de toda a

comunidade em uma Assembleia Geral. Nesta, participam os alunos, pais, professores e administrativos da comunidade e delibera-se sobre alterações do Regimento, sobre Regulamento de Provimento de Cargos e sobre outros temas de grande relevância (SILVA; SCHOREDER; SILVA, 2007, p. 22).

A pluralidade existente na composição do órgão superior máximo dos Institutos (Conselho Superior), com representação de diversos seguimentos da sociedade, além da comunidade acadêmica, confere maior grau de transparência e socialização ao processo de tomada de decisão na Instituição pública pesquisada.

3.2 DOCPRO – CRIAÇÃO DE BIBLIOTECAS VIRTUAIS

A DocPro Criação de Bibliotecas Virtuais constitui-se em uma instituição privada, criada em 08 de agosto de 1997 a partir de uma iniciativa de cinco profissionais da área de Tecnologia da Informação. Possui a empresa matriz no Rio de Janeiro e uma empresa filial em Florianópolis.

A DocPro oferece serviços de digitalização de documentos de qualquer tipo ou tamanho, tornando-os disponíveis para acesso via computador através de um *software* de busca. Seu quadro de colaboradores atual é de 36 funcionários efetivos e 06 funcionários terceirizados. A sociedade é composta de cinco sócios.

3.2.1 O Processo Decisório na DocPro

O Processo Decisório na DocPro ocorre de forma compartilhada com todos os sócios-proprietários da empresa. Embora os sócios-proprietários tenham porcentagens de participação distintas na empresa, o grau de representatividade é igualitário no processo de tomada de decisão.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ao definir os objetivos pretendidos com a pesquisa, a mesma deve se adequar aos requisitos de cientificidade necessários à análise das respostas do questionário.

Essa pesquisa apresenta uma característica de estudo multicase apoiado em um questionário, tipo *survey*³ enviado a um dos sócios–proprietários da empresa privada pesquisada, bem como para o gestor máximo da Instituição Pública (IFSC) que serviu de parâmetro ao estudo. No IFSC o questionário também foi enviado aos 22 Diretores Gerais de *campi* que também são responsáveis por níveis de decisões na Instituição.

O estudo de caso, segundo Vergara (2011), limita-se a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoas, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país.

A pesquisa também se caracteriza como exploratória que, segundo Gil (2009), tem por objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Para a análise dos dados da pesquisa os seguintes procedimentos relacionados ao setor público foram realizados para que a comparação entre os setores pesquisados fosse possível:

Setor Público (15 respostas recebidas):

- 1º Analisar todas as respostas, por questão;
- 2º Agrupamento das respostas, tendo por critério a alternativa de maior percentual de respostas apontadas pelos respondentes da pesquisa.

Esses procedimentos irão direcionar o tipo de “dimensão” que prevalece na Instituição Pública pesquisada (IFSC), considerando que o questionário foi respondido por 15 gestores com poder de decisão na Instituição. Após esses procedimentos foi possível estabelecer parâmetros comparativos relacionados à decisão no setor público (IFSC) e o setor privado (DocPro).

Tendo em vista que o Processo Decisório ocorre de forma compartilhada na DocPro e o grau de representatividade é igualitário no processo de tomada de decisão entre os sócios proprietários, foi aplicado o questionário *survey* para um dos sócios–proprietários da empresa.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A Tabela abaixo retrata as respostas obtidas do setor público (IFSC) e, a partir dela, serão extraídas as alternativas de maior percentual para fins de comparação com o setor privado, conforme previsto na metodologia.

³ O *survey*, além de questionário, representa uma série de atividades, tais como: a coleta, a comparação e a análise dos resultados. Implica em: Definir os objetivos; planejar e agendar o *survey*; projetar e validar o questionário; selecionar os participantes; administrar o questionário; analisar os dados e escrever os resultados. Fonte: <<http://www.ufpa.br/cdesouza/teaching/topes/5-Surveys.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2014.

Tabela 1. Resumo das variáveis de maior representatividade, por dimensão, conforme respostas do Setor Público

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	%
Poder	Centralizado	26,67%
	Compartilhado	73,33%
Comunicação	Clara	50%
	Distorcida (ruídos)	50%
Tipo Autoridade	Coordenação/Orientação	66,67%
	Controle/Comando	33,33%
Mudança Estratégica	Inovador	73,33%
	Conservador	26,67%
Responsabilidade Pela Decisão	Dirigente Máximo	40%
	Compartilhado	60%
Comportamento Emocional	Sim, emoção influencia na decisão	46,67%
	Não, sempre decido de forma racional	53,33%
Estilo de Decidir	Avesso a Problemas	0%
	Solucionador de Problemas	14,29%
	Que Prevê os Problemas	85,71%

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

O Gráfico a seguir destaca as variáveis abordadas na pesquisa em conformidade com as respostas obtidas.

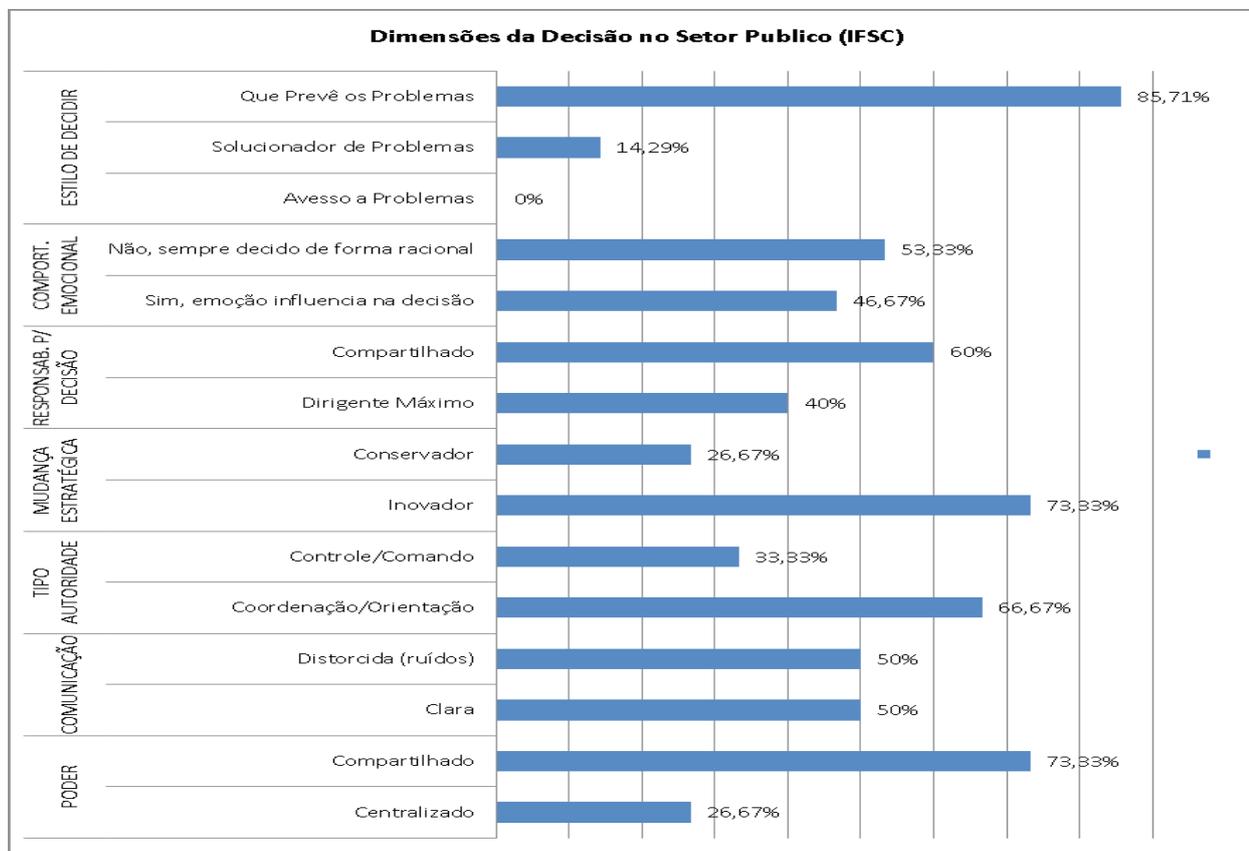


Gráfico 1. Dimensões da Decisão no Setor Público Pesquisado
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

No que se refere ao setor privado, não foram abordadas as variáveis da pesquisa, tendo em vista que não havia alternativas de maior percentual, de acordo com a obtenção de apenas um questionário respondido. Neste sentido, as repostas às dimensões abordadas é que serviram de base para as análises realizadas, conforme se observa na interpretação dos dados.

A seguir serão apresentadas as dimensões que influenciam o processo decisório nos setores público e privado, tendo por base as organizações pesquisadas.

5.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

a) Dimensão: Poder

SETOR PÚBLICO	SETOR PRIVADO
Compartilhado (73,33%)	Compartilhado

b) Dimensão: Comunicação

SETOR PÚBLICO	SETOR PRIVADO
Clara (50%) – Distorcida/Ruídos (50%)	Distorcida c/Ruídos

c) Dimensão: Autoridade

SETOR PÚBLICO	SETOR PRIVADO
Coordenação/Orientação (66,67%)	Coordenação/Orientação

d) Dimensão: Mudança Estratégica

SETOR PÚBLICO	SETOR PRIVADO
Inovador (73,33%)	Inovador

e) Dimensão: Responsabilidade pela Decisão

SETOR PÚBLICO	SETOR PRIVADO
Compartilhada (60%)	Compartilhada

f) Dimensão: Comportamento Emocional

SETOR PÚBLICO	SETOR PRIVADO
Sempre decide de forma racional e não se influencia pelos aspectos emocionais (53,33%)	A emoção é um atributo humano e pode influenciar uma decisão

g) Dimensão: Estilo de Decisão

SETOR PÚBLICO	SETOR PRIVADO
Prevê e Soluciona os Problemas (85,71%)	Prevê e Soluciona os Problemas

Os gráficos 2 e 3, a seguir, possibilitam analisar o comportamento das variáveis estudadas nos ambiente público, bem como o que nos apontou o ambiente privado de acordo com as respostas obtidas na empresa pesquisada, a partir das observações da pesquisa.

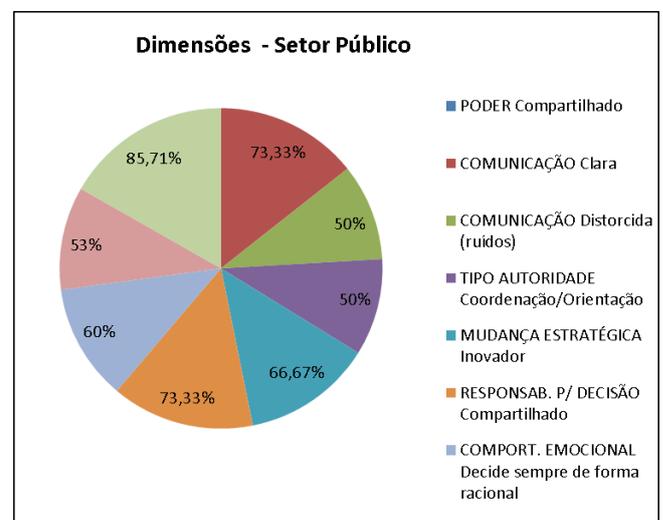


Gráfico 2. Dimensões da Decisão – Setor Público
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

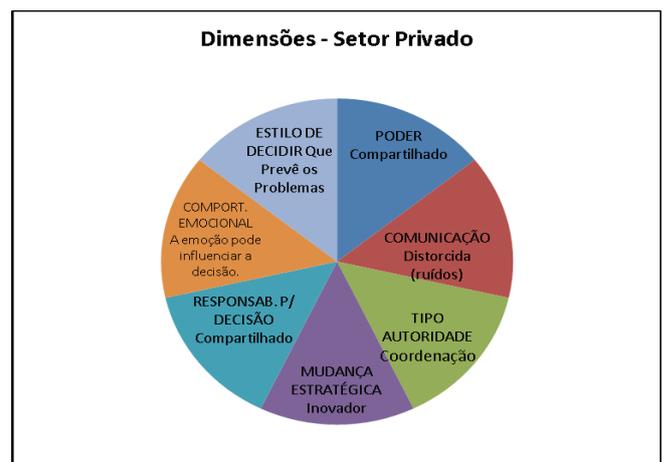


Gráfico 3. Dimensões da Decisão – Setor Privado
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Os dados da pesquisa nos permitem afirmar que das 06 dimensões abordadas pela pesquisa, 05 delas predominam em ambos os setores (público

e privado): **Poder** – compartilhado; **Comunicação:** Distorcida/com Ruídos; **Autoridade:** Coordenada/Orientada; **Estratégia:** Inovadora; **Responsabilidade:** Compartilhada; **Estilo de Decidir:** Prevê os Problemas/Antecipa-se a eles.

A dimensão **Comportamento Emocional** apresentou o seguinte resultado:

Setor Público: Predomínio da racionalidade nas decisões, ou seja, os gestores afirmam que “*sempre decidem de forma racional independente do estado emocional do gestor*”.

Setor Privado: Predomina os aspectos emocionais que segundo a empresa pesquisada “*as emoções constituem parte dos atributos humanos e influenciam nas decisões*”.

A Instituição Pública pesquisada pertence ao grupo da Administração Pública Indireta, entidades criadas a fim de tornar mais ágeis as decisões no setor público, considerando que possuem certa autonomia (administrativa/financeira). Contudo, percebe-se que ainda predominam traços da racionalidade, conforme modelo clássico-burocrático que caracterizam a maioria das Instituições Públicas no Brasil.

Já no setor privado, cuja pesquisa apontou que os aspectos emotivos são fatores que podem influenciar uma decisão, observa-se certa aderência aos conceitos abordados por Herbert Simon que busca ampliar o modelo da racionalidade, acrescentando que o comportamento do indivíduo, que é um ser limitado, pode influenciar nas decisões no ambiente organizacional.

Com relação à variável **Responsabilidade pela Decisão** em ambos os setores predominou o estilo “compartilhamento das responsabilidades” o que, no caso da Instituição Pública pesquisada, direciona ao seu tipo de estrutura de decisão que é colegiada. Neste tipo de estrutura, as decisões são baseadas em grupos de pessoas que decidem por meio do voto, conforme se observa nos conceitos de Tamio Shimizu (2006). Situação semelhante se apresenta na empresa pesquisada, em que predominou o aspecto de compartilhamento das responsabilidades pela decisão entre os sócios. Tal característica está presente nas sociedades

empresariais do tipo “Sociedade Limitada”, ou seja, a responsabilidade pela decisão é limitada à participação de cada sócio na empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitos fatores colaboram para definir a forma como o processo decisório ocorre nas organizações, como a motivação, os grupos de interesses, a liderança, os sistemas de recompensas, etc. A forma de decidir vem se modelando com o passar dos tempos. Os fatores comportamentais, racionais, psicológicos e emocionais são determinantes para definir o estilo de decidir dos gestores.

Observou-se certa congruência na maioria das dimensões abordadas pela pesquisa, o que nos leva a concluir que as Instituições Públicas estão buscando cada vez mais teorias e abordagens típicas do setor privado para melhorar sua atuação e sua imagem perante a sociedade.

O estilo racional de decidir ainda predomina no setor público, considerando a Instituição pesquisada, ao contrário do que ocorre no setor privado em que os fatores relacionados à emoção são considerados como variável que influencia nas decisões. O modo racional presente no estilo de decidir do setor público pode estar relacionado à impessoalidade que deve estar presente nas decisões do setor público, conforme preceitos constitucionais.

REFERÊNCIAS

- BAZERMAN, M. H. **Processo decisório:** para cursos de administração e economia. Tradução de Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C. B.; KLOECKNER, M. C. **Administração:** teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KEPNER, C. H.; TREGOE, B. B. **O administrador racional**. Uma abordagem sistemática à solução de problema e tomada de decisões. Tradução de Auriphebo Berrance Simões. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. **Processo decisório**. Florianópolis: CAD/UFSC, 2010.

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

PALUDO, A. V. **Administração pública**: teoria e questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações**: decisão com múltiplos critérios e múltiplos estágios. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, J. G.; SCHROEDER, N.; SILVA, S. F. P. **Do discurso à ação**: uma experiência de gestão participativa na educação. Blumenau: Nova Letra, 2007.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Trad. De Aluizio Loureiro Pinto. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SIMON, H. A.; MARCH, J. G. **Teoria das organizações**. Tradução de Hugo Warlich. Rio de Janeiro: Centro de Publicações Técnicas USAID, 1967.

STEIN, J. D.; STONE, H. L.; HARLOW, C. V. **Atingindo o alvo**: como tomar decisões acertadas no dia-a-dia. Tradução de Janne Rangel. São Paulo: Nobel, 1994.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Recebido em: 19 de março de 2015

Aceito em: 29 de maio de 2015