



Título: Decisão Na Universidade Pública: Um Estudo De Caso

* Valdecir Antonio Simão, Administrador, Mestre em Administração de Empresas, pela PUC-RIO, Professor Assistente da UNIOESTE-Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Pesquisador e Líder do GEOS – Grupo de Estudos em Organizações Sociais-UNIOESTE.

Resumo

Este é o resultado do estudo de caso que descreve o processo decisório de uma universidade pública e realizado para a conclusão do curso de mestrado em Administração de empresas na PUC-RIO, em 2001. Tem como referência os cinco modelos da decisão acadêmica - racional, burocrático, político, colegial e anárquico - conforme Chaffee (1983), associados à dimensão didático-pedagógica. O estudo testa ainda o conceito de decisão desenvolvido por Leitão (1991). Os resultados e as análises mostram a presença de todos os fatores analisados (racional, burocrático, político, colegial e anárquico) bem como o fator didático-pedagógico, com diferentes intensidades e, no ponto de vista dos entrevistados, uma nova definição para decisão. Os estudos dos processos de Gestão nas empresas já demandam muita análise e a Gestão Universitária, por ser complexa, carecem de investigações particulares, que fogem aos enfoques empresariais comuns, pela sua característica multidimensional.

Introdução

Os estudos sobre organizações, ao longo da história, levantaram diversas teorias. A sobrevivência das organizações depende da ação das pessoas, tanto interna como externamente, acompanhada de suas crenças, valores e sentimentos.

Numa visão do cotidiano, pode-se encontrar diversas situações como: o pai dizendo a seus filhos “você será médico”, “você precisa tomar um rumo em sua vida (decidir sobre)”, “você deve escolher qual o curso a fazer”. A todo o momento uma decisão é proposta. Vive-se em torno de decisões. Uma lista de situações poderia ser elencada exemplificando como as pessoas decidem, pois isto é inerente à vida nas sociedades humanas.

Segundo Drucker (1974), as decisões e ações são o produto final de um executivo ou gerente. Todas as ações são precedidas de decisões, e a tomada de decisão pode ser considerada o componente mais importante do executivo, devido à característica de sua função.

Já Kast & Rosenzweig (1980) definem o verbo *decidir* como proceder a um julgamento ou resolver alguma coisa. Decidir implica considerar duas ou mais alternativas, com a pessoa que decide procedendo a uma escolha para chegar ao fim de sua deliberação.

De acordo com Shull (Carvalho 1981:03), a decisão é “um processo, envolvendo fenômenos tanto individuais como sociais baseados em premissas fatuais e de valores, que inclui a escolha de um comportamento, dentre uma ou mais alternativas, com a intenção de aproximar-se de algum estado de coisas desejado”.

Já Pereira & Fonseca (1997) definem a palavra *decisão* como a formação do prefixo *de* (prefixo latino com o significado de parar, extrair, interromper) que se antepõe à palavra *caedere* (que significa cindir, cortar). Tomada no seu significado etimológico, a palavra *decisão* significa “parar de cortar” ou deixar fluir. Uma decisão precisa ser tomada sempre que estamos diante de um problema que possui mais que uma alternativa para escolher.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



A função dos administradores nas organizações é extremamente decisória (Pereira & Fonseca, *op.cit.*). Os processos administrativos são basicamente processos decisórios. As decisões gerenciais afetam diretamente a sobrevivência da organização e a vida das pessoas que giram em torno dela, sejam elas empregados, acionistas, fornecedores ou clientes. Por isso, o decisor é exposto a inúmeros fatores que o influenciam. Todas as pessoas afetadas cobram dele um resultado satisfatório. Muitas vezes, clientes, acionistas e empregados solicitam soluções diferentes e até antagônicas para resolver um mesmo problema. O cliente solicita o quarteto qualidade, preço, entrega e atendimento. Os acionistas exigem garantia de lucro e o retorno sobre o investimento, combinados com o alcance das metas e com a imagem positiva da organização e de seus produtos. E os empregados, melhores condições no trabalho, incluindo melhores salários, garantia de emprego, assistência médica, odontológica e outras reivindicações mais específicas.

A universidade

Instituições que hoje se dedicam ao ensino superior descendem da universidade do período medieval. As universidades medievais tiveram um princípio religioso e estavam ligadas às escolas das catedrais e dos mosteiros (Rashdall, 1936).

Nas colônias norte-americanas, o ensino superior começou em Harvard, no ano de 1636, havendo às vésperas da Revolução nove escolas superiores: “nove variações domésticas de um tema conhecido na velha pátria com os nomes de Oxford e Cambridge” (Rudolph, 1962).

Desde então ocorreu um expressivo aumento no número e no tamanho das instituições dedicadas ao ensino superior. O principal produto das escolas superiores é o saber, envolvido com os sistemas tecnológicos, estruturais, psicossociais, políticos e administrativos das universidades, que são expressivamente diversos dos de outras organizações e estão sofrendo suas próprias transformações, diante do crescimento acelerado, fruto da concorrência e da qualidade, que a globalização exige.

A universidade tem características estruturais e operacionais que tornam seu processo decisório mais complexo que as demais organizações, exceto os hospitais, que também é um tipo de organização de especialistas. Dadas suas condições específicas, alguns autores como Baldrige (1974), Epstein (1974) e Pfeffer (1981) consideram a organização universitária como sendo essencialmente política.

Objetivos

O estudo teve por objetivo primário identificar a natureza do comportamento decisório em uma universidade pública, testando a presença das dimensões política, burocrática, racional objetiva, consensual, anárquica e didático-pedagógica na suas decisões.

Com objetivo secundário, testar um novo conceito de decisão estratégica que interrelacione todas aquelas dimensões.

Nesse sentido, dá continuidade ao estudo de Leitão (1993 a e b) mas acrescentando a dimensão didático-pedagógica, não identificada naquele estudo, e testar um novo conceito de decisão estratégica desenvolvido a partir daquela pesquisa (Leitão, 1997).



Questões a Investigar

Seguindo os passos de Leitão (1991:6) foi adotada a seguinte sistemática:

“A questão básica a ser respondida neste estudo é: as decisões na universidade estudada podem ser explicadas pelo conjunto dos procedimentos racional, burocrático, político, colegiado, anárquico e didático-pedagógico?”

Para buscar a resposta a essa questão serão formuladas questões específicas, extraídas dos modelos construídos por Chaffee (1983:18-19), acrescentando-se a dimensão didático-pedagógica, não incluída no estudo de Leitão (1991 a e b). O processo decisório é decomposto em três etapas relativas aos valores, às alternativas e à escolha:

Para identificar comportamentos racionais:

- As alternativas discutidas são meios consistentes para os fins desejados?
- As escolhas feitas representam as alternativas que maximizavam os resultados esperados?
- Os valores dos decisores são consistentes com as metas desejadas?

Para identificar comportamentos burocráticos:

- As alternativas discutidas são rotinas já conhecidas e aprovadas?
- As escolhas feitas estão localizadas mais nos procedimentos do que na substância da questão?
- Os valores dos decisores estão voltados para a eficiência operacional?

Para identificar comportamentos políticos:

- As alternativas discutidas são expressão do auto-interesse das pessoas envolvidas nas decisões?
- As escolhas feitas significam vitória do grupo mais forte?
- Os valores dos decisores são múltiplos, não consensuais, refletindo o auto-interesse de cada um?

Para identificar comportamento colegiado:

- As alternativas discutidas são expressão do *background* dos participantes e do interesse comum, junto de um processo interativo?
- As escolhas feitas satisfazem a totalidade ou grande maioria dos participantes?
- Os valores dos decisores são igualmente compartilhados pelos envolvidos nas decisões?

Para identificar comportamento anárquico:

- As alternativas discutidas surgem como soluções ocasionais, cujos objetos não eram claramente percebidos?
- As escolhas feitas são acidentais, não programadas, ratificando uma coincidência?
- Os valores dos decisores são múltiplos e difusos, emergindo apenas quando se tinha de fazer uma escolha?

Os resultados aqui obtidos serão confrontados com os da pesquisa de Leitão (*op.cit.*)



Para identificar a presença, a intensidade e a frequência dos fatores didático-pedagógicos:

- Fatores didáticos-pedagógicos estão presentes nas decisões em que participaram e em que intensidade?
- Os fatores didáticos-pedagógicos se apresentam associados à algum outro fator (político, racional, burocrático, anárquico, colegiado, ou outro fator)

O resultado aqui obtido poderá complementar, ou não, o obtido por Leitão (*op.cit.*) ampliando a rede de relações ali construída.

Delimitação do Estudo

Trata-se de um estudo de caso. De acordo com Gil (1991), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de um ou de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

O referido autor acrescenta que “este delineamento se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa”. (Gil, *op. cit.*)

Gil ressalta que:

*A impossibilidade de generalização dos resultados obtidos com o estudo de caso constitui séria limitação deste tipo de delineamento. Todavia, o estudo de caso é muito freqüente na pesquisa social, devido à sua relativa simplicidade e economia, já que pode ser realizado por único investigador, ou por um grupo pequeno e não requer a aplicação de técnicas de massa para coleta de dados, como ocorre nos levantamentos. A maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias. Por sua flexibilidade, é recomendável nas fases de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação do problema. Também se aplica com pertinência nas situações em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal. (Gil, *op.cit.*)*

Este estudo pretende compreender como a decisão na universidade estudada acontece, para confirmar, ou não, o estudo de Leitão (1993 a e b) que a vê como uma rede de relações onde múltiplas dimensões e fatores contribuem para explicar a decisão. O estudo se restringirá ao nível das dimensões presentes ao processo (político, econômico, burocrático, etc.) sem descer ao detalhamento dos diversos fatores que apresentam essas dimensões, como fez Leitão (*op.cit.*).



Justificativa e Relevância do Estudo

O processo decisório não se limita a uma escolha, envolve diversos fatores anteriores e posteriores a essa escolha. O processo de formular alternativas de decisão e escolher uma delas pode se considerar complexo, porque as pessoas envolvidas no processo decisório, principalmente na universidade, nem sempre têm a visão clara e precisa dos objetivos e meios que antecedem às decisões e suas conseqüências.

Ao estudar os fatores presentes nas decisões na universidade, estar-se-á contribuindo para a identificar as possíveis distorções e equívocos nas decisões em organizações complexas. Entendendo melhor o comportamento de sistemas complexos, podemos vislumbrar caminhos para se implementar melhoria considerável.

Em particular, o estudo preenche uma lacuna aos estudos anteriores que visualizaram a decisão acadêmica sem considerar o que lhe é mais específico que é a natureza didático-pedagógica de seus produtos e serviços.

Metodologia

Trabalhos de cunho acadêmico ou não têm uma base de fundamentos teóricos no intuito de possuir um conjunto de conceitos, de princípios e técnicas que lhe dão um norteamento. A princípio, todo tipo de pesquisa deve possuir um método que, não necessariamente, deva ser seguido à risca, considerando que o processo poderá exigir modificações. Demo e Minayo (1992; 1997) concordam que o método inclui, também, a criatividade do pesquisador.

Gil (1999:26) define método como caminho para se chegar a determinado fim, mas Richardson (1999:22) alerta para não confundir método com metodologia onde, pela definição etimológica, método é o caminho ou a maneira para chegar a determinado fim ou objetivo, distinguindo-se assim, do conceito de metodologia que são os procedimentos e regras utilizadas por determinado método.

No entendimento de Gil (1999:26), “para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Ou, em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento”.

A partir desse entendimento apresenta-se, a seguir, a metodologia adotada na presente pesquisa.

Ela caracteriza-se por um estudo descritivo, no qual o objeto de observação é a Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Campus de Foz do Iguaçu, e os dados coletados são de natureza quantitativa e qualitativa. É, portanto, um estudo de caso.

O método do estudo de caso possibilita a compreensão de fenômenos subjacentes e as suas manifestações, em uma organização, o que se julga adequado para o presente estudo.

Para Triviños (1992), a pesquisa qualitativa não admite visões isoladas e estanques. Ela se desenvolve em interação dinâmica; retroalimenta-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a coleta de dados num instante deixa de ser tal, e é veículo para nova busca de informações.

Acredita-se ser a pesquisa qualitativa o instrumento metodológico mais adequado, para processos complexos como a decisão na Universidade quando aliada à pesquisa quantitativa à medida que o instrumental estatístico é utilizado para identificar a presença e a intensidade dos tipos de comportamentos decisórios e a análise qualitativa para justificar a natureza desse comportamento. Constituem, na realidade, dois momentos de análise em que o



segundo aprofunda o primeiro. Combinou-se a mensuração no estilo de Likert, em análise hermenêutica das justificativas dos entrevistados.

Pesquisa Empírica.

De acordo com Alves (1991) as perguntas de pesquisa consistem na operacionalização do problema de pesquisa. Através delas, pode-se obter, no contexto estudado, os aspectos relevantes para o que interessa ao pesquisador.

Tendo como base o problema de pesquisa e o referencial teórico empírico apresentado, estrutura-se a pesquisa empírica em duas frentes principais:

- a) Entrevistas semi-estruturadas com os professores de mais tempo de serviço na instituição, de forma a obter de cada um deles a caracterização necessária do processo decisório.
- b) Análise de documentos para auxiliar na compreensão das decisões a serem estudadas; basicamente, *Organograma, Estatuto, Resoluções e o Planejamento Estratégico da Instituição*.

Universo e amostra

O universo da pesquisa foi constituído pelo grupo de professores (as) efetivos da UNIOESTE, no Campus de Foz do Iguaçu, no qual 21 (vinte e um) desses, com tempo de serviço superior a dez anos foram considerados na amostra. Participaram das entrevistas professores (as) que fazem parte de colegiados de curso, direção, assessorias, conselhos, comissões e que estavam disponíveis na ocasião.

Os entrevistados

O presente trabalho teve como sujeitos de pesquisa professores efetivos com maior tempo de serviço na instituição e pelas pesquisas ocuparam cargos como membro de colegiado de curso, comissões, conselhos, coordenador de curso, assessores, assistente, chefe de departamento, gerência, secretário, vice-direção e direção.

Optou-se pela amostra intencional, como forma de assegurar a representatividade dos responsáveis pela criação, manutenção, concepção e implantação de programas e projetos na UNIOESTE, levando-se em conta que uma das características da universidade é o sistema colegiado, definido pela sua estrutura/ organograma e estatuto, onde as decisões são sempre em colegiados e conselhos.

Coleta e tratamento dos dados

Segundo Trivinõs (1987), independente do tipo de coleta de informações, para obtenção de resultados científicos no campo das ciências humanas e sociais, as informações



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



devem apresentar coerência, consistência, originalidade e objetividade, de acordo com os aspectos de critérios internos de verdade e de critérios externos de intersubjetividade.

A fase coleta de dados iniciou com o levantamento junto ao setor de Recursos Humanos da instituição dos nomes e datas de admissão dos professores pertencentes ao Campus de Foz do Iguaçu, objeto do estudo.

Os dados primários obtidos nas entrevistas semi-estruturas ou *entrevista em profundidade* como diz Richardson (1999:208), com a amostra intencional dos professores com mais tempo de serviço e experiência em decisões na instituição, visando identificar a presença e a intensidade de comportamentos em decisões da população em análise.

A entrevista semi-estruturada permite aos entrevistados desenvolverem as opiniões de maneira conveniente, considerando a subjetividade envolvida no tema. A entrevista segue roteiro que considera as categorias de análise estabelecidas, embora se modifique a sua forma, conforme as perguntas do entrevistador, assegurando-se as perguntas orientadoras básicas e, ao mesmo tempo, permite-se ao entrevistado refletir sobre o tema, de maneira que se orienta e se envolve gradativamente no decorrer dela.

Importa enaltecer a maneira discursiva que cada um, a seu modo, desenvolve durante as entrevistas. As perguntas são estímulos ao entrevistado para explicar seus pontos de vista, expressos na avaliação quantitativa.

Foi elaborado um roteiro, dividido em quatro partes, no qual a primeira serviu para identificar a presença e a intensidade dos modelos de comportamentos nas decisões na universidade, considerando os cinco modelos citados. A segunda parte dividida em duas seções uma para identificar a presença e intensidade da dimensão didático-pedagógica nas decisões na universidade não estudada em pesquisas anteriores e a outra para identificar como os fatores didáticos-pedagógicos se apresentam nas decisões acadêmicas, se estão associadas (os) a algum fator, político, racional-econômico, burocráticos, anárquico, psicossocial, ao consenso do grupo decisor ou como forma pura, dissociado de outros critérios. A terceira parte tem como objetivo testar a aceitação de um novo conceito de decisão associando as diversas dimensões e junto aos professores entrevistados.

O roteiro, elaborado de modo que garanta bom encadeamento entre os modelos em análise obedeceu à seguinte ordem: cinco grupos, sem a identificação do modelo decisório para não induzir o entrevistado, com três assertivas e todas analisando *as alternativas, as escolhas e os valores dos decisores*, numa escala de 1(um) a 5(cinco). A cada grupo de assertivas, convida-se o entrevistado para comentários que considera relevantes e apropriados para justificar suas escolhas. É a explicação ao que foi quantificado anteriormente.

As entrevistas foram marcadas, normalmente através de contato telefônico e pessoal com o entrevistado. O entrevistador apresentava-se como Mestrando em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, elaborando uma Dissertação de Mestrado, e para isso realizava o estudo de caso sobre processo decisório na universidade em que qual o entrevistado havia atuado ou atua. Informava-se a ênfase maior em dados qualitativos e na experiência pessoal e que a mensuração quantitativa era para identificar a presença e a intensidade do tipo de comportamento decisório. As entrevistas tiveram duração entre trinta minutos e duas horas. Primeiramente, foi pedido a cada entrevistado que assinalasse um valor, numa escala de diferencial semântico de 1 (um) a 5 (cinco) graus de intensidade para cada assertiva, com o valor 1 (um) indicando o fator nunca observado pelo entrevistado, em sua vivência, e o valor de 5 (cinco) significando que o fator sempre ocorria na tomada de decisões individuais ou quando participava de decisões coletivas. É uma adaptação da conhecida escala de Likert.



No início da entrevista informava-se de forma sucinta os objetivos da pesquisa e solicitava-se permissão para gravá-la.

As gravações foram transcritas literalmente de acordo com o original.

Aos entrevistados foi informado que as entrevistas não seriam identificadas, mas foram numeradas seqüencialmente na ordem de sua ocorrência, sem associá-las à lista dos informantes. As fitas e as transcrições encontram-se a disposição dos interessados.

A escala foi usada como um artifício para aumentar o esforço do entrevistado na identificação da presença do fator na decisão acadêmica.

Para auxílio da análise foi calculada a média que é a medida de posição mais usada para uma série de observações, que embora expressas em décimos não representem por si só uma escala que permita conhecer automaticamente um modelo ou fator que seja mais importante que o outro, e o desvio padrão que mantém a mesma unidade de medida dos elementos da série, ajudando a identificar as discrepâncias entre visões expressas nos depoimentos.

Considerando que a média de um grupo apresenta o valor 3,4 e um outro 3,2, isto não significa, por si só, a maior importância do de maior valor. É a explicação do entrevistado que confirma o valor dado a dimensão (política, anárquica, etc.) avaliada. Quantidade e qualidade se complementam para dar mais confiabilidade à análise. A comparação entre o número assinalado e a justificativa dada permitirá confirmar ou não a validade do valor atribuído, permitindo identificar discrepâncias significativas, por ventura existentes, na avaliação de um ou de outro modelo testado.

Limitações do método

As limitações deste estudo são fruto quase exclusivamente da metodologia utilizada. A natureza da informação que é coletada a partir de entrevistas é, em alguma medida, suspeita. Segundo Lodi (1971:117) os dados de uma entrevista não saem classificados e divididos, mas vão aparecendo dentro de um processo verbal nebuloso e confuso. Quando os indivíduos falam ou escrevem a respeito de si mesmos (funções que desempenham, grau de autonomia no trabalho ,etc.) decisões nas quais têm tomado parte ou ações efetivadas por outros na instituição, suas afirmações tendem a refletir mais suas aspirações e suas concepções pessoais de como deveriam ser as coisas do que a própria realidade da situação. Neste sentido Gil (1999:118) coloca algumas limitações ao método, entre outras:

- a) a falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas que lhe são feitas;
- b) a inadequada compreensão do significado das perguntas;
- c) a influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado;
- d) a influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado.

Todavia sua principal limitação está em que todo estudo sobre uma realidade única e específica (UNIOESTE) impede qualquer tipo de generalizações sobre o comportamento ou características do processo decisório, do ponto de vista do universo das organizações de ensino superior.



Análise dos resultados

As informações colhidas nas entrevistas realizadas com os professores possibilitaram detectar a intensidade e tipo de comportamentos em decisões nas universidades. Realizou-se a análise das respostas e depoimentos relacionados a cada modelo definido.

A análise desta pesquisa estará incompleta se não resgatarmos o estudo feito por Leitão publicado em dois artigos no ano de 1993 e com o título “A Decisão na Academia I e A Decisão na Academia II”, como segue a descrição:

“O levantamento feito e o estudo de caso mostraram que se reunirmos os cinco modelos num só, o resultante ainda não seria suficiente para descrever e explicar o processo de tomada de decisão na Academia“. A sua conclusão sugere uma proposição capaz de orientar novos estudos sobre o tema, a de que:

“O processo decisório na Academia é explicável por uma estrutura de conexões entre os fatores que influenciam, subordinados a diferentes racionalidades, estrutura esta que pode assumir diferentes configurações conforme a instituição ou processo em estudo”.

Em trabalhos posteriores ele vinha a chamar de “rede de relações” uma estrutura de conexões porque ela é, de fato, algo dinâmico.

Dentre seus pressupostos destacamos:

- a) “a decisão organizacional é complexa demais para ser captada por apenas um modelo ou mesmo pelo conjunto deles. Tais modelos contribuem para explicar parte do processo, porque não possuem a necessária abrangência, mas apontam no sentido de uma forma de expressão da razão ou de sua ausência”;
- b) “que os fatores e as racionalidades que interferem na tomada de decisão são basicamente os mesmos em todas as universidades, mas não se relacionam nem se manifestam com igual intensidade e qualidade em todas elas “;
- c) “a Universidade possui em seu processo decisório características que a diferenciam das organizações com fins econômicos, mas não se pode construir um modelo com suficiente generalização para explicar seu comportamento e que seja operacional. A construção de um padrão para cada instituição de ensino parecer ser o caminho mais recomendável, quando se pensa em conhecer uma realidade e modificá-la”.

Em seu estudo relata que não há evidências de que a Universidade seja política ou burocrática, mas de que uma determinada universidade pode ter o comportamento político como padrão, ou que um determinado processo pode ter comportamento político como dominante. Destaca-se no em todos os tipos de comportamento a personalidade do decisor, seus valores e crenças pessoais, a cultura e o clima organizacional.

Sua conclusão sobre como se processam as decisões na Academia sugerem que a concepção de rede de conexões pode orientar a compreensão da decisão em outros tipos de organizações.



Nossa proposição não foi o estudo do comportamento do decisor, mas um teste com os modelos descritos (racional, burocrático, político, colegial e anárquico) e aqui se fará uma comparação, no que se refere aos modelos de decisão, ao estudo feito por Leitão.

Neste estudo são descritos, através de tabelas, no início de cada análise, as médias de intensidade das alternativas, escolhas e valores resultantes, para cada modelo testado, juntamente com a média global das assertivas do modelo e ainda o desvio padrão para cada um desses itens e as comparações com o estudo referendado acima.

Resultados e Conclusões

- *Novo conceito de decisão*

NOVO CONCEITO DE DECISÃO

Resumo		
Modelo	Média	DvP
Novo Conceito	2,71	0,72

Fonte: Pesquisa

Foram apresentados aos entrevistados uma definição de decisão e uma descrição de como se processa uma decisão estratégica, elaborada por Leitão, para uma pesquisa junto a empresários para que esses assinalassem o grau de correspondência às suas experiências decisórias na universidade em estudo. A única adaptação feita na descrição foi a inclusão da palavra “pedagogicamente”. Objetivou-se com isso testar o grau de generalização dessa descrição de decisão estratégica.

Foi utilizada a pontuação de 1 a 4, na seguinte forma:

1. () É totalmente diferente de minhas decisões.
2. () Tem algumas semelhanças com meu processo decisório.
3. () É muito semelhante com o que venho fazendo.
4. () É idêntico ao que venho fazendo.

Alguns depoimentos justificam a pontuação obtida:

- “Como você está percebendo as mudanças que estão ocorrendo na sociedade, principalmente agora com informática, você se vê obrigado a tomar novas/outras decisões em sala de aula e que é o meu caso, não posso levar um padrão tradicional e racional tenho que analisar diversos fatores e tenho duas alternativas, faço e só eu fico sabendo; faço o que acho certo e arrumo justificativas racionais para colocar a minha idéia. Exemplo é meu sistema de prova, faço pela internet, mas como tenho a formalidade do calendário, tenho que marcar o dia e realizar a prova formal para constar nos arquivos e cumprir a formalidade”.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



- “Muitas vezes tomamos uma decisão norteadada por diversos fatores, racionalmente. Outras vezes nossas decisões são tomadas por impulso, motivado por fatores presentes naquele (momento) determinado momento”.
- “Porque acho que uma decisão que se tenha que tomar tem que ser racional tem argumentos fortes para convencer sobre aquela posição. E o fator emocional é muito forte, porque temos a característica humana, e dói quando temos que decidir sobre a vida de uma determinada pessoa”.
- “Acredito que é muito semelhante, acredito que a intuição é muito utilizada nas tomadas de decisões, a gente deixa os outros critérios interferirem. Acho/acredito que tem muito do estilo de liderança é convencer os outros que estou certo, os que têm cargo tem que comprovar suas ações perante os seus liderados, para parecer que a sua decisão foi a mais correta”.
- “Porque algumas são mais fortes do que outras e tenho que evitar os sentimentos. Em determinados casos na universidade tem que ser levado pelo lado da racionalidade, pois não podemos considerar argumentos infundados e tidos como” fofocas “ou” intrigas “ou a maneira como ele se porta, um exemplo temos um professor que tinha um comportamento que não era aceito por diversas pessoas, mas era o que mais tinha publicações no Brasil e exterior aqui na instituição, então tive que ir a favor dele em uma determinada decisão que tive que fazer, agindo tecnicamente. Temos situações de pessoas que têm necessidades, mas temos que falar não e não é tão simples assim. Para mim está sendo tudo voltado para o econômico, em face de escassez do recurso e que influenciam pedagogicamente. Discordo da questão que tem que inventar argumentos, o que ocorre que muitas pessoas não estão no seu patamar de conhecimento e você tem que ficar justificando as coisas”.
- “Tem alguma semelhança com que venho fazendo, penso economicamente, politicamente, analiso as coisas(tudo); a palavra *inventar* é muito forte, mas que temos que criar argumentos que tenham consistência para justificar, porque se não for com o tempo você fica desacreditado. Toda decisão tem que ter sustentabilidade, nada pode ser feito sem justificativa ou necessidade”.
- “É muito semelhante ao que venho fazendo, e às vezes a gente pensa e não faz e concordo com todos os fatores descritos, pois não tem como você decidir desligado desses fatores, às vezes tomam-se decisões só de raiva de alguma coisa, já vi diversas situações assim quando estive na direção e com a declaração explícita de algumas pessoas” fiz isso só de raiva pela aquela ou determinada pessoas “.
- “Procuro ser racional, ver o agora e analisar o depois; não podemos escapar dos outros fatores, temos os efeitos das emoções, pode tentar racionalizar, mas tem as emoções juntas”.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



- “É totalmente diferente das minhas decisões, já tentei emocional, mas foi um desastre, e quando você descobre que você está errada já tem um prejuízo, toma as decisões sem consultar tomando outros caminhos, com a experiência as decisões emocionais são muito perigosas você tem que sentar discutir. Todas as decisões emocionais que tomei tive problema, hoje é radicalmente racional, você tem analisar as questões econômicas se não você causa muitos estragos a empresa e a você. Depois de uma análise racional você deve ter uma experiência, não seria o emocional e sim a intuição da experiência, pois às vezes você fica em dúvida entre duas ou mais alternativas. A emoção você não consegue justificar nunca”.
- “Tem muita semelhança no que venho fazendo, onde é que divirjo “eu tenho consciência dos valores e das crenças”; eu não interpreto como um problema em convencer os outros. O que marcou foi “penso e sinto ao mesmo tempo”. Por mais que tenho os dados dos computadores, as planilhas, mas na hora de decidir ele pensa nas pessoas e conseqüências e acaba decidindo não só nos dados fornecidos pelos computadores, mas considerando outros fatores”.
- “É idêntico ao que venho fazendo é muito difícil imaginar alguém que esteja alienado destes fatores”.

As escolhas feitas pelos entrevistados nas opções disponibilizadas no momento da entrevista e seus comentários, relacionados a um novo conceito de decisão, obteve a média de 2,71 ficou bem próximo de “é muito semelhante com o que venho fazendo”. Isto sugere que as decisões ocorrem com base nas relações entre fatores econômicos, financeiros, tecnológicos, administrativos, políticos, sociológicos, culturais, pedagógicos e psicológicos. Esses conjuntos de fatores são expressões da razão, dos sentimentos e emoções, com espaço para a intuição. Se faz necessário testar este novo conceito de decisão em outras instituições com características diferenciadas, pois este teste foi realizado em uma Universidade pública brasileira.

A leitura cuidadosa dos depoimentos, sugere, também, a necessidade de maior aprofundamento na análise das diferenças entre as decisões do processo testado e as percepções dos entrevistados. Por exemplo, em um trecho de depoimento onde a entrevistada diz ser a descrição “totalmente diferente das minhas decisões” a ênfase na diferenciação está toda colocada na questão do emocional, quando, na descrição, o emocional está totalmente associado ao racional. Isto requer maior aprofundamento das respostas dadas durante as entrevistas, o que aqui não pode ser feito. São limitações desse tipo de entrevista (avaliação de uma decisão) que podem ser corrigidas em pesquisas futuras.

- *Resumo dos Modelos e Fatores*

Consolidando as análises dos modelos de decisão descritos, acrescida da dimensão didático-pedagógico, pode-se montar a tabela a seguir:

RESUMO DOS MODELOS E FATORES

Resumo			
Modelo	Média	DvP	Clas



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



			§
Racional	3,29	0,08	3°
Burocrático	3,60	0,17	2°
Político	3,81	0,06	1°
Colegiado	3,06	0,16	4°
Anárquico	2,70	0,16	5°
Didático-Pedagógico	3,29	0,96	3°

Nos estudos anteriores feito por Leitão os fatores de ordem psicossociais foram agregados às dimensões estudadas como sendo a sexta dimensão. Aqui são acrescentados uma sétima dimensão que é a didático-pedagógica que se interrelaciona com as demais.

Portanto pode ser observado que na pesquisa de Leitão foram acrescentados os fatores psicossociais e aqui os didático-pedagógicos mantendo-se a conclusão central que essas dimensões (e os fatores nelas compreendidos) estão todas interrelacionadas podendo ser descritos como o fez Leitão por uma “rede de relações”. Nenhum dos modelos aqui testados operam isoladamente; todos em maior ou menor intensidade estão presentes. Este estudo apesar de restrito a uma universidade confirma a conclusão principal de Leitão: nenhum modelo isoladamente nem o conjunto dos 5 (cinco) modelos constantes da bibliografia descreve de forma completa o processo decisório da Academia. É preciso acrescentar as dimensões psicossociais e didático-pedagógica para se obter maior capacidade descritiva de como se processa a decisão na Academia.

Se faz necessário um teste mais abrangente quanto ao conceito de decisão desenvolvido a partir do estudo de Leitão, o resultado, aqui, alcançado o coloca próximo a “é muito semelhante com o que venho fazendo” considerando a experiência de decisão dos entrevistados. A necessidade de maior aprofundamento das respostas dadas durante as entrevistas dificulta a análise das diferenças entre as decisões do processo testado e as percepções dos entrevistado. São limitações desse tipo de entrevista que podem ser corrigidas em pesquisas futuras. Possivelmente um reexame da forma como foi descrito o funcionamento do processo de decisão, poder-se-á chegar a um grau de aproximação ainda maior tendo em vista alguns dos depoimentos colhidos.

Com base nas conclusões apresentadas, recomenda-se a realização de novas investigações, no sentido de aprofundar o conceito testado para consolidação de uma nova teoria de decisão.

Ressalta-se a importância deste estudo enquanto referencial para o delineamento das futuras ações da organização.

Referências

- ALVES, A.J. **O planejamento de pesquisas qualitativas em educação**. Cadernos de Pesquisa. São Paulo, Nº 77, maio, 1991.
- BALDRIDGE, J. Victor. **Power and conflict in the University**. New York: John Willey & Sons, 1974.
- CARVALHAL, M.R.D.F. – **Cara ou coroa: breve mitologia do processo decisório administrativo**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1981.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



- CHAFFEE, Eelen E. **Rational decision making in higher education**. National Center for Higher Education Management Systems, Boulder, Colorado, 1983.
- DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.
- DRUKER, P.F. **Gerente Eficaz**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- EPSTEIN, Leon D. **Governing the University**. San Francisco: Califórnia, Josey-Bass, 1974.
- GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KATZ, Fremont E. & ROSENZWEIG, James E. **Organização e Administração**. 2ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1980.
- LEITÃO, Sérgio Proença & ARAÚJO, R. Shellen. Modelos prescritivos de decisão. **Notas didáticas nº 8. Departamento de Administração**. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Nov. 1995.
- LEITÃO, Sérgio Proença. A Decisão na Academia I. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 27(1):69-86, jan./mar., 1993. (a)
- _____. A Decisão na Academia II. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 27(2):158-82, abr./jun., 1993. (b)
- _____. **A Decisão na Academia**. Rio de Janeiro, 1991. Tese (Doutorado), Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1991.
- _____. Para uma nova teoria da decisão organizacional. **Revista da Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 31(2), mar/abril 1997.
- LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração**. 2ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1979.
- LODI, João B. **A entrevista: teoria e prática**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.
- MINAYO, M.C.S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 7ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- PEREIRA, M.J.L. & FONSECA, J.G.M. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo. Makron Books, 1997.
- PFEFFER, J. **Power in organizations**. Cambridge, Massachusetts, Ballinger Publishing Co., 1981.
- RASHDALL, Hastings. **The Universities of Europe in the Middle Ages (comp.)** por F.M. Powicke e A.B. Emden, Oxford University Press, Fair Lawn, N.J., 1936, 3 vols.
- RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUDOLPH, Frederick. **The American College and University**. Nova York: Aldred A. Knoff, Inc., 1962.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- _____. **A Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.