



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CERRO LARGO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

BRUNO KOBER HAUSEN

**O ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO DOS GESTORES EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**

CERRO LARGO

2023

BRUNO KOBER HAUSEN

**O ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO DOS GESTORES EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
da Fronteira Sul (UFFS), como requisito parcial
para aprovação na disciplina de Trabalho de
Conclusão de Curso

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Luciana Scherer

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Hausen, Bruno Kober

O ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO DOS GESTORES EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL / Bruno Kober Hausen. -- 2023.

82 f.:il.

Orientadora: Doutora Luciana Scherer

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Cerro Largo,RS, 2023.

1. Processo Decisório. 2. Administração Pública. 3. Estilos de Tomada de Decisão. 4. Administração Universitária. I. Scherer, Luciana, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

BRUNO KOBER HAUSEN

**O ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO DOS GESTORES EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
da Fronteira Sul (UFFS), como requisito parcial
para obtenção de título de Bacharel em
Administração.

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi defendido e aprovado pela banca em:
17/02/2023

BANCA EXAMINADORA:

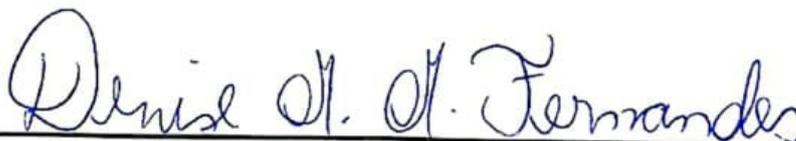


Profª Luciana Scherer – UFFS

Orientadora



Prof. Roberto Ajala – UFFS



Profª. Denise Medianeira Mariotti Fernandes - UFFS

AGRADECIMENTO

Quero agradecer este momento aos meus pais Carlos T.P. Hausen e Rita Maria Kober Hausen, que sempre fizeram o possível e o impossível para que eu chegasse até este momento, não medindo esforços para estimular minha permanência dentro de uma Universidade Federal de qualidade como a Universidade Federal da Fronteira Sul. Também agradeço aqueles familiares que sempre estimularam e ficaram ao meu lado quando precisei durante este processo e não mediram esforços para dar todo o auxílio possível. Agradeço aos meus amigos que sempre estiveram ao meu lado, durante toda esta trajetória incrível e que sempre estiveram ao meu lado nos momentos bons e nos momentos de surto, nos momentos de festa, de tristeza e em todos aqueles que nos fazem criar lembranças para o resto da vida. Para não ser injusto com ninguém, não citarei nomes, até porque conheço cada um para saber que irão me cobrar caso eu esqueça algum nome. De todo modo, saibam, tanto aqueles que vieram antes da graduação, quanto aqueles que fiz amizade durante, que cada momento que estivemos juntos forma únicos e inesquecíveis, definitivamente. Agradeço aos professores do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul do Campus Cerro Largo por todo o conhecimento transmitido a esta nova geração de administradores que está saindo para o mundo aplicar todo o conhecimento teórico e prático por vocês repassado. Um agradecimento especial também, a minha orientadora Luciana Scherer, que não mediu esforços para que chegássemos até o momento de defesa deste trabalho com todo êxito possível e sempre esteve ao meu lado apoiando, surtando, rindo e resolvendo problemas que surgiram no decorrer da caminhada, E por fim agradeço a Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, por todo ensino de qualidade, por todo estímulo de permanência dentro desta instituição e claro, por todos os momentos que dentro desta ocorreram e que com certeza nos tornaram excelentes profissionais e mais do que isso, seres humanos totalmente incríveis, cada qual com sua individualidade. Tenho orgulho de ser agora, definitivamente, Administrador, formado por uma universidade pública e de qualidade !

**UMA PESSOA É CAPAZ DE FAZER QUALQUER COISA
QUANDO PERCEBER QUE FAZ PARTE DE ALGO MAIOR.**

Desconhecido

RESUMO:

Tomar decisões se tornou um ato indispensável desde os primórdios da história e do desenvolvimento dos indivíduos em sociedade, sendo este um ato evidenciado rotineiramente, para sobrevivência em sociedade e para as organizações. Desta forma percebe-se que a tomada de decisão é um ponto fundamental para a execução de atividades nas organizações de modo que estas, se mantenham de forma eficiente atuando no mercado. O presente estudo tem como objetivo geral identificar quais são os estilos de tomada de decisão dos gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul de forma a responder quais são os estilos de tomada de decisão predominantes entre estes. Para a resposta da pergunta e o atingimento do objetivo, o estudo adota uma metodologia de abordagem qualitativa com uma análise descritiva, caracterizando-se como um estudo de caso. O instrumento principal de coleta de dados foi um questionário com 23 questões, encaminhado para 210 gestores dos 6 campi da universidade – Chapecó (SC), Cerro Largo (RS), Passo Fundo (RS), Erechim (RS), Laranjeiras do Sul (PR) e Realiza (PR), obtendo-se o retorno de 93 respostas, o que configura um nível de confiança de 80%. A partir das respostas do questionário, e tendo em vista a estrutura da UFFS, as características dos gestores de todos os setores da instituição, pode-se determinar que o estilo predominante dentre estes gestores é o estilo de decisão comportamental, seguido do estilo diretivo, o que demonstra que há uma mescla de estilos entre estes decisores.

Palavras-Chave: Processo Decisório; Estilos de Tomada de Decisão; Administração; UFFS

ABSTRACT:

Making decisions has become an indispensable act since the beginning of history and the development of individuals in society, this being an act routinely evidenced, for survival in society and for organizations. In this way, decision-making is a fundamental point for the execution of activities in organizations so that they remain efficiently operating in the market. The present study has as general objective to identify the decision-making styles of the managers of the Federal University of Southern Frontier to answer which are the predominant decision-making styles among them. To answer the question and achieve the objective, the study adopts a qualitative approach methodology with a descriptive analysis, characterizing itself as a case study. The main data collection instrument was a questionnaire with 23 questions, sent to 210 managers of the 6 university campuses – Chapecó (SC), Cerro Largo (RS), Passo Fundo (RS), Erechim (RS), Laranjeiras do Sul (PR) and Realiza (PR), obtaining the return of 93 responses, which configures a confidence level of 80%. From the answers to the questionnaire, and considering the structure of the UFFS, the characteristics of the managers of all sectors of the institution, it can be determined that the predominant style among these managers is the behavioral decision style, followed by the directive style, which demonstrates that there is a mixture of styles among these decision makers.

Keywords: Decision-making Process; Decision-Making Styles; Administration. UFFS

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Administração Pública Direta e Indireta.....	17
Figura 2 - Características centrais das universidades.....	21
Figura 3 - Processo de Tomada de Decisão.....	24
Figura 4 - Modelo de Tomada de Decisão proposto por Simon.....	25
Figura 5 - Fusão de Modelos.....	26
Figura 6 – Classificação dos Estilos de Tomada de Decisão.....	31
Figura 7 - Estilos de Tomada de Decisão.....	32
Figura 8 – Características dos Estilos de Tomada de Decisão.....	34
Figura 9 – Estrutura da Reitoria da UFFS.....	40
Figura 10 - Perfil dos Entrevistados – Gênero.....	44
Figura 11 - Perfil dos Entrevistados - Faixa Etária.....	45
Figura 12 - Perfil dos Entrevistados - Nível de Formação.....	46
Figura 13 - Perfil dos Entrevistados - Experiência em outras universidades.....	46
Figura 14 - Estilo Diretivo - Análise Breve e Lógica.....	48
Figura 15 – Estilo Diretivo – Preocupação com realização a curto prazo.....	49
Figura 16 - Estilo Diretivo - Poucas Informações.....	49
Figura 17 - Estilo Diretivo – Racionalidade.....	50
Figura 18 - Estilo Diretivo - Baixa Tolerância as Incertezas.....	51
Figura 19 - Estilo Analítico - Facilidade de Adaptação para mudanças.....	52
Figura 20 - Estilo Analítico – Cautela.....	53
Figura 21 - Estilo Analítico – Maior número de informações.....	53
Figura 22 - Estilo Conceitual – Ampla abordagem e foco no longo prazo.....	54
Figura 23 - Estilo Conceitual - Decisões Criativas.....	55

Figura 24 - Estilo Comportamental - Trabalho em Equipe.....	56
Figura 25 - Estilo Comportamental – Decisão em Grupo.....	57
Figura 26 - Estilo Comportamental - Evitar Conflitos.....	58
Figura 27 - Estilo Comportamental - Liberdade para Sugestões.....	59
Figura 28 - Estilo Comportamental – Bom Senso e bem-estar.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios da Administração Pública.....	17
Quadro 2 - Sequência lógica para solução de problemas.....	24
Quadro 3 - Vantagens e Desvantagens das Decisões Coletivas.....	27
Quadro 4 - Decisões Históricas.....	27
Quadro 5 – Respondentes por unidade da instituição.....	39
Quadro 6 - Estilos e perguntas abordadas no questionário.....	41
Quadro 7 - Classificação e comparação das respostas do questionário aos estilos.....	61

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	13
1.1.1. Objetivo Geral.....	14
1.1.2. Objetivos Específicos.....	14
1.2. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	16
2.1.1. Administração Universitária.....	18
2.1.2. Universidade Federal da Fronteira Sul.....	21
2.2. PROCESSO DECISÓRIO.....	23
2.3. ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO.....	30
2.3.1. Diretivo.....	32
2.3.2. Analítico.....	33
2.3.3. Conceitual.....	33
2.3.4. Comportamental.....	34
3. METODOLOGIA.....	37
3.1. TIPOS DE PESQUISA.....	37
3.2. DELINEAMENTO DO ESTUDO.....	39
3.3. DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO E SUJEITOS INVESTIGADOS.....	39
3.4. PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	40
3.5. ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	43
3.6. CONSIDERAÇÕES ÉTICAS.....	43
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	45
4.1. PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	45
4.1.1. Estilo Diretivo.....	48
4.1.2. Estilo Analítico.....	52
4.1.3. Estilo Conceitual.....	55

4.1.4. Estilo Comportamental.....	57
4.2. RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO COM AS CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL.....	63
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
REFERÊNCIAS.....	67

1. INTRODUÇÃO

Tomar decisões se tornou um ato indispensável desde os primórdios da história e do desenvolvimento dos indivíduos em sociedade, sendo este um ato evidenciado rotineiramente, visto a necessidade de atender as demandas fundamentais para o convívio humano e sobrevivência em sociedade. Desta forma percebe-se que a tomada de decisão é um ponto fundamental para a execução de atividades nas organizações de modo que estas, se mantenham de forma eficiente atuando no mercado. Freitas et al (1997, p. 51) concordam que tomar decisões é uma atividade crucial para as organizações, sendo esta, uma atividade que ocorre o tempo todo em diferentes níveis e influencia no desempenho organizacional.

Para Simon (1979), administrar é o ato de “conseguir realizar as coisas” dando-se ênfase aos métodos e processos que assegurem o alcance de ações positivas por parte de um grupo de indivíduos, o que culmina de um processo decisório. Charnov e Montana (2010, p. 87) concordam que, a partir uma análise das funções administrativas, praticamente todo o gestor, indiferente de sua função, toma decisões durante a realização de seus trabalhos, sendo este um processo sistemático que visa a solução de problemas organizacionais, enquanto que para Drucker (1998) o ato de decidir é julgar e fazer um escolha entre alternativas existentes e que na maioria das vezes, decidir é escolher entre dois rumos a seguir, nenhum estando mais próximo do que o outro do certo ou do errado.

Autores como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) também associam o ato de decidir com a necessidade de fazer uma escolha e que está ligada ao processo cognitivo do ser humano, cabendo a este a identificação das necessidades ou de um problema, a análise da melhor forma de alcançar essa necessidade ou de resolver um problema e por fim, tomar a decisão de como fazer. Concomitante a ideia, Maximiano (2017) aponta para decisão como uma escolha entre alternativas e possibilidades, visando resolver problemas organizacionais.

Nas organizações o processo de tomada de decisão ocorre frequentemente com a finalidade de se alcançar seus objetivos, por meio de estratégias e de métodos adequados à organização. Moritz e Pereira (2006) sugerem que a decisão surge por meio das necessidades, do que é possível fazer, das informações disponíveis e se existe um elo de comunicação capaz de se efetuar.

Tendo em vista isso, Bazerman e Moore (2010) apresentam um modelo de tomada de decisão que subentende que seguimos seis fases de modo totalmente racional ao

tomarmos decisões, sendo estas: (1) a definição do problema; (2) a identificação de todos os critérios; (3) o ponderamento preciso de todos os critérios conforme suas preferências; (4) o conhecimento das alternativas relevantes; (5) a avaliação precisa de todas as alternativas e; (5) o cálculo preciso das alternativas e escolha daquela que possuir maior valor.

Portanto, tem-se que decidir é uma análise de alternativas para que se chegue a ações efetivas para o desempenho eficiente das organizações. Diante disto, pressupõe-se que a tomada de decisão é um processo racional, visando maximizar valor às organizações dentro de limites determinados. (CARRIERI, 1992). No entanto, conforme Simon (1979) essa capacidade de decidir é limitada, visto que o indivíduo possui certas limitações as quais não fazem parte de sua consciência e essas limitações tendem a limitar os processos decisórios. Para o autor, decisões administrativas são consideradas perfeitas e corretas quando se escolhe os meios adequados e eficazes para atingir objetivos preestabelecidos.

Na maioria das organizações, as escolhas estratégicas, são coletivas, no sentido de que diferentes níveis da organização participam e exercem influência direcionando a atenção para certos problemas, por exemplo. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Para Chauí (2003) universidades enquanto instituições sociais são vistas como representações da sociedade e da democracia, as quais abrem espaço para discussões e reflexões inerentes aos acontecimentos sociais, políticos e econômicos. No entanto, Mintzberg, Ahlstrand e Lambel (2010) têm a visão de que a decisão dentro de universidades sofre a influência de fatores que a tornam burocrática, visto as regras a serem seguidas, envolvendo desde o colegiado até a parte de política, o que corrobora com a ideia de Simon (1979) sobre a limitação dos processos decisórios.

Universidades públicas federais envolvem um complexo caminho para que se chegue a decisões de forma hábil, visto as regras estabelecidas pelo setor público e visto a necessidade de cumprir com os princípios da administração pública, necessitando que os processos envolvam diversas aprovações para que se concretize de fato o processo decisório, pois conforme Medeiros e Levy (2010) a gestão pública envolva, além da parte administrativa, a parte política, sendo esta de maior influência no setor.

Kast e Rosenzweig (1987) concordam que universidades são instituições únicas na sociedade e que o sistema universitário é expressamente diverso das outras organizações. Consequentemente, para Meyer e Murphy (2000), esse tipo de organização

no geral participa de um contexto de adaptação, decorrentes destas mudanças e instituições de ensino, também passam por este processo. No entanto, apesar destas mudanças, os autores ainda afirmam que universidades se fazem importantes pela capacidade de desenvolver inteligência, conhecimento, criatividade e outras habilidades, sendo estas de relevância para o contexto mutável das organizações.

Tais habilidades surgem a partir das bases de ensino na educação superior, a qual promove o desenvolvimento do indivíduo por meio da ciência e dos conhecimentos nas diversas áreas, esta, assegurada por uma legislação sem distinção entre setores privado e público, ainda que, o setor público adote um estilo democrático de gestão, conforme regido pela Lei de Diretrizes e Bases para Educação Nacional n. 9.394/96. (BRASIL, 1996).

Meyer Júnior (1988) ainda ressalta que:

Na prática, percebe-se que a administração de uma organização universitária é algo bastante distinto da administração de uma indústria têxtil, de uma organização bancária, ou mesmo de uma mera instituição pública prestadora de serviços. Nesta perspectiva, a habilidade e o domínio de técnicas administrativas, largamente utilizadas nas empresas, tornam-se inadequadas e ineficazes à realidade universitária (MEYER JUNIOR, 1988, p. 170).

Diante disto e visto a importância da educação superior no desenvolvimento de habilidades dos indivíduos e a complexidade na gestão e na tomada de decisão do setor público, este estudo se faz importante para identificar quais os estilos de tomada de decisão dos gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul e assim, compreender como ocorre o processo decisório nesta instituição.

Além disso, a partir da pesquisa e dos resultados obtidos por Gonçalves e Pereira (2017), este estudo adota uma metodologia de abordagem qualitativa, com finalidade descritiva a partir de seus objetivos, que adota como um instrumento um questionário *on-line* e como procedimento técnico um estudo de caso junto aos gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul, como forma apresentar o(s) estilo(s) predominante (s) de tomada de decisão frente a uma instituição pública de ensino.

1.1. OBJETIVOS DA PESQUISA

Desse modo, o que instigou, inicialmente, o desenvolvimento dessa pesquisa foi o seguinte problema: quais são os estilos de tomada de decisão predominantes entre os gestores na tomada de decisão na Universidade Federal da Fronteira Sul?

1.1.1. Objetivo Geral

Identificar o estilo de tomada de decisão dos gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul.

1.1.2. Objetivos Específicos

- a) Conhecer a estrutura organizacional da Universidade Federal da Fronteira Sul
- b) Identificar as características dos gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul;
- c) Determinar os estilos de tomada de decisão dos gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul;
- d) Relacionar os estilos de tomada de decisão com as características dos gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul.

1.2. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

No geral, pesquisas científicas buscam aprofundar um assunto, a partir da necessidade de compreender algo específico a respeito de um tema, por meio de um método científico seja ele já existente ou não, com a finalidade de contribuir com a ciência. Corroborando, Castro (1977) destaca que a importância de um assunto infere de alguma forma na sociedade ou ainda está ligada a uma questão teórica que merece estudo e atualização constante.

Diante dessa necessidade de atualização constante, Silveira e Gonçalves (2017) em seu estudo tiveram por objetivo identificar os estilos de tomada de decisão no centro socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina o qual identificou que o mesmo não possui somente um estilo de tomada de decisão. No entanto, Freitas (2016) em seu estudo estuda o fator da pressão do tempo e sua influência sobre os estilos de tomada de decisão e identificou a predominância do estilo analítico e conceitual de

decisão entre os indivíduos pesquisados. Pahim *et al* (2017) buscaram conhecer o estilo predominante de tomada de decisão, a partir da percepção dos servidores da Unipampa sobre o processo decisório e identificaram que não há predomínio de um único estilo de tomada de decisão.

Estudos como estes justificam a realização deste estudo de modo a inferir se outras instituições públicas apresentam os mesmos estilos identificados pelos autores ou se ainda existe um único estilo predominante de decisão em instituições públicas de ensino, servindo ainda como um mecanismo de informações e de conhecimento de forma a obter maior eficiência e efetividade na realização de objetivos organizacionais.

Diante de estudos anteriormente realizados e tendo por objetivo analisar os estilos de tomada de decisão dos gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul, o estudo se justifica também pela importância em compreender como estes gestores se comportam, dentro de uma instituição pública, a qual é altamente regrada e burocrática no que se refere ao processo de decisão e realização das atividades públicas. A relevância do estudo se dá para futuros e atuais administradores pelo conhecimento adquirido, visto que o mesmo busca refletir sobre as características dos gestores e também sobre seus estilos de decisão junto a uma instituição pública de ensino, considerando a adesão deste público para cargos públicos no futuro.

Ao curso de administração a aderência e o embasamento teórico possui relevância pela reflexão dos estilos e características dos gestores no setor público, sendo que esta, se enquadra nos componentes curriculares de formação de processo decisório e por se tratar de uma instituição pública em estudo, também nos componentes de administração pública, sendo este tema, ponto-chave para processos que envolvam a solução de problemas e o alcance de objetivos organizacionais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será trabalhada a teoria que tem por objetivo apresentar os autores relacionados ao tema de Administração Pública e Universitária, Processo Decisório e Estilos de Tomada de Decisão. Esta seção se faz importante visto que serve para embasar cientificamente o estudo e para que a partir dos resultados se possa fazer uma análise dessa teoria com a realidade prática.

2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para compreender como ocorre o processo decisório na gestão pública, visto suas peculiaridades distintas do setor privada, esta seção apresenta fundamentos da administração pública, bem como, realiza uma síntese de como ocorre o processo de gestão dentro de universidades públicas.

É perceptível uma diferença significativa entre modos de gestão pública e privada, visto que a administração pública representa o cumprimento de metas do estado, as quais estão sob responsabilidade de um conjunto de órgãos e entidades que realizam atividades desde o planejamento até a fase que essas atividades são colocadas em prática. (ALEXANDRINO; PAULO, 2005) Esta definição vai ao encontro da definição de Cretella Júnior (1966, p.24):

“Administração pública é o complexo de órgãos aos quais se confiam funções administrativas, é a soma das ações e manifestações da vontade do Estado, submetidas à direção do chefe do Estado. Os autores que se decidem pelo critério objetivo consideram a administração como a atividade concreta do Estado dirigida à consecução das necessidades coletivas de modo direto e imediato.”

No sentido administrativo deste conjunto de órgãos e entidades públicas, assim como no setor privado, também é de fundamental importância a aplicabilidade dos conceitos de administração, afinal, como para qualquer empresa do setor privado, também se deve buscar eficiência, eficácia e efetividade no setor público, visto que este preza pelo alcance do ganho social para com a sociedade (MEDEIROS; LEVY, 2010).

Corroborando, Pinto (2008) percebe a importância da administração pública para com o alcance do bem público por meio do Estado, o qual estrutura setores que atuarão

na sociedade para o alcance do progresso coletivo. Visto isso, tem-se que a responsabilidade deste bem coletivo cabe a todas as esferas do governo, afinal, para Silva e Medeiros (2009) a administração pública compreende as autarquias, a federação, os estados e municípios, além de empresas estatais vinculadas ao estado.

Ainda em relação a sua estrutura Paludo (2010) divide a administração pública em Administração Direta e Administração Indireta, conforme discriminado na Figura 1 – *Administração Pública Direta e Indireta*.

Figura 1 - Administração Pública Direta e Indireta

ADMINISTRAÇÃO DIRETA	Órgãos	Presidência da República
		Poder Executivo (Ministérios)
		Poder Legislativo, Judiciário e Ministério Público
		Conselhos Diversos
ADMINISTRAÇÃO INDIRETA	Entidades	Autarquias
		Fundações
		Empresas Públicas
		Sociedades de Economia Mista
		Consórcios constituídos como Associação Pública

Fonte: Paludo (2010)

Diante dessa responsabilidade social e de cumprimento de políticas públicas que atendam os objetivos do Estado é de fundamental importância que os gestores sigam estritamente os princípios de administração pública que segundo Medeiros (2013) são mandamentos que os gestores devem aplicar a qualquer situação na esfera pública o que corrobora com a Constituição Federal de 1988, a qual rege que o comportamento dos agentes públicos deve estar em conformidade com os princípios constitucionais, os quais conforme o art. 37 da Constituição Federal se classificam como: princípio da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, as quais são apresentadas no Quadro 1 – *Princípios da Administração Pública*.

Quadro 1 - Princípios da Administração Pública

PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	CONCEITO
Legalidade	Estrita obediência à lei; nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.

Impessoalidade	Não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser agregados a todos os usuários indistintamente. Em se tratando de organização pública, todos os seus usuários são preferenciais, são pessoas muito importantes.
Moralidade	Pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.
Publicidade	Ser transparente, dar publicidade aos fatos e aos dados. Essa é uma forma eficaz de indução do controle social.
Eficiência	Fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto.

Fonte: Instrumento Para Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2008-2009 (BRASIL, 2009)

Diante dessas premissas a administração pública é dotada de um excesso de burocracias as quais, de certa forma, limitam o processo de tomada de decisão na gestão pública, ainda que, com todo objetivo de melhoria da sociedade. Portanto, compreender como ocorre o processo decisório entre esses órgãos e entidades públicas se torna importante, visto que o resultado destas decisões afeta diretamente a sociedade, pois, para Medeiros e Levy (2010) quando se fala em gestão pública, além de se falar de funções e práticas administrativas, também se é pensado em resultados eminentemente sociais.

Portanto, compreender os processos de decisão em órgãos públicos, neste caso, em instituições de ensino público torna-se relevante quando se analisa os efeitos destas na sociedade, afinal estas decisões não afetam somente a comunidade acadêmica, mas também a sociedade no geral, visto que os resultados gerados por estas instituições, também impactarão na sociedade fora do ambiente acadêmico. Na seção 2.1.1. *Administração Universitária* tem-se como objetivo apresentar como o ocorre a estruturação e a gestão destas instituições de ensino.

2.1.1. Administração Universitária

Universidades ainda que com uma estruturação e forma de tomar decisão distinta de privadas, refletem como uma organização, visto que requer eficiência na gestão,

planejamento e controle e ainda um processo de tomada de decisão efetivo aos objetivos das mesmas. Conforme já apresentado por Chauí (2003), estas instituições representam a sociedade que está inserida e assim como outras organizações públicas e privadas, visam atender, por meio de diferentes serviços as necessidades da sociedade. Meyer (2014) apresenta as universidades como uma organização *sui generis*¹, visto que estas não se classificam como empresas, nem tão pouco como uma entidade governamental.

Meyer (2014) ainda afirma que o tipo de administração que as universidades necessitam ainda não existe. Para o autor não são os modelos de burocracia estatal ou ainda as abordagens e modelos típicos de administração as melhores e principais referências para os gestores acadêmicos. Diante disso, umas das distinções das organizações universitárias, principalmente se comparadas as instituições privadas, se dá pela autonomia em seus processos devido à complexidade dos mesmos diante as normas e regras estipuladas e tal diferenciação é apresentada pela Constituição da República de 1988 junto ao Art. 207 que garante que as universidades “[...] gozem de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial [...]” (BRASIL, 1988).

Por possuírem essa liberdade de gestão as mesmas vão ao encontro do conceito de autarquias, que segundo Mello (2011) são classificadas como pessoas jurídicas que gozam de liberdade administrativa nos limites da lei que as criou, logo não são subordinadas a algum órgão do Estado, apenas controladas. Corroborando, o art. 5º do Decreto-Lei nº 200, de 1967 considera autarquias como serviços autônomos criados por lei, com personalidade jurídica, com patrimônio e receita própria com a finalidade de executar atividades típicas da administração pública que requerem gestão administrativa e financeira descentralizada.

Para Nadal e Santos (2010) tais organizações possuem as seguintes características:

- a) são criadas por lei específica e com personalidade de direito público;
- b) possuem patrimônios próprios;
- c) têm capacidade de autogestão sobre controle finalístico;
- d) desempenham atribuições tipicamente públicas.

1 *Sui generis* – sem semelhança; singular; único no seu gênero

O Decreto 5.773/06 do Ministério da Educação (MEC) caracteriza as instituições de ensino superior, que por sua vez possuem autonomia, como sendo estas: faculdades, centros universitários e universidade, tendo estas, acesso ao benefício de autonomia. Em seu estudo, Silva, Nunes e Uchôa (2017) percebem que diante da necessidade do Estado de cumprir com os objetivos públicos, essas instituições são importantes para Administração Pública, visto que a criação das mesmas possibilita a concretização das atividades típicas do Estado da melhor forma possível.

No entanto, ainda que com caráter autônomo, assim como qualquer outra organização, estas também possuem alguns desafios na sua gestão que podem ser elencados por Meyer (2014):

O primeiro desafio, a complexidade, está intrinsecamente relacionado à natureza dessas organizações, sua estrutura, processo e comportamento de atividades intelectuais, de produção e de transmissão do conhecimento. O segundo desafio, a administração, por seu papel de promover a captação e integração de recursos diversos e utilizá-los de forma que a instituição possa cumprir sua importante missão educacional e social (MEYER, 2014, p.13).

Souza (2010) apresenta, conforme a Figura 2 – *Características centrais das universidades*, algumas características centrais de universidades, muito embora, algumas destas possam ser entendidas como dificuldades para o autor.

Figura 2 - Características centrais das universidades

Estrutura acadêmica	Fragmentada e descentralizada em que as decisões são diluídas em órgãos colegiados; Decisões de baixo para cima
Estrutura administrativa	Mecanizada; Decisões de cima para baixo
Pressão política e barganha	Interesses dos grupos ultrapassam os limites da autoridade formal
Decisões proteladas	Não são definitivas
Elevada autonomia	Baseada no profissionalismo, especializado, tradição e natureza das atividades
Profissionais administram o seu próprio trabalho	Autoridade profissional
Controle coletivo	Sobre as decisões administrativas que afetam
Processo hierarquizado da burocracia	Não se submetem
Técnicos tendem a administrar com menor influência	Maior equilíbrio
Resultados do trabalho profissional não podem ser facilmente medido	Não se prestam às padronizações; Dificuldade de avaliar o alcance dos objetivos

Fonte: Adaptado pelo autor (2022) a partir de Souza (2010)

Percebe-se que universidades no geral apresentam características distintas de qualquer outra organização pública e principalmente de organizações privadas, ainda que existam divergências de autores em relação a suas características e ainda que não exista um modelo padrão de gestão universitária igual ou semelhante aos modelos clássicos de administração, visto que a mesma possui uma complexidade em relação a sua natureza e estrutura.

Diante disso, estudos aprofundados dessas organizações contribuem no entendimento da gestão e este em específico no entendimento do processo de tomada de decisão em uma instituição de ensino superior. A seção 2.1.2.

Universidade Federal da Fronteira Sul tem por objetivo apresentar o que levou a criação da Universidade Federal da Fronteira Sul.

2.1.2. Universidade Federal da Fronteira Sul

Criada pela Lei Nº 12.029, de 15 de Setembro de 2009, a Universidade Federal da Fronteira Sul abrange mais de 400 municípios da Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul, a qual abrange o Sudoeste do Paraná, Oeste de Santa Catarina e Noroeste do Rio Grande do Sul. Inicialmente a UFFS iniciou com uma estrutura de cinco *campi*, sendo eles: Chapecó (Sede da Instituição) no estado de Santa Catarina, Realeza e Laranjeiras no Paraná e Cerro Largo e Erechim no Rio Grande do Sul. No entanto, a Lei nº 12.871, de 22 de Outubro de 2013 institui o Programa Mais Médicos, o qual faz parte de um pacto do Governo Federal que tem por objetivo qualificar o Sistema Único de Saúde, levando mais médicos para regiões onde há escassez ou ausência desses profissionais (BRASIL, 2013).

Mediante a criação do programa que também tem por objetivo ampliar as vagas de graduação e residência médica a UFFS passou a contar com mais um *campus*, situado na cidade de Passo Fundo, também localizado no Rio Grande do Sul. Visto isso, Lago *et al* (2015) considera a UFFS como um caso de inovação universitária, visto que apresenta um paradigma *multicampus*, ou seja, apresenta gestão orgânica na qual há um elo de comunicação entre os *campi* e Reitoria, existindo assim uma descentralização e desconcentração de tarefas e apenas uma unidade.

Com o compromisso de garantir o acesso a educação superior pública, gratuita e de qualidade, a maioria dos alunos da graduação são provenientes de escola pública. Além de cursos de graduação, a UFFS proporciona também cursos de pós-graduação em nível *latu sensu* e *strictu sensu*, sendo que atualmente são oferecidos quatro cursos de especialização, onze mestrados e dois doutorados interinstitucionais. Em virtude da Fronteira Mercosul ser uma região desassistida pelo governo federal, a escolha do nome, das localizações deveria atender ao objetivo de desenvolvimento regional da instituição. Da mesma forma seus cursos de graduação deveriam dar ênfase as atividades sociais e econômicas locais.

Diante do que levou a decisão de criar uma universidade pública federal em uma região antes despreocupada pelos órgãos públicos, se torna relevante estudar a fundo como que ocorre o processo decisório dentro da instituição, visto que a mesma além de propiciar formação de qualidade aos estudantes, também possui o compromisso de desenvolver econômica e socialmente a região da Fronteira Sul.

2.2. PROCESSO DECISÓRIO

Decidir é um ato fundamental para o convívio humano, visto que diariamente levanta-se questões do tipo: O que vestir ?, O que comer ? Quanto gastar ?, etc.. Logo, assume-se que decidir é uma ação contínua, visto que é uma das estruturas fundamentais da existência humana, conseqüentemente este ato de decidir não afeta apenas os objetos que cercam o indivíduo, mas também, a própria existência em si (MORA, 2001). Para Simon (1979) tomada de decisão é um ato momentâneo e de descrição do futuro que consiste em selecionar cursos ou mesmo rejeitá-los.

No entanto, é necessário deixar claro que a decisão ou a tomada de decisão é uma das fases dentre um processo reacional chamado de processo decisório, dentre o qual a partir da racionalidade culmina o ato de decidir. Corroborando, Robbins (2000) admite o processo de decisão como um processo racional no qual os indivíduos determinam critérios relevantes na tomada de decisão e faz isso a partir de suas preferências. Ainda segundo Simon (1979) estas decisões estão suscetíveis às variadas interpretações dos indivíduos que podem realizar. Maximiano (2004) diz que decisão é uma escolha entre alternativas ou possibilidades, indo ao encontro a ideia Gomes, Gomes e Almeida (2006) que afirmam que o processo de tomada de decisão deve ser entendido como a eleição da melhor alternativa dentre as possíveis.

Para Hollenbeck e Wagner (2012) selecionar, organizar, armazenar e recuperar informações formam o processo de decisão dos indivíduos, sendo que, essas informações percebidas são usadas para escolher entre várias possibilidades e culmina na decisão. Silva (2008) corrobora afirma que o processo decisório envolve a definição do problema, elaboração e avaliação de alternativas, e escolha de uma diretriz de ações e soluções.

A partir de um problema identificado ou de uma oportunidade os gestores tendem a tomar uma decisão nas organizações, portanto, segundo Miller, Hickon e Wilson (2012), diante a complexidade das organizações no contexto moderno e visto que, as mesmas necessitam tanto integrar-se quanto distinguir-se no mercado, decisões são indispensáveis nas operações e processos organizacionais. Griffiths (1971) corrobora ao referir a decisão como o coração das organizações e de seus processos administrativos. Sendo assim tomar decisões é algo crucial para as organizações, sendo esta uma

atividade que influencia diretamente os resultados da empresa, logo, sendo impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência do processo decisório (GONTIJO, 2004, p.14).

Lachtermacher (2002) e Tregoe (1977) corroboram com a ideia de que o processo decisório se cruza com o processo de solução de problemas, neste sentido, Lachtermacher (2002) afirma que uma sequência lógica leva a decisões eficazes para a solução de problemas, conforme apresentado no Quadro 2 – *Sequência lógica para solução de problemas*.

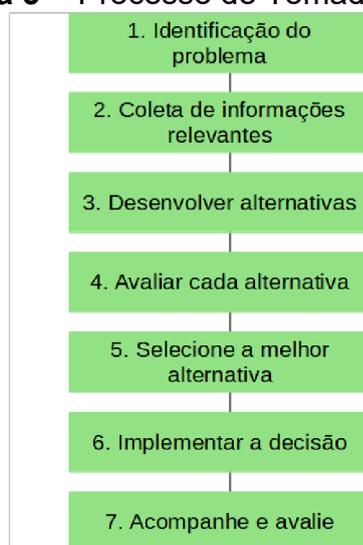
Quadro 2 - Sequência lógica para solução de problemas

1. Descobrir a causa	2. Escolher uma ação	3. Executar o plano
Definir o problema; Desenvolver possíveis causas; Testar as causas.	Estabelecer objetivos; Considerar alternativas; Verificar Consequência adversas.	Antecipar os problemas potenciais; Estabelecer ações preventivas; Estabelecer ações contingentes.

Fonte: Tregoe (1977)

Um modelo muito semelhante para definir o processo de decisão é apresentado por Robbins, Decenzo e Wolter (2014) a partir de sete etapas que fornece um modo racional e analítico de olhar para as decisões, conforme apresentado na Figura 3 – *Processo de Tomada de Decisão*.

Figura 3 - Processo de Tomada de Decisão

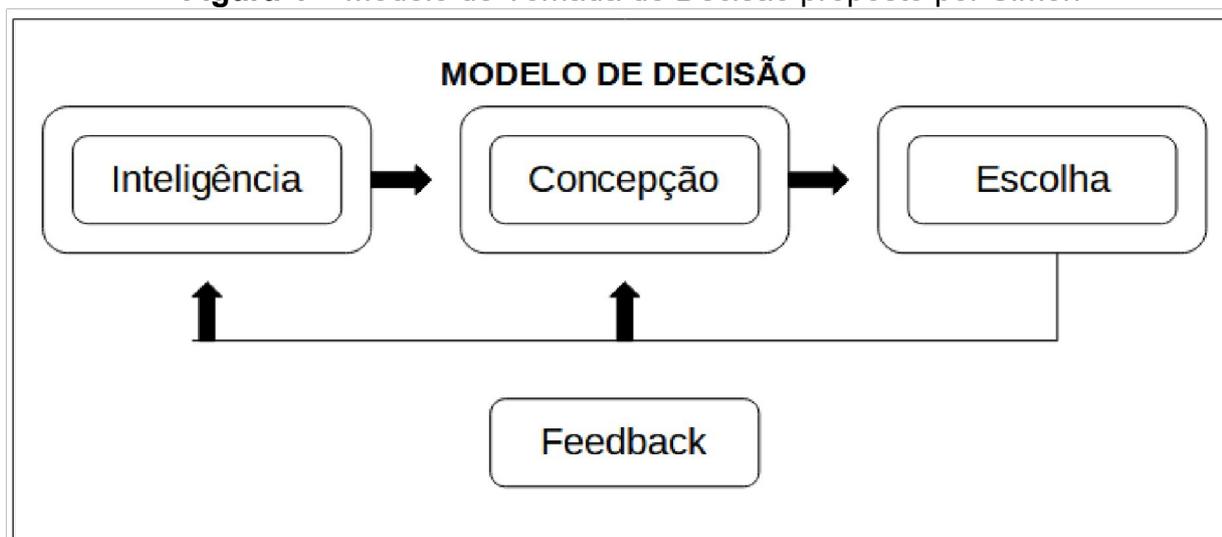


Fonte: ROBBINS, DECENZO e WOLTER (2014)

Maximiano (2016, p. 63) defende que o processo de tomar decisões age como “[...] uma sequência de etapas que vai da identificação de uma situação que oferece um problema ou oportunidade, até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução.”

Simon *et al* (1987) visualizam os indivíduos como responsáveis pela resolução de problemas e de tomada de decisão frente as atividades na sociedade. Para o autor, na tomada de decisão é feita uma avaliação das ações alternativas e é escolhida uma ou mais alternativas. Diante disto Simon, propôs um modelo dividido em três fases, sendo necessária uma revisão constante nessas etapas, conforme demonstrado na Figura 4 – *Modelo de Tomada de Decisão proposto por Simon*.

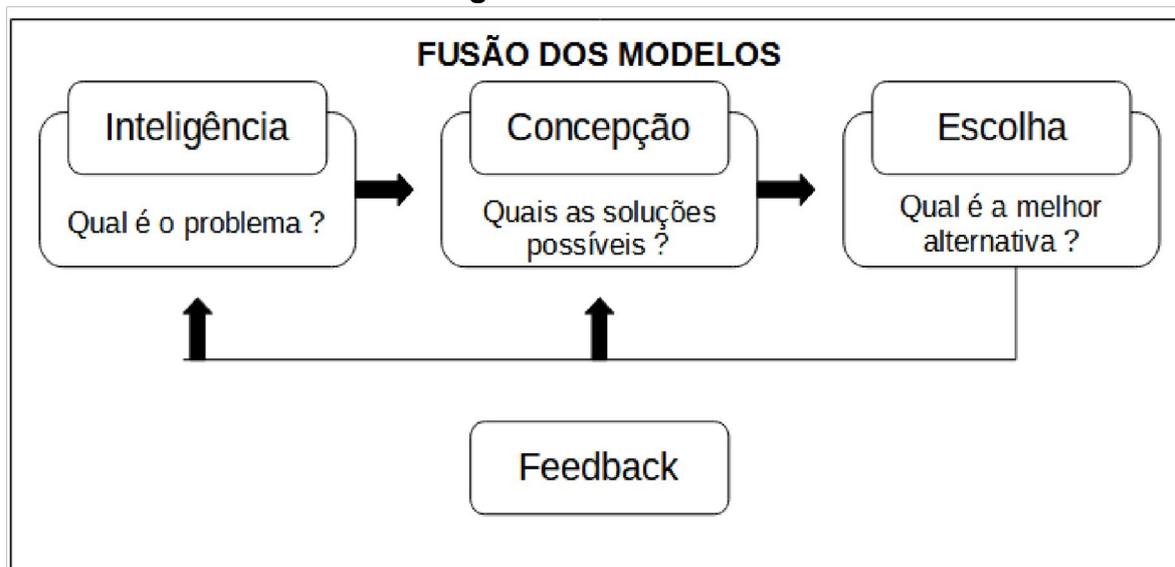
Figura 4 - Modelo de Tomada de Decisão proposto por Simon



Fonte: Elaborado pelo autor (2022) baseado em Simon (1957)

Genericamente o modelo também responde as questões elencadas por Dewey (1953) para a solução de problema: Qual o problema ?, Quais as soluções possíveis ?, Qual a melhor alternativa ? Diante disso, percebe-se que é possível fundir os modelos apresentados por ambos os autores como forma de compreender o modo racional de tomada de decisão, como demonstrado na Figura 5 – *Fusão de Modelos*.

Figura 5 - Fusão de Modelos



Fonte: Elaborado pelo autor (2022) a partir dos modelos de Dewey (1953) e Simon (1957)

Ainda que, no geral a literatura apresente modelos racionais, na prática organizacional ou no dia a dia, existem fatores que dificultam esse processo e isso pode ser explicado pela teoria da Teoria da Decisão, a qual afirma que as decisões podem ser feitas utilizando informações incompletas e sem uma quantidade razoável de cálculo. Portanto boas decisões nem sempre pode-se analisar as alternativas disponíveis (CAMPITELLI; GOBET, 2010).

Quando tratamos deste processo de tomar decisões, temos que compreender também que elas não necessariamente devem ser tomadas individualmente, mas também podem ser tomadas de forma coletiva.

Há algo de nobre na ideia de indivíduos reunindo sua sabedoria e refreando os respectivos egos para tomar decisões aceitáveis e justas para todos. No Século passado, psicólogos, sociólogos, antropólogos e até biólogos (em estudos cujo alvo ia de mandris a abelhas) se empenharam para desvendar os segredos da eficaz atuação em grupo. A popularidade de equipes de alto desempenho, junto com novas tecnologias colaborativas que tornaram virtualmente impossíveis para qualquer homem ser uma ilha, veio reforçar esse ideal coletivo (BUCHANAN; OCONNELL, 2006, on-line).

No entanto, para Robbins, Decenzo e Wolter (2014), esse processo grupal de tomar decisões é vantajoso, porém também pode apresentar desvantagens. Cabe ao gestor colocar em uma balança qual é a melhor forma de tomar decisões para o seu

contexto organizacional. Essas vantagens e desvantagens são apresentados abaixo, no Quadro 3 – *Vantagens e Desvantagens das Decisões Coletivas*.

Quadro 3 - Vantagens e Desvantagens das Decisões Coletivas

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Mais informações Mais alternativas Aceitação de Solução Legitimidade	Consumo de Tempo Dominação da Minoria Conformidade Responsabilidade Ambígua

Fonte: ROBBINS, DECENZO e WOLTER (2014)

Portanto, processo de decisão pode ser definido como um processo racional, ainda que ocorrendo de forma individual ou por um grupo de indivíduos, o qual por meio de etapas leva-se a escolha de melhores oportunidades ou ainda se chegue a solução de um problema, ainda que existam fatores que influenciam diretamente nesse processo.

Diante desta concepção de processo decisório, é fundamental compreendermos historicamente quais as decisões mais marcantes já tomadas, visto que este é um processo que existe desde os primórdios da civilização e que têm evoluído constantemente com o passar dos anos. O Quadro 4 – *Decisões Históricas* apresenta a partir do estudo de Buchanan e Oconnel (2006) a principais decisões históricas, as quais apresentam essa evolução do processo decisório.

Quadro 4 - Decisões Históricas

Ano	Decisão
399 a.C.	Primeiras decisões por júri, 500 cidadãos de Atenas condenam Sócrates à morte.
333 a.C.	Alexandre, o Grande corta com a espada o nó górdio, mostrando como um problema difícil pode ser resolvido com um golpe audaz.
49 a.C.	Júlio César toma a irreversível decisão de cruzar o Rubicão;
Século 17	Dono de um estábulo, Thomas Hobson dá aos fregueses a “escolha de Hobson: levar o cavalo mais próximo da porta – ou nenhum”.
1602	Hamlet, diante do dilema talvez mais famoso da literatura ocidental, ança a questão: “Ser ou não ser?”
1654	Blaise Pascal e Pierre de Fermata formulam o conceito de cálculo de probabilidades para eventos aleatórios.
1660	A aposta de Pascal na existência de Deus mostra que para o tomador de decisão as consequências do erro, e não a probabilidade de errar, podem ser de suma importância.
1900	Estudos de Sigmund Freud sobre o inconsciente sugerem que atos e decisões do indivíduo muitas vezes são influenciados por causas

	ocultas na mente.
1907	O economista Irving Fischer apresenta o valor líquido como ferramenta de tomada de decisão, propondo o desconto do fluxo de caixa projetado a uma taxa que reflita o risco do investimento.
1921	Frank Knight distingue o risco (no qual é possível saber a probabilidade de um resultado e, portanto, buscar proteção) da incerteza (quanto é possível saber a probabilidade de um desfecho).
1938	Chiste Bernard distingue a tomada de decisão pessoal da organizacional para explicar por que certos funcionários agem com o interesse da empresa, e não o próprio em mente.
1944	Num livro sobre a teoria dos jogos, John Von Neumann e Oskar Morgenstern descrevem uma base matemática para a tomada de decisões econômicas: assim como a maioria dos teóricos até ali, julgam que o tomador de decisões é racional e coerente.
1947	Rejeitando a noção clássica de que quem toma decisões age com perfeita racionalidade, Herbert Simon diz que, devido ao custo de reunir informações, o executivo toma decisões com uma “racionalidade limitada”, contentando-se com decisões “boas o bastante”
Década de 1950	Pesquisas realizadas no Carnegie Institute of Technology e no MIT vão levar ao surgimento das primeiras ferramentas informatizadas de apoio à decisão.
1951	Kenneth Arrow apresenta o teorema da impossibilidade, segundo o qual não há um conjunto de regras para a tomada de decisões social que preencha todos os requisitos da sociedade.
Década de 1960	Edmundo Learned, C.Roland Christensen, Kenneth Andrews e outros desenvolvem o modelo de análise SWOT (vantagens, desvantagens, oportunidades e ameaças, na sigla e ameaçam na sigla em inglês), para a tomada de decisão em prazos curtos e circunstâncias complexas.
1968	Howard Raiffa explica, no livro Decision Analysis, muitas técnicas fundamentais, incluindo árvores de decisão e o valor esperado da informação de amostra (em contraste com a informação perfeita).
1970	John D.C. Littler desenvolve a teoria fundamental de sistemas de apoio à decisão e aumenta a capacidade destes.
1984	W.Carl Kester promove o conceito de opções reais ao sugerir que o gestor pense em oportunidades de investimento como opções sobre o futuro crescimento da empresa. Daniel Isenberg explica que o executivo costuma combinar planejamento rigoroso com intuição quando o grau de incerteza é elevado.
1996	Usuários da Internet passam a decidir o que comprar com base no que já foi adquirido por indivíduos similares.
2005	Usuários da Internet passam a decidir o que comprar com base no que já foi adquirido por indivíduos similares.

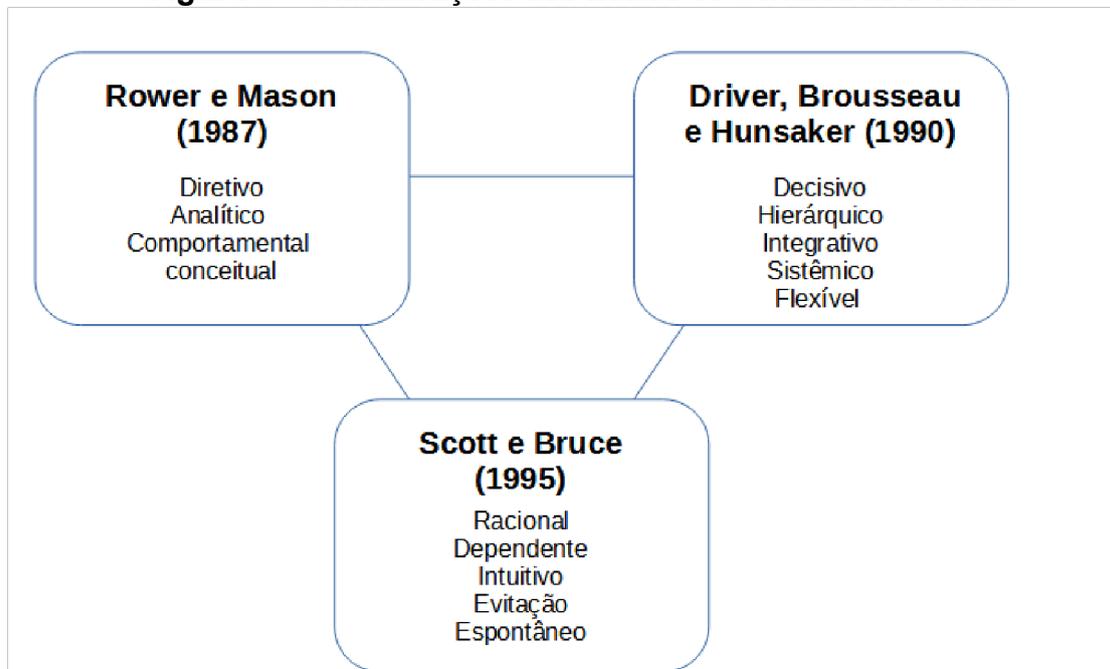
Fonte: Elaborado pelo autor (2022) a partir de BUCHANAN e OCONNELL (2006)

Percebe-se uma crescente evolução do processo decisório e esta nos leva a necessidade entender como se dá esse processo e quais os passos que levam a essas decisões, visto que compreender como se dá o processo decisório, em especial no contexto organizacional, é entender como se solucionam os problemas de gestão ou ainda como estas organizações trabalham com as oportunidades encontradas no ambiente interno e externo. A partir desta ideia, a seção 2.3 – *Estilos de Tomada de Decisão*, apresenta diferentes classificações dos estilos de tomada de decisão dos gestores dentro das organizações, bem como adota o modelo de Rower e Mason (1987) para este estudo visto o contexto no qual ele classifica os estilos de decisão.

2.3. ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

Diante das premissas e das burocracias da administração pública e visto os preceitos que cercam o processo decisório é importante compreender quais estilos de decisão cada indivíduo possui, visto que são estes estilos que moldam o funcionamento das organizações, tanto públicas quanto privadas, afinal, conforme Robbins (2000) e Robbins, Decenzo e Wolter (2014) cada pessoa possui formas diferentes de agir e dimensões distintas de tomada de decisão.

Corroborando, Corrêa (2013) consideram que a decisão está ligada ao perfil do tomador de decisão, logo, depende de como as informações perpassam por estes gestores e de como eles a utilizam para que de fato façam suas escolhas. Para Junior Ladeira (2010) estes estilos sofrem influência de fatores que tornam a visão de cada decisor única, sendo alguns destes fatores o ambiente que está inserido, as tecnologias que os cercam e os estilos de vida destes indivíduos. No entanto, é importante considerar que na literatura alguns autores classificam os estilos de tomada de decisão de formas distintas, cada qual com aspectos que se adaptam ao contexto organizacional, conforme apresentado no na Figura 6 – *Classificações dos Estilos de Tomada de Decisão*.

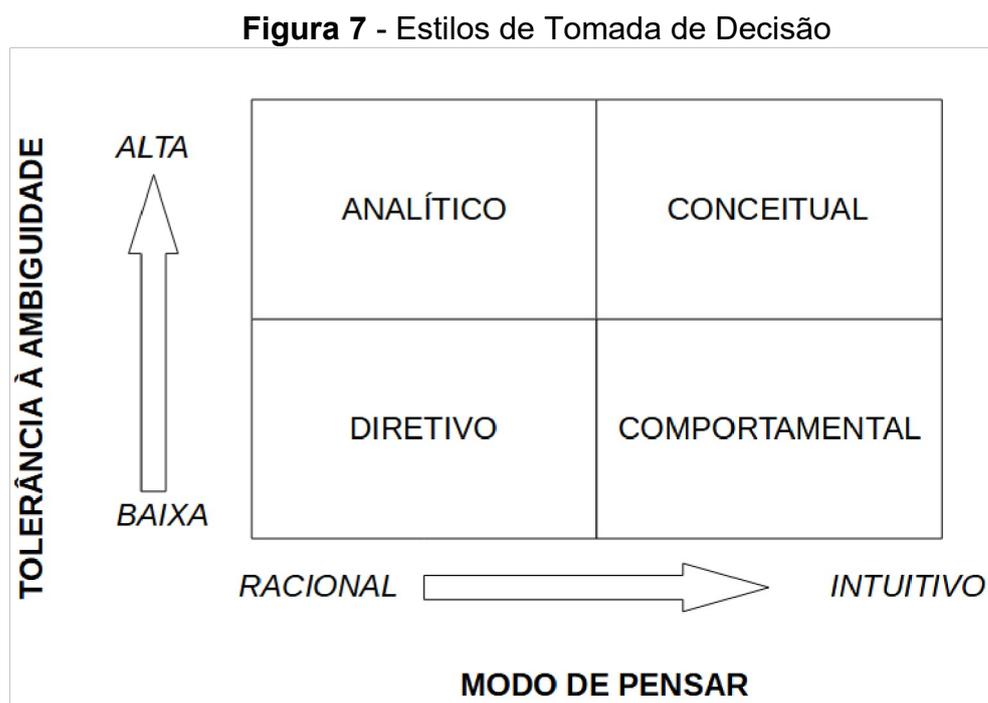
Figura 6 - Classificações dos Estilos de Tomada de Decisão

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Em relação aos aspectos que cercam estes estilos, o modelo Scott e Bruce (1995) considera que os indivíduos podem variar seus comportamentos e estilos de tomada de decisão, ou seja, conforme o modelo os tomadores de decisão não confiam em apenas um dos estilos e estes adaptam seu estilo conforme a situação enfrentada (FOX; SPENCE, 1999).

No entanto o modelo de Rower e Mason (1987), conforme Connor e Becker (2003) foca nas forças que afetam a tomada de decisão nas organizações, sendo estas: pressões ambientais, interações com outros indivíduos da organização, requisitos de tarefas e características pessoais. Por outro lado, o estilos de decisão de Driver, Brousseau e Hunsaker (1998) se baseiam nos aspectos chave para tomar decisão: o uso de informações e o número de alternativas, sendo que a partir disso, será tomada a decisão (HAMID *et al.*, 2019).

Por se tratar de instituição de ensino pública onde existem fatores como pressão ambiental, interações com diferentes indivíduos e além disso existem requisitos para desempenhar determinadas tarefas, adota-se o modelo de Rower e Mason (1987) para a análise dos estilos dos gestores da UFFS. Este modelo pode ser complementado por Robbins, Decenzo e Wolter (2014), conforme apresentado na Figura 7 – *Estilos de Tomada de Decisão*.



Fonte: ROBBINS, DECENZO e WOLTER (2014)

Neste modelo, conforme os autores, o modo de pensar se refere as informações coletadas podendo ser estas intuitivas e/ou criativas; enquanto a tolerância a ambiguidade se referem necessidade de reduzir ao máximo as incertezas a partir das informações coletadas e processadas e estas ações moldam os estilos de decisão dos gestores. A partir das características apresentadas no modelo de Rower e Mason (1987), as seções abaixo descrevem as características de cada estilo de decisão elencados pelos autores.

2.3.1. Diretivo

Para Rower, Mason e Dilckel (1998) gestores com este estilo se baseiam na técnica para a realização de suas atividades, sendo que estes também valorizam a

rapidez e o alcance dos objetivos de forma eficiente, além disso os indivíduos tendem a ser mais eficientes e lógico, visto que primam pela racionalidade.

Neste estilo há a tendência ainda de se utilizar poucas informações e avaliar poucas alternativas (ALMEIDA *et al*, 2010). Corroborando, Robbins, Decenzo e Wolter (2014) apontam que os indivíduos focam na objetividade e avaliam de forma breve e lógica as opções disponíveis e a partir disso tomam suas decisões. Neste sentido Mockler *et al* (1994) consideram que organizações com estruturas hierárquicas onde as mudanças são previsíveis este estilo se torna eficiente.

2.3.2. Analítico

Almeida *et al* (2010) caracteriza esses decisores como indivíduos mais cautelosos, visto que os mesmos tendem a buscar mais informações e deste modo os torna mais adaptáveis as situações. Mockler *et al* (1994) caracteriza o estilo analítico como sendo mais complexo visto a capacidade cognitiva exigida o torna mais técnico e objetivo. Corroborando, Robbins, Decenzo e Wolter (2014) destacam que a informação é ponto chave deste estilo, visto que quando mais informações, melhores serão as soluções para determinados problemas. Rower, Mason e Dilckel (1998) ainda concordam que indivíduos com estilo analítico possuem alta capacidade de cognição e são capazes de resolver tarefas mais complexas.

2.3.3. Conceitual

Este estilo é caracterizado por Mockler *et al* (1994) por gestores dispostos a receber ideias e a partir destas, passam a pensar no impacto de suas decisões. Neste sentido Robbins, Decenzo e Wolter (2014) afirmam que todas as alternativas são analisadas e bem recebidas por estes decisores. Almeida *et al* (2010) reforçam que são indivíduos como um estilo aberto a diferentes perspectivas. Nesta mesma ideia, Rower, Mason e Dilckel (1998) consideram pessoas com este perfil como indivíduos que consideram grande quantidade de informações.

2.3.4. Comportamental

Almeida *et al* (2010) também caracteriza esses decisores como indivíduos receptivos a sugestões dos demais e além disso que se preocupam com seus colegas de grupo e seus subordinados. Essa ideia vai ao encontro de Robbins, Decenzo e Wolter (2014) que apontam como um estilo voltado a preocupação do coletivo. No mesmo sentido, Mocler *et al* (1994) apontam que a confiança é ponto chave destes gestores, visto sua preocupação com os demais indivíduos que os cercam.

Diante desta caracterização destes estilos, a Figura 8 – *Características dos Estilos de Tomada de Decisão* reúne as características elencadas apresentadas por Robbins, Decenzo e Wolter (2014) e Rowe (1998) os quais apresentam modelos muito similares de tomada de decisão.

Figura 8 - Características dos Estilos de Tomada de Decisão



Fonte: Elaborado e Adaptado pelo autor (2022) a partir dos modelos de ROBBINS, DECENSO e WOLTER (2014) e ROWER (1998)

Percebe-se a partir da Figura 8 que os autores concordam em vários aspectos que caracterizam estilos. Ambos os autores corroboram no sentido de que gestores com

estilos analíticos tendem a considerar todas as informações possíveis para que de forma cautelosa escolham a melhor alternativa possível. Da mesma forma afirmam que decisores com estilo diretivo, buscam de forma racional e lógica, ainda que se utilizando de poucas informações tomar as melhores decisão.

Em relação ao estilo conceitual, os mesmos afirmam que os gestores com estas características apresentam maior criatividade e uma visão ampla sobre as alternativas, tornando possível a criação de novas ideias. Para o perfil comportamental, os gestores tendem a tomar as decisões em grupo, sendo um ambiente de decisão aberto a diferentes visões, diante disso, leva-se em consideração uma preocupação em que não exista conflitos entre os indivíduos que tomarão as decisões.

Logo, percebe-se que de um lado, nos estilos analítico e diretivo, apresentasse decisores que levam em consideração a razão por meio tarefas que desempenharão no momento de tomar suas decisões. Por outro lado, os estilos conceitual e comportamental, levam em consideração as consequências de suas decisões sobre as pessoas e a organização, como um todo.

3. METODOLOGIA

Nesta seção são abordados os procedimentos metodológicos adotados para este estudo, visto que, o método científico como uma ferramenta que serve para chegar o mais próximo possível da realidade e responder a um problema de pesquisa (MICHEL, 2015). Ainda conforme Gil (2016) entende-se a pesquisa científica um procedimento racional e sistemático com o objetivo de proporcionar respostas aos problemas propostos. Para este estudo tem-se como sujeitos de análise, os gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Visto o problema de pesquisa “*Quais os estilos de tomada de decisão dos gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul*” e tendo em vista cumprir com o objetivo geral desse trabalho “*Identificar o estilo de tomada de decisão dos gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul*”, adota-se neste trabalho a realização de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa com coleta de dados a partir de um questionário *on-line*, e tendo como técnica de aplicação, um estudo de caso junto aos gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Conforme Reisdorfer (2018) entende-se que os métodos científicos são caminhos a serem escolhidos para que se possa alcançar o objetivo, a partir de um tema estudado. Portanto, inicialmente para este estudo fora elencado alguns tipos de procedimentos e métodos que melhor se adaptam ao problema e objetivo proposto por este estudo.

3.1. TIPOS DE PESQUISA

No que se refere a classificação de uma pesquisa Gil (1994;2010) e Demo (2000) definem cinco critérios distintos de classificação: o gênero, a natureza, os objetivos, a abordagem e os procedimentos técnicos da pesquisa.

Demo (2000) considera em relação ao gênero as pesquisas como teóricas, práticas, metodológicas ou empíricas. Em relação aos objetivos, estes podem ser Exploratórios, Descritivos e Explicativos (GIL, 1994; 2010). O mesmo autor ainda classifica em relação a abordagem, em pesquisas qualitativas, quantitativas ou mistas (GIL, 2010). Já em relação a natureza, conforme Demo (2000), a pesquisa poder ser de natureza prática ou aplicada. Para Gil (2010) as pesquisas também podem se classificar como bibliográficas, documentais, experimentais, *ex-post facto*, estudos de coorte,

levantamento, estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação e pesquisa participante, no que diz respeito aos procedimentos técnicos.

Como base bibliográfica, a revisão de literatura deste estudo fora escolhida visando apresentar conceitos básicos que envolvem: conceitos gerais de administração pública e administração universitária, visto que o objeto deste estudo se trata de uma instituição pública de ensino; como se dá o processo decisório frente as organizações; quais os estilos existentes de tomada de decisão conforme os autores; além disso, também apresenta brevemente o fator decisivo que levou a criação da Universidade Federal da Fronteira Sul.

No que se refere a abordagem desta pesquisa, ainda que se utilize de um questionário para a coleta de dados, é classificada como qualitativa, visto que não leva em consideração, amostras e cálculos estatísticos. Malhotra (2012) afirma que pesquisas qualitativas podem se utilizar de técnicas qualitativas conhecidas, como por exemplo, associações de palavras, que consiste no estímulo dos entrevistados de forma que indiquem suas primeiras impressões e respostas a partir de um instrumento que os estimule. Desta forma, sendo o instrumento deste estudo um questionário *on-line*, frequentemente utilizado em estudos de abordagem quantitativa com técnica *survey*, o mesmo serve como uma técnica que estimula os entrevistados à suas percepções sobre seus estilos de tomada de decisão.

De acordo com Malhotra (2019) este estudo é classificado, em relação aos seus objetivos, como uma análise descritiva que de modo geral busca descrever características de algo. Para Andrade (2010) estudos deste tipo tem por finalidade observar, registrar, analisar, classificar e interpretar, sem que o pesquisador interfira neles. Gil (2016) afirma que pesquisas deste tipo tem como objetivo a descrição das características de um determinado grupo, as quais são elaboradas com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis.

Por fim, em relação aos procedimentos técnicos, classifica-se como um estudo de caso, que para Klein *et al.* (2015) são estudos que partem do desejo de compreender a fundo um determinado fenômeno. Gil (2002) considera esta técnica como um estudo profundo de um determinado objeto de forma a permitir conhecimento a respeito do mesmo.

3.2. DELINEAMENTO DO ESTUDO

Visando o alcance do conhecimento do leitor, fora realizado uma revisão de literatura que tem por objetivo trazer caráter informativo a respeito dos assuntos envolvendo administração pública, processo decisório e estilos de tomada de decisão, além de apresentar as características da instituição que serviu de objeto deste estudo. Tal revisão abrange os conceitos e pesquisas anteriores, que servem como guia para a observação da realidade e coleta de dados. (ACEVEDO; NOHARA, 2013).

Além da revisão da literatura, por meio de levantamento de bibliografia, conforme Michel (2015) este estudo pode ser classificado como um estudo de caso, pois segundo o autor, possibilita avaliações realistas sobre o objeto a ser estudado. Visto que a pesquisa tem como base um estudo de caso e com o objetivo de obter os resultados, a pesquisa utiliza como instrumento um questionário que permite ao pesquisador interpretar e discutir o estilos de tomada de decisão, identificados entre os gestores.

3.3. DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO E SUJEITOS INVESTIGADOS

Tem-se como população de pesquisa ou também conhecido como universo de pesquisa, um grupo de indivíduos ou elemento que compartilham determinadas características (MATIAS-PEREIRA, 2012). Visto isso, neste estudo descritivo, qualitativo e aplicado, os sujeitos investigados foram os chefes de setores de cada setor da Universidade Federal da Fronteira Sul, distribuídos em seis unidades/*campi*, em reitoria e pró-reitorias

Tal escolha se classifica como a amostra deste estudo, que para MatiasPereira (2012), é uma parte da população escolhida para atender aos objetivos da pesquisa. Visto isso, para Sampieri, Collado e Lucio (2013) este estudo adota o tipo de amostra não probabilística e por julgamento pois não depende de probabilidades estatísticas e visa atender as características pretendidas pela pesquisa, tornando assim sua aplicabilidade e busca de dados mais prática e rápida. A escolha deste grupoq pressupõe que as decisões destes indivíduos interfere diretamente positiva ou negativamente dentro da UFFS. No Quadro 5 são apresentados os quantitativos de gestores que foram investigados, distribuídos por *campi*, reitoria e pró-reitorias e outros setores administrativos.

Quadro 5 - Respondentes por unidade da instituição

UNIDADE	RESPONDENTES
REITORIA e PRÓ-REITORIAS	110
CAMPUS CHAPECÓ	18
CAMPUS CERRO LARGO	18
CAMPUS ERECHIM	19
CAMPUS LARANJEIRAS DO SUL	18
CAMPUS PASSO FUNDO	5
CAMPUS REALEZA	22
TOTAL	210

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

Este quantitativo fora obtido a partir da estrutura organizacional da UFFS, bem como o envio dos formulários foi encaminhado a partir da mesma estrutura, conforme apresentado no item 3.4. *Procedimentos de Coleta de Dados*.

3.4. PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

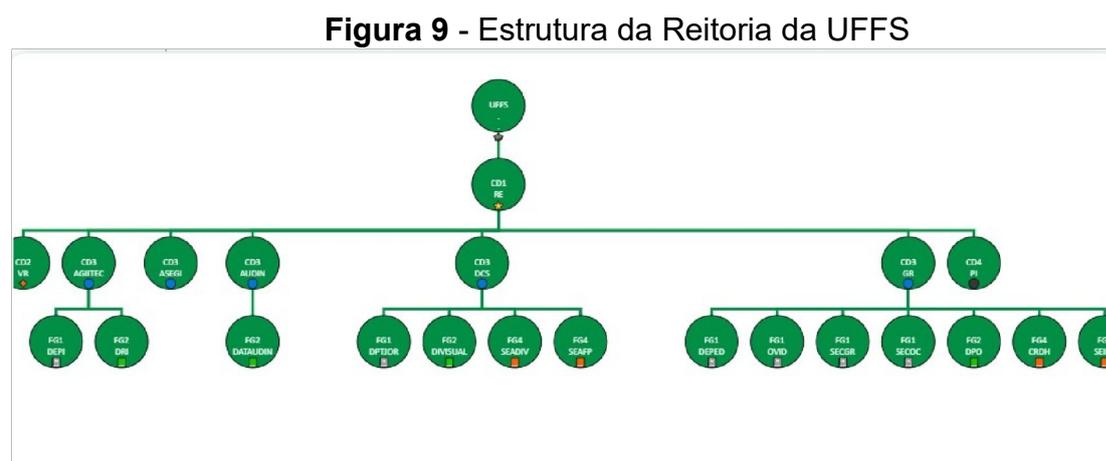
Conforme Sapieri, Collado e Lucio (2013) a coleta de dados apresenta-se como um plano de procedimentos que permite reunir todos os dados visando atender a um propósito específico. Diante disso foi aplicado como instrumento um questionário junto aos gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul, em um dos setores de cada *campi*, enviado via e-mail para os chefes de setores, responsáveis pela tomada de decisão dos mesmos.

Para Gil (2015) o questionário consiste em um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Tal instrumento vai ao encontro da classificação de Michel (2015), pois o mesmo permite a coleta, a interpretação e discussão dos resultados e também permite que se critique e avalie o grupo de pessoas que responderá o questionário. Para este estudo foi realizada a aplicação de um questionário on-line gerado via Google Forms o qual foi encaminhado via endereço eletrônico a todos os chefes de setores de cada um dos seis *campi* da UFFS e dos setores que compõe a Reitoria.

O encaminhamento dos formulários foi possível através dos endereços eletrônicos destes gestores coletados do *sítio* da instituição, os quais são dados abertos que se encontram disponíveis junto ao organograma estrutural da UFFS disponibilizado em: [Estrutura \(uffs.edu.br\)](http://Estrutura(uffs.edu.br)). Da mesma forma, só foi possível delimitar o quantitativo de

gestores por meio deste organograma institucional, onde consta nomes, setor e contato de cada um destes. Como exemplo, a

Figura 9 – *Estrutura da Reitoria da UFFS*, apresenta a estrutura de setores que compõe a Reitoria da instituição localizada em Chapecó.



Fonte: UFFS, disponível em <https://www.uffs.edu.br/acessofacil/transparencia/estrutura>.

Percebe-se a partir da estrutura que a instituição apresenta uma forma de gestão descentralizada, visto que o organograma não está verticalizado, pois muito embora a reitoria centralize tudo, cada campus possui sua estrutura. Diante disso, é importante ressaltar que cada *campus* apresenta sua estrutura e partir de cada uma delas, além da reitoria apresentada na Figura 8, foram coletados os dados para este estudo.

Vale ressaltar também que esta pesquisa surge como uma réplica a partir do estudo de Gonçalves e Silveira (2017), sendo este aplicado a toda a UFFS, diferenciando-se pelo fato de que não existem centros de ensino como na Universidade Federal de Santa Catarina, objeto do estudo replicado. Portanto o instrumento de coleta baseia-se no mesmo utilizado pelos autores, sofrendo algumas modificações devido ao contexto que difere ao dos autores.

No Quadro 6 – *Estilos e perguntas abordadas no questionário*, são apresentados os questionamentos que serão tabulados conforme os estilos de tomada de decisão a partir do modelo de Rower e Mason (1987) e seguindo os modelos de perguntas de Gonçalves e Silveira (2017).

Quadro 6 - Estilos e perguntas abordadas no questionário

ESTILO	PERGUNTA	RESPOSTAS
ESTILO DIRETIVO	Em suas atividades rotineiras, como considera sua brevidade em relação ao tempo em que leva para tomar uma decisão?	Alto Baixo
	Você possui facilidade para tomar decisões em curto prazo?	Sim Não
	Você possui facilidade para tomar decisões em curto prazo?	Facilita Dificulta
	Na tomada de decisão sua percepção foca em:	Somente raciocínio lógico Envolve emoção e intuição
	Em um processo de tomada de decisão você considera as incertezas algo de:	Somente raciocínio lógico Envolve emoção e intuição
ESTILO ANALÍTICO	Como você se adapta com a aplicação de novos procedimentos no seu ambiente de trabalho?	Facilmente Com dificuldade
	No momento em que você se depara com um problema, sua atitude é:	Resolver com rapidez Resolver com cautela
	No âmbito de decisões, você se considera:	Uma pessoa analítica Uma pessoa sucinta
ESTILO CONCEITUAL	Para o processo de criação de projetos, você trabalha com ideais focadas em:	Curto prazo Longo prazo
	Normalmente suas soluções para os problemas que surgem no ambiente de trabalho são criativas?	Sim Não
	Na tomada de decisão sua percepção foca em:	Somente raciocínio lógico Envolve emoção e intuição
ESTILO COMPORTAMENTAL	A abrangência de suas propostas de melhoria incluem normalmente todos os envolvidos?	Sim Não
	O desenvolvimento das atividades de sua equipe influencia na sua tomada de decisão?	Sim Não
	No trabalho em equipe, você busca manter a equipe unida e em consenso com as atividades e regras?	Sim Não
	Você considera propício ambientes em que as sugestões são apresentadas com liberdade?	Sim Não
	Você se considera aberto para receber as sugestões de sua equipe e subordinados?	Sim Não

Fonte: Elaborado pelo autor (2022) a partir do modelo de Gonçalves e Silveira (2017)

No que se refere ao instrumento, o mesmo foi criado via plataforma Google Forms o qual possui um tempo para resposta estimado de 20 minutos. O mesmo foi enviado para o e-mail institucional de cada chefe de setor da Universidade Federal da Fronteira Sul para todos os 6 campus (Cerro Largo, Chapecó, Laranjeiras do Sul, Erechim, Passo Fundo e Realeza); tais endereços eletrônicos foram obtidos a partir da estrutura organizacional da UFFS disponibilizada no endereço eletrônico <https://www-mgm.uffs.edu.br/transparencia_bkp_2021/estrutura> visto que estes são dados disponibilizados para o público. Em relação a escolha da amostra fora escolhido por conveniência, o grupo de gestores na Universidade Federal da Fronteira Sul, ou seja pessoas que ocupem cargos de decisão na estrutura administrativa da instituição.

Para aqueles respondentes que venham a ter interesse em ter acesso aos resultados e conclusões da pesquisa, foi disponibilizado no instrumento, um campo onde cada um terá a opção de colocar seu endereço eletrônico ou número de WhatsApp para que os pesquisadores possam encaminhar os resultados e conclusões ao final da pesquisa. Ainda, ao final da pesquisa os dados coletados serão guardados por um tempo

de 5 anos, de forma restrita para que apenas o pesquisador e orientador tenham acesso e após esse período de 5 anos, os mesmos serão deletados, visto que se trata de uma aplicação de questionário totalmente virtual. Não foram abordados indivíduos que não tenham idade superior a 18 anos.

3.5. ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após o questionário ser fechado para novas respostas, as respostas obtidas foram tabuladas a partir de gráficos e tabelas de modo a inferir o estilo predominante de tomada de decisão dos gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul. A ferramenta que reuniu estas informações foi o Google Forms, que permite verificar de forma quantitativa as respostas obtidas e descrever qualitativamente as informações.

A partir dos gráficos e tabelas gerados, é possível determinar os estilos de tomada de decisão predominantes. Este processo foi possível partir da frequência de respondentes que selecionou a opção que está relacionada ao estilo. Diante das opções onde existe maior frequência de respostas é possível de forma ordenada, determinar os estilos predominantes, ou seja, as questões específicas de um determinado perfil que possui mais respostas classifica o estilo como predominante em primeira posição, e assim sucessivamente.

3.6. CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Neste estudo, foram tomados os devidos cuidados éticos em relação ao desenvolvimento da pesquisa, conforme as Diretrizes Éticas Internacionais para a Pesquisa Envolvendo Seres Humanos (OMS, 1993). Como o estudo envolve a pesquisa com pessoas na realização de questionários on-line, tomou-se os devidos cuidados para a minimização dos riscos e desconfortos acerca da participação na pesquisa, deixando o respondente livre para participar ou não da coleta de dados.

Este trabalho de conclusão de curso foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal da Fronteira Sul (CEP/UFFS), o qual aprovou a realização da coleta de dados junto aos respondentes. A pesquisa de campo foi iniciada somente após a autorização do CEP-UFFS, já que todas as propostas de pesquisas

envolvendo seres humanos devem ser submetidas à revisão e aprovação de um ou mais comitês independentes de revisão ética e científica. O pesquisador deve obter a aprovação de sua proposta para realizar a pesquisa antes de iniciar a sua execução (OMS, 1993).

Todos os respondentes tiveram acesso ao Termo de Compromisso de Livre Esclarecimento (TCLE), no qual foram apresentadas as informações sobre a pesquisa, os procedimentos e o consentimento para a participação na coleta de dados. Assim, entende-se que os cuidados e procedimentos éticos foram bem alinhados com o que se espera de um pesquisador.

Em virtude da aplicação de questionário de forma online não houve necessidade de contato direto com os respondentes, de qualquer forma, em virtude dos riscos virtuais que se apresentem e levando em consideração a Lei Geral de Proteção de Dados, tomou-se o cuidado para que não existisse nenhuma aflição e desconforto no momento do contato com a pesquisa, a fim de proporcionar segurança ao entrevistado. Como risco aos participantes da pesquisa, considerou-se o possível desconforto em responder questionamentos em se tratando de o pesquisador estar presente no local para aplicação do instrumento de pesquisa. Para amenizar esse desconforto e neutralizar o risco ao participante, a ideia foi de sempre deixar o respondente muito à vontade para responder ou não os questionamentos, portanto, como supracitado, não houve a intervenção e/ou participação física dos pesquisadores no momento da aplicação, sendo que esta ocorreu totalmente de forma digital via Google Forms. Caso o participante se sentisse constrangido com determinada abordagem, ele poderia manifestar a opção de não responder. Esse questionamento fora apresentado logo no início do questionário para que o participante estivesse seguro e confortável para responder. Os resultados serão divulgados em eventos e/ou publicações científicas mantendo sigilo dos dados pessoais. De forma totalmente segura os dados de contato, nesse caso o endereço eletrônico que venha a ser solicitado, ficará em mãos apenas dos pesquisadores e serão arquivados de forma digital por um período de cinco anos e após, serão excluídos permanentemente, de forma a evitar a divulgação destas informações, seguindo os parâmetros de segurança da LGPD.

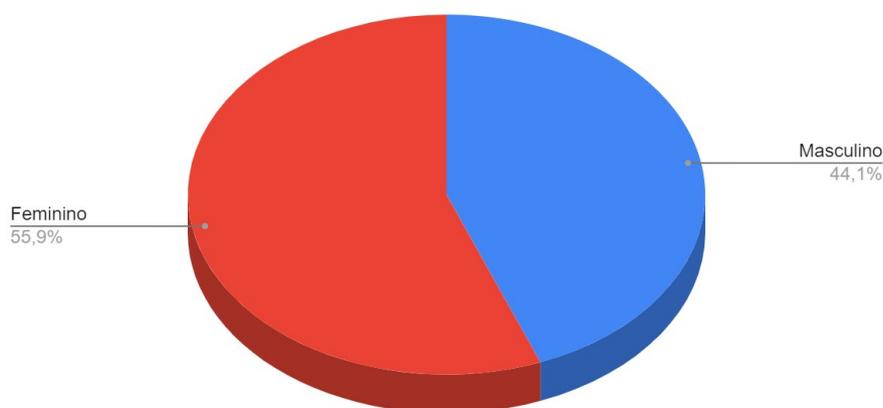
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Conforme o objetivo específico (b), que tem o a intenção de Identificar as características dos gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul, tendo por base as respostas geradas a partir do Google Forms aplicado aos gestores, no qual os estudos apresentados na fundamentação teórica norteiam os resultados.

4.1. PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Buscando uma visão mais aprofundada sobre os entrevistados, as figuras abaixo apresentam os perfis encontrados com base na aplicação dos questionários.

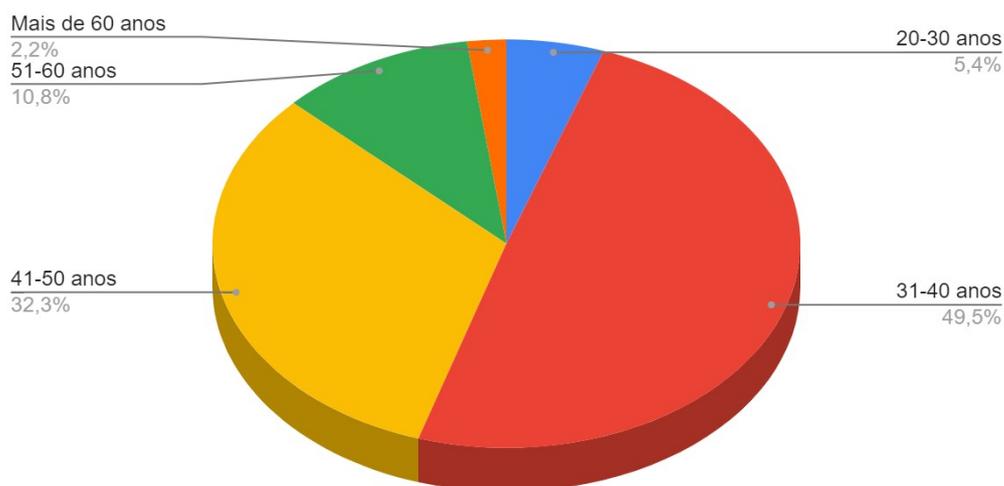
Figura 10- Perfil dos Entrevistados – Gênero



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

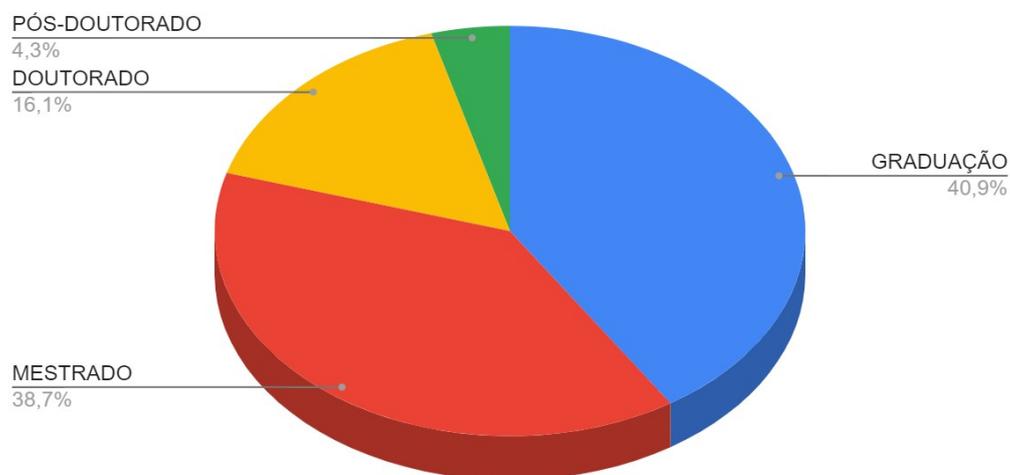
A partir dos dados gerados pelo Forms, é possível identificar o quantitativo do gênero da maioria dos entrevistados, sendo que destes 55,9% corresponde ao gênero feminino, equivalente a 52 indivíduos e 44,1% corresponde ao gênero masculino, equivalente a 41 dos indivíduos. Isso demonstra que, entre os entrevistados há predominância do gênero feminino, ainda que, os dados não apresentem uma elevada divergência percentual, o que sugere um equilíbrio de gênero entre os entrevistados.

Figura 11 - Perfil dos Entrevistados - Faixa Etária



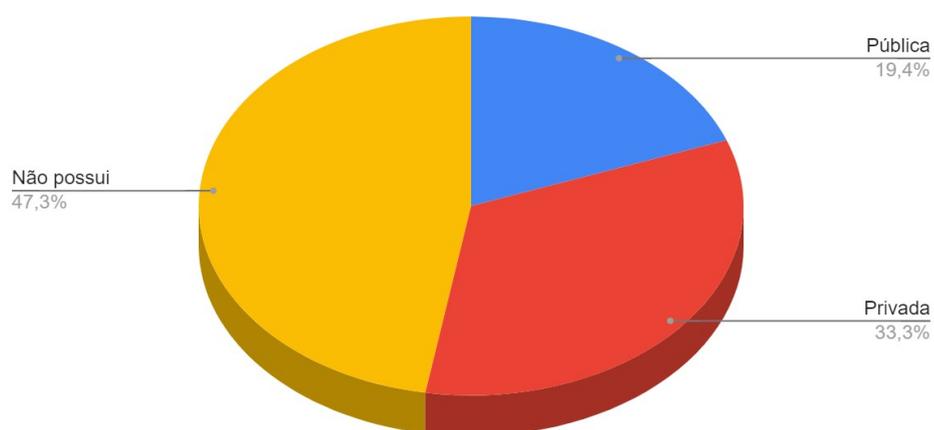
Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Em relação a faixa etária, os maiores percentuais correspondem as faixas de 31-40 anos (49,5%) e 41-60 anos (32,3%) o que traz uma percepção de indivíduos com mais experiência inseridas em cargos de decisão.

Figura 12 - Perfil dos Entrevistados - Nível de Formação

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Quanto ao nível de formação acadêmica, apresenta-se como predominante o nível de graduação entre a maioria dos entrevistados, correspondente a 40,9% e que equivale a 38 dos indivíduos entrevistados.

Figura 13 - Perfil dos Entrevistados - Experiência em outras universidades

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Quanto a experiência dos decisores em outras instituições de ensino superior, apresenta-se que 47,3% (44 indivíduos) não possui experiência em outras universidades, o que sugere que é muito provável que esta seja a primeira experiência destes indivíduos em uma instituição pública de ensino. Por outro lado, 33,3% destes indivíduos possui experiência em outras instituições de ensino privadas, o que pode resultar em melhores contribuições a tomada de decisão, devido à experiência destes gestores em outras instituições com um modelo gestão diferente ao de gestão pública universitária.

Na sequência serão apresentados as características dos estilos de decisão, a partir dos dados obtidos a partir dos questionários aplicados aos gestores. Vale ressaltar que as questões do questionário foram de múltipla escolha e não foram apresentados aos entrevistados nenhum dos estilos de decisão, tendo em vista não induzir os resultados.

4.1.1. Estilo Diretivo

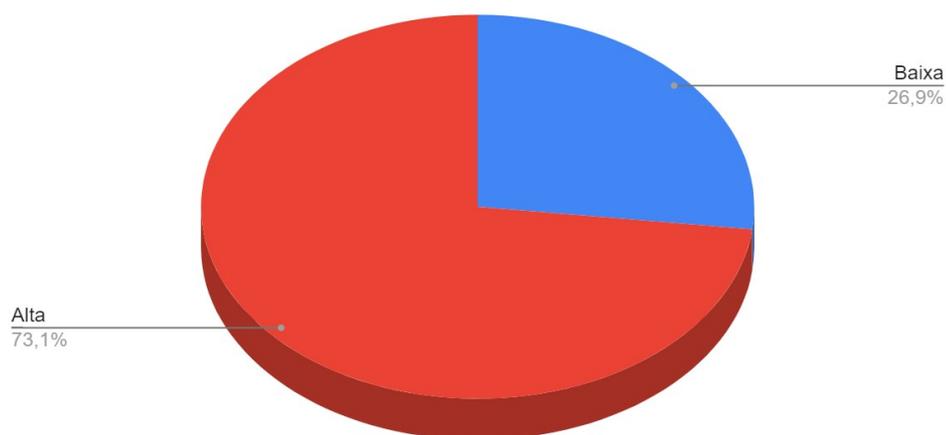
Tendo em vista a base teórica de Robbins; Decenzo; Wolter (2014) elenca-se algumas características do estilo diretivo:

- Baixa Tolerância a incertezas;
- Racionalidade;
- Poucas Informações;
- Análise Breve e Lógica;
- Preocupação com realização a longo prazo.

A partir disso, questionou-se aos entrevistados:

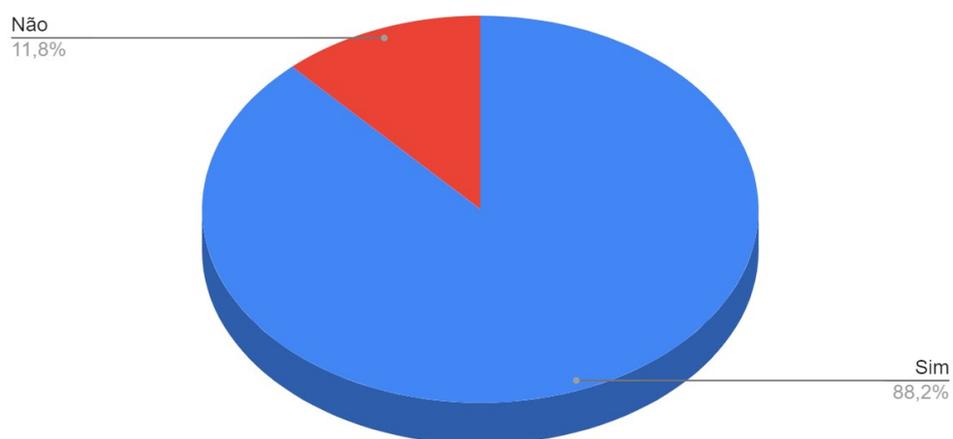
Em suas atividades rotineiras, como considera sua brevidade em relação ao tempo em que leva para tomar uma decisão?

Figura 14 - Estilo Diretivo - Análise Breve e Lógica



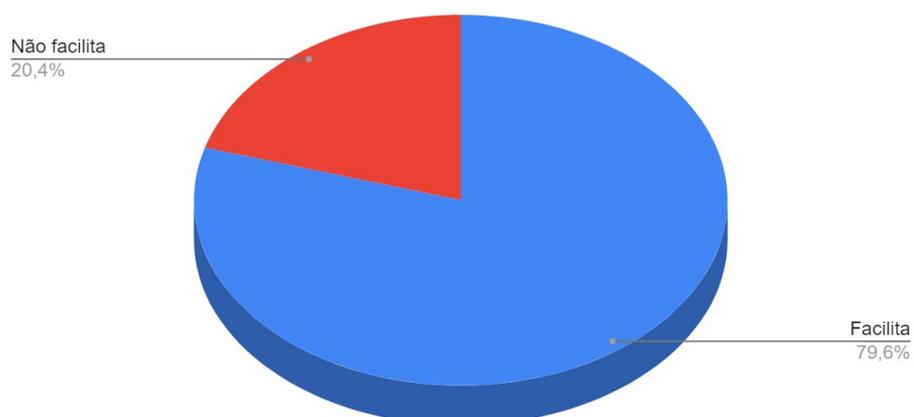
Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Tendo em vista a base teórica de Robbins; Decenzo; Wolter (2014), conforme a Figura 14, a maioria dos entrevistados são compatíveis ao estilo diretivo, pois estes indivíduos possuem uma análise mais breve e racional das situações para que então possam finalizá-las, o que equivale a 73,1% dos entrevistados, que representa um total de 68 entrevistados.

Você possui facilidade para tomar decisões em curto prazo ?**Figura 15** - Estilo Diretivo – Preocupação com a realização a curto prazo

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A Figura 15 apresenta que 88,2% dos gestores possuem facilidade em tomar decisões em curto prazo, o que representa 82 dos entrevistados e se encaixa ao perfil diretivos apresentado por Robbins; Decenzo; Wolter (2014).

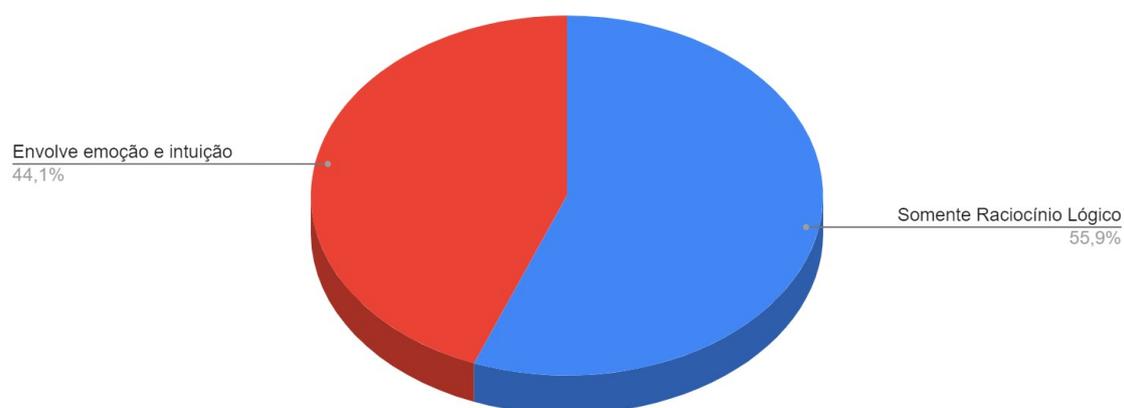
Na sua opinião, muita informação no processo de decisão:**Figura 16** - Estilo Diretivo - Poucas Informações

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Conforme a Figura 16, para 79,6% dos respondentes, o que equivale a 74 dos respondentes o maior número de informações facilita no processo de decisão e desta forma, tal característica não condiz com o perfil diretivo, segundo o modelo de Robbins; Decenzo; Wolter (2014), o qual se baseia no uso de poucas informações para a tomada de decisão.

Na tomada de decisão sua percepção foca em:

Figura 17 - Estilo Diretivo - Racionalidade

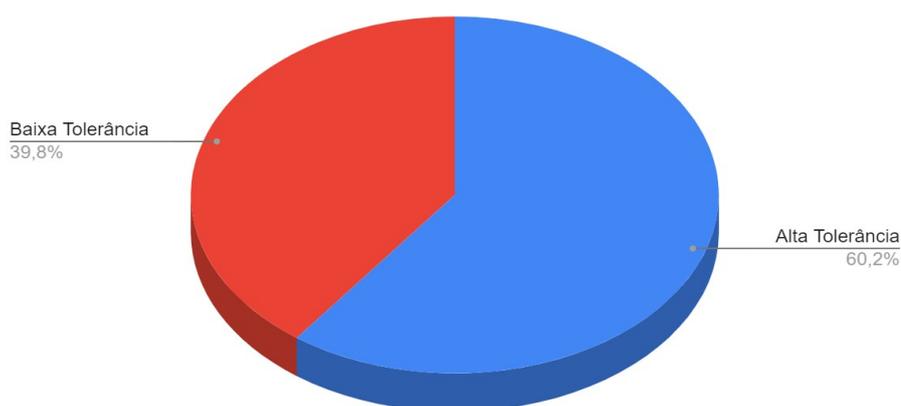


Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Em relação a racionalidade na tomada de decisão, a Figura 17 apresenta que 55,9% dos entrevistados se baseiam somente no raciocínio lógico no momento em que tomam suas decisões, o que vai ao encontro com o estilo diretivo apresentado pelos autores. Esse percentual equivale a 52 indivíduos do total de 93 entrevistados. Ainda que tal característica predomine, é perceptível um equilíbrio entre a utilização da racionalidade e o envolvimento de emoções e intuição.

Em um processo de tomada de decisão você considera as incertezas algo de:

Figura 18 - Estilo Diretivo - Baixa Tolerância as Incertezas



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

A alta tolerância as incertezas predomina entre os gestores, representando um total de 60,2% dos entrevistados. Sendo assim, tal característica diverge do estilo diretivo, que conforme Robbins; Decenzo; Wolter (2014) leva em consideração a baixa tolerância às incertezas.

4.1.2. Estilo Analítico

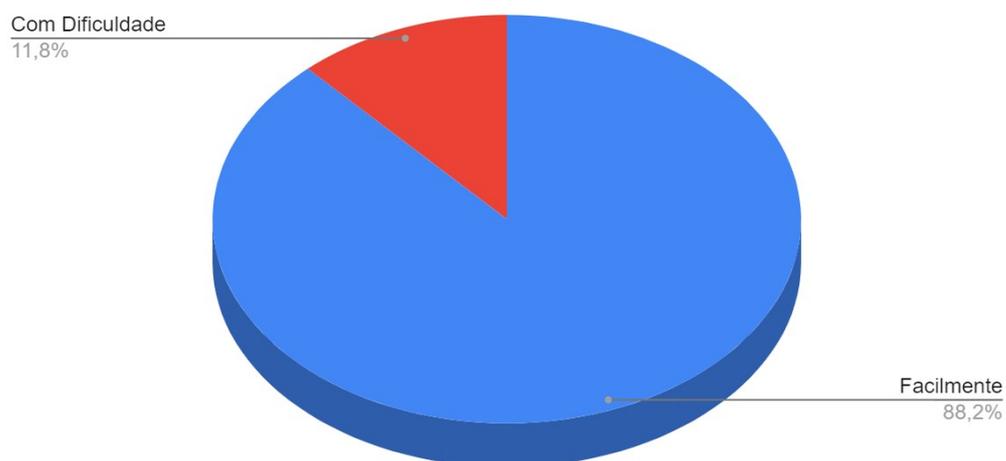
A partir da Figura 8 – Características dos Estilos de Decisão, o modelo de Robbins; Decenzo; Wolter (2014) apresenta as seguintes características para o estilo analítico:

- Cautela;
- Facilidade de Adaptação para mudanças;
- Maior número de informações possíveis.

A partir destas características os mesmos foram indagados sobre:

Como você se adapta com a aplicação de novos procedimentos no seu ambiente de trabalho ?

Figura 19 - Estilo Analítico - Facilidade de Adaptação para mudanças

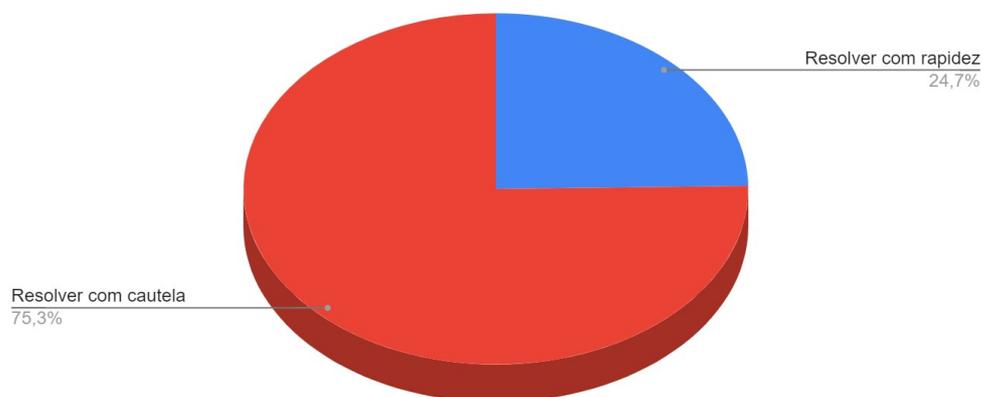


Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Em relação a adaptação a mudanças, 88,2% dos entrevistados (82 indivíduos) demonstraram que possuem facilidade em adaptação as mudanças, mostrando que se sentem capazes de se adaptar a novas situações e estas não interferem na tomada de decisão, o que para Robbins; Decenzo; Wolter (2014) é característico do estilo analítico.

No momento em que você se depara com um problema, sua atitude é:

Figura 20 - Estilo Analítico - Cautela

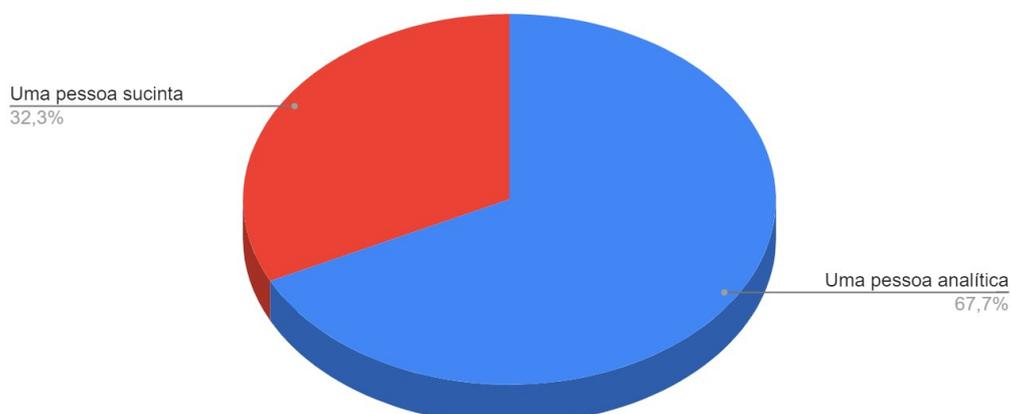


Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Conforme Robbins; Decenzo; Wolter (2014), uma das características do estilo analítico é a cautela para a tomada de decisão. A partir da Figura 20 é perceptível que 75,3% dos entrevistados, equivalente a 70 dos indivíduos, apresentam essa característica e de fato podem ser associados ao perfil analítico.

No âmbito das decisões, você se considera:

Figura 21 - Estilo Analítico – Maior número de informações



Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

É possível perceber que, a partir da Figura 21, os respondentes se consideram pessoas analíticas que preferem maior número de informações para a tomada de decisão. Esse grupo de indivíduos representa 67,7% do total, equivalente a 63 indivíduos. Essa percepção associa os entrevistados ao perfil analítico, conforme modelo apresentado na Figura 8.

4.1.3. Estilo Conceitual

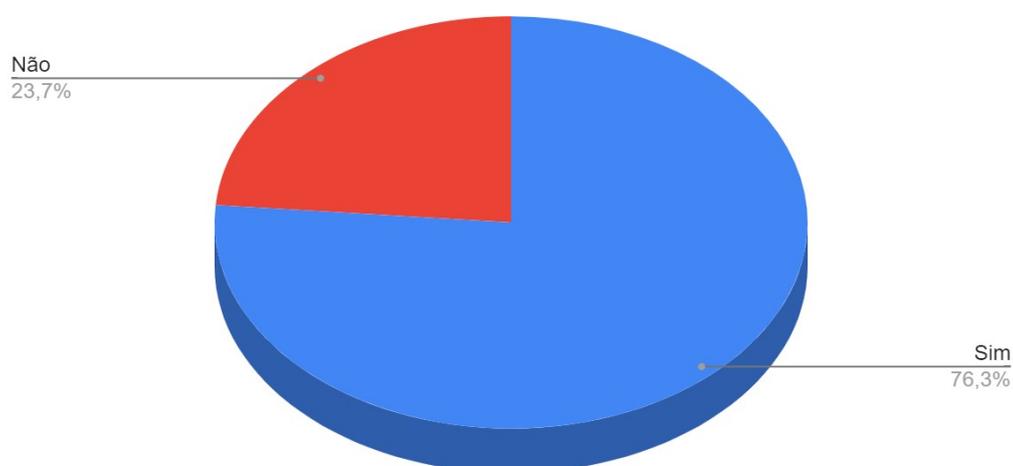
Como visto na Figura 8 – Características dos Estilos de Decisão, o estilo conceitual apresenta as seguintes características:

- Ampla abordagem;
- Foco no longo prazo;
- Decisões criativas;
- Presença de intuição.

A partir destas características, elaborou-se as seguintes questões:

Para o processo de criação de projetos, você trabalha com ideias focadas em:

Figura 22 - Estilo Conceitual – Ampla abordagem e foco no longo prazo

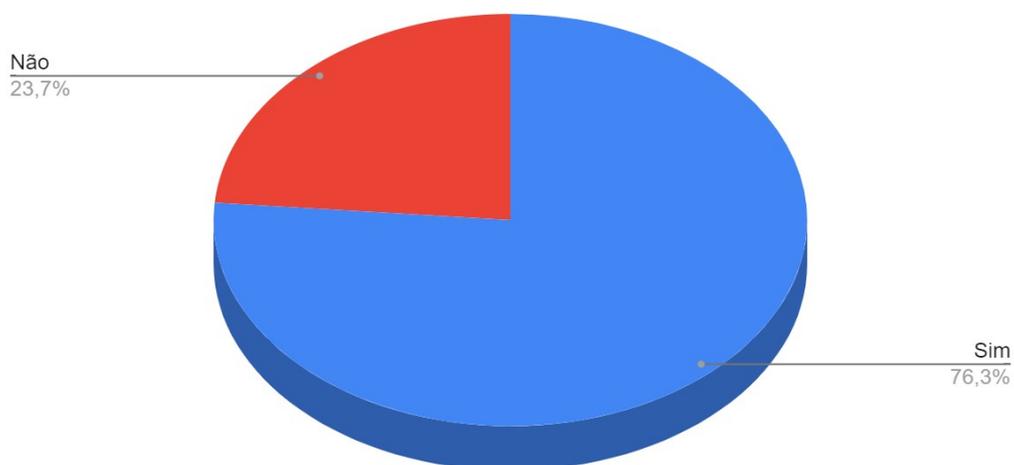


Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O perfil conceitual é percebido a partir 72% dos entrevistados que tomam suas decisões direcionando suas ideias para longo prazo e para ampla abordagem conceitual, o que vai ao encontro com as características do perfil conceitual apresentado por Robbins; Decenzo; Wolter (2014).

Normalmente suas soluções para os problemas que surgem no ambiente de trabalho são criativas ?

Figura 23 - Estilo Conceitual - Decisões Criativas



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Os entrevistados demonstram a partir de 76,3%, equivalentes a 71 indivíduos, que suas decisões são baseadas em criatividade, o que caracteriza o perfil conceitual dentre os indivíduos, conforme o modelo da Figura 8, de Robbins; Decenzo; Wolter (2014).

4.1.4. Estilo Comportamental

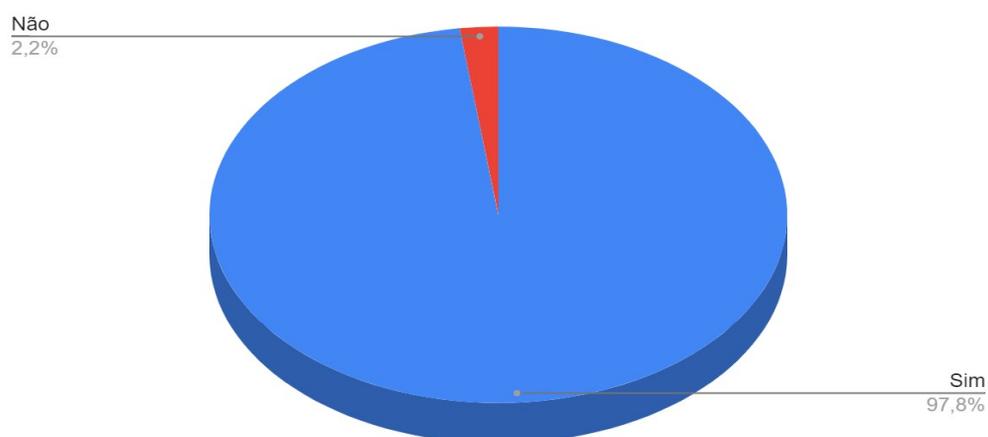
Como visto na Figura 8 – Características dos Estilos de Decisão, o estilo comportamental apresenta as seguintes características:

- Trabalho em equipe;
- Liberdade para sugestões;
- Evita conflitos;
- Preza pelo bom senso e bem-estar

A partir destas características, elaborou-se as seguintes questões:

A abrangência de suas propostas de melhoria incluem normalmente todos os envolvidos ?

Figura 24 - Estilo Comportamental - Trabalho em Equipe

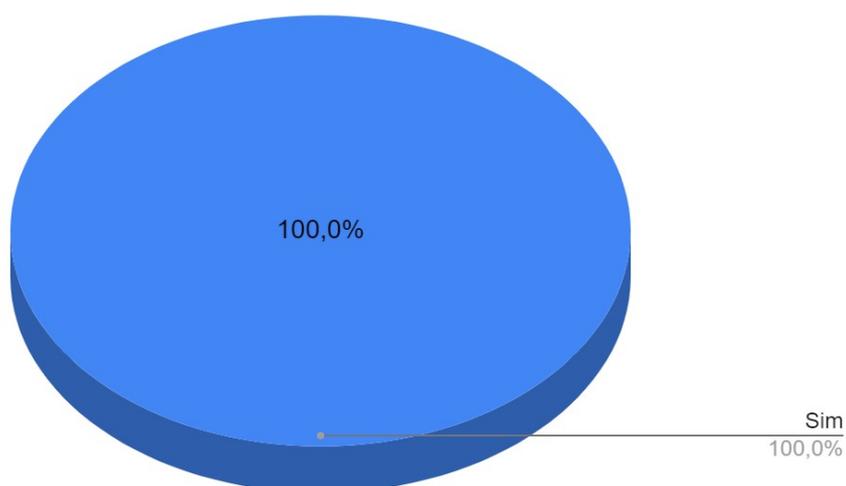


Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Robbins; Decenzo; Wolter (2014) consideram em seu modelo para tomada de decisão o trabalho em grupo e consideram que as atividades em grupo influenciam no contexto. Tal característica é percebida a partir dos 97,8% de respondentes concordando que as atividades da equipa influencia na tomada de decisão.

O desenvolvimento das atividades de sua equipe influencia na sua tomada de decisão ?

Figura 25 - Estilo Comportamental – Decisão em Grupo

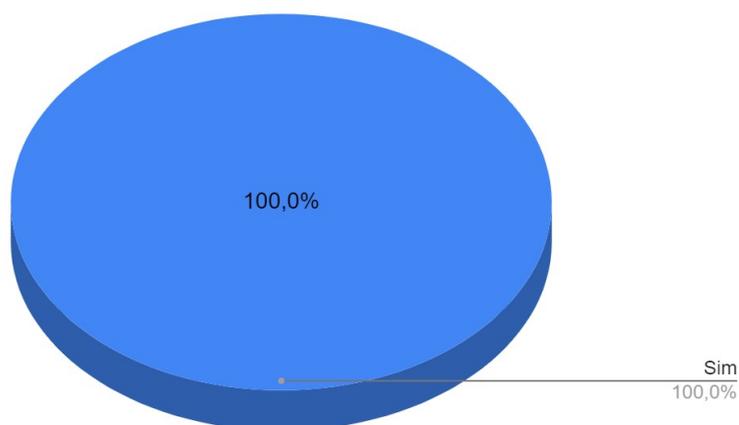


Fonte: Dados de Pesquisa (2022)

Dos 93 respondentes 100% concorda que as atividades em grupo influenciam o processo de tomada de decisão dentro da organização, o que vai ao encontro das características do perfil comportamental.

No trabalho em equipe, você busca manter a equipe unida e em consenso com as atividades e regras ?

Figura 26 - Estilo Comportamental - Evitar Conflitos

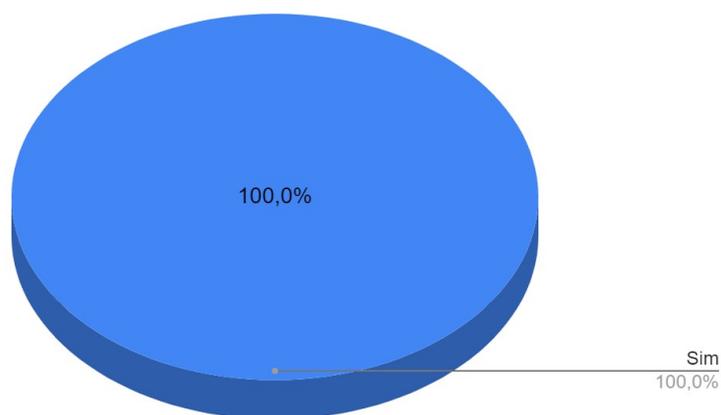


Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

A partir da Figura 25, percebe-se uma preocupação muito clara com o trabalho em equipe e com a questão de evitar conflitos, visto que 100% dos entrevistados concorda que manter a equipe unida e em consenso evita conflitos.

Você considera propício ambientes em que as sugestões são apresentadas com liberdade ?

Figura 27 - Estilo Comportamental - Liberdade para Sugestões

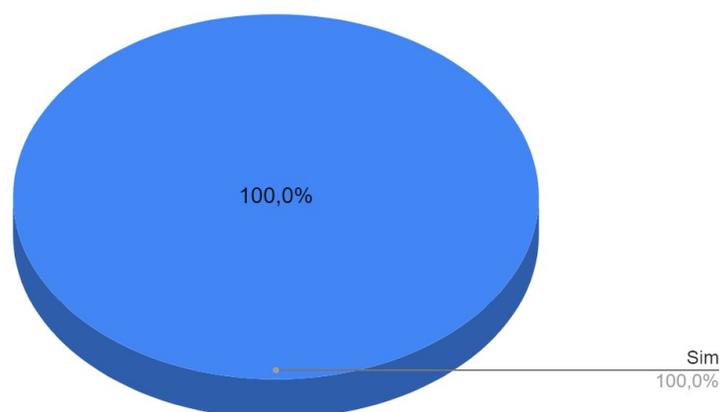


Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A abertura para sugestões dentro de um ambiente de trabalho é fundamental para o processo de tomada de decisão, conforme Robbins; Decenzo; Wolter (2014) e para isso é necessário que exista liberdade para tal ato, dentro do ambiente de trabalho. Para 100% dos entrevistados, em seu ambiente de trabalho, há liberdade para sugestões de todos.

Você se considera aberto para receber sugestões de sua equipe e subordinados ?

Figura 28 - Estilo Comportamental – Bom Senso e bem-estar



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Robbins; Decenzo; Wolter (2014) apresentam como característica deste estilo o bom senso e bem-estar para que o indivíduo possa dar abertura para o recebimento de sugestões e participação positiva de todas. Esta característica é apresentada de forma positiva dentre os entrevistados visto que 100% dos entrevistados se consideram abertos a sugestões dentro de seus setores.

Visto as respostas dos questionários respondidos pelos gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul é possível fazer um levantamento dos estilos, baseado nos modelos de Robbins; Decenzo; Wolter (2014). Para isso, no Quadro 7 – Classificação e comparação das respostas do questionário aos estilos, é realizado um comparativo entre o estilo abordado e a frequência com a qual ocorreu.

Quadro 7 - Classificação e comparação das respostas do questionário aos estilos

ESTILOS	CARACTERÍSTICAS	RESPOSTA	%	TOTAL	CLASSIFICAÇÃO
COMPORTAMENTAL	Tomada de decisão em grupo	93	100,00%	43,10%	1º
	Trabalho em equipe	91	97,80%		
	Liberdade para sugestões	93	100,00%		
	Evita Conflitos	93	100,00%		
	Bom senso e bem-estar	93	100,00%		
DIRETIVO	Baixa tolerância a incertezas	37	39,80%	24,02%	2º
	Racionalidade	52	55,90%		
	Poucas informações	19	20,40%		
	Análise breve e lógica	68	70,10%		
	Preocupação com a realização a curto prazo	82	88,20%		
ANALÍTICO	Cautela	70	75,30%	20,01%	3º
	Facilidade de adaptação para mudanças	82	88,20%		
	Maior número de informações possíveis	63	67,70%		
CONCEITUAL	Ampla abordagem e foco no longo prazo	67	72,00%	12,84%	4º
	Decisões criativas	71	76,30%		

Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

A partir do Quadro 6, é perceptível a presença dos diferentes estilos dentro da instituição, no entanto há uma predominância significativa do estilo comportamental que conforme o modelo de Robbins; Decenzo; Wolter (2014) apresentam as seguintes características: prezam pelo trabalho e decisões em grupo; buscam evitar conflitos de forma a zelar pelo bem estar de todos. Além disso também é perceptível uma diferença de aproximadamente 33% entre os estilos comportamental e diretivo, este último, apresentando a segunda maior frequência de respostas dentre os respondentes.

Este estilo apresenta gestores preocupados com a racionalidade e com realização a longo prazo, sem considerar um número elevado de informações, visto que se apresentam uma análise breve e lógica das situações.

4.2. RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO COM AS CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

O objetivo (c) tinha como intenção relacionar o estilo de decisão predominante na Universidade Federal da Fronteira Sul com as características dos mesmos. No caso da UFFS, o estilo predominante é o comportamental. Conforme Robbins; Decenzo; Wolter (2014) a preocupação com a tomada de decisão em grupo é uma das características de tal estilo, visto que tem como foco principal, proporcionar o bem-estar da equipe. Da mesma forma, gestores com estes são abertos a receber sugestões e procuram incluir todos os envolvidos no processo de decisão de forma a evitar conflitos entre os membros da equipe.

A partir das características do estilo, conforme Meyer e Murphy (2000) os papéis principais da administração universitária englobam aspectos acadêmicos, econômicos e financeiros e aspectos sociais, e diante disso o trabalho em equipe se torna parte fundamental para a gestão universitária. Além disso, visto que as decisões e a estrutura acadêmica são fragmentadas e divididas em órgãos colegiados é possível perceber a tomada de decisão em grupo dentre estes órgãos colegiados e tal característica é evidente entre os gestores.

O Art.207 da Constituição Federal de 1988 prevê às universidades autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Diante disto, a atenção para evitar ao máximo os conflitos no ambiente é uma característica predominante do estilo e fácil de perceber visto a necessidade de controlar todas as decisões administrativas para evitar intercorrências que prejudiquem a tomada de decisão. A partir desta pesquisa é possível inferir a correlação entre as características universitárias e as características do estilo predominante.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve origem na pergunta de quais os estilos de tomada de decisão dos gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul, e assim se estabeleceu o seguinte objetivo geral: Identificar o estilo de tomada de decisão dos gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul. Para responder à pergunta de pesquisa e atender ao objetivo geral foram elencados os objetivos específicos que serviram como caminhos, passos a serem construídos que partiam de diferentes pontos, para que se chegasse na resposta da pergunta de pesquisa e no cumprimento do objetivo geral.

Para o cumprimento do objetivo geral, realizou-se uma investigação baseada na aplicação de questionários através dos e-mails de todos os gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul no período de Outubro a Novembro de 2022. A partir de um total de 210 gestores e de um nível de confiança de 80% obteve-se uma amostra de 93 gestores que responderam ao questionário.

Em relação ao objetivo específico (a) fora realizado a apresentação da estrutura a partir da página institucional da UFFS, sendo esta distribuída em seis 6 unidades de informação (*campi*) dentro das quais cada órgão é responsável pela execução das atividades de cada unidade. Tal objetivo é abordado logo na revisão de literatura, visto que para a execução do objetivo específico (c) era essencial conhecer a estrutura da instituição, para assim realizar de fato o contato com cada gestor de cada unidade.

No objetivo específico (b) que visava apresentar as características dos gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) tem-se que a maioria dos entrevistados que responderam ao questionário corresponde ao gênero feminino, no entanto, sem haver disparidade elevado entre os gêneros. Em relação a faixa etária, os maiores percentuais correspondem as faixas de 31-40 anos (49,5%) e 41-60 anos (32,3%) o que traz uma percepção de indivíduos com mais experiência inseridas em cargos de decisão. Ainda assim, o nível de formação predominante é o de graduação.

Por outro lado, quanto a experiência dos decisores em outras instituições de ensino superior, apresenta-se que 47,3% dos indivíduos não possui experiência em outras universidades e 33,3% destes indivíduos possui experiência em outras instituições de ensino privadas, o que pode resultar em melhores contribuições a tomada de decisão,

devido à experiência destes gestores em outras instituições com um modelo gestão diferente ao de gestão pública universitária.

O objetivo específico (c) se apresenta como o coração deste estudo visto que, através da aplicação dos questionários, busca determinar os estilos de tomada de decisão dos gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul. Vale ressaltar que todos os respondentes concordaram em participar do estudo, levando em conta as considerações éticas de pesquisa. Logo, a partir dos 93 questionários respondidos, apresenta-se uma mescla de estilos junto a instituição, sendo que destes, predomina o comportamental, seguida do diretivo.

Visto o estilo predominante sendo o comportamental, é possível afirmar que o trabalho em equipe, bem como as interações entre todos os envolvidos e ainda a participação de todos os envolvidos nas decisões são características consideradas importantes para uma universidade, sendo estas pontos-chave para o melhor funcionamento da instituição e dos processos administrativos. Em relação ao estilo diretivo, podemos afirmar que ainda que pontos como participação da equipe nos processos de decisão, que a abertura para sugestões entre a equipe, etc., sejam consideradas características importantes para a universidade, ainda há a presença de racionalidade nos processos administrativos, buscando se trabalhar com o menor envolvimento de emoções.

E por fim, o objetivo específico (c) relaciona as características dos gestores da UFFS as características do estilo predominante e é possível a partir da estrutura da universidade pública, que provém de decisões de colegiados e se caracterizam pela complexidade dos processos refletir sobre cada característica do estilo diante destas informações sobre organizações universitárias.

Tendo em vista todas as informações coletadas e o alcance dos objetivos específicos, conclui-se que o objetivo geral deste estudo fora alcançado, sendo que dentre os gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul, predomina o estilo de decisão comportamental, seguido do estilo diretivo, o que demonstra que há uma mescla de estilos entre estes decisores.

De uma forma geral destaca-se que o estudo aborda o contexto da administração pública, a partir da gestão de universidades de ensino superior e da complexidade da gestão de uma autarquia. A partir da complexidade de ambas as formas de gestão, a pesquisa traz conhecimento a cerca do processo decisório dentro destas instituições, bem

como apresenta os estilos de decisão entre os gestores, a partir do modelo de Robbins; Decenzo; Wolter (2014) e desta forma contribui em diferentes aspectos para a ciência da administração.

Como dificuldades encontradas no estudo, se destaca a complexidade na participação dos gestores ao responderem ao questionário de forma virtual, o que nos faz refletir sobre quais outras forma de conseguir um retorno positivo destes e de outros sujeitos de pesquisa para estudos futuros.

Em relação a estudos futuros, de forma a contribuir com o entendimento do modelo de gestão universitário, particularmente no âmbito de autarquias, sugere-se estudos aprofundados sobre estes modelos de administração, visto que, conforme a literatura apresentada neste estudo, este é um modelo de gestão que foge dos modelos tradicionais de administração.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Como fazer monografias: TCC, dissertações e teses** - 4.ed. – Atlas, 2013. Disponível em:<<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522476831>>. Acesso em: 17 jul. 2022

ALEXANDRINO, Marcelo. ; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo**. 8 ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2005, p. 14.

ALMEIDA, Ana Paula., ALVES, Camila Guimarães, e REIS, Gisele Viana (2010). **O Processo de tomada de decisão: Adoção de sistemas de apoio à decisão no jogo de empresas**. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói.

BAZERMAN, Max H.; MOORE, Don. **Processo Decisório**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 15 jun. 2022.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em:<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1960-1969/decreto_lei-200-25-fevereiro_1967-376033-normaatualizada-pe.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2022. Não Paginado.

BRASIL. **Decreto nº 5.773, de 9 de Maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino. Disponível em:<<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2022. Não paginado

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2022. Não paginado

BRASIL. **Lei nº 12.029, de 15 de setembro de 2009.** Dispõe sobre a criação da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS e dá outras providências. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=12029&ano=2009&ato=c871zZU90dVpWT3e7#:~:text=DISP%20SOBRE%20A%20CRIACAO%20DA,UFFS%20E%20OUTRAS%20PROVIDENCIAS.> Acesso em: 30 jun. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.871, de 22 de outubro de 2013.** Institui o Programa Mais Médicos, altera as Leis nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, e nº 6.932, de 7 de julho de 1981, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12871.htm Acesso em: 30 de jun. 2022

BUCHANAN, Leigh; O'CONNELL, Andrew. **A Brief History of Decision Making.** Harvard Business Review, Cambridge, jan. 2006. Disponível em: [A Brief History of Decision Making \(hbr.org\)](#) . Acesso em: 22 de Jun. 2022.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. **A racionalidade administrativa: os sistemas de produção e o processo de decisão-ação em unidades de produção rural.** Lavras. 208 p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura de Lavras, Universidade Federal – Minas Gerais, 1992.

CAMPITELLI, Guilherme; GOBET, Fernand. **Herbert Simon's Decision-Making Approach: Investigation of Cognitive Processes in Experts.** Review of General Psychology. Vol.14(4), pp. 354-364,2010.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHARNOV, Bruce H.; MONTANA, Patrick J. **Administração.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

CHAUÍ, Marilena. **A Universidade pública sob nova perspectiva.** Revista Brasileira de Educação. Rio de Janeiro: ANPEd, n. 24, p. 6-14, set /out /nov /dez 2003. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbedu/a/n5nc4mHY9N9vQpn4tM5hXzj/_format=pdf&lang=pt . Acesso em: 24 mai. 2022

CRETELLA JÚNIOR, José. **Tratado de direito administrativo.** v.1. Rio de Janeiro: Forense, 1966.

CONNOR, Patrick E.; BECKER, Boris W. **Personal value systems and decision-making styles of public managers.** Public Personnel Management, v. 32, n. 1, p. 155–180, 2003.

COOPER, Donald R. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CORRÊA, Luciana Soares. (2013). **Estudo do perfil gerencial do decisor para tomada de decisão em projetos**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Recife: O Autor, 2013

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DRIVER, Michael J.; BROUSSEAU, Keneth E.; HUNSAKER, Phillip L. **The dynamic decision maker**. New York: Harper & Row, 1990.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FOX, T. L.; SPENCE, J. W. An examination of the decision styles of project managers: Evidence of significant diversity. *Information and Management*, v. 36, n. 6, p. 313–320, 1999.

FREITAS, Henrique. et al. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997. 214 p.

FREITAS, Taís Aparecida Vale. **O processo decisório frente a pressão do tempo: satisfação e variação dos estilos individuais de decisão**. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/12570/DIS_PPGADMINISTRA_CAO_2016_FREITAS_TAIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 10 març. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GONTIJO, A. C.; & Maia, C. S. C. (2004). **Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica**. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 11(4), 13-30.

GONÇALVES, Valquíria Marlei; SILVEIRA, Vanessa Pinz Pereira. **Os estilos de tomada de decisão do centro socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em:**

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/177041/TC%20-%20Estilos%20de%20Tomada%20de%20Decis%C3%A3o%20CSE_Valquiria_%20e%20Vanessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 01 març. 2022.

GOMES, Luiz Flavio A. M. ; GOMES, Carlos Francisco S. ; ALMEIDA, AdieiT. de. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GRIFFITHS, Daniel. Edward. **Teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1971.

HAMID, Mahdi. et al. **Operating room scheduling by considering the decision-making styles of surgical team members: A comprehensive approach**. *Computers e Operations Research*, v. 108, p. 166–181, 2019.

HOLLENBECK, John; WAGNER III, John. **Comportamento Organizacional – Criando Vantagem Competitiva** – 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

JUNIOR LADEIRA, Wagner. (2010). **Estilos de Tomada de Decisão: Uma Investigação em Gerações Diferentes**. *Revista de Administração da UNIMEP*,8(3), 184-206. Disponível em:
<<https://www.redalyc.org/pdf/2737/273719429008.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2022.

KAST, Fremont & ROSENZWEIG, James. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LACHTERMACHER, Gerson. **Pesquisa operacional na tomada de decisão**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Amaru. **Introdução a Administração**. 6ª Ed. São Paulo, Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Carlos A. **Introdução à administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. 2. ed. Revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2016.

MEDEIROS, Paulo César; LEVY, Evelyn. Escola de Governo do Rio Grande do Norte (Org.). **Construindo uma Nova Gestão Pública**. Natal: Searh, 2010.

MEDEIROS, Lu, MARRARA, Tiago, RAMOS, Milena Neves, PAULA, Roberta de. V. Munhoz, Vanessa. **Princípios básicos da Administração Pública: poderes, deveres, direitos e responsabilidade**. SP. :FEAUSP, 2013.

MEYER, Victor Junior. **A Prática da Administração Universitária contribuições para a teoria**. Revista Universidade em Debate, v.2, n.1, pg 1226. 2014. Disponível em: silo.tips_a-pratica-da-administraao-universitariacontribuioes-para-a-teoria.pdf. Acesso em: 23 de junho de 2022.

MEYER, Victor Junior. **Administração Universitária: considerações sobre sua natureza e desafios (1988)**. In: COLECCION UDUAL. Administracion Universitaria em America Latina: uma perspectiva estratégica. México: UDUAL, 1995

MEYER, Victor Junior.; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, Gazelas e Tigres. Novas Abordagens da Administração Universitária. Um Diálogo Brasil e EUA**. Florianópolis: Insular, 2000.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 28a ed. rev. Atual. Ed. Malheiros: São Paulo, 2011.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais** 3.ed. – Atlas, 2015. Disponível em: . Acesso em: 22 mai. 2022.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2010. Tradução de Lene Belon Ribeiro.

MILLER, Susan; HICKSON, David.; WILSON, David. **Tomada de decisões nas organizações**. IN: handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2012
MORA, José Ferrater. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

MOCKLER, Alan J. Rowe; RICHARD O. Mason; KARL E. Dickel; RICHARD B. Mann; Robert J. et al. **Strategic Management: A Methodological Approach**. 4. ed. Massachusetts: Addison-wesley Publishing, 1994.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Curso de Graduação em Administração a Distância: Processo Decisório**. Florianópolis, 2006.

NADAL, Fábio; SANTOS, Vauledir Ribeiro. **Como se preparar para o exame de ordem, 1ª fase: administrativo**. 7ª edição. Ed. Método. São Paulo: 2010, p. 84.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE – OMS. **Diretrizes Éticas Internacionais para a Pesquisa Envolvendo Seres Humanos**. Genebra, 1993. Disponível em: . Acesso em: <<https://www.ufrgs.br/bioetica/cioms.htm>> 15 jul. 2022.

PAHIM, Frank Sammer Beulck, *et al.* **Estilo de tomada de decisão organizacional pesquisa da percepção no campus Alegrete da Unipampa**. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/341/2019/06/20171014183842.pdf>> Acesso em: 15 març. 2022.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul.. **Administração Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000. Tradução de Cid Knipel Moreira.

ROBBINS. Stephen. Paul. **Administração – Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul.; DECENZO, David.; WOLTER, Robert.. **A nova Administração**. São Paulo: Saraiva, 2014. Tradução de Luciano Antonio Gomide.

ROWE, Alan (1998). **Strategic Management – A Methodological Approach**. Boston: Addison-Wesley Publ.

ROWER, Alan. J.; MASON, Richard. O.; DILCKEL, Karl. E. **Strategic Management. A Methodological Approach**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1998.

ROWE, Alan. J.; MASON, Richard. O. **Managing With Style: A Guide to Understanding, Assessing, and Improving Decision Making**. San Francisco, CA: Jossey Bass, 1987.

SAMPIERI, Roberto Hernández; ; COLLADO, Carlos Fernández; ; LUCIO, Pilar Baptista;

SIMON, Herbert. **Comportamento Administrativo: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979. 278 p. Tradução de Aluizio Loureiro Pinto

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

SILVA, Aline Dieguez B. de Meneses; MEDEIROS, Otavio Ladeira de. **Conceitos e estatísticas da dívida pública**. 2009. Disponível em: <https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/fp=2501:9:::9:P9_ID_PUBLICACAO_ANEXO:471_7>. Acesso em: 03 de jun de 2022

SILVA, Antônio Raimundo Amorim da; NUNES, Erick Limoeiro; UCHÔA, Bruno Hage. **O Papel das Autarquias na Administração Pública**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 03. Ano 02, Vol. 01. pp 228237, Junho de 2017. ISSN:2448-0959

SOUZA, I. M. **Contribuição para a construção de uma teoria de Gestão Universitária**. In: Reflexões sobre Administração Universitária e Ensino Superior. Orgs. Amélia Silveira e Maria José Carvalho de Souza Domingues. Curitiba: Juruá, 2010.

SCOTT, Susane. G.; BRUCE, Reginald. A. **Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure**. Educational and Psychological Measurement, v. 55, n. 5, p. 818–831, 1995.

TREGOE, Kepner. **Análise de problema e tomada de decisão**. São Paulo, Proação S/C Ltda. 1977

PINTO, Alexandre Guimarães Gavião. **Os Princípios mais relevantes do Direito Administrativos**. Revista da EMERJ, v. 11, nº 42, 2008.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

LAGO, Ivann Carlos et al. **Políticas públicas e gestão universitária: a experiência da UFFS**. Revista Di@logus, v. 4, n. 2, p. 153-169, 2015.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

TOMADA DE DECISÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS)

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar do Trabalho de Conclusão de Curso, desenvolvido por BRUNO KOBER HAUSEN, discente do curso de Administração, sob orientação da professora Dr^a. Luciana Scherer. O objetivo central do estudo é Identificar os Estilos de Tomada de Decisão dos Gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). A sua participação é de grande importância, pois através dela poderão ser levantadas percepções a respeito do processo de tomada de decisão em instituições vinculadas a administração pública e de como esta influencia no processo decisório dos gestores. Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

A sua participação consistirá em responder um questionário com roteiro determinado.

A devolutiva dos resultados será realizada por e-mail, no endereço que o entrevistado disponibilizar nesse documento.

O tempo de duração do questionário é de aproximadamente 20 minutos.

Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo digital, por um período de cinco anos. E após esse período, apagado de qualquer armazenador de dados.

Benefícios da participação da pesquisa

No que se refere aos benefícios, a pesquisa tende a contribuir para o entendimento do processo de tomada de decisão dentro de instituições vinculadas a administração pública, visto que, permite compreender a influência da mesma sobre o comportamento dos gestores que constantemente se deparam com problemas que requerem sua tomada de decisão, desde que, seguindo com os princípios e burocracias da administração pública. Em se tratando de uma instituição de ensino superior, a qual é considerada como autarquia, é importante compreender como esse processo de decisão ocorre entre os gestores destas instituições que mesmo fazendo parte da administração pública, também é particularmente distinta em sua estrutura e forma de gestão, a qual curiosamente, se difere dos princípios clássicos da administração. Considerando a profissão do administrador, que na prática é um tomador de decisão no dia a dia, compreender que existem diferentes tipos de perfis de decisão e também tipos de decisões distintos, facilita fazendo com que esse processo não se prenda a conceitos fixos e facilita que o profissional possa ser mais flexível nos processos administrativos.

Riscos da participação da pesquisa

Em virtude da aplicação de questionário de forma online não haverá necessidade de contato direto com os respondentes, de qualquer forma, em virtude dos riscos virtuais que se apresentem e levando em consideração a Lei Geral de Proteção de Dados, se tomará o cuidado para que não exista nenhuma aflição e desconforto no momento do contato com a pesquisa, a fim de proporcionar segurança ao entrevistado. Como risco aos participantes da pesquisa, podemos considerar o possível desconforto em responder questionamentos em se tratando de o pesquisador estar presente no local para aplicação do instrumento de pesquisa. Para amenizar esse desconforto e neutralizar o risco ao participante, a ideia é sempre deixar o respondente muito à vontade para responder ou não os questionamentos, portanto, como supracitado, não haverá a intervenção e/ou participação física dos pesquisadores no momento da aplicação, sendo que esta ocorrerá totalmente de forma digital via Google Forms. Caso o participante sinta-se constrangido com determinada abordagem, ele poderá manifestar a opção de não responder. Esse questionamento será apresentado logo no início do questionário para que a participante esteja segura e confortável para responder. Os resultados serão divulgados em eventos e/ou publicações científicas mantendo sigilo dos dados pessoais. De forma totalmente segura os dados de contato, nesse caso o

endereço eletrônico que venha a ser solicitado, ficará em mãos apenas dos pesquisadores e serão arquivados de forma digital por um período de cinco anos e após, serão excluídos permanentemente, de forma a evitar a divulgação destas informações, seguindo os parâmetros de segurança da LGPD.

Ao clicar em "Sim" você estará concordando com O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido acima, o qual garante a sua integridade enquanto entrevistado e da mesma forma será direcionado para questões específicas do estudo. Ao confirmar sua participação no estudo, você também terá que Obrigatoriamente responder as questões que estiverem sinalizadas com o asterisco (*) em vermelho.

Para mais informações a respeito do estudo você poderá entrar em contato pelo e-mail bruno.hausen@estudante.uffs.edu.br ou pelo WhatsApp: (055) 9 9714-5175 com Bruno Kober Hausen. Desde já agradecemos sua participação !!

1) Ao clicar em “Sim”, você concorda em participar deste estudo e indica que aceita responder a todas as perguntas deste questionário

Sim (Pular para a pergunta 2)
Não (Encerrar Questionário)

2) Caso deseje receber as informações a respeito da conclusão deste estudo, deixe seu e-mail ou WhatsApp abaixo.

PERFIL DO ENTREVISTADO

3) Gênero:

Masculino

Feminino

Prefiro não dizer

4) Faixa Etária:

20 a 30 anos

31 a 40 anos

41 e 50 anos

51 a 60 anos

Mais de 60 anos

5) Formação Acadêmica:

Graduação

Mestrado

Doutorado

Pós Doutorado

6) Tempo no Cargo Atual:

7) Tens experiência em outras universidades:

Pública

Privada

Não possuo

ESTILOS DE TOMADA DE DECISÃO

8) Em suas atividades rotineiras, como considera sua brevidade em relação ao tempo em que leva para tomar uma decisão?

Alta

Baixa

9) Você possui facilidade para tomar decisões em curto prazo?

Sim

Não

10) Na sua opinião, muita informação no processo de decisão:

Facilita

Não Facilita

11) Na tomada de decisão sua percepção foca em:

Somente Raciocínio Lógico

Envolve emoção e intuição

12) Em um processo de tomada de decisão você considera as incertezas algo de:

Alta Tolerância

Baixa Tolerância

13) Como você se adapta com a aplicação de novos procedimentos no seu ambiente de trabalho?

Facilmente

Com dificuldade

14) Como você considera a avaliação das circunstâncias antes da tomada de decisão:

Relevante
Superficial

15) No momento em que você se depara com um problema, sua atitude é:

Resolver com rapidez
Resolver com cautela

16) No âmbito de decisões, você se considera:

Uma pessoa analítica
Uma pessoa sucinta

17) Para o processo de criação de projetos, você trabalha com ideias focadas em:

Curto Prazo
Longo Prazo

18) Normalmente suas soluções para os problemas que surgem no ambiente de trabalho são criativas?

Sim
Não

19) A abrangência de suas propostas de melhoria inclui normalmente todos os envolvidos?

Sim
Não

20) O desenvolvimento das atividades de sua equipe influencia na sua tomada de decisão?

Sim

Não

21) No trabalho em equipe, você busca manter a equipe unida e em consenso com as atividades e regras?

Sim

Não

22) Você considera propício ambientes em que as sugestões são apresentadas com liberdade?

Sim

Não

23) Você se considera aberto para receber as sugestões de sua equipe e subordinados?

Sim

Não