

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

NICOLAS RODRIGUES GONÇALVES

**ESTUDO DE CASO: PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DA CADEIA DE
COMANDO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINA GRANDE O SUL, PR**

CURITIBA

2016

NICOLAS RODRIGUES GONÇALVES

**ESTUDO DE CASO: PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DA CADEIA DE
COMANDO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINA GRANDE O SUL, PR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina Pesquisa em Informação II, como requisito parcial à conclusão do Curso de Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Prof. Orientador: Dr^a José Simão de Paula Pinto

CURITIBA

2016

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus por ter me sustentado até aqui e tornado tudo isso possível, sempre me concedendo saúde e força.

Aos familiares que me apoiaram desde do início até o fim dessa jornada.

Aos colegas de graduação em que dividimos ótimos momentos, onde pude sempre contar com sua colaboração, ajuda e apoio.

Ao meu orientador que se propôs ajudar na construção desse trabalho.

Aos colaboradores da Prefeitura de Campina Grande do Sul que dispuseram a ajudar na coleta de dados e na realização desse trabalho.

“Porque dele e por ele, e para ele, são
todas as coisas...”

Romanos 11:36

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso aborda o estudo realizado na Prefeitura Municipal de Campina Grande do Sul do Processo de Tomada de Decisão da sua cadeia de comando, a fim de mapear o processo de tomada de decisão, levantar principais tomadores de decisões da cadeia de comando da prefeitura, levantar caráter das decisões e levantar principais influências no processo. Para se chegar ao fim foi se buscado a literatura vigente sobre Modelo de Tomada de Decisão, as influencias no processo decisório e o funcionamento da máquina pública. Na metodologia foi utilizada uma pesquisa exploratória usando como instrumento de pesquisa entrevistas semiestruturadas com roteiro pré-definido. Foram entrevistados ao todo sete integrantes da cadeia de comando, onde os dados resultantes das entrevistas foram tabulados e organizados para realização das inferências. O processo de Tomada de Decisão da Prefeitura mesmo com a maioria dos membros da cadeia de comando sendo especialista, enfrenta problemas relacionados à falta de comunicação e de informação, o que acarreta a baixa interação entre os setores, assim não atingindo a efetividade necessária das decisões na organização.

Palavras-Chave: Mapeamento de Processo. Modelo. Decisão.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - TIPOS DE DECISÃO POR NÍVEL ADMINISTRATIVO	13
FIGURA 2 - MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO	15
FIGURA 3 - A TOMADA DE DECISÃO E A AJUDA AO DECISOR	24
FIGURA 4 - FUNCIONAMENTO DA MÁQUINA PÚBLICA	25
FIGURA 5 - FLUXO DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	29

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	PROBLEMA.....	8
1.2	OBJETIVOS.....	8
1.3	JUSTIFICATIVA.....	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	MODELO DE TOMADA DE DECISÃO	10
2.2	INFLUÊNCIAS NO PROCESSO DECISÓRIO.....	18
2.3	FUNCIONAMENTO DA MÁQUINA PÚBLICA	24
3	METODOLOGIA	27
4	RESULTADOS	29
4.1	MAPEAMENTO DO PROCESSO.....	29
4.2	ANÁLISES	29
4.3	CRITICA DO PROCESSO	33
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
	REFERÊNCIAS	37
	APENDICÊ A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	40
	APENDICÊ B – RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS	41

1 INTRODUÇÃO

Neste Trabalho de Conclusão de Curso - TCC foi explorado o Processo de Tomada de Decisão da cadeia de comando da Prefeitura Municipal de Campina Grande do Sul, cidade situada no estado do Paraná. O problema levantado é como os gestores do município tomam suas decisões, de forma a descobrir quais as características do processo decisório, as influências do processo decisório, o fluxo do processo, principais decisores, entre outras perspectivas do processo.

Atualmente a estrutura de comando da Prefeitura Municipal de Campina Grande do Sul compõe do prefeito e seu vice-prefeito em exercício, abaixo os secretários titulados por ele, na parte superior da hierarquia e abaixo os demais colaboradores. A estrutura organizacional das prefeituras é definida pela a legislação vigente na Federação, Estado e Município.

Para estudo do processo foi necessário buscar a literatura vigente sobre processo de tomada de decisão, influências no processo de tomada de decisão, funcionamento da máquina pública, e demais características das decisões. No processo metodológico foi realizada uma pesquisa exploratória, com levantamento de dados através de entrevistas semiestruturadas com roteiro pré-definido de forma a captar o máximo de dados e informações pertinentes, a fim de concluir a luz da literatura pertinente quais os pontos positivos e negativos do processo, e propor uma crítica construtiva.

Nesse respectivo TCC se limita ao estudo do processo como um todo, não aprofundando em aspectos psicológicos do individuo, seu comportamento individual, e suas demais características pessoais, de forma a não entrar no ramo da Psicologia.

Esse TCC foi dividido em seções, onde a primeira aborda o problema, objetivos, e justificativa; a segunda seção aborda o referencial teórico compondo dos temas: modelo de tomada de decisão, influências no processo decisório e funcionamento da máquina pública; a terceira seção aborda a metodologia do estudo; a quarta seção aborda os resultados da pesquisa subdividida: no mapeamento do processo, análises e crítica do processo; e a quinta seção aborda as considerações finais.

1.1 PROBLEMA

Estudar o processo possibilita levantar pontos positivos e negativos, onde a organização sendo de caráter público sofre grande influência da política em seu funcionamento. Hoje as principais decisões são tomadas pelos cargos de prefeito, vice-prefeito e secretários, com grande grau de centralidade, acarretando pouca distribuição de decisões e grande carga de decisões em apenas um gestor, minimizando assim sua efetividade.

1.2 OBJETIVOS

Nesse tópico será apresentado o objetivo geral e os objetivos específicos, a partir do problema de pesquisa:

➤ O OBJETIVO GERAL

Mapear o processo de tomada de decisão da cadeia de comando da Prefeitura Municipal de Campina Grande do Sul.

➤ OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mapear fluxo do processo de tomada de decisão;
- Levantar principais tomadores de decisões da cadeia de comando da Prefeitura Municipal de Campina Grande do Sul;
- Levantar qual o caráter das decisões tomadas pela cadeia de comando;
- Levantar principais influências no processo de tomada de decisão.

1.3 JUSTIFICATIVA

Mapear o processo de tomada de decisão da cadeia de comando da Prefeitura Municipal de Campina Grande do Sul é importante, pois as decisões tomadas pelos gestores impactam tanto os setores da organização quanto os cidadãos da cidade devido o caráter público da organização, o peso da decisão ganha maior repercussão, assim estudar o processo possibilita uma compreensão

do próprio processo e como consequência possibilitará também analisar a efetividade dos atores nos processos e suas principais dificuldades.

A prefeitura conta com dez secretarias com seus respectivos secretários, que têm suas próprias influências e características que impactam diretamente no processo decisório, estudar o processo possibilita propor uma viabilização das decisões dos mesmos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MODELO DE TOMADA DE DECISÃO

Buscou-se a literatura pertinente sobre o processo de Tomada de Decisão, onde decisão segundo Simon (1970) é a decisão ou escolha, onde constitui o processo pelo qual uma das alternativas de comportamento é adequada a cada momento, sendo selecionada e realizada.

Segundo Chiavenato (2003 p.348) “Decisão é o processo de análise e escolha entre as alternativas disponíveis de cursos de ação que a pessoa deverá seguir.” Ainda Segundo Simon (1970) todas as decisões são compostas por dois tipos de elementos: de fato e de valor respectivamente. Gomes L.; Gomes C.; Almeida (2006) citado por Ferreira (2010 p.1) declara que o conceito de “decisão é constituído por “de” (que vem do latim e significa parar, extrair, interromper) que se antepõe à palavra “cisão” (do latim caedere que significa cindir, cortar). Sendo assim, literalmente decidir significa “parar de cortar” ou “deixar fluir”.

No processo de decisão estão diversos fatores, onde Pereira e Fonseca (1997) declaram que uma decisão não é totalmente um processo racional e sequencial, mas também que a decisão é um processo intuitivo, criativo, subjetivo, circunstancial e interativo, que envolve pessoas, funções, papéis, recursos e poder. Para Chiavenato (2003, p.348) toda decisão envolve seis elementos sendo eles:

- 1) O tomador de decisão: é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação.
- 2) Os objetivos: são o que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
- 3) As preferências: são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.
- 4) A estratégia: é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos dependendo dos recursos que pode dispor.
- 5) A situação: são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, alguns deles fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.
- 6) O resultado: é a consequência ou resultado de uma estratégia.

Decisões são tomadas diariamente pelas pessoas nas organizações e tem impacto significativo para as organizações, uma vez que direcionam o futuro das mesmas. O processo de tomada de decisão é um processo dinâmico e segundo Simon (1970 p.55) “compreende três etapas, a saber a) o relacionamento de todas

as possíveis estratégias; b) a determinação de todas as consequências que acompanham cada uma dessas estratégias; c) a avaliação comparativa desses grupos de consequências”.

Para Chiavenato (2003, p.349) o processo de tomada de decisão compreende nas seguintes etapas:

1. Percepção da situação que envolve algum problema;
 2. Análise e definição do problema;
 3. Definição dos objetivos;
 4. Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação;
 5. Escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos;
 6. Avaliação e comparação das alternativas;
 7. Implementação da alternativa escolhida.
- (CHIAVENATO 2003, P.349)

Segundo os autores Prêve, Moritz e Pereira (2010) as decisões nas organizações envolve os seguintes passos: formulação do problema; estruturação do problema a fim de relacionar suas partes na forma de um modelo; montagem técnica de um modelo; simulação do modelo e das suas possíveis soluções; definição dos controles sobre a situação e a sua delimitação; e implementação da solução na organização.

Simon (1970) divide as decisões em dois tipos as programadas caracterizadas como repetitivas, rotineiras e estruturadas, sendo tomadas automaticamente e podem ser incorporadas facilmente em sistemas de informação e não precisam intervenção dos decisores; as decisões não-programadas não estruturadas, que dependem da solução do decisor.

As decisões programadas são aquelas rotineiras e repetitivas:

As decisões programadas fazem parte do acervo de soluções da organização. Resolvem problemas que já foram enfrentados antes e que se comportam sempre da mesma maneira. Não é necessário, nesses casos fazer diagnósticos, criar alternativas e escolher um curso de ação original. Basta aplicar um curso de ação predefinido. (MAXIMIANO, 2007, p.88).

As decisões não programadas é uma decisão única, tomada uma única vez:

As decisões não programadas são preparadas uma a uma, para atacar problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver. São atitudes novas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e admitem diferentes formas de serem resolvidas, cada uma com suas vantagens e desvantagens. Situações desse tipo precisam de um processo

de análise sucessivas, desde o entendimento do problema até a tomada de decisão. (MAXIMIANO, 2007, p.89).

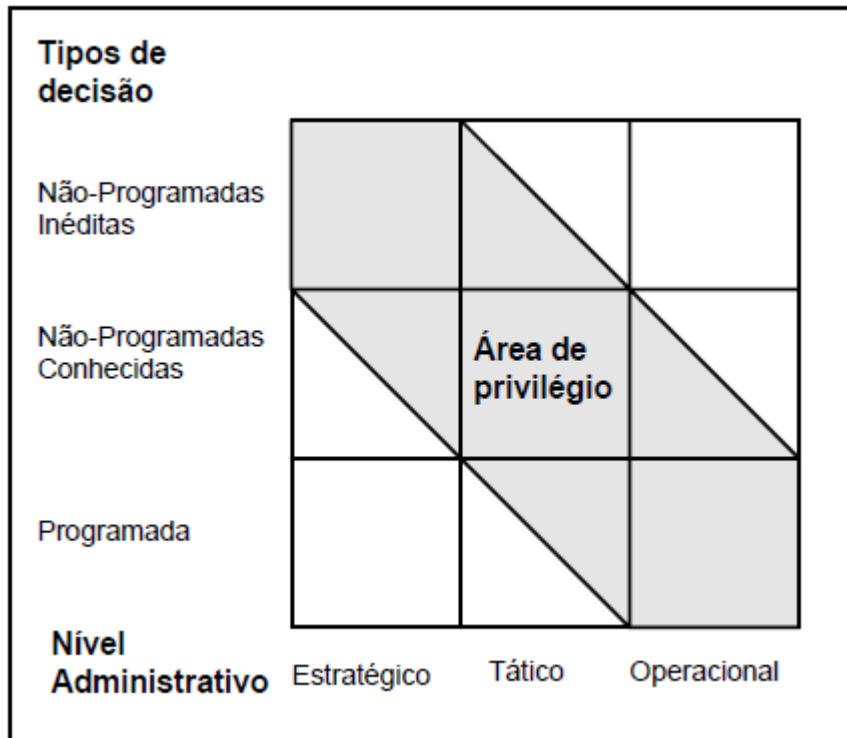
As decisões segundo Anthony (1965) apud Freitas (1995) podem ser classificadas na organização em três níveis segundo a atividade administrativa, ocorrendo à hierarquia dos níveis conforme a abrangência e importância da decisão ampliando conforme a decisão ocorre nos níveis superiores da organização.

Os três níveis segundo Anthony (1965) apud Freitas (1995) são:

- Nível operacional: a decisão operacional assegura o funcionamento das atividades operacionais, onde o controle das atividades ocorre com a utilização de regras e procedimentos de decisões preestabelecidas, programadas. A decisão operacional tem resposta;
- Nível tático: as decisões táticas são relacionadas a atividades de controle, operações de controles, formular novas regras para recursos e pessoas, onde nesse nível a informação, variações do funcionamento planejado, explicação das variações e análise das possibilidades de decisão no curso das ações;
- Nível estratégico: são as decisões que orientam o curso da organização, englobando definições de objetivos, políticas e outros critérios necessários. Nesse nível as decisões são para definir estratégias que atinjam os objetivos propostos, possuem um ciclo de variado, com atividades irregulares mesmo com planejamentos estratégicos preestabelecidos.

No contexto da classificação dos três níveis Freitas (1995) faz a relação na FIGURA 1 dos níveis com os dois tipos de decisão classificado por Simon (1970) como decisões programadas e decisões não programadas, onde as decisões não programadas se concentram com maior ênfase no nível estratégico, enquanto as decisões programadas com maior ênfase no nível operacional, assim conforme o deslocamento para os níveis tático e estratégico a incerteza e o risco aumentam. Com relação à área de privilégio na FIGURA 1 Freitas (1995 p.9) coloca “até que ponto pode-se considerar “certeza” o ambiente em que a organização está inserida?”.

FIGURA 1 - TIPOS DE DECISÃO POR NÍVEL ADMINISTRATIVO



FONTE: FREITAS (1995).

No processo de tomada de decisão são adotados modelos para a ação de tomar a decisão, os mais que são utilizados entre os principais estão o modelo racional e comportamental como no QUADRO 1.

QUADRO 1 - MODELO DE TOMADA DE DECISÃO RACIONAL E COMPORTAMENTAL

Modelo Racional	Modelo Comportamental
1. O tomador de decisões tem informações perfeitas (relevantes e acuradas).	1. O tomador de decisões tem informações imperfeitas (incompletas e possivelmente imprecisas).
2. O tomador de decisões tem uma lista exaustiva de alternativas dentre as quais pode escolher.	2. O tomador de decisões não tem um conjunto completo de alternativas ou não entende plenamente aquelas que têm à disposição.
3. O tomador de decisões é racional	3. O tomador de decisões tem uma racionalidade definida e se restringe a valores, experiência, hábitos etc.
4. O tomador de decisões sempre tem em mente os melhores interesses da organização.	4. O tomador de decisões escolherá a primeira alternativa minimamente aceitável.

FONTE: CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER (2005, p.455) apud BERTONCINI, Cristine et al. (2012, p.6).

No modelo racional as decisões são tomadas com os meios e informações, dispostas para o decisor no momento da decisão, visando sempre os interesses da organização analisa entre os caminhos qual a decisão que melhor atinge o objetivo proposto. Simon grande precursor da Teoria das Decisões traz o conceito da racionalidade limitada que diz respeito que para a tomada da decisão o a pessoa necessitaria do maior número de informação possível, além de suas premissas individuais subjetivas, tomando a decisão levando em conta o elemento de fato e os graus de elemento de valor e fato, sendo assim as decisões devem ser tomadas com base nos conhecimentos práticos e científicos, da finalidade que as medidas terão sobre a prática dos valores (SIMON, 1970).

Devido às limitações dos individuo tanto de comportamento quanto de capacidade cognitiva, nível de informação, valores, na racionalidade limitada à organização cria premissas para orientar as decisões e rotinas, de forma a simplificar o processo de tomada de decisão dos indivíduos da organização, onde estímulos ambientais podem influenciar no desempenho, assim como aprendizado que ocorre por meio da adaptação de objetivos, regras de atenção e regras de busca. (CHOO, 2003).

Segundo Bertocini et al. (2012, p.7) discorre que o Modelo Comportamental “leva em conta que o gerente muitas vezes terá que tomar uma decisão considerando sua percepção, experiência, informações e alternativas limitadas”.

Na Teoria Comportamental todos os indivíduos da organização em suas áreas de atividades, níveis hierárquicos e situações estão continuamente tomando decisões relacionadas ou não com o seu trabalho, sendo assim para a teoria a organização é um complexo sistema de decisões. (CHIAVENATO, 2003 p.347). Segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) o Modelo Comportamental reconhece que os gerentes têm informação incompleta a respeito da situação, das alternativas e da sua avaliação, ainda que os gerentes não entendam plenamente as alternativas, ou tem informações incompletas, limitando assim teu potencial para tomar a melhor decisão possível. O autor ainda conceitua que os gerentes podem até tentar ser mais racionais mais se restringi aos seus próprios valores, experiências, reflexos inconscientes, habilidades e hábitos.

Outros modelos de tomada de decisão foram criados Choo (2003) compara quatro modelos de decisão: o modelo racional, o modelo processual, o modelo político e o modelo anárquico. Como demonstrado na FIGURA 2 os modelos são

divididos pelo autor em quatro quadros ao longo dos dois eixos a ambiguidade/ conflito sobre objetivos e incerteza técnica.

Choo (2003 p.276) trata no eixo horizontal a ambiguidade/ conflito, em que sobre objetivos baixa a decisão é guiada por claros objetivos e preferencias, ganhando forma de solução do problema, em contrapartida “a ambiguidade/ conflito alta a oportunidade e o contexto tornam-se contingências importantes, com fatores como momento oportuno, influência e esforço influenciando na escolha das ações ou decisões”. Já no eixo vertical o autor vai colocar incerteza técnica, sendo ela baixa quando a decisão é mais bem estruturada, guiada por regras e rotinas, com boa definição do envolvimento dos participantes e interesses, no entanto quando alta a decisão tende a ser um processo dinâmico, com maior frequência de mudanças e interrupções espontâneas.

FIGURA 2 - MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO

		AMBIGUIDADE/CONFLITO SOBRE OBJETIVOS	
		Baixa	Alta
INCERTEZA TÉCNICA	Baixa	<p>Modelo Racional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientado para objetivos • Guiado por regras, rotinas e programas de desempenho 	<p>Modelo Político</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos e interesses conflitantes • Certeza sobre abordagens e resultados preferidos
	Alta	<p>Modelo Processual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientado por objetivos • Múltiplas opções e soluções alternativas 	<p>Modelo Anárquico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos são ambiguos • Processo para atingir os objetivos são obscuros

FONTE: TIEGESTAO.com.br adaptado CHOO (2003).

O modelo racional como já descrito anteriormente é dividido segundo Simon (1965 a 1977) apud Freitas (1995) em três fases e o feedback como uma constante de revisão nas fases:

- Inteligência ou investigação: ocorre a exploração do ambiente, processamento dos dados que busca evidências para identificar os problemas e oportunidades, onde as variáveis relacionadas à situação são evidenciadas;
- Desenho ou concepção: ocorre à criação, desenvolvimento e análise dos possíveis cursos de ação, em que o decisor formula o problema, define e analisa as alternativas;

- Escolha: fase onde se seleciona as alternativas ou curso da ação, com base nas informações disponíveis;
- Feedback: ocorre entre as fases do modelo, em que uma vez ocorridas podem ser resgatadas.

“Os modelos processuais de tomada de decisões concentram-se nas fases, nas atividades e na dinâmica dos comportamentos decisórios”. (Choo, 2003 p. 283). O modelo processual mais conhecido segundo Choo (2003 p. 283) é o Modelo Processual de Tomada de Decisão de Mintzberg apud Choo (2013 p.283-28) que se divide em três fases decisórias principais, três rotinas de apoio às decisões e seis grupos de fatores dinâmicos.

As três fases decisórias principais:

- Identificação - é nessa fase que se reconhece a necessidade da decisão e em que ela se aplicará:
 - Rotina de reconhecimento: reconhece os problemas, oportunidades e crises, iniciando a atividade de decisão;
 - Rotina de Diagnostico: procura compreender os estímulos que lavam a decisão e as relações relevantes para a situação;
- Desenvolvimento - é nessa fase em que é desenvolvida uma ou mais solução para o problema ou é criada uma oportunidade:
 - Rotinas de busca: busca na memória da organização, busca passiva esperando o que não foi procurado, busca-armadilha ativando geradores de busca e busca ativa por informações sobre as alternativas;
 - Rotina de criação: criar a solução de maneira customizada;
- Seleção - avalia as ações para a ação de decidir:
 - Rotina de sondagem: reduz as alternativas que devem ser consideradas;
 - Rotina de avaliação-escolha: onde é utilizado o julgamento, barganha ou análise para a escolha; e
 - Rotina de autorização: define o caminho para a decisão seja implementada.

As três rotinas de apoio às decisões:

- Rotinas de controle: guiam o processo decisório;
- Rotinas de comunicação: reunir e distribuir a informação; e
- Rotinas políticas: podem ser barganha, persuasão ou associar.

Seis grupos de fatores dinâmicos:

- Interrupções;
- Adiantamento ou adiamento de prazos;
- Feedbacks;
- Ciclos de compreensão; e
- Ciclos de fracasso.

No Modelo Político proposto por Allison (1969) apud Choo (2003 p.288) o autor toma a tomada de decisão como a metáfora de um jogo, em que os jogadores realizam seus movimentos de suas posições de influência de acordo com as regras e seu poder de barganha, onde as decisões e ações são impactos políticos. O autor coloca que as seguintes perguntas devem ser realizadas:

1. Quem são os jogadores? (indivíduos que influenciam no processo decisório);
2. Quais as posições dos jogadores? (a maneira como o indivíduo vê a situação);
3. Qual a influência de cada jogador?(poder do individuo);
4. Como a posição, a influência e os movimentos de cada jogador combinam-se para gerar decisões e ações? (os indivíduos ocupam posições nos canais que levam a ação).

O Modelo Anárquico descrito por Choo (2003 p.293) foi analisado Cohen, March e Olsen (1972) onde dissertam que as organizações anárquicas e suas decisões operam em três propriedades, a primeira propriedade é preferências problemáticas, onde a organização funciona com preferências inconsistentes e mal definidas; a segunda é a tecnologia obscura que diz respeito que mesmo a organização funcionando, seus processos não são compreendidos pelos seus membros, funcionando apenas na tentativa e erro puramente simples, na base dos acidentes passados; e a terceira propriedade é participação fluida, onde os participantes variam conforme o tempo e a dedicação a diferentes áreas, assim os limites da organização são incertos e os tomadores de decisão mudam caprichosamente.

No processo de tomada da decisão o indivíduo tem o papel central, tomando decisões individualmente ou em grupo, onde são chamados de atores que seriam “indivíduos, corpos constituídos e coletividades, chamados intervenientes, na medida em que, por meio de suas ações, condicionam a decisão em função do sistema de valores dos quais são portadores” (PRÉVE, MORITZ, e PEREIRA, 2010 p.83).

Segundo os autores Prêve, Moritz e Pereira (2010) no processo de tomada de decisão os tomadores de decisão incorporam características pessoais de acordo com seu sistema de valores e suas relações entre si, com interesses e objetivos diferentes. Segundo Choo (2003) a racionalidade na decisão é atrapalhada no mesmo contexto anterior pelo choque interesses entre sócios da empresa, pelas barganhas e negociações entre grupos e indivíduos, pelas limitações e idiosincrasias que envolvem as decisões, pela falta de informações, pois é o indivíduo que dá a relevância a informação no processo decisório.

As pessoas, em sua natureza contraditória são levadas a tomar decisões rápidas, com base na sua interpretação da informação incompleta buscando a decisão correta, com o melhor palpite naquele momento, mas em detrimento perde-se a precisão (MORRIS, 1994). Para os autores Prêve, Moritz e Pereira (2010) os tomadores de decisões tem o desafio de pensar globalmente e de usar a informação e meios de comunicação para viabilizar o processo.

Dentro do processo decisório Certo (2005 p. 135) coloca as três condições diferentes onde a decisão é tomada:

- Certeza Total: seria onde o tomador de decisão tem conhecimento de quais serão os resultados da alternativa escolhida e implementada;
- Incerteza Total: seria quando os decisores não tem ciência dos resultados da alternativa escolhida e implementada;
- Risco: seria quando os decisores têm apenas informações suficientes sobre o resultado da alternativa para estimar a probabilidade do resultado.

Duncan (1972, p.1) infere duas dimensões do ambiente que podem determinar sua incerteza: a dimensão simples/ complexa e a dimensão estática/ dinâmica, onde os responsáveis pelas decisões em ambientes dinâmicos e complexos vivenciam maior incerteza ambiental.

2.2 INFLUÊNCIAS NO PROCESSO DECISÓRIO

Para Choo (2003) O ambiente organizacional tem grande impacto nas decisões com duas propriedades principais as estrutura e a clareza dos objetivos organizacionais.

A informação no contexto do processo decisório tem total importância, pois será ela que reduzirá o grau de incerteza provocada pelo ambiente. Choo (2003

p.10) declara que a informação é “matéria-prima do cotidiano do ser humano”, onde no Modelo Racional já apresentado no tópico anterior é a informação que dá subsídio para a tomada de decisão, em que na sua falta diminui as alternativas para o decisor, sendo assim a informação potencializa a decisão, gera conhecimento e vantagem competitiva para a organização (DAVENPORT, 1998; CHOO, 2003).

Choo (2003) vai colocar que as decisões racionais devem ter base em informações completas sobre os objetivos da empresa, alternativas plausíveis, prováveis resultados dessas alternativas e importância desses resultados para a organização.

Segundo Robbins (1998, p.68) a percepção influencia amplamente em como os indivíduos tomam decisões e a qualidade das decisões, onde requer interpretação e avaliação das informações, em que o tomador de decisão determina a relevância das informações.

Segundo Maximiano (2007) nem sempre se têm informações disponíveis para a tomada de decisão nesse contexto entra a intuição do tomador de decisão, que se baseia da experiência do mesmo, seus estímulos e percepção da situação, no entanto a intuição apresenta um alto grau de risco e os estímulos podem ser mal interpretados. Robbins (1998 p.71) define a tomada de decisão intuitiva “como um processo inconsistente criado da experiência refinada”. Vergara (1993, p.137-138) declara que sensações, emoções, sentimentos e toda a subjetividade interferem no processo decisório, onde a intuição estando dentro da subjetividade transcende o racional, e as mesmas se complementam.

Hogarth apud Choo (2003 p. 274) relatam que as principais consequências da limitada capacidade humana de processar a informação são a:

A percepção da informação não é inclusiva, mas seletiva; Como não podem integrar uma grande quantidade de informações ao mesmo tempo, as pessoas processam a informação de uma maneira predominantemente sequencial; O processamento da informação depende necessariamente de operações que simplifiquem a tarefa de julgamento e reduzam o esforço mental; As pessoas têm uma capacidade de memória limitada. (HOGARTH apud CHOO, 2003, p. 274).

A comunicação no processo decisório se relaciona com a informação, pois é através dos meios de comunicação e as pessoas que a informação perpassa todos os níveis da organização, por isso a comunicação tem dois papéis na organização um de como “um subprocesso que desempenha um papel importante em outros

processos organizacionais e a outra argumenta que a comunicação é o processo que constitui a organização e as suas atividades” (PRÉVE, MORITZ, e PEREIRA, 2010 p.133). A comunicação dentro da organização pode ter caráter formal e informal, a formal sendo a comunicação dentro da estrutura organizacional e seus sistemas, e a informal sendo aquela diária entre os membros da organização devido as suas relações pessoais.

Angeloni (2003) sugere que para melhorar a qualidade das decisões organizacionais tem de ser realizado uma reflexão na melhoria da comunicação e o envolvimento das pessoas na tomada de decisão, onde o envolvimento dos indivíduos possam gerar um pensamento comum, considerando o ponto de vista de cada um, elevando a qualidade da decisão saindo do nível individual para o nível de equipe, tendendo a ser mais sólida. Ainda segundo Angeloni (2003) um elemento essencial para o processo decisório seria a expectativa de um comportamento individual maduro, tanto social quanto moral.

Dentro da perspectiva de valores individuais Nadler, Hackman e Lawler (1983 p.41-47) conclui que para entender o comportamento organizacional é necessário entender o comportamento individual, onde o autor coloca os princípios básicos das características individuais, sendo eles:

- As pessoas diferem em capacidade comportamental: “os indivíduos diferem na capacidade de resposta, a capacidade é um fator limitador importante do comportamento individual” (NADLER, HACKMAN, LAWLER 1983);
- As pessoas têm necessidades diferentes e tentam satisfazê-las: as pessoas tem necessidade que é um estado interno da pessoa;
- As pessoas pensam no futuro e escolhem como se comportar: “as necessidades de um individuo só podem ser satisfeitas através do seu engajamento em comportamentos” (NADLER; HACKMAN; LAWLER, 1983);
- As pessoas percebem seu ambiente em função das suas necessidades e experiências passadas: “as pessoas se comportam de acordo com suas percepções do mundo” (NADLER; HACKMAN; LAWLER, 1983);
- Os indivíduos reagem afetivamente: “as pessoas raramente são neutras em relação às coisas que elas percebem ou experimentam, e estabelece a importância, atratividade de ações e resultados” (NADLER; HACKMAN; LAWLER, 1983);

- Comportamentos e atitudes são causados por múltiplos fatores: fatores psicológicos, ambiente, organizações, capacidade.

O comportamento administrativo tem impacto no processo decisório uma vez que constituem uma manifestação da cultura de uma organização. (KLERING, 2013). Dentro do contexto do comportamento organizacional Robbins (1998, p.38) lista os atributos de personalidade que influenciam no comportamento organizacional como “o primeiro relaciona ao lugar onde uma pessoa percebe estar no controle de sua vida, [...] autoestima, automonitoramento, disposição de correr risco e personalidade tipo A (competitiva)” (ROBBINS, 1998, p.38).

Como segundo Pereira e Fonseca (1997) o processo decisório é feito de pessoas, seus valores individuais tem impacto significativo no contexto da decisão, assim os autores classificam em duas categorias:

- Valores de Competência: sistemas conceituais desenvolvidos para compreender o mundo, prever consequências, analisar causas e alternativas e buscar formas de solucionar problemas;
- Valores de Avaliação: estão ligados a nossa percepção e nosso julgamento de valor.

Nas organizações existem vários tipos de decisores entre eles segundo Pereira e Fonseca (1997) são:

- “os decisores “emocionais” sendo os intuitivos, flexíveis, impulsivos, sensíveis, afetivos e participativos;”
- “os decisores “racionais” sendo lógicos, objetivos, prescritivos, rígidos e factuais;”
- “decisor “empreendedor” com qualidade avançadas de percepção, inovador, visionário, planeja com antecedência, “faz acontecer” as suas ideias”;
- “decisor “burro-dinâmico”, com grande motivação, entusiasmo, energia e responsabilidade, usadas de forma impulsiva, desastrada e pouca habilidosa, com boa intenção, mas sempre se transforma em catástrofe“ .

Robbins (1998, p.73-74) apresenta quatro estilos de tomada de decisão individual na organização, em duas dimensões a primeira a forma de pensar e a tolerância à ambiguidade sendo eles:

- Estilo Diretivo: tem baixa tolerância a ambiguidade e procuram a racionalidade [...] tomam decisões rápidas e focam na o curto prazo;
- Estilo Analítico: tem uma tolerância muito maior a ambiguidade do que os tomadores de decisão diretivos [...] tomadores de decisão cuidadosos com a habilidade de se adaptar-se ou lidar com novas situações;

- Estilo Conceitual: tende a serem mais amplos em seu ponto de vista e consideram muitas alternativas. Seu foco é de longo alcance, e eles são muitos bons para achar soluções criativas para problemas;
 - Estilo Comportamental: caracteriza tomadores de decisão que trabalham bem com outros. Eles estão tão interessados nas realizações dos seus subordinados e são receptivos a sugestão dos outros.
- (ROBBINS, 1998 p.73-74).

A cultura organizacional tem influência no processo decisório nas organizações, pois ela é o conjunto de comportamentos, práticas e ações que direcionam a forma de agir na organização (PEREIRA, FONSECA, 1997). Pode se definir a Cultura Organizacional na perspectiva de Chiavenato (2003, p. 372-373) “é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização”. Sendo assim a cultura direciona de maneira informal as ações dos colaboradores da organização e varia de organização para organização. Os valores culturais segundo Chiavenato (2005, p.135) variam de indivíduo para indivíduo, são elementos que constroem a integridade e responsabilidade, podem ter assim diferentes interpretações para avaliar o comportamento apropriado dentro da organização e estão em todos os níveis da interação humana.

Para a decisão solucionar um problema depende das expectativas dos “grupos de pessoas criaram em função de sua educação, seu treinamento profissional e seu meio cultural” (CHOO, 2003, p.119).

Nas organizações fatores como o dinheiro tem impacto significativo na tomada de decisão, onde em órgãos públicos o impacto da decisão monetariamente é mais significativo (SIMON, 1970).

No processo decisório a limitação do conhecimento tem impacto significativo, afetando quando o tempo de tomar a decisão é limitado, pois uma decisão necessita do conhecimento do indivíduo para ser eficiente. Nesse contexto a memória tem extrema importância no processo decisório, pois será a mesma que irá trazer informações e conhecimentos de situações já vivenciadas pelo indivíduo, ela pode ser natural ou artificial. Outro processo interveniente no processo decisório é o hábito que faz com que estímulos e reações sejam similares dentro de situações similares e pensamentos sejam automáticos, mas diante de situações inéditas que necessita de decisões inéditas o hábito seja controlado (SIMON, 1970).

No processo de tomada de decisão muitas dificuldades e limitação, podem interferir no decorrer do processo da resolução do problema que necessita de decisão, Maximiano (2007, p. 106-107) apresenta as seguintes dificuldades:

- Incapacidade de reconhecer o problema;
- Interpretação diferente segundo o observador;
- Decisão precipitada;
- Avaliação prematura ou premissas insuficientes;
- Excesso de confiança na experiência;
- Comprometimento prematuro;
- Confusão entre problema e sintomas;
- Ênfase em apenas uma solução;
- Avaliação subestimada da implementação;
- Incapacidade de definir prioridades;
- Falta de tempo;
- Falta de competência ou da capacidade de decisão;
- Confusão de informação e opinião.

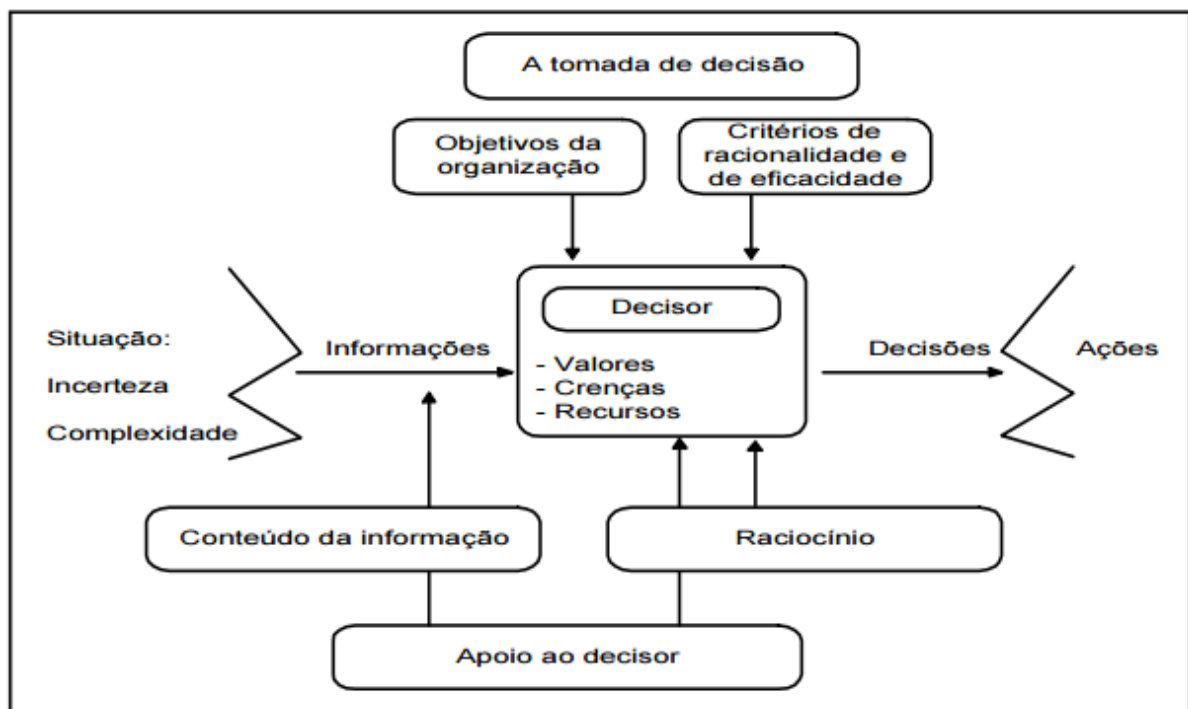
Ainda nesse contexto de limitações na tomada de decisão Pereira e Fonseca (1997) listam vinte bloqueios do processo decisório, são eles:

1. Procrastinação;
2. Alienação;
3. Resignação;
4. Dificuldade de estabelecer prioridades;
5. Falta de confiança ou autoestima baixa;
6. Imagem irrealística de si próprio ou auto-idealização;
7. Falta de consciência de si;
8. Auto-ilusão;
9. Dependência emocional;
10. Perfeccionismo;
11. Otimismo ingênuo;
12. Medo;
13. “Condicional crônico”;
14. “Cabra Cega”;
15. Pressão de tempo;
16. Racionalização;

17. Falta de criatividade, de imaginação e pobreza de ideias;
18. Desorganização interna;
19. Ideologias e referencias teóricas mais rígidas; e
20. Focalização perceptiva.

Na FIGURA 3 Freitas (1993 p.74) apud Freitas e Kladis (1995) ilustram as variáveis que interferem no do processo decisório nas organizações, onde o decisor é o centro do processo decisório.

FIGURA 3 - A TOMADA DE DECISÃO E A AJUDA AO DECISOR



FONTE: FREITAS (1993 p.74) apud FREITAS e KLADIS (1995).

2.3 FUNCIONAMENTO DA MÁQUINA PÚBLICA

A prefeitura sendo um órgão público deve seguir os conceitos de Governabilidade seguindo as características de atendimento das demandas e pressões sociais; transparência, e liderança; no processo de tomar suas decisões, sempre com intuito de cumprir os compromissos assumidos com a sociedade. (PEREIRA, FONSECA, 1997). Abaixo a FIGURA 4 ilustra o funcionamento da máquina pública.

FIGURA 4 – FUNCIONAMENTO DA MÁQUINA PÚBLICA



FONTE: PRÉVE, MORITZ e PEREIRA (2010) adaptado de PEREIRA e FONSECA (1997).

As decisões dos Gestores Públicos segundo os autores Prêve, Moritz e Pereira (2010, p. 156) podem ser divididas em decisões de cunho social “relacionadas às funções regulatórias, distributivas e emotivo-simbólicas, ou seja, destinadas a estabelecer limites ou incentivos para regular o comportamento das pessoas na sociedade”; e decisões de cunho organizacional implementadas pela via dos órgãos públicos.

Os autores Prêve, Moritz e Pereira (2010, p. 158) decertam que as decisões nos níveis:

Estratégicas tomadas pelos órgãos públicos:

[...] têm consequências de longo prazo, dificilmente reversíveis, e baseiam-se em ideologias e em valores, sendo o processo decisório nesse nível pouco suscetível à estruturação ou à sistematização. Essas decisões não podem ser programadas, são únicas, variam de organização para organização e contêm diferenças fundamentais em termos de: sistemas de valores e julgamentos administrativos que adotam; pressões políticas que recebem; habilidades decisórias de seus dirigentes; recursos de que dispõem; e competências técnicas e motivação de seus servidores (PRÉVE; MORITZ; PEREIRA, 2010, p.158).

Operacionais tomadas pelos órgãos públicos

As decisões operacionais ficam na dependência de decisões superiores (dos poderes Legislativo e Judiciário, do Tribunal de Contas da União ou de outros órgãos burocráticos), carregando consigo as forças e as fraquezas decorrentes dessa circunstância, que são ainda mais dificultadas pelos seguintes fatores: a avaliação das consequências do processo decisório é muito difícil de ser realizada,; a maioria das decisões concentra-se em objetivos de curto prazo; e o orçamento público [...] é baseado também em metas de curto prazo, mas cujas consequências são de longo prazo.(PRÉVE; MORITZ; PEREIRA, 2010, p.159).

No processo decisório da Gestão Pública os “interesses político-partidários muitas vezes se superpõem aos interesses sociais mais legítimos e, em nome da política” (PEREIRA; FONSECA, 1997, p.163). Nesse contexto muitas vezes não é avaliado a competência do decisor ou as consequências em curto e em longo prazo das decisões, onde devido aos interesses políticos ocorrendo à má gerencia dos colaboradores, ocorrendo assim o mau uso dos recursos e apenas decisões rotineiras característica da burocracia (PRÉVE; MORITZ; PEREIRA, 2010).

Segundo Pereira e Fonseca (1997) a máquina pública funciona em um modelo burocrático com uma administração centralizada e leis inflexíveis, onde os cargos de alto escalão são definidos por critérios políticos. Esses privilégios se refletem nos cargos de baixo escalão que não tem privilégio, fazendo com que não exista lealdade a gerencia, diminuindo desempenho e efetividade. A falta de continuidade da liderança e das políticas pública segundo os autores fazem com que a máquina pública não funcione como deveria.

3 METODOLOGIA

Nesse TCC foi realizada uma pesquisa exploratória visto que assume a forma de um estudo de caso, onde o universo da pesquisa delimita-se a cerca de doze indivíduos que assumem cargos de comando na Prefeitura Municipal de Campina Grande do Sul, sendo assim com um alto grau de aprofundamento no que tange ao estudo (GIL, 2008).

O estudo foi realizado no órgão público Prefeitura Municipal de Campina Grande do Sul, sendo ela uma organização de caráter público tem metas e objetivos aliados aos direitos dos cidadãos previstos em lei orgânica. Sua missão é oferecer qualidade de vida para os moradores da cidade e principais serviços como: educação, esporte, saúde, infraestrutura, transporte entre outros, por isso se utiliza da arrecadação de impostos, taxas e tributos para chegar a seus fins. A Prefeitura tem sua estrutura hierárquica verticalizada e centralizada nos cargos de comando característica do sistema Burocrático brasileiro.

O instrumento utilizado para levantamento dos dados foi à entrevista semiestruturada, pois demonstrou ser a mais viável devida sua característica de interação social, onde segundo Gil (2008) a entrevista possibilita a obtenção de dados referentes a aspectos da vida social, profundidade acerca do comportamento humano, obtenção de maior número de respostas, flexibilidade para maior esclarecimento, e ainda os dados podem ser classificados e quantificados. A entrevista semiestruturada possibilita um caráter pessoal das respostas, e concedeu respostas mais satisfatórias e verídicas para o estudo, uma vez que foi seguido um roteiro, tendo ainda possibilidade de o entrevistado expor outras informações que o mesmo considera relevante. Para as entrevistas foi utilizado um roteiro de questões APÊNDICE 1 para direcionar a entrevista, para que os principais pontos fossem abordados e o método atinja o propósito da pesquisa e os dados fossem satisfatórios para pesquisa.

A primeira ação tomada foi ter uma conversa com o responsável pela Secretaria Geral para fim de levantar como funciona o processo de Tomada de Decisão e a hierarquia das decisões na teoria que ocorre dentro da Prefeitura.

As questões iniciais do roteiro buscaram identificar o nível de conhecimento e o tempo de experiência dos tomadores de decisão, que segundo o Modelo Racional de Tomada de Decisão são de grande importância na hora de tomar

decisões. A questão relacionada aos aspectos principais na hora de tomar decisões procurou identificar quais os aspectos mais relevantes para os tomadores de decisão dado os aspectos ideais citados no Modelo Racional de Tomada de Decisão. A questão relacionada à qualidade da decisão procurou se identificar a visão dos tomadores de decisão sobre a qualidade nas suas decisões. A questão relacionada ao limite de tempo ou pressão na hora de tomar decisões procurou se identificar em como as principais dificuldades expostas na literatura se apresentam no dia a dia dos tomadores de decisão. A última questão procurou-se identificar a opinião dos tomadores em relação ao processo de tomada de decisão em que estão inseridos e quais os pros e contras ao processo segundo a opinião dos mesmos.

Os dados foram tabulados em tabelas quantitativamente e qualitativamente utilizando o software Excel do pacote Microsoft Office, onde os dados foram tratados e subdivididos utilizando critério de contagem de ocorrência de palavras e assuntos abordados pelos entrevistados, em que na realização do processo de análises foi utilizada a criação de tabelas dinâmicas com cruzamentos dos dados para encontrar padrões relevantes e comparativos.

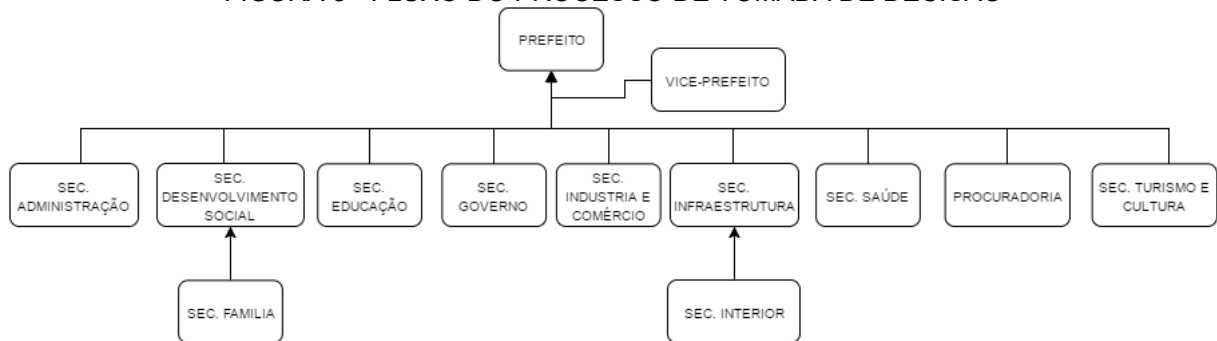
4 RESULTADOS

4.1 MAPEAMENTO DO PROCESSO

O processo de tomada de decisão na Prefeitura de Campina Grande do Sul é bem burocrático, onde todas as decisões relacionadas com o planejamento estratégico, direcionamento do rumo da cidade, alocação e investimentos dos recursos materiais, financeiros e humanos é determinado pelo prefeito em exercício, sendo normalizadas todas as práticas pelas leis vigentes no município, assim tudo passa pela aprovação do prefeito, sendo ele o ordenador de despesas através de sua assinatura.

Os secretários são nomeados pelo prefeito, onde os mesmos não tem autonomia para liberar despesas, assim fazem solicitações dos recursos materiais, financeiros e humanos de necessidade em sua secretaria ao prefeito, e após a liberação dos recursos pelo prefeito o secretário tem autonomia na decisão de distribuir e controlar os recursos dentro da sua respectiva secretaria. Pode-se visualizar o fluxo do processo na FIGURA 5.

FIGURA 5 - FLUXO DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO



FONTE: AUTOR.

4.2 ANÁLISES

A partir das entrevistas com sete membros da cadeia de comando da Prefeitura Municipal de Campina Grande do Sul pode-se levantar dados e informações relevantes, a fim de inferir quais as principais influências no processo de tomada de decisão.

Inicialmente pode ser verificado nos dados tabulados que todos os entrevistados têm grau de especialista, uma vez que são pós-graduandos. O caráter de decisões expressos nas entrevistas foi gerencial e estratégico, onde a maioria dos entrevistados expressou a confiança do superior quanto seu trabalho.

Quanto à experiência dos entrevistados, todos têm acima de sete anos de atuação em sua área de especialidade. Com relação ao tempo na função a maioria dos entrevistados tem menos de quatro anos na função. No entanto conforme a confiança da parte dos líderes alguns gerentes tem maior confiança e autonomia nas suas tomadas de decisões.

Pode-se concluir que no processo de tomada de decisão da Prefeitura de Campina Grande do Sul de acordo com os dados tabulados nas entrevistas expressos na TABELA 1 em relação aos aspectos levados em conta na hora da decisão, que as experiências anteriores têm maior influência na hora de decidir, onde todos os entrevistados expressarão como principal aspecto que levam em conta na hora das suas decisões em seu cargo, o segundo aspecto mais abordado com seis dos sete entrevistados confirmando a sua relevância foi à utilização de informações atuais na hora da tomada da decisão. Outros aspectos com destaque por mais de dois entrevistados foi reflexão e a consulta a opiniões de terceiros (especialistas ou órgãos).

TABELA 1 - TABELA ASPECTOS LEVADOS EM CONTA NA HORA DA DECISÃO
continua

Aspectos	Frequência
analisa se há situações parecidas.	1
baseado em legislação e normas.	1
buscar inovação	1
comunicação	1
consultar gerentes	1
consultar órgãos federais	1
controle de informações.	1
copiar coisas boas já criadas.	1
depende do assunto	1
discernimento	1
experiência anteriores	7
histórico de setores e funcionários	1
identificar a informação	1
impacto	1
informações atuais	5
legalidade	1
medir a informação	1
opinião de especialistas	2

TABELA 1 - TABELA ASPECTOS LEVADOS EM CONTA NA HORA DA DECISÃO
conclusão

Aspectos	Frequência
opinião de outros órgãos	1
planejamento	1
pressão	1
reflexão	3
responsabilidade	1
tipo de decisão	1
trocar informações com gerentes	1
verificar o problema	1
Total de Aspectos	39

FONTE: AUTOR

Outras análises quanto aos aspectos, os entrevistados interdependendo do tempo de atuação da sua área, e do tempo do cargo expressaram a importância de informações e experiências na tomada de decisão na hora da decisão. Entrevistados com mais de trinta anos de atuação apresentaram a reflexão como um aspecto importante na tomada de decisão. A reflexão foi expressa por três entrevistados com tempo na função acima dos seis meses. Os entrevistados com tempo de função acima de cinco anos expressaram a opinião de especialistas como aspecto importante na tomada de decisão.

A maioria dos entrevistados declarou que sofrem limite de tempo ou pressão na hora da sua tomada da decisão, com maior expressão da parte da população e menor da parte dos membros da cadeia de comando. Profissionais com mais tempo atuando na área sofrem mais pressão segundo os dados. Com relação ao limite de tempo ou pressão não é relevante se analisado por maior ou menor tempo de cargo na Prefeitura.

Na questão da qualidade da decisão os entrevistados em sua maioria atentaram ao impacto na população como sendo positivo, outros aspectos relevados pelos mesmos foi o custo, informações, planejamento, consultar opiniões de especialistas.

Nas considerações finais os entrevistados colocaram críticas construtivas e pontos positivos e negativos, que consideraram sobre o processo de tomada de decisão em que estão inseridos, demonstrado na TABELA 2. Os principais pontos positivos listados foram à autonomia e a confiança da parte dos superiores. No entanto a maioria dos entrevistados expressou pontos de melhoria a serem realizados no processo de tomada de decisão em que estão inseridos, entre os

citados pode-se destacar a falta de informação, falta de comunicação e falta de interação entre os setores.

TABELA 2 - TABELA DAS CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerações Finais	Frequência
aprofundar na parte legal da secretaria	1
autonomia	1
capacitar equipe (efetivos)	1
centralizador	1
chefia importante	1
colocar pessoas certas nas chefias	1
consultar a procuradoria	1
contribuir para que os outros setores	1
controle das informações	1
decisão firmeza e não politica	1
decisão mais administrativa	1
decisão relacionadas a opiniões	1
domínio de linguagem para falar com subordinados	1
falta comunicação	3
falta conselho de gestão	1
falta de compartilhamento das informações	1
falta de fluxo de tramites	1
falta de planejamento	1
falta de subordinação	1
falta informação	3
falta integração	1
falta interação	1
houver mais interação diminui o numero de processos	1
impacta de forma significativa na população bom ou ruim	1
interdependência	1
mais experiência dos colaboradores no campo da gestão pública	1
maquina pública é lenta	1
menos burocrático e mais ágil	1
os colaboradores precisam conhecer e entender as decisões dos superiores	1
pessoas fornecerem a informação para melhor decisão	1
pode melhorar	1
pouco mais de autonomia	1
procura de políticos	1
qualidade de informação	1
reflete na população	1
setores falar a mesma língua	1
utilização das ferramentas	1
Total de Considerações Finais	41

FONTE: AUTOR.

4.3 CRITICA DO PROCESSO

Diante do referencial e a partir dos dados coletados nas entrevistas, pode-se caracterizar o processo de tomada de decisão na Prefeitura de Campina Grande do Sul, como sendo um processo centralizado e burocrático, devido à rigorosidade legislativa nos atos dos tomadores de decisão. Devido a essa rigorosidade a resposta aos clientes finais, sociedade em geral acaba ocorrendo de forma mais lenta.

As pessoas que compõem a cadeia de comando de acordo com as análises dos dados demandam de grande experiência e confiança dos demais integrantes do processo. Os participantes entendem a importância da informação para a tomada das suas decisões, no entanto não veem como podem obter mais informação para a tomada de decisão. Outro ponto relevante é a falta de delegação das decisões para os subordinados, o que sobrecarrega os gestores limitando seu tempo para decisões de maior grau de importância. Os integrantes do processo em sua maioria têm de lidar com tempo curto e pressão para suas decisões, se encaixando no “Estilo Diretivo” listado por Robbins (1998 p.73).

A cultura organizacional demonstrou ser um fator que impacta as decisões, onde os integrantes do processo tem a preocupação voltada apenas ao funcionamento de seu setor, não analisando o impacto da sua decisão no resto da organização e o bom funcionamento da máquina pública “Município” como um todo.

Os principais problemas identificados no processo são a falta de informação e de comunicação tanto dentro das secretarias, quanto com outras secretarias. As secretarias não se conversam, assim como seus respectivos secretários, desta forma as informações não transitam entre os setores nos canais informacionais aumentando o grau de incerteza para os decisores. Dada essa monopolização das informações dentro das secretarias ocorrem problemas por falta de informação dentro e fora das secretarias, assim como nas demais secretarias que não conhecem as decisões tomadas por outra secretaria e vice-versa.

Devido à falta de comunicação e interação entre os setores o conhecimento não é transmitido entre os secretários e os demais colaboradores limitando a cadeia de comando a tomar decisões urgentes sem as devidas alternativas necessárias para resolver melhor os problemas e situações do dia a dia.

Embutido na falta de comunicação na cadeia de comando está à falta da padronização da linguagem dos setores que possibilita maior interação entre os setores, onde os próprios secretários não falam a mesma língua com seus subordinados.

O processo analisado diferente do Modelo Racional o tomador de decisão não tem todas as informações necessárias para tomar as decisões, e tem de tomar as decisões de acordo principalmente das suas experiências e conhecimentos anteriores. Um ponto que se iguala ao Modelo Racional é a preocupação com atingir os objetivos da organização em atender a sociedade como um todo do município de Campina Grande do Sul.

O processo de Tomada da Decisão do município de Campina Grande do Sul analisado se encaixa com maior ênfase no Modelo de Tomada de Decisão Político, onde os integrantes tomam suas decisões conforme seu poder político dentro do processo, assim consegue realizar suas atividades através de seu poder de barganha com os demais integrantes do processo, onde suas decisões são facilmente aprovadas e o processo não funciona com seu desligamento da instituição, favorecendo o setor que os respectivos secretários têm maior confiança da parte dos demais integrantes do processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se com esse TCC que o Processo de Tomada de Decisão é um processo dinâmico dentro da organização que ocorre em todos os níveis administrativos, com o grau de certeza, risco e incerteza variando conforma os níveis. O processo decisório se resume segundo os autores especialistas basicamente em formular o problema, encontrar as alternativas e implantar as alternativas que solucionem o problema.

Nessa perspectiva o processo decisório da Prefeitura Municipal de Campina Grande do Sul pode ser visto como um processo com alto grau de verticalização e centralização das decisões para os cargos superiores, definido por legislação orgânica do município, onde a prefeitura sendo um órgão público é sujeita a legislação vigente e a burocracia brasileira.

As considerações a serem feitas quanto ao método utilizado no caso a entrevista semiestruturada nesse trabalho foi positiva, pois possibilitou uma maior coleta dos dados e os entrevistados expressaram melhor suas convicções e opiniões quanto ao processo e expressar os pontos negativos. Com a utilização do método os entrevistados tiveram de maior disposição a responder as questões, não havendo problemas com dificuldade de entendimento das questões propostas. A metodologia ainda possibilitou a organização dos dados de modo qualitativo e quantitativo, contribuindo para diversas inferências.

Pode-se concluir com as devidas análises realizadas nesse estudo que o processo decisório da prefeitura pode ser relacionado ao Modelo de Tomada de Decisão Político, onde o poder de barganha com os demais integrantes do processo tem grande peso na hora de decidir, sendo no processo da prefeitura a autonomia e confiança da parte dos demais integrantes do processo são pontos extremamente impactantes dentro do processo.

Fechando aqui a perspectiva do processo é que o mesmo encontra-se com muitos problemas a serem trabalhados de curto prazo a longo prazo, sendo os principais pontos negativos do processo a falta da informação e da comunicação, essenciais no processo de tomada de decisão de acordo com a literatura levantada, assim os tomadores de decisão acabam não atendendo todas as demandas e as decisões não atingem os objetivos da organização, limitando a atuação dos demais setores, acarretando na falta de interação entre os setores da Prefeitura. No entanto

para isso acontecer barreiras como a cultura organizacional, motivação dos gerentes, e legislações e normatização não atualizadas devem ser transpassadas de forma a alcançar o ideal no processo de tomada de decisão.

Mapear o processo da Prefeitura de Campina Grande do Sul foi uma experiência gratificante de colocar em prática os conhecimentos aprendidos durante o curso de Gestão da Informação, pois é claramente visualizada a importância da informação no cenário da Gestão Pública como um todo, na procura do ideal e da excelência em cumprir os objetivos da máquina pública. Ainda foi visualizada a importância da qualidade de um Processo de Tomada de Decisão para oferecer um bom serviço ao cliente final, os cidadãos da cidade, visto que contribue para atender as demandas dos mesmos.

Este estudo possibilitou uma nova visão do processo de tomada de decisão da Prefeitura de Campina Grande do Sul, pois o processo não havia sido estudado na perspectiva utilizada nesse TCC, colaborando para futuros trabalhos de estudo da informação e qual seu impacto no âmbito público como um todo.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, v. 32, n. 1, p. 17-22, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969>>. Acesso em: 14 maio. 2016.
- BERTONCINI, Cristine et al. **PROCESSO DECISÓRIO: A TOMADA DE DECISÃO**. 2012. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/QjxDDqGcS5r3dHL_2013-5-3-12-8-34.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2016.
- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C.. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CERTO, Samuel. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional : a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 539 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 630 p.
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.
- COHEN, Michael D.; MARCH, James G.; OLSEN, Johan P.. A Garbage Can Model of Organizational Choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p.1-25, mar. 1972. Disponível em: <https://www.unc.edu/~fbaum/teaching/articles/Cohen_March_Olsen_1972.pdf>. Acesso em: 22 maio 2016.
- DAVENPORT, Thomas H.. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- DUNCAN, Robert B.. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, 1972. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/237128070_Characteristics_of_organizational_environments_and_perceived_environmental_uncertainty>. Acesso em: 17 maio 2016.
- ENCONTRO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO DA FACULDADE SENAC, 2010, Recife. **A TOMADA DE DECISÃO: os aspectos do processo decisório e o uso da racionalidade na busca pelo sucesso nas decisões**. Recife: Senac, 2010. 5 p. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Tomada_de_decisao/aspectos_da_tomada_de_decisao.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2016.

FREITAS, Henrique M. R. de; KLADIS, Constantin Metaxa. O processo decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p.30-34, mar. 1995. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/1995/1995_028_rev_decidir.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KLERING, Luis Roque. **Comportamento Administrativo nas Organizações**. Porto Alegre: Brookess, 2013. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/76085/000893407.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 404 p.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo decisório**. Florianópolis: Sead/ufsc, 2006. 168 p.

MORRIS, Ruthc.t.. Toward a User-Centered Information Service. **Journal Of The American Society For Information Science**, Kalamazo, v. 45, n. 1, p.20-30, jan. 1994. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/e26b/a41f176b6347d2c459ecf1d59a47a2960c20.pdf>>. Acesso em: 17 maio 2016.

NADLER, David A.; HACKMAN, J. Richard; LAWLER, Edward E.. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão: As mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Mackon Books, 1997.

PRÉVE, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Organização, Processos e Tomada de Decisão**. Florianópolis: Ufsc, 2010.

RASKIN, Sara Fichman. **Tomada de decisão e aprendizagem organizacional**. Disponível em: <<http://www.batebyte.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1121>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 1998. 489 p.

SALES, Rafaela. **O Processo Decisório nas Organizações**. 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-processo-decisorio-nas-organizacoes.html>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

SIMON, Herbert A.. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1970.

VERGARA, Sylvia Constant. Sobre a Intuição na Tomada de Decisão. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p.130-157, abr. 1993. Disponível em: <bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8673>. Acesso em: 03 jun. 2016.

APENDICÊ A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

QUESTÕES

Escolaridade:

- () fundamental;
- () médio;
- () superior;
- () pós superior;

Qual?

Quanto tempo trabalha na sua área?

Quanto tempo esta na sua função?

Qual caráter das decisões tomadas por você?

Quais aspectos você considera mais importante na hora de decidir alguma coisa?

- () Informações atuais
- () Experiência anteriores;
- () Estado emocional (calma, reflexão);
- () Opinião de especialistas;
- () Impacto

Enfrenta limite de tempo ou pressão na hora de tomar decisões?

Quais suas considerações você quanto à qualidade requerida na decisão?

Quais suas considerações finais quanto ao processo de tomada de decisão que esta inserido(a)?

APENDICÊ B – RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS

Escolaridade:

Entrevistado	Escolaridade
Entrevistado 1	Pós-Superior
Entrevistado 2	Pós-Superior
Entrevistado 3	Pós-Superior
Entrevistado 4	Pós-Superior
Entrevistado 5	Pós-Superior
Entrevistado 6	Pós-Superior
Entrevistado 7	Pós-Superior

Quanto tempo trabalha na sua área?

Entrevistado	Tempo na Área
Entrevistado 1	6 anos
Entrevistado 2	36 anos
Entrevistado 3	7 anos
Entrevistado 4	15 anos
Entrevistado 5	30 anos
Entrevistado 6	21 anos
Entrevistado 7	38 anos

Quanto tempo esta na sua função?

Entrevistado	Tempo na Função
Entrevistado 1	6 anos
Entrevistado 2	7 anos
Entrevistado 3	0,3 anos
Entrevistado 4	0,4 anos
Entrevistado 5	3,5 anos
Entrevistado 6	3 anos
Entrevistado 7	0,6 anos

Qual caráter das decisões tomadas por você?

Entrevistado	Caráter das Decisões
Entrevistado 1	Gerenciais e estratégicas
Entrevistado 2	Gerenciais e estratégicas
Entrevistado 3	Gerenciais e estratégicas
Entrevistado 4	Gerenciais e estratégicas
Entrevistado 5	Gerenciais e estratégicas
Entrevistado 6	Gerenciais
Entrevistado 7	Gerenciais e estratégicas

Quais aspectos você considera mais importante na hora de decidir alguma coisa?

Entrevistado	Aspectos
Entrevistado 1	Informações atuais, experiências anteriores, opinião de especialistas, medir a informação, identificar a informação, comunicação, verificar o problema, reflexão das decisões, controle de informações.
Entrevistado 2	Informações atuais, experiências anteriores, opinião de especialistas, impacto, buscar inovação, copiar coisas boas já criadas.
Entrevistado 3	Informações atuais, experiências anteriores, discernimento.
Entrevistado 4	Informações atuais, experiência anteriores, opinião de outros órgãos, consultar órgãos federais, baseado em legislação e normas.
Entrevistado 5	Experiências anteriores, reflexão, depende do assunto, pressão, do tipo de decisão, histórico de setores e funcionários, analisa se há situações parecidas.
Entrevistado 6	Experiências anteriores, trocar informações com gerentes, planejamento, consultar gerentes.
Entrevistado 7	Informações atuais, experiência anteriores, reflexão, responsabilidade, legalidade.

Enfrenta limite de tempo ou pressão na hora de tomar decisões?

Entrevistado	Limite de tempo ou pressão
Entrevistado 1	Não, tem grande autonomia para tomar decisões.
Entrevistado 2	Sim, pressão de cidadãos e empresas.
Entrevistado 3	Não, não encontra dificuldades para resolver os problemas diários.
Entrevistado 4	Sim, trabalho com prazos, pressões indiretas externas.
Entrevistado 5	Sim, situações, falta de tempo.
Entrevistado 6	Não, grande autonomia, pois as coisas funcionam.
Entrevistado 7	Sim, da parte da população, do prefeito, depende de posicionamentos externos.

Quais suas considerações você quanto à qualidade requerida na decisão?

Entrevistado	Considerações Qualidade
Entrevistado 1	Controle das informações e decisões.
Entrevistado 2	Atingir satisfação, com menos custo possível.
Entrevistado 3	Garantir que a população não sofra consequências negativas, mas sim positivas.
Entrevistado 4	Planejamento, pensando impacto e resultado inverso.
Entrevistado 5	Não resolver sozinho, pegar opiniões dos especialistas no assunto e pessoas envolvidas, calma e conhecimento.
Entrevistado 6	Depende da situação, pensar, consultar o prefeito.
Entrevistado 7	Buscar informações, mais informações, com qualidade, as pessoas que fornecem as informações saberem o porquê da solicitação.

Quais suas considerações finais quanto ao processo de tomada de decisão que esta inserido(a)?

Entrevistado	Considerações Finais
Entrevistado 1	Falta comunicação e informação, falta de planejamento, controle das informações, utilização das ferramentas, autonomia.
Entrevistado 2	Necessita integração entre os setores da prefeitura, com interdependência, capacitar equipe (efetivos).
Entrevistado 3	Contribuir para que os outros setores, impacta de forma significativa na população bom ou ruim, falta de informação, reflete na população
Entrevistado 4	Falta de interação entre os setores, falta de subordinação, colocar pessoas certas nas chefias, falta de fluxo de tramites, decisões relacionadas a opiniões, houver mais interação diminui o numero de processos, aprofundar na parte legal da secretaria, chefia importante, decisão firmeza e não politica e mais administrativa, consultar a procuradoria, menos burocrático e mais ágil.
Entrevistado 5	Pode melhorar, pouco mais de autonomia, centralizador.
Entrevistado 6	Falta de informação, falta de comunicação entre secretarias, domínio de linguagem para falar com subordinados, procura de políticos.
Entrevistado 7	Maquina pública é lenta, falta de comunicação entre os setores, pessoas fornecerem a informação para melhor decisão, mais experiência dos colaboradores no campo da gestão pública, falta conselho de gestão, falta de compartilhamento das informações, qualidade de informação, os colaboradores precisam conhecer e entender as decisões dos superiores, setores falar a mesma língua.