



XII SEMANA CIENTÍFICA UNILASALLE – SEFIC 2016  
Canoas, RS – 17 a 21 de outubro de 2016

CONSÓRCIO DOUTORAL

ISSN 1983-6783

## **PROPOSTA METODOLÓGICA DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA PARA INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR (IES) COMUNITÁRIAS**

Eduardo Bugallo de Araujo, Paulo Fossatti (orient.)  
UNILASALLE – Centro Universitário La Salle

### **Resumo**

A gestão das IES deve proporcionar maior clareza de expectativas aos tomadores de decisão, visando resultados mais alinhados aos objetivos estratégicos. O presente estudo tem por principal objetivo propor uma metodologia que oriente o processo de tomada de decisão das IES Comunitárias.

**Palavras-chave:** Gestão de IES, Tomada de Decisão, Estratégia Empresarial.

**Área Temática:** Educação.

### **1. Introdução - Propósito central do trabalho**

O contexto empresarial reserva aos gestores a exigência de decisões com prazos e recursos mais escassos, contrapondo a uma maior complexidade das variáveis ambientais que orientam este processo.

Diariamente somos convidados a tomar decisões, desde as mais simples, até mesmo as mais complexas. No contexto empresarial não é diferente, e em todos os níveis das organizações.

No contexto das organizações, essas decisões consomem grande parte dos esforços dos gestores, e quanto mais qualificado for esse processo, mais assertivo e rápido será o resultado. A natureza do papel de gerenciar, faz com que os administradores dediquem grande parte do tempo ao processo decisório (MINTZBERG, 1973).

Para Simon (1979, p. 1) “[...] uma teoria geral de administração deve incluir tanto os princípios de organização, que asseguram decisões corretas, como os princípios que asseguram uma ação efetiva”, por esse pensamento, pode-se dimensionar, dentro da estrutura de gestão, a importância da assertividade da decisão em todos os níveis.

A maioria dos estudos sobre o processo de decisão estratégica produziu um tanto “focado” conjunto de observações sobre uma questão do processo, ou uma descrição muito rica, mas “solto” de todo o processo de decisão (FREDRICKSON, 1986).

As Instituições de Educação Superior Comunitária são entidades sem fins lucrativos. Mesmo sem objetivar lucro, qualquer entidade necessita realizar lucro para garantir a manutenção das atividades. Diante disso, muitas decisões tomadas podem proporcionar um conflito entre a saúde contábil e a vocação comunitária.

Neste contexto, é definida a questão que deve nortear o presente estudo:

Qual o modelo metodológico de tomada de decisão estratégica mais adequado ao contexto das Instituições de Ensino Superior Comunitárias?



XII SEMANA CIENTÍFICA UNILASALLE – SEFIC 2016  
Canoas, RS – 17 a 21 de outubro de 2016

CONSÓRCIO DOUTORAL

ISSN 1983-6783

A questão supracitada vem atender ao objetivo geral: propor uma metodologia que oriente o processo de tomada de decisão das IES Comunitárias.

## 2. Marco Teórico

Com vistas a compreender o processo de tomada de decisão, muitos estudos foram propostos. Estudos estes que iniciaram no início do século passado

### 2.1 Evolução nos Estudos sobre Tomada de Decisão nas Organizações

O primeiro estudo que se dedicou a descrever o processo de tomada de decisão nas organizações foi o proposto por Taylor (1978). O autor defende que o processo de tomada de decisão nas empresas seria absolutamente racional. O decisor sempre utiliza a racionalidade total em seus processos decisórios, onde todas as informações necessárias para tomada de decisão, bem como todo o conhecimento estariam disponível para escolha da melhor alternativa. Nesse modelo, one best way, somente uma alternativa era considerada ótima.

Segundo Laudon e Laudon (2011), tal modelo racional de decisão tem por base o empenho pessoal dos tomadores em construir o conhecimento necessário para a decisão ótima. Desta forma, o tomador tem por finalidade identificar o objetivo, elencar as ações possíveis que possam contribuir para alcançar o objetivo e escolhe a que mais contribui.

A fragilidade dessa proposta, segundo March e Simon (1975), é evidenciada nos pressupostos de que o modelo requer um mecanismo de escolha, onde todas as alternativas são listadas, as consequências destas escolhas são conhecidas e classificadas de acordo com sua utilidade. Ainda assim, não são contempladas as possíveis pressões sociais e organizacionais do ambiente (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Contrapondo essa visão, Simon (1979), em *Administrative Behavior* (1945) e *Organizations* (1958, em co-autoria com J. March), apresenta a Teoria da Racionalidade Limitada, que pressupõe que o decisor não possui todas as informações, assim como também não haveria condições de processá-las, devido principalmente às limitações de tempo e recursos. Por este modelo, a decisão “ótima” seria a mais aceitável, dadas as condições disponíveis para decidir.

A capacidade humana de absorver informações e tomar decisões é limitada, que, na visão Weick (1973, p. 9):

os indivíduos têm limites perceptivos assim como de processamento de informação, e embora possam pretender agir racionalmente, só podem fazê-lo de maneira limitada. Esta consiste em ações a partir de conhecimento suficiente e não a partir de conhecimento completo (o conceito de satisfatório), a partir do uso de regras simples, e não trabalhosas, para procurar uma solução no momento em que o problema surge.

Ainda sobre essa percepção, Simon (1979, p. 84): destaca que

a racionalidade requer um conhecimento completo, e inalcançável, das consequências exatas de cada escolha. Na realidade, o ser humano possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cercam sua ação, e ligeira percepção das regularidades dos fenômenos e das leis que lhe permitam gerar futuras consequências com base no conhecimento das circunstâncias atuais.



XII SEMANA CIENTÍFICA UNILASALLE – SEFIC 2016  
Canoas, RS – 17 a 21 de outubro de 2016

CONSÓRCIO DOUTORAL

ISSN 1983-6783

A limitação humana em sintetizar um número cada vez maior de informação é entendido como remediável, mediante aplicação de processos para solução de problemas, conforme proposto por March e Simon (1975, p. 212), onde

cada indivíduo só pode atender a um número limitado de assuntos a um só tempo. A razão básica por que a definição que o agente dá à situação difere tanto da situação objetiva é que esta última se apresenta excessivamente complexa para poder ser tratada nos menores detalhes. O comportamento racional compreende a substituição da realidade complexa por um modelo de realidade suficientemente simples para poder ser tratado mediante processos de solução de problemas.

A ruptura entre a racionalidade e o comportamento no processo de tomada de decisão nas organizações ocorreu através dos modelos de Racionalidade Limitada, contra o então modelo racional. Desde então, as áreas econômicas e psicológicas têm desenvolvido estudos voltado à qualificação deste processo, sob orientação destes dois modelos.

## 2.2 Pressupostos Econômicos e Psicológicos do Processo de Tomada de Decisão Organizacional.

O processo de tomada de decisão, para Taylor (1986), é tratado sob duas abordagens: racional e comportamental. A primeira, com subsídio da teoria econômico, ao passo que a segunda respaldada pela psicologia. A abordagem racional visa a busca de uma decisão ótima, onde o tomador é constituído de todas as condições para eleger a decisão mais adequada. Já o Comportamental, procura entender como o indivíduo se comporta na resolução de problemas e como utiliza a informação nesse processo.

Kahneman (2012, p. 43) entende o processo de tomada de decisão como comportamental, atribuído duas formas de processar a informação e tomar a decisão:

- a) Sistema 1 opera automática e rapidamente, com pouco ou nenhum esforço e nenhuma percepção de controle voluntário; e
- b) Sistema 2 aloca atenção às atividades mentais laboriosas que o requisitam, incluindo cálculos complexos. As operações do Sistema 2 são muitas vezes associadas com a experiência subjetiva de atividade, escolha e concentração.

Simon (1979) enfatiza que o comportamento do tomador gera relatividade ao processo de tomada de decisão, onde a decisão só pode ser considerada correta se for selecionado os meios adequados para atingir as finalidades pré-estabelecidas.

Para Zavadskas e Turskis (2011) afirmam que a filosofia da tomada de decisão em economia é avaliar e selecionar a solução preferível, implementá-lo e ganhar o maior lucro.

## 3. Metodologia

O presente estudo tem por principal objetivo propor uma metodologia que oriente o processo de tomada de decisão das Instituições de Ensino Superior. Para proporcionar sustentação à proposta, os dados coletados das IES Comunitárias serão analisados à luz das teorias de: Tomada de Decisão de Estratégia, Estratégia Empresarial e Gestão Escolar.



XII SEMANA CIENTÍFICA UNILASALLE – SEFIC 2016  
Canoas, RS – 17 a 21 de outubro de 2016

CONSÓRCIO DOUTORAL

ISSN 1983-6783

Como método de investigação, se pretende com este estudo realizar uma pesquisa qualitativa que contemple:

- a) Identificar os tipos de decisão empresarial;
- b) Realizar um ensaio teórico que evidencie a evolução do processo de tomada de decisão e os modelos mais consagrados teoricamente;
- c) Investigar os métodos empregados, bem como verificar quais valores orientam o processo de tomada de decisão das Instituições de Ensino Superior Comunitárias; e
- d) Por fim, propor um método que contemple o processo de tomada de decisão frente as principais necessidades estratégicas deste segmento.

## Referências

- KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar; tradução Cássio de Arantes Leite. - Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- LAUDON, J.; LAUDON, K. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 9ª. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1975.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria Geral da Administração** (3 ed.). São Paulo: Thomson, 2006.
- MINTZBERG, H. **The Nature of Managerial Work**. Nova York: Harper e Row, 1973.
- SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo**: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 7.tiragem. Rio de Janeiro: Atlas, 1978.
- TAYLOR, Robert S. **Value-added processes in Information Systems**. New Jersey: Ablex, 1986.
- WEICK, Karl. **A Psicologia Social da Organização**. São Paulo: Edgar Blücher, 1973.
- ZAVADSKAS, E. K.; TURSKIS, Z. (2011). **Multiple criteria decision making (MCDM) methods in economics**: an overview. *Technological and Economic Development of Economy*, 17(2), 397–427.