SEFIC2017
UNILASALLE
A PESQUISA E O RESPEITO À DIVERSIDADE
16 A 20 DE OUTUBRO DE 2017
ISSN 1983-6783

UMA ANÁLISE DO AMBIENTE DA TOMADA DE DECISÃO TÁTICA DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR COMUNITÁRIA

Eduardo Bugallo de Araujo, Paulo Fossatti (orient.)
Universidade La Salle

Resumo
A gestão estratégica deve proporcionar os meios para que a organização consiga transformar as decisões estratégicas em ações. O presente estudo tem por principal objetivo compreender o ambiente de tomada de decisão tática, com vistas a propor um elenco de informações que contribua para uma decisão mais assertiva.

Palavras-chave: *Decisões Táticas, Tomada de Decisão, Estratégia Empresarial.*

Área Temática: Educação.

1. Introdução

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). Neste contexto, convém observar a conveniência em estudar o desdobramento das decisões estratégicas em decisões táticas.

As Instituições de Educação Superior Comunitária são entidades sem fins lucrativos. Mesmo sem objetivar lucro, qualquer entidade necessita realizar resultado positivo 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 norteia o presente estudo: Como pode ser descrito o ambiente ao qual os tomadores de decisão tática ,de uma instituição de ensino superior comunitária, estão expostos?

ISSN 1983-6783

2. Marco Teórico

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 estaria 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 de 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.

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

ISSN 1983-6783

> 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.

2.1 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, atribuíndo 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. Já para Zavadskas e Turskis (2011) a filosofia da tomada de decisão em economia é avaliar e selecionar a solução preferível, implementá-la e ganhar o maior lucro.

2.2 Processo decisório no contexto da Gestão Educacional.

No âmbito da gestão educacional, os estudos que tratam do processo decisório podem ser mais percebidos enquanto consequência do Planejamento Estratégico. Neste sentido, Luck (2009, p. 35) define que o processo de planejamento “constitui um processo mental, dinâmico, contínuo e complexo, de modo a acompanhar os estágios de tomada de decisão que antecedem, acompanham e sucedem a realização de intervenções sistematizadas e orientadas para a consecução de resultados”. Fossatti e Souza (2014) ressaltam que “Para garantir que as decisões sejam as mais assertivas possíveis, temos que ter em mente a relação existente entre a gestão e a tomada de decisões”.

Sobre a importância dos indicadores enquanto ferramenta de controle deste processo, Lück (2009) destaca que “Os indicadores de desempenho da escola servem para apontar sucessos, como também expor dificuldades, limitações e indicar situações que necessitam de mais cuidado e atenção, de modo a orientar a tomada de decisão e a determinação de ações de melhoria e a necessária correção de rumos”.

ISSN 1983-6783

3. Metodologia

O presente estudo tem por principal objetivo compreender o ambiente ao qual os tomadores de decisão tática de uma instituição de ensino superior comunitária estão expostos. Para proporcionar sustentação à proposta, os dados coletados desta IES Comunitária serão analisados à luz das teorias de: Tomada de Decisão de Estratégia e Tática, Estratégia Empresarial e Gestão Escolar.

Como método de investigação pretende-se realizar uma pesquisa qualitativa que contemple:

a) Identificar os tipos de decisão empresarial e as variáveis ambientais de maior relevância;
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, descrever o ambiente ao qual os tomadores de decisão tática de uma instituição de ensino superior comunitária estão expostos.

3.1 Campo Empírico e Participantes do Estudo

O laboratório para o estudo que se apresenta será a Universidade LaSalle. Instituição de Ensino Superior Comunitária, com sede em Canoas/RS. Esta instituição vive um momento importante em sua história, quando em meados de 2017 recebeu do Ministério da Educação a classificação de universidade.

Ser universidade exigiu um grande esforço organizacional, derivado de uma meta ousada, exigiu grande esforço e capacidade de tomada de decisão em todos os níveis organizacionais.

Neste contexto, este estudo pretende descrever o ambiente de tomada de decisão tática nesta referida instituição de ensino.

Para tanto, convém definir os grupos de gestores que são responsáveis pelas principais decisões táticas:

a) Diretores;
b) Coordenadores de Área; e
c) Coordenadores de Curso.

A coleta de dados será em dois momentos distintos. Inicialmente será aplicado um questionário para obter informações individuais sobre o ambiente decisório. Em um segundo momento, cada grupo participará de um grupo focal, com o objetivo de:

a) Identificar o ambiente decisório de cada grupo de decisores;
b) Confrontar com as decisões individuais dos mesmos decisores, com vistas a evidenciar possíveis divergências entre decisões individuais e coletivas; e
c) Compreender as convergências e as divergências entre o ambiente decisório entre os grupos pesquisados.

ISSN 1983-6783

Referências

FOSSATTI, Paulo; SOUZA, Renaldo Vieira de. **A contribuição do programa gaúcho da qualidade e produtividade para a profissionalização da gestão do UNILASALLE Canoas**. In *X Anped Sul* (pp. 1–22). Florianópolis. 2014.

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**. São Paulo: Pearson, 2011.

LÜCK, H.. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

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**. 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**. 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: 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.