

MODELOS DE TOMADA DE DECISÕES: O CASO UDESC

JOSÉ FRANCISCO SALM¹
MARCUS TOMASI²
NÉRIO AMBONI³

Os dilemas de gestão, nas instituições de ensino superior no Brasil e em outros países da América Latina, têm motivado pesquisadores a desenvolver estudos e pesquisas, por entenderem que a transformação da sociedade passa, fundamentalmente, pelo preparo das novas gerações por meio do ensino de qualidade, cuja ponta do *iceberg* se encontra nas universidades.

Martins filho (2000), tratando das percepções sociais da América Latina e pensando na educação como tarefa permanente, comenta que a sociedade latino-americana, e a brasileira em particular, espera das universidades um papel diverso do desempenhado pelas dos países industrializados. Para Nogueira (apud Pimenta, 1999) nos tempos de globalização é preciso medir os reflexos sobre a sociedade e refletir sobre o que a sociedade espera da universidade brasileira e de seus pesquisadores e educadores.

A universidade não pode mais voltar-se exclusivamente para o desenvolvimento unilateral da ciência e tecnologia como se essa perspectiva exaurisse o projeto humano. Habermas (1982) critica, com muita razão, a universalização da racionalidade técnica e instrumental que torna a sociedade, não em uma comunidade de seres humanos que convivem a partir da adesão a normas dialogicamente estabelecidas, mas como um complexo administrado pela imposição de normas técnicas. A universidade deve retomar a questão de sua função social na tensão da cultura e da profissionalização. É preciso encontrar um novo equilíbrio entre a formação técnico/profissional e a formação humanista/cultural (Goergen, 1998).

1 Professor da Universidade do Estado de Santa Catarina e pertence ao Departamento de Administração Pública da Escola Superior de Administração e Gerência (Esag/Udesc).

2 Professor da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina e professor titular da Universidade do Estado de Santa Catarina.

3 Professor associado da Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Departamento de Administração Empresarial (Udesc/Esag/DAE).

Percebe-se, de um lado, que as instituições universitárias e seus agentes estão, cada vez mais, submetidos aos imperativos legais e, de outro, às preferências e aos interesses de grupos com interesses diversos que atuam na e fora da universidade. Para Wildavsky, Dempster et al. (1966, p. 529), as “decisões dependem do cálculo de quais alternativas considerar e escolher”. Para March (2009), a questão é que, na maioria das vezes, as teorias sobre decisões, com múltiplos atores, não são de equipes. Nessas condições, as decisões são tomadas e as ações são realizadas diante de preferências e identidades inconsistentes.

As organizações modernas no entender de Morgan (1996) fomentam vários tipos de manobra política planejadas de tal forma que os sistemas de competição e cooperação coexistam simultaneamente (Hardy, 1985). Os detentores de poder são capazes de dotar suas ações e propósitos de legitimidade aos olhos dos outros indivíduos e, dessa forma, suas ações e decisões são percebidas como legítimas e, portanto, não questionadas (Pettigrew, 1977).

Ver as organizações como um sistema político, de certo modo, segundo Morgan (1996) contrapõe a visão mecanicista de organização, por estar sustentada principalmente na racionalidade instrumental, ignorando o conflito nas organizações. No modelo político, o poder horizontal é enfatizado, enquanto no modelo burocrático o poder hierárquico é utilizado na tomada de decisão. A metáfora política questiona o mito de que as organizações constituem sempre empreendimentos interligados e coesos, orientados por uma racionalidade homogênea que persegue um objetivo comum. A pluralidade de interesses nas organizações é percebida quando diferentes grupos tentam perseguir objetivos diferentes e conflitantes. As decisões são mais o resultado de negociações e lutas internas entre diversos interesses do que representam à ação racional (Pfeffer, 1981). A ação racional utilitária deve ser vista somente como mais uma entre outras orientações possíveis da ação com sentido (Weber, 1979). As pessoas são individualmente racionais, mas coletivamente não (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Segundo Morgan (1996), em uma organização convivem muitas racionalidades ou, como diz Mintzberg (1985), não existe organização sem discordância, debates, confrontos, alianças e desafios.

Nesse sentido, o artigo teve por objetivo geral analisar de que forma os modelos de tomada de decisão (burocrático, político, anarquia organizada e colegiado) influenciaram as decisões tomadas em relação ao custeio (material de consumo, como no caso de combustíveis; despesas com servi-

ços de pessoa jurídica; despesas com serviços de pessoa física; passagens e financiamentos de diárias) e investimentos (obras demandadas e aquisição de equipamentos — material permanente na Udesc, entre 2004 e 2011).

Entender os modelos de tomada de decisão que guiam as decisões tomadas em universidades é relevante no momento em que se nota que as decisões tomadas não representam apenas escolhas racionais, mas, também, resultados das negociações ocorridas entre os atores. Diante desse entendimento, os autores acreditam que as decisões tomadas podem percorrer diferentes caminhos, dependendo da sua natureza e amplitude. Em algumas situações podemos ter decisões mais racionais e, em outras, decisões mais políticas, por ser uma questão de predominância e não de ausência ou presença de um dos tipos de racionalidade. Por essa razão, a tomada de decisão é resultado das interações dinâmicas da desordem com os acomodamentos estáticos da ordem. Evidencia-se que as decisões são tomadas na dialógica entre a ordem e a desordem, pondo em xeque as leis de Newton que legitimaram o mecanicismo (linearidade, monocausalidade, determinismo, reducionismo e imediatismo (Morin, 1977)).

O artigo discute, em primeiro lugar, os argumentos já apresentados nessa introdução, assim como o objetivo geral do trabalho. Em segundo lugar, discorre sobre a tomada de decisão com destaque aos modelos de tomada de decisão, ou seja, os modelos burocrático, político, anarquia organizada e colegiado. Em terceiro lugar, são verificados os procedimentos metodológicos e, em quarto lugar, os dados são discutidos e analisados. Em quinto lugar, as conclusões, as limitações e as sugestões são apresentadas, além das referências utilizadas no desenvolvimento deste estudo.

I. Tomada de decisão nas organizações

Este tópico apresenta os conceitos, a importância e os modelos de tomada de decisão (burocrático, político, anarquia organizada e colegiado), considerados na verificação e na análise das decisões relacionadas a custeio e investimentos.

1.1. Tomada de decisão

A teoria clássica da administração, caracterizada pela racionalidade econômica, tem abordado o estudo da decisão por meio de ações prescritivas

e normativas, estipulando regras e modelos que permitam ao tomador de decisão efetuar uma escolha racional, fundamentada no melhor curso de ação dentre as alternativas exibidas. Leitão (2010) adverte que o campo da tomada de decisão pode ser dividido em duas partes: *a*) o estudo dos modelos prescritivos que procuram, por meio de modelos e métodos, encontrar uma alternativa que venha a otimizar os resultados organizacionais; e *b*) os estudos dos modelos descritivos que consideram a forma interligada de como as decisões são tomadas, ou seja, como isso acontece na prática.

A tomada de decisão, para Hammond, Keeney & Raifa (apud Ito, 2007), é a tarefa mais importante, de maior dificuldade e risco de qualquer executivo, pelo fato da decisão de insucesso levar a organização a ter dificuldades para sobreviver e tirar proveito do ambiente externo. Gontijo & Maia (2004) dizem que a tomada de decisão é fundamental para as organizações, visto que acontece a todo o momento e em qualquer nível hierárquico, podendo ter repercussões em toda a organização ou parte dela. Leitão (2010) verificou, em seus estudos, que a filtragem das informações pode também resultar em dificuldades no processo de tomada de decisão.

1.2. Modelos de tomada de decisão

A palavra *modelo* geralmente é tratada de diferentes prismas e interpretações. Em alguns casos, demonstra algo concluído e acabado, podendo ser utilizado para o entendimento da realidade, da forma como foi elaborado. Neste artigo, os modelos são entendidos como esquemas conceituais limitados e aproximados, e não como produtos concluídos.

1.2.1. Modelo burocrático

O modelo burocrático do processo decisório originou-se das descobertas realizadas nos trabalhos de Max Weber (1979). Nesse modelo, as características predominantes são: disciplina; especialização das funções; autoridade legal; carreira vertical e formalização; a existência de maior fluidez; inexistência de poucas linhas hierárquicas, com um núcleo operacional altamente profissional e autônomo; além da fragmentação dos objetivos que são ambíguos e contestados.

Na concepção de Baldrige et al. (1982), muitos aspectos da organização burocrática podem ser considerados comuns a todas as organizações

universitárias. Stroup (1966), citado por Moreno (2006), percebe que um conjunto de características do modelo weberiano é passível de ser encontrado na universidade: a coordenação alcançada por meio da divisão de trabalho; as atividades padronizadas; utilização de critérios impessoais; hierarquia administrativa visível; e uso de regras e regulamentos formais.

Blau (1973) argumenta que as instituições universitárias se caracterizam como burocráticas, pois empregam a divisão do trabalho e a hierarquização da administração. Contudo, o autor registra que as universidades diferem em relação a outras organizações ditas burocráticas, em virtude da baixa supervisão do trabalho, ausência de regras claras sobre o desempenho e responsabilidade acadêmica, bem como o grau de descentralização administrativa da autoridade. Baldrige et al. (1982) admitem que as organizações se revestem de questões políticas e conflitos de interesses, como pode ser observado no modelo político tratado a seguir.

1.2.2. Modelo político

O modelo de tomada de decisão político é resultado de um processo, em que os decisores alcançam os objetivos no momento em que conseguirem êxito em suas estratégias, para satisfazer interesses e objetivos de indivíduos e/ou de grupos dentro da organização. A razão política é o princípio norteador (Anastassopoulos et al., 1991).

Na visão de Allison (1971), tal modelo resulta de metas e preferências distintas de seus decisores, correlacionadas às escolhas que necessitam ser feitas quando da tomada de decisão. Zanella (1999) aponta as seguintes características: *a)* a tomada de decisão não denota uma escolha racional; *b)* predominam os conflitos, a negociação e a barganha; *c)* a capacidade e a habilidade do decisor encontram-se relacionadas ao seu poder ou posto hierárquico; *d)* a intuição e a sensibilidade do decisor ganham relevância ao longo do processo de tomada de decisão; e *e)* o processo de tomada de decisão é maleável, tendo em vista o jogo que pode ser estabelecido entre os atores quando da tomada de decisão.

Dessa forma, as soluções alcançadas nesse processo decisório não podem ser avaliadas em padrões racionais (Lindblom, 1981). A racionalidade de seus jogadores resume-se apenas ao campo pessoal. Coletivamente, o jogo político prevalece (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Ito, 2007; Alves, 2007; Bin & Castro, 2007). O modelo político difere-se dos demais modelos de

decisão, porque fazem parte diferentes atores disputando entre si em um jogo político, em que as decisões são consideradas resultados de processos de barganha (Bin & Castro, 2007; Allison & Zelikow, 1999). No contexto universitário existe uma propensão a relações ainda mais tumultuadas, tendo em vista que dela fazem parte grupos de indivíduos de natureza diferenciada, os quais possuem preferências e interesses divergentes (Birnbaum, 1988).

1.2.3. Modelo colegiado

Os primeiros estudos acerca do modelo colegiado, segundo Parnoff (2007) foram realizados por Beyer e seus colegas (Lodahl & Gordon, 1972; Beyer & Lodahl, 1976), quando se buscou um entendimento a respeito da natureza dos departamentos universitários, ou seja, se eles são instituições burocráticas ou colegiadas. O modelo colegiado surgiu como desaprovação ao modelo burocrático para as universidades. No meio universitário, os professores têm a propensão de não se submeterem às decisões burocráticas, reclamando o direito de participar de decisões que sejam de interesse da comunidade universitária. O que se percebe é o surgimento de conflitos entre professores e funcionários burocratas. Embora a colegialidade tenha sido destacada como visão tradicional da gestão da academia, Parnoff (2007) argumenta acerca da baixa produção acadêmica sobre o processo decisório consensual.

O modelo colegiado, segundo Millet (1980), Mintzberg et al. (2006), Alves (2007), Ito (2007), Parnoff (2007) e Leitão (2010), tem a concepção de participação da comunidade universitária, principalmente dos docentes, na condução dos trabalhos da universidade. No colegiado, as decisões são tomadas consensualmente, por ser considerado um método razoável na organização universitária. Baldrige et al. (1982) comentam que o modelo colegiado negligencia as discussões prolongadas que precedem as decisões e o consenso. Na realidade, o “consenso” é, unicamente, a vitória efêmera de um grupo sobre o outro.

1.2.4 Modelo anarquia organizada

Em contraposição aos modelos de tomada de decisão, até então discutidos, March & Olsen (1976) criaram um modelo para atender a ambientes fortemente ambíguos, denominado de “anarquias organizadas”, também

conhecido como “Modelo da Lata de Lixo”. Nesse modelo, preferências problemáticas, tecnologia obscura e participação fluida caracterizam as decisões (Ito, 2007; Pimenta, 2007; Leitão, 2010). São verificados dois fenômenos cruciais, ou seja, de um lado, a ambiguidade dos objetivos, contrária à racionalidade instrumental (Weber) e, de outro lado, o padrão aleatório de atenção por parte dos participantes. As decisões são decorrentes de quatro importantes elementos: problemas; soluções; participantes; e oportunidades. O processo decisório ocorre em meio a escolhas que buscam por problemas e vice-versa, bem como de soluções que buscam por problemas para serem resolvidos e vice-versa, ou seja, as soluções são preexistentes aos problemas (March & Olsen, 1976; Bethlem, 1987; Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Para Mintzberg et al. (2006), nas estruturas onde existem muitas comissões, com um alto nível de complexidade, a tendência é prevalecer o processo decisório do tipo “lata de lixo”.

2. Percurso metodológico

A pesquisa é descritiva e avaliativa. É descritiva no momento em que o pesquisador procura descrever a realidade como ela é, sem se preocupar em modificá-la. Todavia, a mesma tem caráter *avaliativo*, enfatizado na avaliação dos modelos de tomada de decisão que influenciaram as decisões tomadas em relação ao custeio e investimentos na Udesc.

Os modelos de tomada de decisão (burocrático, político, colegiado e anarquia organizada) foram analisados a partir de situações-problemas elaboradas pelo pesquisador, envolvendo as categorias de análise gerais e específicas (Quadro 1).

Quadro 1. Categorias gerais de análise dos modelos de tomada de decisão

Modelos de tomada de decisão	Categorias gerais de análise
Modelo burocrático	Disciplina; especialização das funções; autoridade legal; carreira vertical; uso de regras e regulamentos, formalização; linhas hierárquicas definidas; fragmentação dos objetivos; divisão de trabalho; atividades padronizadas; utilização de critérios impessoais.
Modelo político	Jogos e jogadores; interesses próprios; poder; influência; alianças e associações; conflito; astúcia; negociação; competição e concorrência; coalizão; barganha; habilidade política; oportunismo e ambivalência.
Modelo colegiado	Consenso; barganhas; lealdade; comprometimento e interesses comuns.
Modelo anarquia organizada	Ambiguidade; aleatoriedade; instabilidade; autonomia individual; liderança formal fracamente hierárquica; líder como catalisador; negociação; desordem; rearranjos; flexibilidade; participantes e oportunidades independentes; problemas e soluções fortuitas, ligando problemas com soluções preexistentes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi utilizada a amostra do tipo intencional, envolvendo os ocupantes dos cargos de reitor, pró-reitores e diretores gerais dos Centros de Ensino da Udesc (2 reitores, 2 vice-reitores, 13 pró-reitores e 28 diretores de Centros de Ensino), em exercício da função, no período de 2004 a 2011, por terem mais conhecimento e envolvimento direta ou indiretamente com as decisões tomadas acerca do custeio e investimentos.

Os dados foram coletados por meio da análise de documentos, questionário e observação participante. Os documentos pesquisados foram os relatórios de gestão, atas de reuniões e documentos eletrônicos como normas internas, procedimentos e estrutura da organização. O questionário contemplou situações de decisões em torno das categorias específicas de análise identificadas no referencial teórico e prático (Quadro 1). O pré-teste do questionário teve por objetivo verificar a consistência das perguntas elaboradas, sendo aplicado com cinco participantes da Udesc não considerados na pesquisa, com larga experiência no processo de elaboração do orçamento — custeio e investimentos. O questionário elaborado com o apoio da ferramenta *Google Docs* foi encaminhado para todos os pesquisados por meio eletrônico (2 reitores, 2 vice-reitores, 13 pró-reitores e 28 diretores de Centros de Ensino). Todos os participantes da pesquisa responderam o questionário.

Os dados coletados por meio de questionários foram tabulados de acordo com a ordem das perguntas pelo próprio sistema, gerando gráficos e tabelas para posterior descrição e interpretação. A análise descritiva permitiu a identificação das preferências dos pesquisados em relação aos modelos de tomada de decisão. Os dados e as informações obtidas em documentos foram tratados de forma qualitativa, ou seja: *a)* leitura exploratória; *b)* leitura seletiva, segundo as categorias de análise relativas aos modelos de tomada de decisão; *c)* leitura reflexiva no sentido de compreender as decisões tomadas e; *d)* leitura interpretativa das informações agrupadas segundo as categorias dos modelos de tomada de decisão. Por fim, a técnica da observação participante tornou-se relevante na medida em que foi possível verificar a realidade da organização com mais proximidade, observando aspectos complementares aos obtidos por meio de questionários e análise documental ante os fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área.

3. A Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc)

A Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (Udesc) foi criada em 20 de maio do ano de 1965, por meio do Decreto n.º 2.802. Este envolvia, inicialmente, a incorporação das faculdades de Engenharia, Educação e Escola Superior de Administração e Gerência, existentes, respectivamente, desde 1956, 1963 e 1964. Em 1973 foram criadas a Escola Superior de Medicina Veterinária e Escola Superior de Educação Física. No ano de 1985 foi criado o Centro de Artes, que agregou o Curso de Educação Artística, até então oferecido pela Faculdade de Educação. O ano de 1985 foi ainda marcado por dois outros importantes eventos para a história da Udesc: *a)* reconhecimento da Udesc pelo Conselho Federal de Educação, por meio da Portaria Ministerial n.º 893, de 11 de novembro de 1985, publicada no *Diário Oficial da União* em 26 de novembro de 1985; e *b)* aprovação do Estatuto e do Regimento Geral da Udesc, por meio do Parecer n.º 632/85 do Conselho Federal de Educação, homologado pelo ministro da Educação, em 25 de novembro de 1985.

No ano de 1990, a Udesc foi transformada em Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina, por meio da Lei n.º 8.092, de 1.º de outubro do mesmo ano. A estrutura atual da Udesc contempla doze Centros de Ensino distribuídos em seis *Campus*: *a)* *Campus* I — Florianópolis; *b)* *Campus* II — Joinville; *c)* *Campus* III — Lages; *d)* *Campus* IV — Chapecó, Palmitos e Pinhalzinho; *e)* *Campus* V — Ibirama e Balneário Camboriú; e *f)* *Campus* VI — Laguna. Oferece quarenta e oito cursos de graduação, incluindo, entre eles, cursos com turnos e títulos diferentes, cursos presenciais e a distância, distribuídos por dez municípios do estado. Na Pós-Graduação, a Udesc conta com vinte e sete cursos credenciados pela Capes. Desses, dezessete são de mestrado acadêmico, três de mestrado profissional e sete de doutorado. Especificamente no ano de 2011, foram aprovados pelo Conselho Técnico Científico (CTC) da Capes os cursos de Mestrado Acadêmico em Computação Aplicada e Engenharia Florestal, bem como os cursos de Doutorado em Educação e em Medicina Veterinária, que tiveram início em 2012.

3.1. Descrição dos modelos de tomada de decisão em relação às decisões de custeio e de investimentos

Este tópico descreve as preferências dos segmentos pesquisados (reitor, vice, pró-reitores e diretores gerais), em relação aos modelos de tomada de decisão que guiaram as decisões tomadas acerca do *custeio* (diárias — civil; material de consumo; passagens e locomoção; pessoa física e pessoa jurídica) e *investimentos* (as obras demandadas na Udesc e a aquisição de equipamentos — material permanente).

3.1.1. Preferências dos segmentos pesquisados em relação às decisões tomadas acerca do *custeio*

No que se refere ao assunto *material de consumo, como no caso de combustíveis*, observou-se que os segmentos reitores e vice-reitores revelaram preferências pelo modelo burocrático (33%), negociação — modelo político (33%) e nos interesses comuns — modelo colegiado (33%). No segmento de pró-reitores, 76% defenderam que prevaleceram os modelos político e colegiado quando da tomada de decisões voltadas ao custeio — materiais de consumo. O segmento diretores gerais defende que prevaleceu, nas decisões de custeio, o modelo político de tomada de decisão (40%), seguido pelo modelo burocrático (30%) e pelo modelo colegiado (25%). No momento em que se realizou uma análise integrada e horizontal, percebeu-se um alinhamento ou convergência de preferências dos pesquisados quanto ao modelo político (39%), seguido dos modelos colegiado (31%) e do burocrático (25%), totalizando 70% da amostra pesquisada. Os modelos burocrático e colegiado, em conjunto, totalizaram 56% das preferências dos pesquisados.

Em relação ao assunto *despesas com serviços de pessoa jurídica*, percebeu-se, em termos horizontais, que 34% das decisões foram tomadas segundo os princípios do modelo político de tomada de decisão, seguidos pelo modelo colegiado com 31%, perfazendo 65% da amostra considerada. O modelo burocrático de tomada de decisão foi defendido por 26% dos pesquisados. 67% do segmento reitores e vice-reitores tomaram as decisões relativas às despesas com serviços de pessoas jurídicas orientados por normas e regulamentos (modelo burocrático de tomada de decisão),

seguidos pelo modelo colegiado (33%). No segmento pró-reitores, notou-se uma concentração equitativa de preferências entre o modelo burocrático, político e colegiado, respectivamente com 23% para o primeiro e 38% para os seguintes. Na concepção dos diretores gerais prevaleceu o modelo político com 37% dos pesquisados, seguido pelo modelo colegiado com 26% e pelo modelo burocrático com 21%. Em termos gerais, observou-se a preferência do modelo político, seguido pelo modelo colegiado e burocrático quanto às despesas com serviços de pessoas jurídicas. O modelo de tomada de decisão do tipo anarquia organizada, na percepção dos pesquisados, não guiou as decisões tomadas, pelo fato de as visões destes, serem unânimes quanto à sua inexistência.

Já em relação ao assunto *despesas com serviços de pessoa física*, verificou-se, de forma geral, que 42% dos pesquisados preferiram tomar as decisões por meio de regras e regulamentos, caracterizando a prevalência do modelo burocrático, seguido pelo modelo colegiado com 31%, perfazendo um total de 73% da amostra considerada. O modelo político de tomada de decisão teve a preferência de 14% dos pesquisados, seguido pelo modelo da anarquia organizada com 8% das preferências. Quando se verificaram os segmentos pesquisados em relação ao assunto *despesas com serviços de pessoa física*, observou-se no segmento reitores e vice-reitores uma concentração de 67% de preferências relacionadas ao modelo burocrático. O modelo de tomada de decisão da anarquia organizada foi percebido por 33% do segmento pesquisado. No segmento de pró-reitores, também foi constatada uma concentração de preferências pelo modelo colegiado (38%); de 31% de preferências dos pesquisados pelo modelo burocrático; de 15% pelo modelo político; e de 8% ao modelo de anarquia organizada. O segmento dos diretores gerais preferiu tomar as decisões voltadas às despesas com serviços de pessoa física com base no modelo burocrático (45%), seguidas pelas orientações dos modelos colegiados (30%), político (15%) e pelo modelo de anarquia organizada (5%). A maior convergência dentre os pesquisados ocorreu em relação às preferências do modelo burocrático, totalizando 42%. A menor incidência foi notada em relação às preferências do modelo de tomada de decisão da anarquia organizada, ou seja, 8% dos pesquisados endossaram tal modelo.

Quanto ao assunto *despesas de custeio de passagens*, as preferências dos pesquisados foram pelo modelo burocrático de tomada de decisão (39%), seguido por uma equivalência de preferências dos modelos político

e colegiado, com 25% cada. Apenas 11% dos pesquisados preferiram o modelo da anarquia organizada. Quando foram verificados os diferentes segmentos pesquisados, notou-se no segmento reitores e vice-reitor uma equivalência de preferências em relação aos modelos burocrático, político e colegiado, revelando 33% de cada modelo. O modelo de anarquia organizada, mais uma vez, não foi evidenciado. O segmento pró-reitores, também considerou o modelo burocrático (38%), seguido pelas preferências dos modelos político e colegiado, respectivamente, com 23% e 31%, totalizando 54%, não caracterizando o modelo burocrático como prevalente em relação ao total do segmento considerado. Em relação ao segmento dos diretores gerais, verificou-se que as preferências dos pesquisados estiveram mais voltadas para o modelo burocrático (40%), seguidas pelos modelos político (25%), modelo colegiado (20%) e da anarquia organizada (15%). Dessa forma, observou-se a maior convergência de preferências dos pesquisados, deste segmento, em relação ao modelo burocrático (39%).

Em relação ao assunto *obtenção dos recursos necessários para o financiamento de diárias do custeio*, observou-se maior concentração de preferências dos pesquisados em relação aos modelos político (36%) e burocrático (33%). Ambos os modelos, quando considerados em conjunto, representaram 69% das preferências dos pesquisados. A menor preferência ocorreu em relação ao modelo da anarquia organizada, com participação de 11%. Dentre os segmentos pesquisados, observou-se que o segmento reitores e vice tiveram 67% de preferências em relação ao modelo burocrático, seguidas pelas preferências do modelo político (33%). No segmento pró-reitores, percebeu-se a prevalência de preferências sobre o modelo político (38%), seguidas pelo modelo burocrático com 31% das preferências e pelo modelo colegiado com 23%, totalizando 54% das preferências dos pesquisados. No segmento diretores gerais, as preferências estiveram voltadas para o modelo político (35%), seguidas das preferências do modelo burocrático (30%) e do modelo colegiado (20%). O modelo de tomada de decisão da anarquia organizada teve apenas 15% das preferências dos pesquisados deste segmento.

De forma geral, percebeu-se que as *decisões de custeio* foram tomadas, segundo as preferências dos pesquisados (47%), a partir das orientações do modelo burocrático, seguidas das orientações dos modelos político (25%); colegiado (17%) e da anarquia organizada (11%). Nos segmentos reitores e vice, pró-reitores e dos diretores gerais, as preferências também estiveram voltadas ao modelo burocrático, respectivamente, 67%, 62% e

35% quando da tomada de decisão. No segmento diretores gerais, o modelo político ficou com 30% das preferências dos pesquisados deste segmento. O modelo de tomada de decisão anarquia organizada teve 20% das preferências dos pesquisados quando da tomada de decisões deste segmento.

3.1.2. Preferências dos segmentos pesquisados em relação às decisões tomadas acerca de investimentos

O tópico revela os modelos de tomada de decisão que guiaram as decisões tomadas em relação aos investimentos (as obras demandadas na Udesc e a aquisição de equipamentos — material permanente). As preferências dos pesquisados (reitor e vice-reitor; pró-reitores e diretores gerais) em relação aos modelos de tomada de decisão que guiaram as decisões tomadas demonstraram, de modo geral, a predominância do modelo político de tomada de decisão (53%), seguidos do modelo colegiado (22%) e do modelo burocrático (14%). O modelo de tomada de decisão da anarquia organizada teve uma preferência não expressiva (3%). Na visão dos segmentos pesquisados, reitor e vice-reitor (67%) e pró-reitores (46%), prevaleceu o modelo político de tomada de decisão. No segmento pró-reitores, o modelo colegiado ficou com 38%, seguido de 15% das preferências pelo modelo burocrático. O modelo burocrático e colegiado quando considerados em conjunto, representaram 53% das preferências dos pesquisados. Também as preferências do segmento diretores gerais revelaram as características do modelo político (55%), seguido pelo modelo burocrático (15%) e pelo modelo colegiado (10%), totalizando, esses últimos, 25% das preferências dos pesquisados.

Observou-se a convergência das preferências dos segmentos pesquisados em relação ao modelo político no momento da tomada de decisão, pois na visão dos segmentos pesquisados (reitor e vice-reitor), prevaleceu o modelo político de tomada de decisão (67%). No segmento pró-reitores, o modelo político também foi o preferido (46%), seguido pelo modelo colegiado (38%) e pelo modelo burocrático (15%). O modelo burocrático e colegiado, quando considerados em conjunto, representaram 53% das preferências dos pesquisados. Também as preferências do segmento diretores gerais expressaram as características do modelo político (55%), seguido pelo modelo burocrático (15%) e pelo modelo colegiado (10%), totalizando, em conjunto, 25% das preferências dos pesquisados.

Já no que concerne a *aquisição de equipamentos (material permanente)* notou-se, mais uma vez, de forma geral, a predominância das preferências dos segmentos pesquisados pelo modelo político de tomada de decisões. O modelo colegiado obteve a segunda posição e o modelo burocrático a terceira. Verificou-se uma concentração de preferências pelo modelo político de tomada de decisão. No momento em que foram observadas as preferências dos segmentos pesquisados (reitores e vice, pró-reitores e diretores gerais), percebeu-se que o segmento reitores e vice tiveram as preferências pelo modelo político (67%), seguido pelo modelo colegiado (33%). No segmento pró-reitores, as preferências também foram voltadas para o modelo político (62%), seguido pelo modelo colegiado (31%). No segmento dos diretores gerais, as preferências também revelaram a predominância do modelo político (70%). O modelo de tomada de decisão da anarquia organizada obteve 5% das preferências dos segmentos pesquisados. De forma integrada, notou-se a predominância pelo modelo político, seguido pelo modelo colegiado de tomada de decisão.

Os segmentos pesquisados, quando questionados sobre o modelo de tomada de decisão que deveria orientar as decisões de investimentos tomadas no âmbito da Udesc, apresentaram preferências pelo modelo burocrático (45%), seguido pelo modelo político (33%) e pelo modelo colegiado (19%). No segmento reitores e vice, as preferências refletiram características do modelo burocrático (67%), seguidas pelo modelo colegiado (33%). Também no segmento pró-reitores, as preferências ficaram concentradas no modelo burocrático (62%), seguidas pelas do modelo político (31%). O segmento dos diretores gerais apresentou uma dispersão maior, ou seja, na visão deste segmento, o modelo político (40%) deveria ser o predominante, seguido pelos modelos burocrático (30%) e colegiado (25%).

A análise integrada dos resultados obtidos revelou a ocorrência de um alinhamento das preferências dos segmentos reitores e vice e pró-reitores quanto ao modelo burocrático de tomada de decisão. No entanto, percebeu-se certa divergência em relação ao segundo modelo, ou seja, para o segmento reitores e vice, as preferências foram voltadas para as características do modelo colegiado (33%), ao passo para os pró-reitores, as preferências expressaram sinais do modelo político (31%). Observou-se, também, um desalinhamento entre as preferências dos segmentos pesquisados reitores e vice e pró-reitores, quando comparados com o segmento diretores gerais, em que o modelo burocrático foi o predominante, em relação

aos dois primeiros segmentos, ocupando uma posição secundária no segmento dos diretores gerais. A Tabela 1 mostra uma síntese das preferências dos segmentos pesquisados: reitores e vice (R/V); pró-reitores (PR); e diretores gerais (DG), em relação aos modelos de tomada de decisão quanto ao custeio e investimento executados na Udesc no período de 2004 a 2011.

Tabela 1. Síntese das preferências dos segmentos pesquisados

		Custeio					Investimento	
		Material de consumo	Pessoa jurídica	Pessoa física	Passagens	Diárias	Material permanente	Obras
Modelo burocrático	R/V	33%	33%	67%	33%	67%	0%	0%
	PR	15%	15%	31%	38%	31%	8%	15%
	DG	30%	30%	45%	40%	30%	10%	15%
Modelo político	R/V	33%	33%	0%	33%	33%	67%	67%
	PR	38%	38%	15%	23%	38%	62%	46%
	DG	40%	40%	15%	25%	35%	70%	55%
Modelo colegiado	R/V	33%	33%	0%	33%	0%	33%	33%
	PR	38%	38%	38%	31%	23%	31%	38%
	DG	25%	25%	30%	20%	20%	15%	10%
Modelo anarquia organizada	R/V	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%
	PR	8%	8%	8%	8%	8%	0%	0%
	DG	5%	5%	5%	15%	15%	5%	5%

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2 Análise dos resultados alcançados em relação aos fundamentos teóricos e práticos discutidos pelos estudiosos da área

Os achados deste estudo, como de outras pesquisas realizadas por autores como Blau (1973), Baldrige et al. (1982), Mintzberg (1995), Morgan (1996) Hardy & Fachin (2000), Costa Neto (2007) e Leitão (2010), foram condizentes com a visão de que não existe um modelo ideal de tomada de decisão, ou seja, o modelo burocrático foi o dominante, seguido pelos modelos político e colegiado. Tais argumentos são reforçados por Campos (1978), quando comenta sobre a questão do “grau” das dimensões organizacionais nos diferentes setores, como na organização como um todo. A questão é de “grau”, porque os resultados demonstraram que pode haver a predominância de um dos modelos de tomada de decisão sem a exclusão dos demais, ou seja, prevaleceu o modelo burocrático em maior grau ou o político e colegiado e vice-versa, não demonstrando uma questão de presença ou ausência. Por exemplo, o segmento diretores Gerais defendeu que prevaleceu nas decisões de custeio o modelo político

de tomada de decisão (40%), seguido pelo modelo burocrático (30%) e pelo modelo colegiado (25%). No momento em que se realizou uma análise integrada e horizontal, percebeu-se um alinhamento ou convergência de preferências dos pesquisados quanto ao modelo político (39%), seguido dos modelos colegiado (31%) e do burocrático (25%), totalizando 70% da amostra pesquisada.

Blau (1973) sustenta os achados deste estudo, acerca da predominância do modelo burocrático de tomada de decisão, quanto às decisões de custeio, pelo fato de as instituições universitárias se caracterizarem como burocráticas, já que empregam a divisão do trabalho e a hierarquização da administração. Baldrige et al. (1982) complementam alegando que as organizações universitárias, nos mais diferentes países, podem ser caracterizadas pelos mais variados modelos de organização. Colabora, também para esta situação, o Modelo de Gestão e de Organização e as Resoluções internas vigentes na Udesc. A legislação interna e externa tanto incentivou como restringiu as decisões tomadas em relação ao custeio.

O modelo político de tomada de decisão verificado em segunda posição, de acordo com as preferências dos pesquisados, no que concernem às *decisões de custeio* e, em primeira posição em relação às *decisões de investimentos*, reforçaram os argumentos de Lindblom (1981), quando diz que, nos sistemas políticos, os indivíduos ou grupos de interesse têm a necessidade de fundamentar suas decisões apropriando-se de informações, conhecimentos, análises de pesquisas ou estudos científicos para corroborar suas próprias escolhas. Allison (1971) também argumenta que o modelo político do processo decisório é produto dos diversos objetivos e escolhas dos tomadores de decisões, em relação às preferências que devem ser efetivadas no momento de tomada de decisão. Nesse modelo, a participação é espontânea e temporária, já que os indivíduos que compõem a organização participam apenas de certas decisões, cabendo a alguns grupos a primazia no processo, como constatado na Udesc, ou seja, a maioria não é persistente e assídua às reuniões decisórias. Também, os grupos possuem diferentes objetivos e valores, em face das funções profissionais e ideológicas (Bin & Castro, 2007).

4. Conclusões

Os achados da pesquisa revelaram que as decisões tomadas em relação ao custeio e investimentos entre 2004 e 2011, na Udesc, foram influenciadas

por diferentes características dos modelos de tomada de decisão (burocrático, político, colegiado e anarquia organizada). As decisões tomadas, no que tange ao *custeio*, refletiram mais, segundo os segmentos pesquisados, as características do modelo burocrático, seguidos pelos modelos político e colegiado. Já no que se refere às *decisões de investimento*, verificou-se que prevaleceram as características do modelo político de tomada de decisão, seguidas pelos fundamentos dos modelos burocráticos e colegiados.

Conclui-se que não existe um modelo ideal de tomada de decisão, ou seja, um modelo que contemple todas as questões qualitativas e quantitativas. Tal situação revelou uma questão de “grau” e não de presença ou ausência dos modelos de tomada de decisão. A questão foi de “grau” (Campos, 1978), ou seja, prevaleceu o modelo burocrático em maior grau ou o político e colegiado e vice-versa, não demonstrando um sequenciamento linear, como proposto pelos teóricos e pesquisadores que defendem a visão prescritiva e normativa. Nessa visão, as decisões podem ser tomadas por meio de regras e modelos, demonstrando um processo funcionalista e de razão utilitária. Observou-se, assim, que nenhuma dessas categorias de modelo explicou com acurácia o processo decisório, pelo fato de haver grande incidência de decisões que contrariavam os padrões esperados ou que se distanciavam do ponto ótimo.

As decisões tomadas no âmbito da Udesc entre 2004 e 2011, no que tange ao custeio e ao investimento, evidenciaram as influências dos modelos de tomada de decisão escolhidos, refletindo diferentes tipos de racionalidade. O modelo de tomada de decisão burocrático parte do pressuposto de que as organizações são racionais. Os aspectos irrealistas do racionalismo (Etzioni, 1967), são reduzidos por meio do incrementalismo. As organizações não são racionais (por exemplo, Simon, 1983; Morgan, 1996), pelo fato de elas não serem homogêneas, além de os fins serem determinados valorativamente. Fica difícil chegar a um acordo quanto à racionalidade, uma vez que, a um fim sempre se pode contrapor outro, baseado em outro sistema de valores. Os aspectos referentes às preferências e ao temperamento, aliadas às experiências passadas do decisor (desde o reitor até o diretor de centro), como percebido neste estudo, revelaram um significado diferente à situação ou problema em análise, impedindo, dessa forma, o entendimento das organizações como sistemas plenamente racionais.

A metáfora política questiona o mito de que as organizações constituem sempre empreendimentos interligados e coesos, orientados por uma

racionalidade homogênea que persegue um objetivo comum (Morgan, 1996). A pluralidade de interesses nas organizações é percebida quando diferentes grupos tentam perseguir objetivos diferentes e conflitantes. As decisões são mais o resultado de negociações e lutas internas entre diversos interesses do que representação à ação racional. A ação racional utilitária deve ser vista somente como mais uma entre outras orientações possíveis da ação com sentido (Weber, 1979). Segundo Morgan (1996), em uma organização convivem muitas racionalidades ou como diz Mintzberg (1985), não existe organização sem discordância, debates, confrontos, alianças e desafios.

Por essa razão, as decisões tomadas em relação aos investimentos refletiram muito mais o modelo de tomada de decisão político (por exemplo, Allison, 1971; Bin & Castro, 2007) do que o burocrático e colegiado. No caso da Udesc, como aconteceu em outras organizações, os decisores, quando da tomada de decisão, procuraram satisfazer interesses e objetivos de indivíduos e/ou de grupos. A decisão foi resultado de metas e preferências distintas dos decisores, pelo fato de ter prevalecido o jogo político e o processo de barganha. Conclui-se que o processo decisório foi intensamente negociado, principalmente em relação aos investimentos. Situações de conflito, disputa e influência, decorrente dos interesses divergentes, foram visíveis na tomada de decisão, pois os envolvidos no processo procuravam negociar, visando assegurar os interesses próprios ou paroquiais em detrimento do interesse comum da universidade.

Por fim, vale mencionar que os dados e as informações obtidas refletem, também, a interpretação subjetiva dos pesquisadores envolvidos com o tema, ou seja, pesquisadores e pesquisados estiveram imersos na cultura de uma sociedade e de uma época, que envolveu não somente conceitos, como também, pressupostos e crenças que influenciaram de forma positiva ou negativa as respostas conferidas pelos pesquisados em relação às situações-problema acerca dos modelos de tomada de decisão. A pesquisa desenvolvida tem limitações, ou seja, reflete as percepções dos pesquisados em relação aos modelos de tomada de decisão (burocrático, colegiado, político e anárquico) que orientaram/influenciaram as decisões de custeio e de investimentos entre 2004 e 2011. Os eventos internos e externos, assim como os sentimentos dos pesquisados podem ter influenciado a escolha de um modelo de tomada de decisão em detrimento de outro. Também as interpretações subjetivas dos pesquisadores por terem vivido as tensões e

conflitos e os momentos de coesão e de cooperação no período avaliado. Por fim, os resultados não permitem generalizações para outros períodos ou outras realidades organizacionais, pelo fato de os dados coletados por meio de percepções serem voláteis ao longo do tempo e por se tratar de um estudo de caso em uma instituição universitária.

No que tange ao desenvolvimento de novos estudos, recomenda-se: *a)* reaplicação da pesquisa com outros segmentos envolvidos direta ou indiretamente acerca das decisões tomadas na elaboração do orçamento da Udesc; *b)* desenvolvimento de novo estudo sobre o processo de tomada de decisão por meio da aplicação de outros instrumentos de pesquisa, como, por exemplo, a pesquisa-ação, visando o entendimento do processo de tomada de decisão como um todo.

Referências

- ALLISON, G. T. *Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis*. Boston: Little Brown, 1971.
- ALLISON, G. T. & ZELIKOW, P. *Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis*. Nova York: Addison Wesley Longman, 1999.
- ALVES, A. J. *Análise da comunicação organizacional em um processo de tomada de decisão em uma instituição federal de ensino superior*. Mestrado em Administração. Curitiba: Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, 2007.
- ANASTASSOPOULOS et al. *Strategor: stratégie, structure, décision, identité – pilitique générale d'entreprise*. Paris: InterÉditions, 1991.
- BALDRIDGE, J. V. *Estruturación de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior*. México: Noema, 1982.
- BETHLEM, A. S. Modelos de processo decisório. *Revista de Administração*, São Paulo, vol. 22, n.º 3, pp. 27-39, jul.-set. 1987.
- BEYER, J. & LODAHL, T. A Comparative study of patterns of influence in United States and English universities. *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, pp. 104-29, 1976.
- BIN, D. & CASTRO, V. J. Racionalidade e política no processo decisório: estudo sobre orçamento em uma organização estatal. *Revista Administração Contemporânea [on-line]*. 2007, vol. 11, n.º 3, pp. 170-09.
- BIRNBAUM, R. *How colleges work: the cybernetics of academic organization and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

- BLAU, P. M. *The organization of academic work*. Nova York: Wiley-Interscience, 1973.
- CAMPOS, Edmundo (org.). *Sociologia da burocracia*. 4.^a ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- COHEN, M. D.; MARCH, J. G. & OLSEN, J. P. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 1-25, 1972.
- COSTA NETO, P. L. O. (org.). *Qualidade e competência nas decisões*. São Paulo: Edgard Blücher, 2007.
- EISENHARDT, K. & ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, [s.l.], vol. 13, pp. 17-37, 1992.
- ETZIONI, A. Mixed scanning. *Public Administration Review*. Trad. Francisco G. Heidemann, vol. 27, n.º 5, pp. 385-92, dez. 1967.
- GOERGEN, P. Ciência, sociedade e universidade. *Educação e Sociedade*, Campinas, vol. 19, n.º 63, pp. 53-79, 1998.
- GONTIJO, A. C. & MAIA, C. S. C. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, vol. 11, n.º 4, pp. 13-30, out.-dez. 2004.
- HABERMAS, J. *Conhecimento e interesse*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- HARDY, C. The nature of unobtrusive power. *Journal of Management Studies*, [s.l.], vol. 22, n.º 4, pp. 384-99, 1985.
- HARDY, C. & FACHIN, R. *Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos*. 2.^a ed. Porto Alegre: UFRGS, 2000.
- ITO, M. H. *O processo de tomada de decisão em duas instituições de ensino superior catarinense*. Mestrado de Administração. Florianópolis: Curso de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.
- LEITÃO, P. C. C. *Informação, concorrência e processo decisório em instituições de ensino superior: um estudo sob o enfoque do sensemaking organizacional*. Doutorado em Ciência da Informação. Belo Horizonte: Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, 2010.
- LINDBLON, C. E. *O processo de decisão política*. Brasília: UnB, 1981.
- LODAHL, J. B. & GORDON, G. The structure of scientific fields and the functioning of university graduate departments. *American Sociological Review*, Aliso Viejo, vol. 37, n.º 1, pp. 57-72, fev. 1972.

- MARCH, J. G. *Como as decisões realmente acontecem: princípios da tomada de decisões*. São Paulo: Leopardo, 2009.
- MARCH, J. G. & OLSEN, J. *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlaget, 1976.
- MARTINS FILHO, J. *O ensino superior no Brasil: situação atual e perspectivas*. São Paulo: Ciee, 2000.
- MILLETT, J. D. *Management, governance and leadership*. Nova York: Amacom, 1980.
- MINTZBERG, H. The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, [s.l.], vol. 22, pp. 133-53, 1985.
- . *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Dom Quixote, 1995.
- MINTZBERG, H. ; LAMPEL, J.; QUINN, J. B. & GHOSHAL, S. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORIN, E. *O método I: a natureza da natureza*. Portugal: Europa América, 1977.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORENO, N. A. *A informação arquivística no processo de tomada de decisão em organizações universitárias*. Doutorado. Belo Horizonte: UFMG/ECI, 2006.
- PARNOFF, L. *O processo decisório em uma burocracia profissional — implicações políticas e racionalidade administrativa – o caso da Unijuí*. Mestrado em Desenvolvimento. Ijuí: Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí), 2007.
- PIMENTA, S. M. (org.). *Recursos humanos: uma dimensão estratégica*. Belo Horizonte: Cepead; UGMG, 1999.
- PIMENTA, L. B. *Processo decisório na universidade multicampi: dinâmica dos conselhos superiores e órgãos de execução*. Doutorado em Educação. Salvador: Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal da Bahia, 2007.
- PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management & Organization*, [s.l.], vol. 7, n.º 2, pp. 78-88, Summer 1977.
- SIMON, H. *The New Science of Management Decision*. Prentice Hall College Div. Revised edition: June 1977.
- SIMON, H. A. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro. FGV, 1983.

- STROUP, H. M. *Bureaucracy in higher education*. Nova York: Free Press, 1966.
- UDESC. Universidade do Estado de Santa Catarina. *Relatório anual de Gestão 2010*. Disponível em <http://www.udesc.br/arquivos/id_submenu/430/relat_rio_anual_de_gest_o_2010_novo_modelo.pdf>; acesso em 15-11-2011.
- ZANELLA, A. I. C. *A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual: um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos*. Mestrado. Porto Alegre: PPGA/EA/UFRGS, 1999.
- WEBER, M. *Sociologia*. São Paulo: Ática, 1979.
- WILDAVSKY, A.; DEMPSTER M. et al. A theory of the budgetary process. *American Political Science Review*, vol. LX, n.º 8, pp. 529-47, set. 1966.

Resumo

O artigo tem por objetivo geral analisar de que forma os modelos de tomada de decisão (burocrático, político, colegiado e anarquia organizada), influenciam as decisões tomadas em relação ao custeio e investimentos. Os fundamentos teóricos envolvem os conceitos de tomada de decisão e as características que fundamentam os modelos de tomada de decisão, ou seja, os modelos burocrático, político, anarquia organizada e colegiado. A amostra utilizada para o estudo foi do tipo intencional, envolvendo os ocupantes dos cargos de reitor, pró-reitor e diretores gerais dos Centros de Ensino da Udesc, no período de 2004 a 2011. As técnicas de coletas de dados utilizadas compreenderam a análise documental, o questionário estruturado e a observação participante. Os achados da pesquisa demonstraram que as decisões tomadas no período de 2004 a 2011 refletiram diferentes graus de influências dos modelos de tomada de decisão. As decisões de custeio refletiram mais as características do modelo burocrático, seguidos pelos modelos político e colegiado, enquanto as decisões de investimento revelaram a predominância do modelo político de tomada de decisão, seguido dos modelos burocrático e colegiado.

Palavras-chaves: Universidade. Modelos de Tomada de Decisão. Decisões de Custeio e de Investimentos.

Abstract

The article aims to analyze how models of decision making (bureaucratic, political, collegiate, and organized anarchy) can influence the decisions taken in relation to funding and investments. The theoretical foundation involve the concepts of decision-making and the characteristics that underlie models of decision making, the bureaucratic, political, organized anarchy, and collegiate models. The sample for the study was of the intentional kind, involving incumbents of the positions of President, Provests and Deans of Udesc colleges, in the period from 2004 to 2011. The data collection techniques used was comprised of document analysis, structured questionnaires, and participant observation. The research findings showed that the decisions made in

the period of 2004 to 2011, reflected different degrees of influence models of decision-making. The decisions involving the costs reflected the characteristics of the bureaucratic model, followed by political and collegiate models, while investment decisions revealed the predominance of the political model of decision-making, followed by bureaucratic and collegial models.

Keywords: University. Models of Decision-Making. Decisions of Costs and Investments.