

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

HELENA NASCIMENTO DA SILVA ALVES PONTES

**PROCESSO DE DECISÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
antecedentes gerenciais de uma mudança organizacional em um Hospital
Público de João Pessoa**

JOÃO PESSOA – PB

2019

HELENA NASCIMENTO DA SILVA ALVES PONTES

**PROCESSO DE DECISÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
antecedentes gerenciais de uma mudança organizacional em um Hospital
Público de João Pessoa**

Artigo apresentado ao Departamento de Gestão Pública da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial à obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Professor Orientador: Dr.^o Flávio Perazzo Barbosa Mota

JOÃO PESSOA – PB

2019

**Catalogação na publicação
Seção de Catalogação e Classificação**

P814p Pontes, Helena Nascimento da Silva Alves.
PROCESSO DE DECISÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
antecedentes gerenciais de uma mudança organizacional
em um Hospital Público de João Pessoa / Helena
Nascimento da Silva Alves Pontes. - João Pessoa, 2019.
33 f.

Orientação: Flávio Perazzo Barbosa Mota.
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Processo decisório. Administração Pública. I. Mota,
Flávio Perazzo Barbosa. II. Título.

UFPB/BC

HELENA NASCIMENTO DA SILVA ALVES PONTES

**PROCESSO DE DECISÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
antecedentes gerenciais de uma mudança organizacional em um Hospital
Público de João Pessoa**

Artigo apresentado ao Departamento de Gestão Pública da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial à obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Aprovado em: 23 de Abril de 2019.

BANCA EXAMINADORA:

Flávio Perazzo Balou Mota

Profº Drº Flávio Perazzo B. Mota
(Orientador)

Universidade Federal da Paraíba

Marco Accioly

Profº Drº Marco Antonio Castilhos Acco
(Examinador)

Universidade Federal da Paraíba

Ivo Cilento

Profº Esp. Ivo Cilento
(Examinador)

PROCESSO DE DECISÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: antecedentes gerenciais de uma mudança organizacional em um Hospital Público de João Pessoa

Helena Nascimento da Silva Alves Pontes
Autora
Flávio Perazzo Barbosa Mota
Orientador

SUMÁRIO: 1. Introdução • 2. Referencial teórico • 3. Materiais e Métodos • 4. Resultados • 5. Considerações Finais • Referências

RESUMO:

A gestão das atividades de toda instituição pública envolve constantes decisões das mais distintas, seja em seus processos rotineiros como a distribuição e execução de tarefas ou por ocasião da proposição de mudanças organizacionais. Este estudo se propôs em analisar aspectos administrativos que antecederam o processo de decisão dos gestores de um Hospital Público de João Pessoa que resultou em uma importante mudança organizacional. Os sujeitos da pesquisa foram a Diretora Executiva, o Diretor Técnico e o Diretor Administrativo-Financeiro do Hospital em estudo. Os dados foram gerados por entrevistas semiestruturadas, além do uso de análise de documentos e/ou relatórios oficiais. Foram analisadas características pessoais, regime de trabalho, experiência e qualificação profissionais, como se deu o processo de decisão organizacional em questão, qual o modelo decisório adotado, o tipo da decisão tomada, os componentes e elementos desse processo, bem como a utilização de tecnologia, a influência das normas e o estilo decisório que compuseram esse processo ocorrido no âmbito da Administração Pública. O estudo apontou que a decisão tomada foi resultado da interação entre os envolvidos nesse processo, bem como os tomadores da decisão demonstraram experiência e capacidade técnica, além de atitudes democráticas de gestão ao buscar opiniões de atores interessados na mudança e especialistas. Isto pode ter influenciado no alcance do objetivo da proposta de mudança e, consequentemente, elevar a qualidade do serviço prestado. Com aspectos inovadores, a decisão não programada estudada apresentou características únicas e os gestores conseguiram adaptar as ações planejadas de acordo com as condições dinâmicas do ambiente de decisão ao qual estavam expostos.

Palavras-chaves: Processo decisório. Tomada de decisão. Decisão na Administração Pública.

1. INTRODUÇÃO

Os gestores públicos vêm se deparando cada dia mais com um mundo complexo, repleto de variadas informações, pressão da sociedade por desempenho e opções de escolha, sendo constantemente convocados a tomar uma infinidade de decisões. Assim como na esfera privada, na Administração Pública muitas das vezes é recorrente verificar que alguns gestores escolhem determinados rumos de ação de maneira impulsiva e outros de maneira irrefletida e precipitada, porém o processo de decisão principalmente no setor público deve ser gerado por momentos reflexivos e eventos que comecem desde a percepção da necessidade de agir até o instante em que se define uma linha de atuação.

De fato, a gestão das atividades de toda instituição pública envolve constantes decisões das mais distintas, seja em seus processos rotineiros como a distribuição e execução de tarefas ou por ocasião da proposição de mudanças organizacionais. Em especial, a mudança se constitui como um fenômeno inerente a qualquer tipo de organização e vem se mostrando como uma incessante necessidade na Administração Pública, principalmente após a inserção da noção de eficiência como um dos princípios constitucionais (BERGUE, 2014).

Assim sendo, este estudo se propôs em analisar aspectos administrativos que antecederam o processo de decisão dos gestores de um Hospital Público de João Pessoa que resultou em uma importante mudança organizacional na Unidade de Alimentação e Nutrição - UAN daquela instituição entre os anos de 2017 e 2018.

Pertencente ao Setor de Nutrição e Dietética, a UAN vem passando por um processo de mudança organizacional após constatação de diversas inconformidades encontradas na inspeção sanitária sistemática realizada entre abril e maio de 2016 pela Equipe Técnica de Saúde da Vigilância Sanitária do Município de João Pessoa (GVS/JP). Na ocasião, as Diretorias Executiva, Técnica/Clínica e Administrativa Financeira da instituição foram notificadas através do Relatório Técnico nº 018/2016 a providenciar melhoramentos na estrutura física de diversos setores daquela Unidade Hospitalar a fim de a mesma se adequasse às normas e regulamentos para este tipo de organização.

Diante disso, este estudo se justifica pela necessidade de ampliação das discussões sobre a gestão de mudanças em organizações públicas, focando particularmente em aspectos ligados à tomada de decisão dos gestores públicos, bem como a carência de verificação do uso

de métodos formais de apoio para a decisão, tendo em vista que as consequências de tais decisões impactam o futuro destas organizações e da sociedade como um todo.

Após empreender busca em bases de dados nacionais focada em artigos e periódicos sobre o tema, Silva (2013) constatou que existe uma lacuna no que se refere à trabalhos publicados sobre processo decisório, decisão e tomada de decisão, porém a quantidade e diversidade de estudos internacionais sugerem, segunda a autora, a importância e atualidade do tema.

Além disso, é importante compreender quais os fatores têm colaborado para definir a forma como o processo decisório ocorre nas instituições que compõem a Administração Pública brasileira, em especial, como o perfil técnico dos atores que tomam decisão e seu estilo decisório, preferências e estratégias de decisão adotadas, a fim de se aproximar cada vez mais do caráter socializante do setor público.

Desta feita, o objetivo geral deste estudo foi o de identificar e descrever os aspectos administrativos que antecederam o processo de decisão de mudança em um Hospital Público de João Pessoa. Especificamente, buscou-se delinear o perfil do tomador de decisão na organização, evidenciar os atores envolvidos na tomada de decisão em estudo, caracterizar o estilo decisório desses atores e verificar os componentes administrativos intraorganizacionais envolvidos nesse processo decisório.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

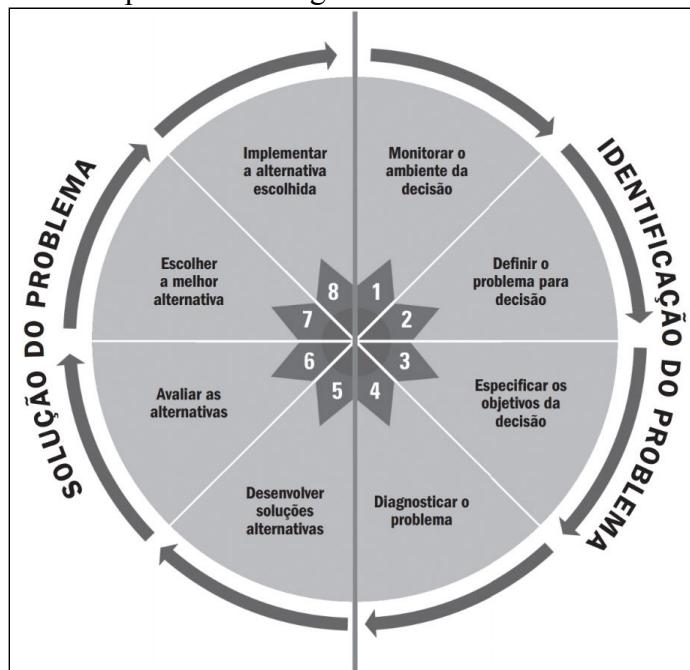
2.1. A tomada de decisão individual e no âmbito organizacional

Segundo afirmam Sobral e Peci (2013), a tomada de decisão, os conceitos a respeito desse processo e suas bases no campo da administração começaram a surgir em estudos desenvolvidos por Chester Barnard, Herbert Simon e Henry Mintzberg. Em especial, o trabalho de Barnard permitiu que a tomada de decisão passasse a ser compreendida não apenas como “alocação de recursos” ou “definição de políticas”, mas como o fundamento do trabalho dos administradores (SOBRAL; PEKI, 2013).

Por sua vez, os gestores podem tomar decisões individuais de duas formas: sob a ótica da Abordagem Racional, ou pela perspectiva de Racionalidade Limitada (SOBRAL, PEKI, 2013; DAFT, 2015). De acordo com Daft (2015), na perspectiva da abordagem racional, é necessário uma análise sistemática de um problema por parte do gestor e em

sequência uma escolha e sua implementação seguindo uma cadeia gradual e lógica de acontecimentos. Para o autor, este modelo que possui oito etapas (FIGURA 1) traz clareza e racionalidade ao processo de decisão individual dos gerentes, porém por mais que se apresente como ideal, não consegue ser atingido em sua totalidade devido ao ambiente de incerteza, complexidade e de constantes mudanças em que vivemos.

Figura 1 - Etapas da Abordagem Racional da tomada de decisão



Fonte: Draft (2015, p.342)

Nesse modelo, as quatro primeiras etapas dizem respeito à identificação do problema: (1) o gestor monitora informações internas e externas ao ambiente da decisão; (2) identifica detalhes essenciais do problema; (3) define os resultados que pretende alcançar com a decisão; e, (4) aprofunda-se na análise da causa do problema (DAFT, 2015). Já as quatro últimas etapas apresentam o estágio da solução do problema: (5) o gestor busca entender claramente as diversas alternativas que ele dispõe para alcançar os objetivos esperados; (6) avalia os méritos e probabilidades de sucesso de cada opção que está à sua disposição; (7) seleciona a alternativa com a maior probabilidade de sucesso; e (8) coloca a alternativa escolhida em execução (DAFT, 2015).

Sobral e Peci (2013) acrescentam que a pretensão do modelo racional de tomada de decisão não é descrever como as decisões “são” tomadas e sim como elas “deveriam” ser tomadas. De fato, os gestores devem, sempre que possível, sistematizar seus procedimentos

quando se trata de tomada de decisão não apenas pelo fato de que isso pode facilitar este processo, mas também porque, na falta de informações precisas e claras, um entendimento aprofundado desse processo racional pode auxiliá-los na seleção de melhores decisões (DAFT, 2015).

Porém, na percepção da abordagem da racionalidade limitada, os gestores tem limitações de tempo e de capacidade mental, o que não permite a avaliação de forma ideal de metas, problemas e alternativas, restringindo assim suas tentativas de serem racionais devido à amplitude e complexidade dos problemas (DAFT, 2015).

Quadro 2 - Abordagem da Racional Limitada

TEORIA DA RACIONALIDADE LIMITADA	
Limitações Situacionais	Complexidade da situação
	Informação Incompleta
	Restrições de tempo e custo
Limitações individuais	Armazenamento de Informação
	Processamento de Informação
	Percepção da Informação

Fonte: Baseado em Sobral e Peci (2013, p.162)

Por isso, o modelo de racionalidade limitada (QUADRO 2) defende a existência de limitações situacionais e individuais no processo decisório que fazem com que os gerentes tenham a tendência de se distanciar de um processo lógico e sistemático de análise e passem a construir abordagens simplistas com base na sua intuição, as quais geralmente focalizam somente os elementos básicos dos problemas (SOBRAL; PEKI, 2013).

De fato, constantemente os gerentes tomam decisões individuais, porém grande parte dos processos de tomada de decisão organizacionais contam com a participação de diversos gerentes, pensamentos e visões distintas, outros departamentos ou setores e até instituições externas (DAFT, 2015). Sobral e Peci (2013) afirmam que a tomada de decisão no âmbito organizacional geralmente ocorre em reuniões de diretoria, comitê ou equipes e possuem características que diferem da tomada de decisão individual como a discussão de ideias, a busca por consensos e muitas vezes a necessidade de estabelecimento de alianças e coalizões. Os autores acrescentam ainda que nem sempre uma decisão coletiva é a mais eficaz no âmbito

organizacional, sendo em algumas circunstâncias mais adequado se optar por decisões individuais, devido às desvantagens que as decisões em grupo podem ter (QUADRO 3).

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens da decisão organizacional coletiva

DECISÃO COLETIVA	
Vantagens	Desvantagens
Solução com maior qualidade e precisão	Processo de decisão mais demorado
Maior partilha de Informação	Consumo maior de recursos (mais ineficiente)
Maior diversidade de experiências e perspectivas	Possibilidade de impasses prolongados
Identificação de mais alternativas de solução	Aumento de pressão para aceitar a visão do grupo
Aumento da motivação das pessoas envolvidas	Desequilíbrio de poder
Maior aceitação da decisão pelos envolvidos	Influência decisória de Minoria Dominante
Mais legitimidade da decisão pelos envolvidos	Menos criatividade e ousadia
Maior e melhor controle das ações subsequentes	Diluição de responsabilidades com os resultados

Fonte: Baseado em Sobral e Peci (2013, p.175)

Além disso, as estruturas internas e o grau de estabilidade do ambiente externo são alguns dos fatores que influenciam significativamente os processo de tomada de decisão das organizações (DAFT, 2015). Nesse contexto, muitos tem sido os modelos de processos de tomada de decisão no âmbito organizacional identificados em pesquisas sobre o tema, dos quais Daft (2015) destaca pelo menos quatro: a Abordagem da Ciência da Administração, o Modelo Carnegie, o Modelo de Decisão Incremental e o Modelo da Lata do Lixo.

O autor afirma que a Abordagem da Ciência da Administração pode ser comparada ao processo de tomada de decisão individual sob a ótica da Abordagem Racional, anteriormente descrita, porém se aplica ao contexto organizacional (DAFT, 2015). Este modelo se utiliza da análise de dados quantitativos e aplicação de técnicas matemáticas e

estatísticas para solucionar problemas no âmbito organizacional que ficam além da capacidade individual dos tomadores de decisão.

De fato este método decisório organizacional é considerado excelente quando os problemas são analisáveis e quando as variáveis podem ser identificadas e medidas, porém dados quantitativos podem não ser ricos o suficiente a ponto de auxiliar na tomada de decisão, não transmitindo conhecimento tácito, dimensões e variáveis qualitativas que influenciam na situação a ser solucionada. O ideal é que a decisão final possa ser tomada através da discussão e interpretação de cálculos quantitativos, mas também fatores qualitativos como opiniões informais, julgamento e intuição baseada em longa experiência de assuntos organizacionais (DAFT, 2015).

Já o modelo Carnegie dá ênfase a fatores políticos e sociais ao apontar que há o envolvimento de muitos gerentes na tomada de decisão organizacional e, a fim de caminhar rumo a uma decisão apoiada pelas partes interessadas, a escolha se dá por meio de coalizão entre esses gerentes com base nos objetivos da organização e problemas prioritários (DAFT, 2015). Para tanto, Daft (2015) aponta que os formuladores deste modelo sinalizam que alianças fortes em prol dos objetivos da organização exigem debate, discussões, negociação e solução de conflitos entre as partes interessadas, as quais buscam soluções satisfatórias, imediatas e de curto prazo para os problemas.

O modelo de decisão Incremental defende que uma série de pequenas escolhas se combinam para produzir uma grande decisão no âmbito organizacional, onde o padrão dos estágios de decisão é dividido em células, as quais indicam um passo possível na sequência de decisão. Esses passos possuem três fases: Fase da identificação (reconhecimento de um problema; necessidade de tomar uma decisão; diagnóstico sistemático ou informal); Fase do desenvolvimento (busca por soluções já existentes; criação de solução personalizada) e (3) a seleção (avaliação de soluções; barganha e negociação entre partes interessadas; coalizão; escolha de uma solução; autorização) (DAFT, 2015).

As decisões no âmbito organizacional de acordo com esse modelo são tomadas através de um processo dinâmico e incremental e não seguem uma progressão ordenada dessas três fases, haja visto que muitas delas ocorrerem em um espaço de tempo prolongado, modificando assim os cenários, o que requer algumas voltas antes de o problema ser resolvido (DAFT, 2015).

O processo de decisão organizacional é defendido pelo modelo da Lata de Lixo como algo frequente no dia a dia dos gerentes de todas as áreas da organização. Esta perspectiva recente de descrição dos processos decisórios organizacionais mantém seu foco na organização como um todo e busca a elucidação do padrão das decisões organizacionais em meio a ambientes de grandes incertezas (DAFT, 2015).

Consideradas pelo modelo como Anarquias Organizadas onde ocorre rápida mudança e ambiente colegiado (não burocrático), as organizações resultam de três características: (1) Preferências problemáticas, ou seja, elaboração deficitária de alvos, situações problemáticas e alternativas de soluções ; (2) Tecnologia obscura, com banco de dados indisponível de forma clara; e, (3) Rotatividade dos colaboradores nos diversos níveis organizacionais e participação limitada nas decisões (DAFT, 2015).

Portanto, a organização seria uma grande “lata de lixo” na qual pelo menos quatro fluxos relevantes e independentes acontecem a fim de resultar em uma decisão: (1) Problemas; (2) Potenciais soluções; (3) Participantes; e (4) Oportunidades de escolha. Diante do alto nível de incerteza em que as organizações estão inseridas, as decisões organizacionais podem ser desordenadas e não percorrer uma encadeamento gradual de acontecimentos bem definidos e complexos, fazendo com que os problemas e as soluções atuem de forma independente (DAFT, 2015).

Daft (2015) expõe que estas características inerentes ao modelo da lata do lixo apontam para menos quatro consequências específicas ao processo de decisão organizacional: (1) Soluções podem ser propostas mesmo quando os problemas não existem; (2) Escolhas podem ser feitas sem que necessariamente solucionem os problemas; (3) Problemas podem persistir sem serem resolvidos; e, (4) Poucos problemas são resolvidos mesmo quando escolhas para solucioná-los são feitas.

Vale salientar que todas as diferentes abordagens de processo de tomada de decisão organizacional aqui expostas aparecem justamente em situações distintas no âmbito das organizações (SOBRAL; PECI, 2013). Além disso, se faz necessário conhecer quais os tipos existentes de decisões já identificados por teóricos no âmbito organizacional, como se dá esse processo dentro das organizações, bem como as suas fases e os elementos que compõem o mesmo, aspectos que serão melhor discutidos na seção que se segue.

2.2. Tipos de decisões, o processo de tomar decisões, suas fases e elementos

Na concepção de Maximiano (2012), um teórico que contribuiu de forma notável para a análise do processo decisório nas organizações foi Herbert Simon, o qual defendia que a tomada de decisão é sinônimo de administrar, tendo toda ação gerencial a natureza decisória. Segundo Sobral e Peci (2013) Simon propôs em seus estudos que ocorrem pelo menos dois tipos de decisões e cujos processos se diferem: as decisões programadas e as decisões não programadas (QUADRO 4).

Quadro 4 - Comparação entre decisões programadas e não programadas

	DECISÕES PROGRAMADAS	DECISÕES NÃO PROGRAMADAS
Classificação da decisão	Rotina Recorrentes Genéricas	Singulares Inovadoras Específicas
Natureza da situação	Bem definida Estruturada	Ambígua Desestruturada
Ambiente da decisão	Condições Estáticas Informação confiável e precisa	Condições dinâmicas Ausência de informação
Método de decisão	Regras Procedimentos Políticas	Julgamento Intuição Princípios do decisor
Técnicas de apoio à decisão	Modelos Matemáticos Orçamentos Pesquisa Operacional	Sistemas Corporativos de apoio à decisão Simulações Análise de Cenários

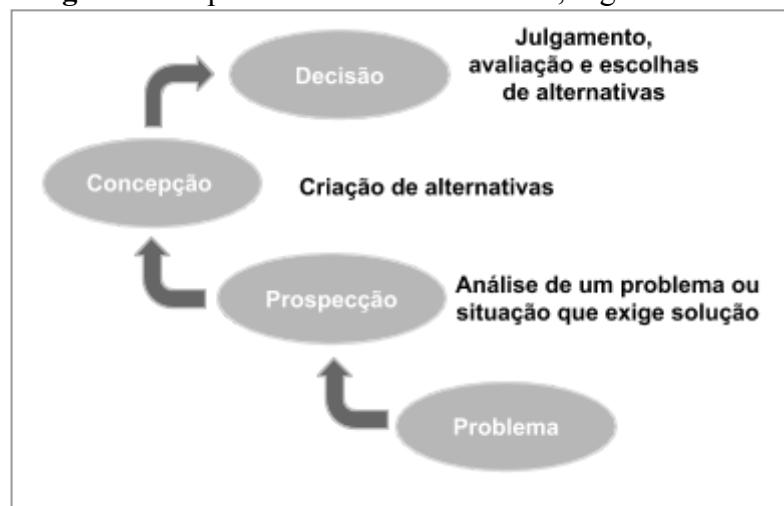
Fonte: Sobral e Peci (2013, p. 150)

As decisões programadas aplicam-se a problemas repetitivos, são pré-definidas, de caráter cotidiano e possuem procedimentos de solução, bem como alternativas específicas, expressamente claras e com alto grau de certeza de sucesso na resolução do problema ou situação (SOBRAL; PEKI, 2013; DAFT, 2015). Por outro lado, as decisões não programadas são únicas, indefinidas e inovadoras porque aplicam-se a problemas não rotineiros, caracterizando-se por alternativas confusas e sem clareza, bem como pelo alto grau de incerteza de sucesso sobre uma solução, inexistindo nestas quaisquer procedimentos de resolução do problema (SOBRAL; PEKI, 2013; DAFT, 2015).

No que diz respeito à composição do processo de tomada de decisão, é de propositura de Simon que para se solucionar um problema, se faz necessário percorrer a

sequência de pelo menos três fases, como apresentado na Figura 2: a Prospecção, a Concepção e a Decisão (MAXIMIANO, 2018).

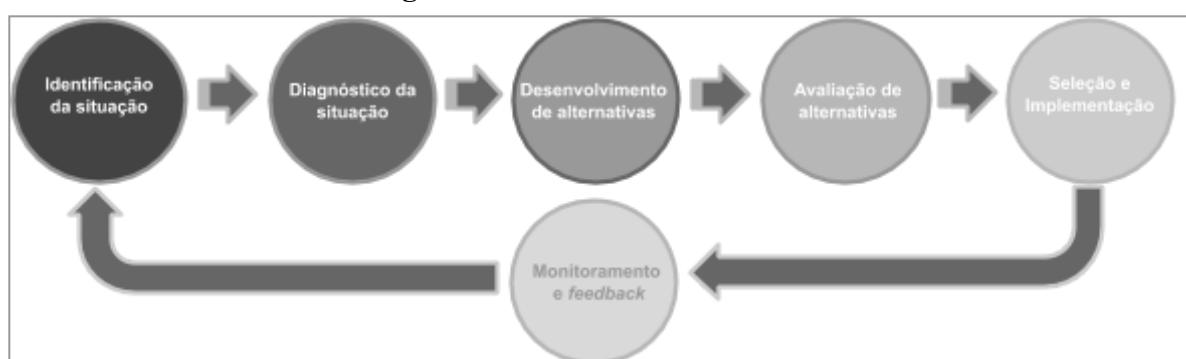
Figura 2 - O processo de tomar decisões, segundo Simon



Fonte: Baseado em Maximiano (2012, p.98)

Segundo o autor, diante da demanda de uma solução se inicia o processo de tomada de decisão com a etapa de Prospecção ou intelecção, ou seja, a análise do cenário ou adversidade em si. Na segunda etapa (Concepção) são criadas alternativas que visam solucionar o problema/situação. Por fim passa-se à terceira etapa (Decisão), a qual caracteriza-se pelo exame e seleção da alternativa mais adequada para solucionar o problema que gerou todo este processo (MAXIMIANO, 2012). Já os autores Sobral e Peci (2013), em sua obra sobre a teoria e a prática da administração no contexto brasileiro, apresentam o processo decisório gerencial com seis etapas sequenciais como apresentado na Figura 3.

Figura 3 - O Processo Decisório



Fonte: Baseado em Sobral e Peci (2013, p.151)

Segundo os autores é preciso (1) identificar a oportunidade ou situação a ser solucionada, bem como (2) diagnosticá-la, (3) desenvolver alternativas que venha a solucioná-la, (4) avaliar essas alternativas, (5) selecionar e implementar a ação escolhida e, por fim, (6) monitorar sua implementação e fornecer o *feedback* da decisão tomada, etapa esta onde geralmente se inicia um novo processo decisório (SOBRAL; PECI, 2013).

Gonçalves e Souza (2015) apontam que a Teoria das Decisões de Simon defende as organizações como ambientes de ações e decisões, bem como sugere que há seis elementos clássicos no processo decisório (FIGURA 4): 1) o tomador de decisão; 2) os objetivos; 3) as preferências; 4) a estratégia; 5) a situação; e, 6) o resultado.

Figura 4 - Seis elementos clássicos na tomada de decisão, segundo Simon



Fonte: Adaptado de Gonçalves e Souza (2015)

O primeiro elemento do processo de decisão é o tomador de decisão que, nada mais é do que o sujeito que faz a escolha ou a opção das alternativas postas dentro do processo decisório e o segundo elemento são os objetivos, os quais revelam o que o tomador de decisão pretende ao optar por tal decisão (GONÇALVES; SOUZA, 2015).

Já como terceiro elemento, o teórico apresenta as preferências que são as regras ou preceitos adotados pelo tomador de decisão para que faça as escolhas e a estratégia que como quarto elemento é o caminho adotado por quem decide para perseguir seus objetivos. O quinto componente que é a situação revela a maneira pela qual o ambiente influencia o tomador de decisão e, como sexto e último componente, o resultado que é o efeito gerado por determinada estratégia de decisão (GONÇALVES; SOUZA, 2015).

De acordo com Silva (2013), além de investigar esses elementos também é importante levar em consideração o perfil do tomador de decisão a partir de uma análise de variáveis demográficas como gênero, idade, escolaridade e tempo de trabalho no serviço público, acrescentando que possíveis falhas no processo decisório podem ser resultado do uso de critérios pessoais como experiência e conhecimento, dentre outras. Em seu estudo a autora verificou, por exemplo, que há relação direta da idade do gestor público e o tempo em que é funcionário público com o grau de racionalidade de suas decisões, haja visto que o passar do tempo se traduz em experiência, os gerentes que atuam na Administração Pública tomam decisões embasadas na experiência adquirida no setor público.

Além disso, o tempo de funcionalismo público, se traduzido por experiência, pode resultar em decisões mais objetivas (embasadas em informações) e racionais (utilizando técnicas e instrumentos), exigindo mais tempo do tomador de decisão a fim de avaliar melhor as consequências de suas escolhas e, se aliado à idade e ao nível de instrução, estas variáveis complementam conhecimento técnico à experiência adquirida ao longo dos anos (SILVA, 2013)

Com efeito, já foi possível evidenciar por meio de testes estatísticos que a decisão tomada por pós-graduados diferem daquelas tomadas por pessoas com grau de formação de ensino fundamental e ensino superior, evidenciando a necessidade de investimentos na adoção de políticas de incentivo à educação formal e qualificação profissional de funcionários envolvidos na gerência de instituições que compõem a Administração Pública (SILVA, 2013).

Além de identificar o perfil de quem decide e seu estilo decisório, faz-se também necessário conhecer como a decisão no âmbito da Administração está composta, aspecto a ser evidenciado no tópico em sequência.

2.3. Componentes do Processo Decisório na Administração Pública

Pesquisadores vêm constatando em seus estudos que a morosidade muitas vezes presente nos processos decisórios da Administração Pública se dá pelo excesso de burocracia, ou seja, o excesso de formalismo, representado por normas e procedimentos (PACHECO; MATTOS, 2014). Segundo Silva (2013), no arcabouço teórico sobre tomada de decisão organizacional, há pelo menos três componentes no processo decisório que se aplicam à Administração Pública e que precisam ser verificados pelo pesquisador que deseja

empreender estudos de processo de decisão com gestores públicos (QUADRO 5): a tecnologia; as regras e normas; e, o estilo decisório.

Quadro 5 - Três componentes do processo decisório na Administração Pública

TECNOLOGIA	REGRAS E NORMAS	ESTILO DECISÓRIO
Verificar o uso ou a ausência do uso de tecnologia de informação e/ou ferramentas de apoio à decisão por parte do Gestor Público	Identificar os limites impostos à decisão do Gestor Público por Leis e Normas	Apurar se a Decisão se deu de forma Autocrática (Gestor Público decide sozinho) ou Democrática (Gestor Público pede a opinião da equipe)

Fonte: Adaptado de Silva (2013)

Com relação à tecnologia, a autora salienta que a estrutura administrativa e organizacional deve ser modernizada com ferramentas de tecnologia de informação para apoiar a decisão, como forma de reduzir riscos e incertezas no alcance de escolhas mais acertadas. Ela acrescenta ainda que muitas vezes os gestores públicos tomam decisão apoiados puramente em critérios subjetivos, quando deveriam se utilizar das ferramentas de apoio de decisão disponíveis como, por exemplo, sistemas de informação gerencial, banco de dados socioeconômicos e sistemas de informações geográficas (SILVA, 2013).

Vale salientar que, segundo Paludo (2017), tanto pessoas quanto organizações vêm se utilizando de sistemas de informação (SI) para facilitar sua tomada de decisão, pois estas ferramentas são capazes de processar um volume enorme de dados e transformá-los em informações seguras, o que permite reduzir incertezas e elevar a assertividade das decisões. O autor acrescenta ainda que atualmente os SI's vem aperfeiçoando os processos organizacionais internos e melhorando a prestação dos serviços, além de apoiar a gestão no planejamento estratégico e nas decisões (PALUDO, 2017).

Já no que diz respeito às regras e normas, a experiência dos tomadores de decisão no trabalho permite conhecimento e obediência a elas, mas também proporciona o alcance da eficiência na decisão, a qual vem sendo perseguida pela administração pública moderna (SILVA, 2013). Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, a forma de proceder dos gestores público deve estar pautada nos cinco princípios constitucionais da administração pública (Art. 37, CF/88), ou seja, na legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

De fato, as instituições públicas possuem uma estrutura rígida e estão sujeitas a legislações e normas, o que exige do gestor sensibilidade e obediência a elas, mas também é necessário que na nova Administração Pública Gerencial o gestor não só se limite à execução das leis e normas, mas também tome suas decisões embasadas em informações seguras, visando o melhor atendimento do cidadão (SILVA, 2013).

Sabe-se que os gestores são estimulados à tomada de decisão por um problema que existe ou surge e entender a forma como eles tomam decisão e como o fazem permite compreender o processo de decisão intraorganizacional que vem sendo adotado (SILVA, 2013). O estilo decisório em si, diz respeito aos padrões habituais aos quais os gestores tendem a recorrer quando enfrentam uma situação de decisão e estudiosos do processo de decisão tem definido o estilo decisório como autocrático ou democrático (SILVA, 2013; ROBBINS, 2015).

O gestor considerado autocrático é aquele que identifica o problema a ser solucionado, considera as alternativas e toma a decisão. Já o gestor denominado como democrático, identifica o problema, mostra as alternativas para outros atores e pede opiniões e contribuições, ou seja, considera a opinião da equipe antes de tomar a decisão (SILVA, 2013).

É importante salientar ainda que, segundo Almeida (2013), um decisor se responsabiliza pela tomada de decisão e possui poder sobre a decisão em questão e, muitas das vezes, pode envolver outras pessoas nesse processo, mas estes não exercerão poder sobre a decisão, porém podem alguma forma influenciar esse processo.

De fato, a racionalidade no estilo decisório no setor público é predominante, se considerado que nas Instituições Públcas o estilo de decidir está intimamente relacionado ao princípio da imparcialidade da Administração Pública que, segundo a Constituição Federal, deve estar presente nas decisões do setor público, diferentemente daquelas decisões que ocorrem nas empresas privadas em que os fatores emocionais influenciam nas decisões (GONÇALVES; SOUZA, 2015).

Levando-se em conta o arcabouço teórico sobre tomada de decisão organizacional aqui evidenciado, é imprescindível estudos acadêmicos-científicos sobre as características peculiares do processo de decisão em instituições que compõem a Administração Pública, haja visto que, pesquisas de ciências sociais aplicadas geralmente geram trabalhos que podem ser usados por administradores e legisladores para melhorar a maneira como as coisas são feitas (MERRIAM; TISDELL, 2016). Sendo assim, viu-se a importância de se buscar

materiais e métodos de investigação sobre o processo de decisão que se apliquem à esfera pública, o que está exposto na próxima seção deste estudo.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Pesquisas na área de ciências sociais geralmente buscam o conhecimento mais aprofundado sobre algo e melhorar a prática de alguém e, em alguns casos, geram perguntas que são melhores abordadas através de um desenho de pesquisa qualitativa (MERRIAM; TISDELL, 2016). Portanto, este estudo se caracteriza por uma abordagem qualitativa básica, pois seu objetivo principal foi saber mais sobre processo de decisão na Gestão Pública embora, segundo Merriam e Tisdell (2016), a pesquisa qualitativa básica possa eventualmente informar a prática mesmo tendo como foco saber mais sobre um fenômeno.

A pesquisa se enquadra no tipo considerado descritivo e foi realizada em um hospital público estadual localizado no Município de João Pessoa, capital do Estado da Paraíba. A estratégia de investigação permitiu observar as características peculiares do processo de decisão que envolveram uma mudança organizacional ocorrida na Unidade de Alimentação e Nutrição - UAN, pertencente ao Setor de Nutrição e Dietética daquela unidade hospitalar.

Os sujeitos da pesquisa foram os responsáveis pela tomada de decisão analisado, a saber: a Diretora Executiva (DE), o Diretor Técnico-Clínico (DTC) e o Diretor Administrativo-Financeiro (DAF) do Hospital em estudo. Estes indivíduos foram escolhidos pelo fato de terem sido as partes interessadas que efetivamente se envolveram intraorganizacionalmente no assunto abordado (RICHARDSON, 2017), haja visto que foram eles os notificados pela Vigilância Sanitária através do relatório que gerou a necessidade da mudança referente aos melhoramentos na estrutura física daquela Unidade Hospitalar.

Além de fazer uso de análise de documentos ou relatórios oficiais emitidos durante o período de processo de decisão da mudança, os dados foram gerados por entrevistas semiestruturadas realizadas com os sujeitos da pesquisa com base em um roteiro pré definido (APÊNDICE A). A escolha por tal técnica se deu pelo fato de ser a mais adequada ao que se pretende desenvolver no trabalho, sendo considerada uma ferramenta flexível, adaptativa, e de fácil ajuste ao indivíduo ou às circunstâncias que venham a surgir no ato da entrevista, como também possibilita que se flexibilize o processo para aprofundamento ou confirmação de alguma informação, pois perguntas podem ser geradas pelo pesquisador até mesmo no decorrer da entrevista (RICHARDSON, 2017).

Dessa forma, os primeiros aspectos que se buscou verificar foram aqueles relacionados ao seu perfil pessoal dos sujeitos da pesquisa, os quais abrangeram às características pessoais, regime de trabalho, experiência e qualificação profissionais, como apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 - Perfil dos Entrevistados

Características Pessoais	Regime de Trabalho	Experiência	Qualificação
Gênero e Idade	Efetivo (Concursado); ou Não Efetivo (Comissionado)	Tempo de Serviço Público; Tempo Total de Atuação em cargo de gestão no Serviço Público; e , Tempo de permanência do cargo de gestão atual	Formação Profissional; Grau de Instrução

Fonte: Adaptado de Silva (2013)

Além disso, buscou-se identificar como se deu o processo de decisão organizacional em questão, qual o modelo decisório adotado pela instituição, o tipo da decisão tomada, os componentes e elementos do processo decisório em questão e a utilização de tecnologia, a influência das normas e o estilo decisório que compuseram esse processo ocorrido no âmbito da Administração Pública.

Na análise os entrevistados foram denominados de Diretora Executiva (DE), o Diretor Técnico-Clínico (DTC) e o Diretor Administrativo-Financeiro (DAF). Além disso, a análise das entrevistas obedecerá o modelo desenvolvido a partir do levantamento bibliográfico realizado e exposto no marco teórico. Caracteriza-se como uma análise qualitativa de conteúdo descritiva pois, segundo Richardson (2017), este tipo de análise se baseia em trabalhos e modelos desenvolvidos anteriormente por teóricos ou revisão literária sobre o tema.

4. RESULTADOS

Nesta seção buscou-se levantar os consensos ou discordâncias nas respostas dos entrevistados sobre o processo de decisão em estudo no que diz respeito às dimensões apresentadas na seção de materiais e métodos que, para fins de análise, foram divididas em: (1) perfil dos tomadores de decisão; (2) processo de decisão coletiva; (3) modelo de processo

de tomada de decisão organizacional; (4) tipo de decisão e componentes do processo decisório; (5) os seis elementos clássicos do processo decisório; e (6) os três componentes do processo de decisão típicos da Administração Pública.

4.1. O perfil dos tomadores de decisão

Inicialmente, ao delinear o perfil dos tomadores de decisão, verificou-se que todos os três (03) entrevistados declararam ser servidores efetivos que ingressaram no Setor Público por meio de Concursos realizados por uma corporação militar estadual da qual o hospital em estudo é subordinado. A DE (gênero feminino; 50 anos de idade), o DTC (gênero masculino; 58 anos de idade) e o DAF (gênero masculino; 47 anos de idade) expuseram que são oficiais militares e foram nomeados para os cargos de gestão do hospital por capacidade técnica e gerencial, evidenciada no Quadro 7.

Quadro 7 - Perfil dos Entrevistados

	Experiência No Setor Público	Formação Profissional
Diretora Executiva	<ul style="list-style-type: none"> -32 anos de Serviço Público -25 anos de atuação em cargo de gestão -04 anos no cargo de gestão atual 	<ul style="list-style-type: none"> -Bacharel em Segurança Pública -Bacharel em Direito -Especialista em Gestão de Pessoas no Setor Público -Especialista em Tecnologia de Ensino -Especialista em Segurança Pública
Diretor Administrativo - Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> -26 anos de Serviço Público -16 anos de atuação em cargo de gestão -08 anos no cargo de gestão atual 	<ul style="list-style-type: none"> -Bacharel Segurança Pública -Bacharel Administração Pública -Especialista em Segurança Pública
Diretor Técnico-Clínico	<ul style="list-style-type: none"> -27 anos de Serviço Público -10 de atuação em cargo de gestão -10 anos no cargo de gestão atual 	<ul style="list-style-type: none"> -Bacharel em Medicina -Residência Médica em Cirurgia Geral -Especialista em Cirurgia do Aparelho Digestivo

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

De acordo com a DE, “*o perfil do Oficial em si na corporação, mesmo que seja lá atrás como aspirante, nas devidas proporções, a gente é um gestor, a gente é formado pra ser gestor [...]*”. O DTC confirmou que durante o curso de formação oficial de saúde “[...] a gente tem boas gestões, disciplinas que trabalham essa parte pra você futuramente poder gerir essas unidades de saúde da corporação [...]”.

Portanto, levando em conta a qualificação profissional acumulada pelos entrevistados e a larga experiência de gestão e atuação no setor público, confirma-se que estas variáveis podem ter influenciado de alguma forma decisão em estudo, pois Silva (2013), as aponta como determinantes para gerar decisões mais objetivas, além de permitir uma melhor avaliação das consequências das escolhas, pois o conhecimento técnico é complementado pela experiência adquirida ao longo dos anos.

4.2. Processo de decisão coletiva

No que diz respeito ao processo de decisão organizacional em questão, confirmou-se que o mesmo foi realizado de forma coletiva, tendo em vista que a própria estrutura organizacional da instituição em estudo dispõe de três (03) diretorias. De acordo com o DAF, “*todas as decisões que são tomadas são compartilhadas entre os diretores porque de qualquer maneira a maioria das decisões envolve todos os três, tanto a parte de despesa, como a parte de pessoal, como a parte de assistência*”. Isso se dá pela interdependência das diretorias, bem como pelas competências distintas exigidas de cada diretor, resumidas da seguinte forma pelo DAF:

“A Diretora Executiva é a pessoa que é ordenadora de despesa, responsável por todo o hospital, quem responde pelo hospital como um todo [...], o Diretor Técnico Clínico é responsável por toda área de assistência e dos profissionais de saúde [...] e o Diretor Administrativo-Financeiro é responsável pela parte financeira e de processos administrativos [...]”.

Sobre seu envolvimento na decisão, o DTC afirmou que: “[...] apesar de estar na assistência, é muito consultado quando se vai tomar decisão [...]”. Além do envolvimento dos diretores, todos os entrevistados confirmaram que a decisão também contou com a participação de alguns colaboradores de setores interessados na solução do problema, o que é defendido por Daft (2015) como vantajoso para o processo decisório.

De fato, no que diz respeito ao envolvimento de funcionários no processo, a DE apontou que estes “[...] com a sua experiência, já conhecendo a estrutura do hospital, por serem pessoas que já estão aqui há bastante tempo [...] foi nos dando ideias [...]”, o que converge com o que defende Sobral e Peci (2013) quando afirma que decisões coletivas permitem a discussão de ideias e a busca por consensos em torno da melhor alternativa.

O DAF afirmou ainda que a direção conversou com os profissionais de nutrição que atuam no setor que sofreu a mudança para, segundo ele, “[...] pegar algumas informações de

como poderia melhorar o fluxo e aí elas indicaram algumas normas para que fossem feitas as mudanças que terminamos fazendo [...]".

A opção por uma decisão em grupo é a mais eficaz no âmbito organizacional, além de permitir uma maior aceitação da decisão pelos envolvidos (SOBRAL; PECI, 2013), o que pôde ser confirmado com a fala do DTC, quando indagado sobre seu ponto de vista com relação à importância de se decidir coletivamente com o apoio de diversos atores, ao afirmar que “[...] a coisa anda mais rápido, você consegue trabalhar de forma mais rápida e você consegue ter resultados melhores [...] todo mundo se engajou no projeto e ficou muito satisfeito com o resultado final”.

4.3. Modelo de processo de tomada de decisão organizacional

Quanto ao modelo decisório adotado pela instituição, Sobral e Peci (2013) afirmam que a escolha mais apropriada de uma abordagem dependerá de pelo menos duas características organizacionais: 1) o grau de consenso entre os gerentes com relação ao problema, metas e resultados esperados; e 2) o nível de conhecimento técnico sobre como resolver o problema e alcançar o resultado desejado.

No caso da decisão em estudo, percebeu-se nas falas de todos os entrevistados um alto grau de consenso em torno de todas as etapas desse processo, bem como um elevado nível de capacidade técnica para resolver o problema, buscando-se inclusive a opinião de profissionais especializados.

A abordagem de processo decisório no âmbito da organização em estudo melhor se assemelha ao indicado no Modelo Incremental desenvolvido por Mintzberg pois, a DE deixou evidente que [...] *o que a gente idealizou no início, durante o percurso algumas coisas foram readaptadas devido ao conhecimento técnico das pessoas que auxiliaram a direção na condução desse processo*”. Segundo Daft (2015) isto é algo típico do Modelo Incremental de processo decisório quando os tomadores de decisão criam de forma gradual uma alternativa personalizada para o problema, ou seja, segundo esta abordagem, desenvolver uma solução é um processo incremental de construção passo a passo.

Segundo a DE, [...] *alguns contratemplos foram acontecendo na execução do projeto e a gente tinha que estar dentro pra tomar decisões, idealizou isso, mas não é possível, então faz dessa forma [...]"*. De fato, a mudança pode se manifestar de formas variadas, seja através de esforços adaptativos ou inovações gerenciais ou de estrutura e até mesmo transformações

mais radicais (BERGUE, 2014).

4.4. Tipo de decisão e componentes do processo decisório

Na busca de identificar a tipologia da decisão tomada em questão, concluiu-se que a mesma pode ser considerada como uma decisão Não-Programada, pois não fazia parte da rotina daquela instituição, nem haviam procedimentos pré-definidos para sua realização, aspectos apontados por teóricos como inerentes a este tipo de decisão. Além disso, decisão em estudo também compreendeu aspectos singulares e inovadores no desenvolvimento das alternativas para a solução do problema (DAFT, 2015; SOBRAL, PECI, 2013), tendo em vista que, segundo os diretores, a solução escolhida foi desenvolvida entre eles.

Segundo a DE “[...] a gente buscou e sonhou com isso e acreditou que era possível fazer dessa forma. Acho que é bem inovador”. O DAF acrescentou ainda que “[...] visualizamos uma alternativa inovadora e mais viável no que diz respeito à utilização da estrutura física existente no setor, não exigindo intervenções de grande escala na mesma”.

Foi confirmada nas entrevistas a existência de todos os componentes do Processo decisório apontados por Sobral e Peci (2013): havia um problema que foi identificado e diagnosticado, foram desenvolvidas e avaliadas alternativas para solucioná-lo, bem como uma dessas alternativas foi selecionada e implementada, seguindo uma rotina de monitoramento da gestão e produzindo o devido *feedback* às partes interessadas.

Houve consenso por parte dos diretores da instituição ao afirmarem que a identificação do problema a ser solucionado não se deu pontualmente diante da inspeção e relatório da GVS/JP. A DE destacou que “[...] a gente teve essa fiscalização [...] não foi por causa deles, mas isso nos impulsionou a fazer isso de forma mais rápida e buscar isso como prioridade de gestão”. O DAF acrescentou que “[...] já tinha essa percepção de que o que estava acontecendo não era o ideal, então [...] a notificação foi o que moveu para que fosse solucionado de maneira mais rápida”. Além disso, segundo o DTC, a direção “[...] tinha a percepção de que isso precisava ser alterado [...] na verdade se pensou em fazer isso há muito mais tempo, mas você tem que programar a coisa, fazer a reserva de recurso [...]”.

Outro aspecto ressaltado pela DE diz respeito à importância da atuação da GVS/JP no apoio à decisão, pois segundo ela este órgão fiscalizador é composto por “[...] pessoas técnicas que tem uma visão diferenciada e muito maior até do que a nossa [...] e nos despertou a ver esse problema de uma forma maior ainda do que o que ele já era [...]”.

Unanimemente, os diretores apontaram o relatório da GVS/JP como um importante aliado no processo de diagnóstico do problema ao indicar a necessidade de adequações às normas e legislação vigentes para o setor que recebeu a mudança gerada pelo processo de decisão. A DE destacou que:

“[...] esses órgãos de vigilância [...] não são órgãos punitivos, eles servem pra apontar coisas técnicas e despertar o gestor de alguma coisa que esteja errada e [...] o gestor que não está aberto pra isso, pras melhorias e pra entender que esses órgãos não são inimigos. Na verdade, eles fazem o papel deles e cabe a gente tentar melhorar, melhorar sempre”.

No que diz respeito ao desenvolvimento das alternativas de solução do problema, o DAF, houve pelo menos duas (02) alternativas, ambas apresentadas aos envolvidos para a devida avaliação, tendo sido uma elaborada por um profissional em arquitetura contratado pela instituição e a outra segundo a DE, tendo sido uma “*[...] idealização que partiu da própria direção que sabia mais ou menos o que deveria ser feito [...]*”. Segundo o DAF, “*[...] mesmo diante da orientação do profissional de arquitetura, cuja alternativa mexeria com muita coisa e ia ser uma grande mudança e ficaria inviável de ser feito, então a melhor forma foi essa que a gente mesmo encontrou [...]*”.

Na etapa de seleção, segundo a DE, a solução escolhida foi a idealizada por eles, que mesmo não sendo de menor custo *[...] a gente optou por essa porque era a nossa realidade estrutural, de terreno [...] foi mais uma característica do nosso terreno, do nosso espaço físico que nos deu praticamente como opção só essa*. De fato, o DAF afirmou que “*[...] não tinha outra maneira senão ir por este caminho que a gente fez [...]*”.

Já com relação à preparação para execução da solução escolhida para o problema, a DE afirmou que “*[...] foi feito todo um levantamento do que seria feito, quanto custaria, [...], tudo isso foi feito e, quando a gente viu que tinha condições de executar, aí foi quando efetivamente tomamos a decisão e o projeto começou e foi se idealizando [...]*”. No tocante à execução, a DE acrescentou ainda que:

“Na hora da execução em si algumas coisas foram se adaptando à realidade do espaço [...] porque a estrutura do hospital é antiga e às vezes a gente idealiza uma coisa, o arquiteto veio, mas na hora da execução a coisa foi tomando outros rumos de forma que atingiu ao resultado desejado, esperado, atendendo ao que o projeto se propôs”.

Quando indagada se houve o devido monitoramento da execução da alternativa escolhida, a DE afirmou que houve sim este acompanhamento durante cada passo da execução, pois “[...] essa parte sempre foi [...] bem acompanhada pelo diretor administrativo [...] isso é fundamental [...] precisa de um acompanhamento de quem tem o poder realmente de decidir que é a direção”.

Questionados durante as entrevistas se deram *feedback* à GVS/JP com relação à solução dada ao problema , os diretores afirmaram ter realizado esta comunicação, tendo a DE apontado que [...] *tem que dar uma resposta aos itens apontados na notificação da vigilância que foram solucionados e aqueles que ainda estão sendo solucionados a curto, médio e longo prazo*”. Sobre a vigilância sanitária, o DAF acrescentou que depois da decisão implementada, “[...]ela em outro momento vai fazer uma vistoria pra verificar se aquele problema que foi notificado, aquela situação irregular, se foi sanado e se a forma que foi resolvido está dentro das normas exigidas [...]”.

4.5. Os seis elementos clássicos do processo decisório

No que diz respeito à existência dos seis elementos do processo decisório em questão, primeiramente ficou evidente durante as entrevistas os tomadores de decisão foram os três (03) entrevistados. Quanto aos objetivos, verificou-se, principalmente na fala da DE, a pretensão desde o início do processo de decisão estudado “[...] melhorar a qualidade do serviço que a gente prestava aos nossos usuários [...] e a higiene que melhorou consideravelmente com esse projeto”.

No que diz respeito às preferências, ao ser indagados sobre os critérios utilizados para selecionar a alternativa escolhida e o caminho traçado a fim de implementar a ação escolhida, o DTC apontou que:

“[...] uma coisa que limita muito a gente é o custo, porque a gente aqui é uma instituição que trabalha com o poder de investimento muito baixo [...], mas nesse caso era uma coisa vital que precisava ser feita então a gente tomou a decisão de realmente fazer uma economia de recursos e centrar pra realização disso [...]”.

De fato, a DE salientou que, diante da notificação da vigilância sanitária com relação a itens que necessitavam de ajustes, como gestores eles tomaram a decisão “[...] dentro das possibilidades de construção, porque tudo depende do aspecto financeiro, que não dá pra fazer tudo ao mesmo tempo e a gente vai priorizando e vai melhorando [...]”.

No tocante à estratégia “[...] a parte estrutural foi feita e executada por profissionais do próprio hospital, nós não terceirizamos o serviço” (DE, 2019). A utilização da equipe de manutenção do próprio hospital foi apontada pelo DTC como determinante para o sucesso do resultado, pois mesmo sendo pequena, “[...] foi toda direcionada pra essa obra, então isso propiciou que ela avançasse um pouco mais rápido, [...] a gente centrou os esforços desse setor pra que a coisa andasse o mais rápido possível”.

A situação ou problema a ser resolvido, segundo a DE, foi que “[...] a gente verificou uma deficiência muito grande na parte do recebimento da alimentação [...] havia uma deficiência muito grande do recebimento desses alimentos” (DE, 2019). O DTC afirmou que os diretores “[...] tinham a percepção de isolar esses produtos numa área em que eles pudessem ser higienizados e preparados [...] e só depois levados pra área da cozinha”.

Quanto aos resultados da decisão, de acordo com a DE, “[...] no final isso foi um avanço de melhoria que todo gestor na verdade ele busca isso na sua gestão, melhorar espaços [...] buscando a qualidade dos serviços prestados por aquele ambiente [...]”. Segundo ela, depois da mudança feita na UAN, “[...] já houveram outras fiscalizações e eles viram que a gente avançou muito nesse item, o que hoje conta como uma coisa super positiva para o nosso refeitório”. O DTC afirmou ainda que [...] o benefício pra o hospital foi uma coisa que superou muito o custo que foi feito e a coisa ficou realmente muito interessante e trouxe um grande valor agregado pra os pacientes [...]”.

4.6. Os três componentes do processo de decisão típicos da Administração Pública

Silva (2013) defende que, no âmbito das organizações que compõem a Administração Pública, existe pelo menos três componentes do processo decisório: a tecnologia; as normas; e, o estilo decisório.

Inicialmente os entrevistados foram indagados sobre a utilização de tecnologia no processo de decisão em estudo e a DE apontou que “[...] de forma meio que ousada aí, buscando alguns conhecimentos na internet, que é um meio de trazer ideias e informações muito grande [...]”. O uso de tecnologia também foi descrita pelo DAF e DTC como apenas relacionado ao uso da *internet* para fins de pesquisa sobre possíveis equipamentos e soluções que se adequassem à realidade da estrutura física do hospital.

Com relação à influência de normas no processo de decisão, a DE afirmou que o problema que se buscou solucionar “[...] era uma falha nossa das normas técnicas de

manuseio do alimento[...], pra chegar às normas a gente teve que executar esse projeto que era livre pra gente de escolha, ficou livre da direção analisar, estudar [...]”. O DA acrescentou ainda que os diretores sabiam que:

[...] precisaria de uma melhoria, de uma mudança para poder se aproximar do que preconiza as normas, [...] porque a estrutura é muito antiga, o prédio não é preparado pra obedecer as normas, um prédio de quase 50 anos e com o passar do tempo as normas vão mudando e a estrutura física permanece a mesma, [...] e a lei vai se aperfeiçoando, vai sendo criadas novas normas e aí a estrutura vai ter que se adequar àquilo que é cobrado”.

Quando indagada sobre os critérios que utilizou para decidir pela alternativa escolhida, a DE afirmou que “*o principal critério foi a prestação do serviço com qualidade que é o que a sociedade espera*”. De fato, o bom desempenho do setor público no que diz respeito à qualidade, celeridade, eficácia, eficiência, transparência e o bom uso dos recursos públicos, tem sido exigências da população para qualquer que seja o serviço oferecido pela administração pública e, para se obter esse serviço ideal, segundo Pacheco e Mattos (2014), é necessário que o gestor público detenha a capacidade de inovação e adaptação enquanto administra a coisa pública, tendo sempre em vista que tomar decisões é indispensável para realizar mudanças.

De acordo com dados coletados em documentos disponibilizados pelo DAF, o hospital atende toda a população da Grande João Pessoa além dos demais municípios do Estado da Paraíba, recebendo ainda usuários migrantes das cidades circunvizinhas dos Estados de Pernambuco e Rio Grande do Norte. Portanto, os entrevistados externaram, de forma unânime, que durante o processo de decisão houve a preocupação de se manter a prestação do serviço da UAN, pois, segundo a DE aquele setor, “[...] lida com a parte de alimentação, uma das mais importantes [...] principalmente pra um hospital, pois atinge ao paciente e faz parte do processo de cura o alimento em si [...]”.

Diante do problema a solucionar, segundo o DTC, a decisão tomada gerou mudanças no processo de “[...] recepção dos produtos passaram a ser no andar mais baixo, através da instalação de um mini-elevador que tem uma capacidade de peso [...] de mil quilos [...]”. A DE pontuou que “*a alternativa escolhida acabou se tornando a única alternativa possível, tendo em vista as limitações da estrutura física do hospital e do local onde a UAN funciona [...]”.* A mesma ainda apontou ainda que “[...] existia outra solução com custo inferior, mas

se tornava inviável devido às disposições de instalação da UAN que fica em uma área do prédio com dois níveis, térreo e primeiro andar[...]".

De acordo com Gomes e Gomes (2014), ainda que o gestor público tenha à sua disposição apenas uma única ação a tomar para que um problema seja solucionado, ainda assim ele tem a alternativa de realizar ou não tal ação, sendo necessário então que os gestores públicos se concentrem no problema de forma correta a fim de conduzir adequadamente todo o processo de decisão.

O padrão habitual que os entrevistados demonstraram quanto ao seu estilo de decisão foi o democrático, o qual converge com o defendido por Silva (2013), no qual em momentos de decisão os gestores públicos identificam um problema/situação a ser resolvido, mostra as alternativas para outros atores e pede opiniões e contribuições, ou seja, considera a opinião da equipe antes de tomar a decisão. No que diz respeito ao estilo decisório, o DAF afirmou que:

"[...] houve a consultoria dos profissionais de nutrição, de arquitetura [...] e o desejo deles é que fosse feito algo maior, mas nós focamos naquilo que era necessário tomar providência de imediato. Pelos profissionais [...] eles queriam que fosse mais ampla a decisão de melhorias, mas nós tivemos que focar no que mais chamou a atenção na notificação [...]".

Sendo assim, verificou-se no processo em estudo o que defende Almeida (2013), que os atores envolvidos no processo de decisão para fins de coleta de informações foram importantes no processo, porém não necessariamente se integraram à construção de preferências junto aos tomadores de decisão, ou seja, estes atores foram classificados pelos próprios diretores como assessores e não decisores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que as mudanças sejam implementadas nas organizações é preciso que anteriormente seus gestores avaliem opções de decisão e escolham por aquela que melhor se adeque ao objetivo proposto pelas mesmas. Esta também é uma realidade em toda e qualquer instituição pública, que se deparam constantemente com problemas, demandando dos gestores público que tomem decisões diante das alternativas que lhes são apresentadas para solucioná-los.

No caso em estudo, ficou evidente que a decisão tomada foi resultado da interação entre os envolvidos nesse processo, o que é apontado por Sobral e Peci (2013) e Daft (2015)

como algo ideal no que diz respeito à processos decisórios ocorridos em instituições públicas. Além disso os tomadores de decisão demonstraram ter qualificação profissional e experiência na gestão pública, aspectos importantes para uma decisão mais acertada.

Com aspectos inovadores, a decisão não programada estudada apresentou características únicas e os gestores conseguiram adaptar as ações planejadas de acordo com as condições dinâmicas do ambiente de decisão ao qual estavam expostos. Os tomadores da decisão demonstraram atitudes democráticas de gestão ao buscar opiniões de atores interessados na mudança e com capacidade técnica para fazê-lo.

Isto pode ter influenciado no alcance do objetivo da proposta, tendo em vista que, segundo Sobral e Peci (2013), decisões coletivas permitem encontrar uma solução com maior qualidade e precisão, imprimem mais legitimidade diante dos envolvidos e aumentam tanto a motivação quanto a aceitação da decisão por parte das pessoas que foram envolvidas nesse processo.

Uma das limitações do estudo diz respeito à ausência de uma análise dos aspectos financeiros e políticos envolvidos no processo decisório em questão, que podem ser objeto de trabalhos a serem empreendidos no futuro. Sugere-se também que posteriormente sejam realizados estudos que avaliem os processos organizacionais alterados pela mudança estrutural sofrida naquela Unidade de Alimentação e Nutrição e seu impacto na prestação do serviço do hospital. O objetivo seria o de verificar as consequências positivas que foram sentidas por pacientes, acompanhantes e funcionários no serviço executado pela UAN, tendo em vista a relevância e impacto daquele setor no serviço público final oferecido à sociedade pelo hospital.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Adiel Teixeira de. **Processo de decisão nas organizações:** construindo modelos de decisão multicritério. São Paulo: Atlas, 2013.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional.** 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2014.

BRASIL, República Federativa do Brasil. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Disponível em:

<https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_14.12.2017/CON1988.pdf>. Acesso em: 21 de out. de 2018.

DAFT, Richard L. **Organizações:** teorias e projetos. 11.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

GOMES, Luiz Flavio Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões. **Tomada de Decisão Gerencial:** enfoque multicritério. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GONÇALVES, Monica Feitosa de Carvalho Pedrozo; SOUZA, Marcelo Aldair de. Processo decisório nos setores público e privado: estudo exploratório e comparativo sobre a dimensão decisão. **Anais do XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU.** Mar del Plata – Argentina, 2015. Disponível em:<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/136105/101_00211.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 20 de out. de 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Atlas, 2012.

_____, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 8 ed. - São Paulo: Atlas, 2018.

MERRIAM, Sharan B; TISDELL, Elizabeth J. **Qualitative Research:** a guide to design and implementation. 4.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

PACHECO; Greicy Bainha; MATTOS, Alecsander Souza. Processo decisório no setor público: um estudo de caso na Caixa Econômica Federal e na Universidade Federal de Santa Catarina. **Anais do XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU - Florianópolis,** 2014. Disponível em:<<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/131900>>. Acesso em: 21 de out. de 2018.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública** – 6. ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2017.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas – 4. ed. – São Paulo : Atlas, 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Decida e conquiste:** o guia definitivo para tomada de decisão. Tradução de [Arlete Simille Marques]. – São Paulo: Saraiva, 2015.

SILVA, Rosália Maria Passos. **Análise do Processo Decisório na Administração Pública e Sistemas de apoio à Tomada de Decisão:** Contradições e paradoxos na realidade organizacional pelo não uso de ferramentas disponíveis. Tese (Doutorado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/79628/000902734.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 de out. de 2018.

SOBRAL, Filipi ; PECI, Alketa. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro.
-2.ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

• **PERFIL DO TOMADOR DE DECISÃO**

1. Qual o gênero no qual o Entrevistado se identifica e sua idade?
2. Qual seu grau de instrução e formação profissional?
3. Tem formação na área de Gestão?
4. Como ingressou no serviço público e há quanto tempo atua no serviço público?
5. Há quanto tempo atua em cargo de gestão no serviço público?
6. Há quanto tempo ocupa o cargo atual e como assumiu o mesmo? Considera que foi por qualificação técnica, gerencial, indicação política ou mérito?

• **O PROCESSO DE DECISÃO ORGANIZACIONAL COLETIVA**

7. De que forma o processo de decisão ocorreu entre os diretores? Como se deram as reuniões de diretoria/equipes? De que forma foram discutidas as ideias?
8. Como foi o envolvimento de outros agentes internos e externos no processo de decisão? Porque você acredita que houve/não houve participação de outros agentes?
9. Como se deu a busca por consensos, estabelecimento de alianças e coalizões com pessoal interno ou externo?

• **O TIPO DE MODELO DE PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL**

10. A decisão foi tomada através da discussão e interpretação de cálculos quantitativos?
11. Como se deu a coalizão entre os gerentes para tomar a decisão?
12. O processo se deu através de uma série de pequenas escolhas que se combinaram para produzir a grande decisão?
13. Qual o cenário na época da identificação do problema, desenvolvimento de alternativas e seleção de solução e quanto tempo durou esse processo?

• **O TIPO DE DECISÃO**

14. Como o problema surgiu?
15. Como foram selecionados os procedimentos para solução do problema em questão?
16. Como se deram o desenvolvimento das alternativas de solução do problema?

17. Quais aspectos inovadores considera terem sido desenvolvidos no desenvolvimento das alternativas para solução do problema?

- **OS COMPONENTES DO PROCESSO DECISÓRIO**

18. O problema a ser solucionado foi identificado de qual forma? Por quem?

19. De que forma foram levantadas e avaliadas as alternativas que viessem a solucionar a situação problemática em questão?

20. Quais os critérios utilizados para selecionar a alternativa escolhida e o caminho traçado a fim de implementar a ação escolhida?

21. Como monitorou a implementação das ações e construiu *feedback* da decisão tomada?

- **OS SEIS ELEMENTOS CLÁSSICOS NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO**

22. Quais os critérios que utiliza para fazer escolhas?

23. Quais ações foram necessárias para tomar a decisão?

24. Quais os aspectos do ambiente ou situações que influenciaram a tomada de decisão?

25. Quais as consequências ou resultados da decisão?

- **OS TRÊS COMPONENTES DO PROCESSO DECISÓRIO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

26. Quais as tecnologias de informação, ferramentas de planejamento ou instrumento de apoio à decisão que utilizou?

27. Quais os limites legais e normativos que considera terem sido impostos à decisão?

28. Como se deu a identificação do problema? Como as alternativas foram expostas aos envolvidos na decisão?

29. Como foi elaborado o plano/planejamento que apoiou a tomada de decisão e qual o grau de envolvimento dos interessados nele?