

18 a 20  
de outubro

9º Fórum  
Rondoniense  
De Pesquisa

Inovações tecnológicas e os desafios na  
Educação, Saúde e Diversidade.



SÃO LUCAS  
JI-PARANÁ - RO

Afya

## **Análise do processo decisório em um órgão público**

Lucas Muniz dos Santos<sup>1\*</sup> Leandro Carlos Magnabosco<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Administração, Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná - JPR, Ji-Paraná, RO, Brasil. Email: lucasmunniiz@gmail.com

<sup>2</sup> Docente do curso de Administração, Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná - JPR, Ji-Paraná, RO, Brasil. Email: leandroc.magnabosco@gmail.com

### **1. Introdução**

A eficácia de um administrador público está ligada ao processo decisório que ocorre dentro de sua esfera de poder. As tomadas de decisões em órgãos públicos são de extrema importância e tem um impacto significativo, estão diretamente ligadas a sociedade, influenciando a qualidade de vida dos cidadãos, o funcionamento do estado e a promoção do bem-estar social.

Atualmente a organizações públicas são divididas e por sua hierarquia no qual é composta por seu líder, quando se diz respeito a liderança na esfera municipal temos, prefeito e vice-prefeito, eleitos por um pleito eleitoral, vigente por 4 anos, logo abaixo vem seus secretários titulados pelo chefe do poder executivo e divididos por setores, onde possui maior capacidade técnica para a tomada de decisão, estes ficam na parte superior da hierarquia acima dos demais colaboradores, servidores públicos.

“A tomada de decisão é uma responsabilidade e uma competência formal do gestor que, além das informações obtidas no processo avaliativo, utiliza o conhecimento pessoal que possui (referências técnicas, políticas, institucionais, sociais, culturais entre outras) ou a percepção que tem do problema, forma uma convicção e toma uma decisão, mobilizando recursos necessários” (TANAKA, 2012).

A tomada de decisão desempenha um papel crucial na gestão, administradores são constantemente desafiados a tomar decisões responsáveis e competentes, utilizando de todas as ferramentas, sendo o conhecimento pessoal ou técnico para nortear o rumo da organização. A qualidade das decisões tomadas pelos gestores, pode ter um impacto significativo no sucesso ou fracasso da organização, com isso é importante entender os principais elementos do processo de decisão para ter resultados mais assertivos.

Percebe-se que as decisões tomadas impactam todo o erário, pois são ligados a estas pastas diversos setores e servidores. Constata-se a necessidade de estudar o processo de tomada de decisão em um determinado órgão, para entender como são tomadas as decisões e quais critérios utilizados.

Este estudo tem como objetivo geral: analisar o processo de tomada de decisão no setor público. Para isso se fez necessário, entender os fluxos da tomada de decisão; levantar quais os critérios são utilizados para a tomada de decisão; identificar os principais cargos e setores tomadores de decisão; propor melhorias e adequações no processo decisório.

A tomada de decisão é um processo complexo com vários critérios, tornando-o desafiador. Os gestores enfrentam incertezas, riscos e pressão rotineiramente. Por isso, precisam estar preparados e, de maneira concreta, usar um processo adequado que possa ajudar no seu desempenho. O processo decisório possui várias camadas a serem desvendadas, devendo-se observar a necessidade de propor melhorias contínuas e mais assertivas.

## **2. Materiais e métodos**

Trata-se de uma pesquisa delineada como qualitativa em conjunto revisões de literaturas e banco de informações digitais, as quais foram utilizadas para determinar e embasar a análise da importância da tomada de decisão no setor público, ressaltando as perspectivas essenciais para que se obtenha resultados mais assertivos. Sendo em qualquer área do poder público: financeira, administrativa, social, educativa entre outras de mesma relevância.

A pesquisa qualitativa dá ênfase nas qualidades das entidades e de processos que não são apresentados em termos de quantidade, intensidade ou frequência. Na pesquisa qualitativa, há um reconhecimento da importância do relacionamento entre o pesquisador e o que está sendo estudado. A pesquisa qualitativa é uma abordagem que reconhece a complexidade social e se concentra em compreender como as pessoas vivenciam e atribuem suas decisões (GIL, 2021).

## **3. Resultados e Discussões**

Os resultados obtidos são baseados em revisões de literaturas, levantando questões sobre a importância da tomada de decisão ligado diretamente e relacionando com o setor público. Assim como ferramentas e critérios a serem utilizados para a obtenção de resultados positivos.

## **TOMADA DE DECISÃO**

O processo de tomada de decisão possui vários pontos de análise, segundo Simon (1970) apud FIGUEIREDO(2019) é a decisão ou a escolha, onde constitui o processo pelo qual uma das alternativas de comportamento é adequada a cada momento, sendo selecionada e realizada, então é efetuado a análise antes de qualquer tomada de decisão, o comportamental pode influenciar as decisões, no entanto, não são as únicas bases para tal posição.

Segundo Chiavenato (2003) decisão é o processo de análise e escolha entre as alternativas disponíveis de cursos de ação que a pessoa deverá seguir. As tomadas de decisões são baseadas em diversos elementos e indicadores, o simples processo envolve seis elementos que são: tomador de decisões, objetivos, preferências, estratégias, situações, e os resultados.

1. Tomador de decisão. É a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação.
2. Objetivos. São os objetivos que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
3. Preferências. São os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.
4. Estratégia. É o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos. O curso

de ação é o caminho escolhido e depende dos recursos de que pode dispor. 5. Situação. São os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, alguns deles fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha. 6. Resultado. É a consequência ou resultante de uma dada estratégia. (CHIAVENATO, 2003)

A teoria das decisões propõe essas etapas na qual se realiza a identificação dos indicadores para a decisão final, o tomador possui suas preferências pessoais, no entanto, precisa analisar o processo, que resultará em uma ação futura. A tomada de decisão necessita ser embasada por conhecimentos e pontos estratégicos para atingir os objetivos pretendidos.

Segundo Mações (2017) todas às vezes que os gestores planejam, organizam, dirigem e controlam, estão a tomar uma série de decisões, os mesmos são direcionados a este cargo no qual a sua principal função é ser o tomador de decisão, que influencia toda a organização durante o processo de crescimento e o alcance dos objetivos esperados pela mesma.

A tomada de decisão está diretamente relacionada aos resultados futuros da organização tomando as decisões com estes conhecimentos de forma efetiva, levando em consideração fatores internos e externos, considerando riscos e oportunidades, trás a entidade resultados positivos.

### **Processo decisório**

Segundo Chiavenato (2020) destacam que a tomada de decisão é propensa a erros devido à influência das características pessoais e percepções do tomador de decisões. Para minimizar esses erros e alcançar resultados melhores, Chiavenato recomenda a adoção de um processo organizado e sugerem etapas a serem seguidas: 1) Identificar um problema existente; 2) Enumerar alternativas possíveis para a solução do problema; 3) Selecionar a mais benéfica das alternativas; 4) Implementar a alternativa escolhida; 5) Feedback.

### **Tipos de Decisão**

Assim sob a perspectiva empresarial, sabe-se que a tomada decisão contribui e promove a sustentabilidade organizacional, Segundo Maia e Pires(2011) existem três níveis de complexidade decisório no qual gera impacto diferente e variado, atendendo ou não as dimensões sociais de forma satisfatória, sendo elas classificadas como simples mediana e complexa.

Muitas decisões e pesquisas no meio organizacional se baseiam em sistemas mais simples, essa perspectiva de organizações como sistema simples inerente pode ser justificada por dois motivos: O primeiro é que o indivíduo se utiliza da simplicidade ao enfrentar situações mais complexas; a segunda a possibilidade é de que o indivíduo detenha a capacidade de abordar níveis superiores de complexidade, mas opte deliberadamente pela simplicidade assim sugere MORIN (2008).

Em razão dos dois motivos apresentados sugeriu-se a inclusão de um nível decisório mediano na tentativa de enquadrar pesquisadores e decisores Simon (1971) apud

FIGUEIREDO(2019). As decisões medianas são conhecidas como decisões que representam uma transição entre as simples e as complexas.

Um tomador de decisões que historicamente optou por decisões simples pode enfrentar dificuldade na tomada de decisões complexas, esse processo se torna um problema, pois a forma como esse indivíduo percebe as outras pessoas e o ambiente ao seu redor e se junta com as possíveis inseguranças e falta de preparo para lidar com múltiplas variáveis de forma simultânea ou para estruturar situações que não possuam uma estrutura clara, assim concluiu MAIA E PIRES(2011).

Para Gomes, Gomes e Almeida(2006), as decisões complexas se distinguem por apresentar um alto grau de complexidade e desafio para uma pessoas um grupo envolvido, decorrente da necessidade de considerar a satisfazer múltiplos objetivos simultaneamente. Além disso, os impactos resultantes dessas decisões frequentemente se revelam difíceis de serem adequadamente identificados e avaliados.

A principal origem da complexidade reside nas diversas perspectivas de mundo existentes. Essas divergentes visões de mundo aumentam a complexidade dos processos decisórios, tornando a identificação do problema a ser abordado uma tarefa de considerável dificuldade, conforme observado por MACKNESS(2006)

### **Decisões do Setor Público**

Analisando o setor público observamos fatores políticos que influenciam a tomada de decisão em suas respectivas organizações. Segundo Bin e Castor (2007) são eles; (I) Negociações políticas e persuasão: que remete a possibilidade da tomada de decisão a partir de barganhas e manobras de convencimento; (II) Poder: onde a habilidade de um ator influencia as decisões de todos os outros seja através da sua autoridade ou o controle dos recursos e informações; (III) Conflito: Quando a uma grande diversidade de considerações e preferências quanto aos objetivos e alternativas; (IV) Coalizão e cooperação: a existência de redes de pessoas independentes, mas que se associam torno de um ponto de vista, entre outros pontos que são apresentados por Castor (2007).

As organizações políticas, diferem do planejamento racional que existem em empresas privadas, observa-se que não são empreendimentos interligados no qual visam um objetivo comum. Segundo Braga(1987) a existência de diversos grupos com objetivos múltiplos, eleva o grau de dificuldade na tomada de decisões dentro das organizações públicas.

Segundo Pfeffer (1992) a divisão do trabalho em diversos setores e subunidades favorece o surgimento de pessoas com diferentes formações intelectuais e visões distintas sobre a mesma situação. Observamos que neste cenário é mais comum o aparecimento de conflitos e discordância entre os tomadores de decisão, então o processo de negociação entra em evidência para conciliar as diferentes preferências sobre as alternativas disponíveis.

### **4. Considerações finais**

Em conclusão, a eficácia de um administrador público está intrinsecamente ligada ao processo decisório que ocorre dentro de sua esfera de poder, onde por uma série de critérios dentro das possibilidades apresentadas, escolhem a melhor decisão para a

sociedade, pensando na qualidade de vida dos cidadãos, no funcionamento do Estado e na promoção do bem-estar social. Nesse contexto, a liderança da entidade pública desempenha um papel crucial, com seus líderes e liderados, atuando como responsáveis para tomar decisões que afetam diretamente a vida das pessoas.

O processo de tomada de decisão em organizações públicas é complexo e desafiador, pois os gestores enfrentam incertezas, riscos e pressões constantes, optar por uma decisão técnica e não pessoal é de extrema importância pois é necessário pensar no bem da sociedade e não em seu próprio benefício. Os gestores públicos necessitam estar preparados para tomar decisões pois geram grandes impactos a sociedade e portanto, devem adotar processos decisórios adequados para otimizar seu desempenho. A compreensão dos fluxos da tomada de decisão, os critérios utilizados, os principais cargos e setores envolvidos são importantes para o auxílio da tomada de decisão onde visa promover melhorias contínuas e mais assertivas nesse processo.

Em resumo, a tomada de decisão no setor público é um aspecto crucial da administração, e seu aprimoramento contínuo é essencial para garantir a eficácia da gestão onde proporciona o melhor atendimento das necessidades da sociedade. Portanto, a compreensão e a análise do processo decisório são fundamentais para promover um governo mais eficiente e orientado para o bem-estar social.

## **5. Referências**

BIN, Daniel; CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. Racionalidade e política no processo Decisório: estudo sobre orçamento em uma organização estatal. Revista de Administração Contemporânea, v. 11, n. 3, p. 35-56, 2007.

BRAGA, Nice. O processo decisório em organizações brasileiras. Revista de Administração Pública, v. 21, n. 3, p. 35-57, 1987

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 630 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração - Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações. São Paulo: Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597024234. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024234/>.

FIGUEIREDO, RAISSA: Análise de fatores de tomada de decisão em organizações públicas: Avaliação da distribuição da de recursos públicos de CT&I DA FIOCRUZ PERNAMBUCO. set.2019 disponível em: <https://repositoriohml.ufba.br/handle/ri/30556>,

GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. Tomada de decisão gerencial: um enfoque multicritério. São Paulo: Atlas, 2006.

MACKNESS, J. Metodologia soft systems (SSM). In: ANDRADE, A. L. et al. (Org.).

Pensamento sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAÇÃES, Manuel Alberto R. Planeamento, Estratégia e Tomada de Decisão - Vol IV. Portugal: Grupo Almedina (Portugal), 2018. E-book. ISBN 9789896942274. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942274/>. Acesso em: 08 out. 2023.

MAIA, A. G.; PIRES, P. dos S. Uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões organizacionais. Revista de Administração Mackenzie, v. 12, n.3, Edição Especial, p. 177-206, maio/jun. 2011.

MAÇÃES, Manuel Alberto R. Planeamento, Estratégia e Tomada de Decisão - Vol IV. Lisboa - Portugal: Grupo Almedina (Portugal), 2018. E-book. ISBN 9789896942274. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942274/>. Acesso em: 26 set. 2023.

MORIN, E. Planetarización y crisis de la humanidad In: Educación. Revista de Educación Moderna para una Sociedad Democrática, n. 152 - janeiro 2008. México: Cia Impresora y Editora ANGEMA. 2008a.

Tanaka OY, Tamaki EM. O papel da avaliação para a tomada de decisão na gestão de serviços de saúde. Cien Saude Colet 2012; disponível em: [www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource\\_ssm\\_path=/media/assets/csc/v17n4/v17n4a02.pdf](http://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/csc/v17n4/v17n4a02.pdf)