



EDUARDO BUGALLO DE ARAUJO

**ANÁLISE DO AMBIENTE DA TOMADA DE DECISÃO TÁTICA DOS
COORDENADORES DE CURSO DE GRADUAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE
EDUCAÇÃO SUPERIOR COMUNITÁRIA NO RIO GRANDE DO SUL**

CANOAS, 2020

EDUARDO BUGALLO DE ARAUJO

**ANÁLISE DO AMBIENTE DA TOMADA DE DECISÃO TÁTICA DOS
COORDENADORES DE CURSO DE GRADUAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE
EDUCAÇÃO SUPERIOR COMUNITÁRIA NO RIO GRANDE DO SUL**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle – UNILASALLE, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Educação.

Orientação: Prof. Dr. Paulo Fossatti

Co-orientador: Prof. Dr. Jefferson Marlon Monticelli

CANOAS, 2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A663a Araújo, Eduardo Bugallo de.

Análise do ambiente da tomada de decisão tática dos coordenadores de curso de graduação de uma instituição de educação superior comunitária no Rio Grande do Sul [manuscrito] / Eduardo Bugallo de Araújo – 2020.
154 f.; 30 cm.

Tese (doutorado em Educação) – Universidade La Salle, Canoas, 2020.

“Orientação: Prof. Dr. Paulo Fossatti.”

“Coorientação: Prof. Dr. Jefferson Marlon Monticelli.”


1. Gestão universitária. 2. Decisões táticas. 3. Tomada de decisão. 4. Estratégia empresarial. I. Fossatti, Paulo. II. Monticelli, Jefferson Marlon. III. Título.

CDU: 378

EDUARDO BUGALLO DE ARAUJO

Tese aprovada como requisito parcial para obtenção do título de doutor, pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle.

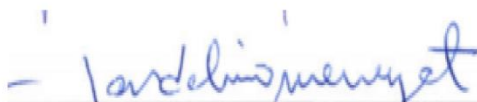
BANCA EXAMINADORA



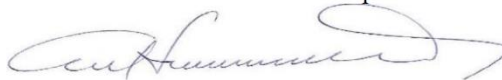
Prof. Dr. Clede Antonio Casagrande
Universidade La Salle



Prof. Dr. Denise Macedo Ziliotto
Universidade La Salle



Prof. Dr. Jardelino Menegat
Universidade Católica de Petrópolis/RJ



Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho
Universidade do Vale do Sinos



Prof.ª Dr.ª Vera Lucia Felicetti
Universidade La Salle



Prof. Dr. Jefferson Marlon Monticelli
Coorientador - Universidade La Salle



Prof. Dr. Paulo Fossatti
Orientador e Presidente da Banca - Universidade La Salle

Área de concentração: Educação
Curso: Doutorado em Educação

Canoas, 17 de dezembro de 2020.

“O futuro pertence àqueles que acreditam na beleza de seus sonhos”.

Eleanor Roosevelt

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me conceder a vida e a capacidade para executar este estudo.

Agradeço à Juliana, minha esposa, e dedico esta tese aos meus filhos, Pedro e Lucas, por eles tudo vale a pena.

Agradeço aos meus pais, Ozorio (em memória) e Nara, por sempre me apoiarem mesmo nos momentos mais difíceis e pela educação baseada nos mais elevados princípios, à minha irmã Luciana e aos demais parentes e amigos pelo carinho e compreensão da ausência durante todo o curso.

Ao Prof. Dr. Paulo Fossatti pela orientação deste estudo, conduzindo-me ao caminho correto com muita sabedoria e paciência, muita paciência.

Ao Prof. Dr. Jefferson Marlon Monticelli pela condução da co-orientação com serenidade e fraternidade.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação – Doutorado em Educação, pelo conhecimento e carinho transmitidos ao longo do curso, especialmente aos Prof.^a Dr^a Vera Lucia Felicetti, Prof.^a Dr^a Denise Macedo Ziliotto e Prof. Dr. Cledes Antônio Casagrande pela dedicação em qualificar e avaliar esta tese.

À Universidade La Salle pelo apoio à viabilização deste trabalho, através da autorização para realização do estudo e pelo subsídio financeiro por meio de uma Bolsa de Estudos Institucional.

RESUMO

O contexto institucional reserva aos gestores a exigência de decisões com prazos e recursos cada vez mais escassos, contrapondo a uma maior complexidade das variáveis ambientais que orientam este processo. Neste contexto, o presente estudo tem como principal objetivo: analisar o ambiente tático de decisão dos coordenadores de curso de graduação da Universidade La Salle, de forma ampla, contemplando o papel destes decisores no contexto da instituição. Defende a tese de que o ambiente tático de decisão dos coordenadores de curso de graduação da Universidade La Salle, de forma ampla, se apresenta complexo e heterogêneo, com integração entre todos os atores internos e externos à organização. Busca-se apurar através de um estudo de caso, com dados coletados por meio de pesquisa documental e grupos focais, e analisados pela técnica de análise de conteúdo. Para fundamentar os achados, se observou as teorias da estratégia empresarial, aliadas à tomada de decisão e gestão universitária, à luz de Porter (2005); Taylor (1978); Simon (1979); Kahneman (2012); Orasanu e Connolly (1993); Cohen, March e Olsen (1972); e Lück (2000). Os dados coletados foram tratados com software NVivo e analisados sob cinco categorias: ambiente de decisão, valores, gestão universitária, processo decisório e estratégia organizacional. Conclui-se que estes decisores estão expostos a um ambiente tático complexo e heterogêneo, e dependem de informação de qualidade, conhecimento e repertório para qualificar a sua decisão. À universidade é exigido proporcionar um sistema de informação respaldado em processos organizacionais, alinhado à gestão estratégica. A universidade deve competir com estratégia que contemple a sua essência, respaldada pela tradição cristã-lassalista tricentenária, com a adoção de mecanismos de controle e ajustes estratégicos permanentes e sistêmicos.

Palavras-chave: Decisões táticas. Estratégia empresarial. Gestão universitária. Tomada de decisão.

ABSTRACT

The institutional context reserves the requirement for managers to make decisions with increasingly scarce deadlines and resources, opposing the greater complexity of environmental variables that guide this process. In this context, the present study has as main objective: to analyze the tactical decision environment of the coordinators of the undergraduate course at La Salle University, in a broad way, considering the role of these decision makers in the context of the institution. Under the thesis that the tactical decision environment of the coordinators of the undergraduate course at La Salle University, in a broad way, is complex and heterogeneous, with integration between all internal and external actors in the organization. It seeks to investigate through a case study, with data collected through documentary research and focus groups, and analyzed by the content analysis technique. To support the findings, the theories of business strategy were observed, combined with decision-making and university management, through the authors: Porter (2005); Taylor (1978); Simon (1979); Kahneman (2012); Orasanu and Connolly (1993); Cohen, March and Olsen (1972); and Lück (2000). The collected data were treated with NVivo software and analyzed under five categories: decision environment, values, university management, decision-making process and organizational strategy. It is concluded that these decision makers are exposed to a complex and heterogeneous tactical environment, and depend on quality information, knowledge and repertoire to qualify their decision. The university is required to provide an information system supported by organizational processes, aligned with strategic management. The university must compete with a strategy that contemplates its essence, supported by the tricentennial Lasallian Christian tradition, with the adoption of control mechanisms and permanent and systemic strategic adjustments.

Keywords: Tactical decisions. Business strategy. University management. Decision-making.

RESUMEN

El contexto institucional se reserva la exigencia de que los gerentes tomen decisiones con plazos y recursos cada vez más escasos, oponiéndose a la mayor complejidad de las variables ambientales que orientan este proceso. En este contexto, el presente estudio tiene como principal objetivo: analizar el ambiente de decisión táctica de los coordinadores de la carrera de pregrado de la Universidad La Salle, de manera amplia, considerando el rol de estos tomadores de decisiones en el contexto de la institución. Bajo la tesis que el ambiente de decisión táctica de los coordinadores de la carrera de pregrado de la Universidad La Salle, de manera amplia, es complejo y heterogéneo, con integración entre todos los actores internos y externos de la organización. Se busca investigar a través de un estudio de caso, con datos recolectados a través de investigación documental y grupos focales, y analizados por la técnica de análisis de contenido. Para sustentar los hallazgos, se observaron las teorías de la estrategia empresarial, junto con la toma de decisiones y la gestión universitaria, A través de los autores: Porter (2005); Taylor (1978); Simon (1979); Kahneman (2012); Orasanu y Connolly (1993); Cohen, March y Olsen (1972); y Lück (2000). Los datos recolectados fueron tratados con el software NVivo y analizados en cinco categorías: ambiente de decisión, valores, gestión universitaria, proceso de toma de decisiones y estrategia organizacional. Se concluye que estos tomadores de decisiones están expuestos a un entorno táctico complejo y heterogéneo, y dependen de información, conocimiento y repertorio de calidad para calificar su decisión. Se requiere que la universidad brinde un sistema de información apoyado en procesos organizacionales, alineado con la gestión estratégica. La universidad debe competir con una estrategia que contemple su esencia, sustentada en la tradición cristiana lasaliana tricentenaria, con la adopción de mecanismos de control y ajustes estratégicos permanentes y sistémicos.

Palabras clave: Decisiones tácticas. Estrategia empresarial. Gestión universitaria. Toma de decisiones.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - 25 principais categorias para descritor: <i>decision making</i>	20
Ilustração 2 - Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria	24
Ilustração 3 - <i>Timeline</i> das teorias de tomada de decisão	31
Ilustração 4 - Resumo das implicações das quatro perspectivas sobre estratégia	46
Ilustração 5 - Níveis de Decisão e tipos de planejamento	48
Ilustração 6 - Síntese do quadro das categorias <i>a priori</i>	77
Ilustração 7 - Análise de Cluster por similaridade de palavra pelo método: Coeficiente de Jaccard	77
Ilustração 8 - Nuvem de palavras	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese do número de artigos pesquisados para esta tese	17
Quadro 2 - Estudos sobre o tema <i>decision making</i>	18
Quadro 3 - Estudos prévios sobre o tema gestão universitária	19
Quadro 4 - Síntese teórica sobre o campo de processo decisório	30
Quadro 5 - Conceitos sobre os níveis de decisão	48
Quadro 6 - Os três níveis de planejamento na organização	49
Quadro 7 - Classificação Metodológica do estudo	56
Quadro 8 - Informações sobre o Grupo Focal	67
Quadro 9 - Atividades para exploração sistemática dos documentos	69
Quadro 10 - Síntese das Categorias <i>a priori</i>	75
Quadro 11 - Síntese das Categorias <i>a posteriori</i>	79
Quadro 12 - Síntese das principais entregas	112

LISTA DE SIGLAS

BSC	<i>Balanced ScoreCard</i>
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CNS	Conselho Nacional de Saúde
IES	Instituição de Educação Superior
IESC	Instituições de Educação Superior Comunitárias
NDE	Núcleo Docente Estruturante
NDM	<i>Naturalistic Decision Making</i> (Tomada de Decisão Naturalista)
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPP	Projeto Político Pedagógico
RBV	<i>Resource Based View</i> (Visão Baseada em Recursos)
SA	<i>Strategic Adviser</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1 Processo Decisório – descritor: <i>decision making</i> em <i>Web Of Science</i>	17
2.2 Gestão Universitária - descritor: gestão universitária em <i>EBSCO</i>	19
3 REFERENCIAL TEÓRICO	20
3.1 Ambiente Organizacional	20
3.1.1 <i>Informação</i>	21
3.1.2 <i>Visão Baseada em Recursos (RBV)</i>	22
3.1.3 <i>Ambiente de Decisão</i>	24
3.1.4 <i>Variáveis Ambiental e indicadores</i>	26
3.2 Processo Decisório	27
3.2.1 <i>Tomada de Decisão</i>	28
3.2.2 <i>Tipos de Decisão</i>	30
3.2.3 <i>Teoria Racional</i>	32
3.2.4 <i>Teoria da Racionalidade Limitada</i>	33
3.2.5 <i>Teoria Naturalista</i>	39
3.2.6 <i>Teoria Garbage Can</i>	41
3.3 Gestão Estratégica	42
3.3.1 <i>Cultura e Valores Institucionais</i>	43
3.3.2 <i>Estratégia Organizacional</i>	44
3.3.2.1 <i>Níveis estratégicos</i>	48
3.4 Gestão Universitária	50
3.4.1 <i>Gestão Educacional</i>	50
3.4.2 <i>Gestão de Processos</i>	53
4 ABORDAGEM METODOLÓGICA	56
4.1 Do ponto de vista da sua natureza	57

4.2 Do ponto de vista da abordagem	58
4.3 Do ponto de vista de seus objetivos	59
4.4 Do ponto de vista dos procedimentos técnicos	60
4.5 Relevância, a tese, o problema e os objetivos da investigação	61
4.6 Campo empírico e participantes do estudo	62
4.7 Instrumentos para a coleta de dados	65
4.8 Adequação da coleta de dados à realidade da Pandemia do COVID-19	68
4.9 Procedimentos de análise dos dados	70
4.10 Limitações do Método	73
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	74
5.1 Ambiente de Decisão	81
5.2 Valores	95
5.3 Gestão Universitária	103
5.4 Processo Decisório	108
5.5 Estratégia Organizacional	111
CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
REFERÊNCIAS	118
APÊNDICE 1 - Termo de consentimento livre e esclarecido para coleta de dados	133
APÊNDICE 2 - Parecer substanciado do CEP Original	136
APÊNDICE 3 - Parecer substanciado do CEP adaptação à pandemia Covid-19	140
APÊNDICE 4 - Pedido de autorização para realização da pesquisa	143
APÊNDICE 5 - Comunicação Interna (CI) PROGRAD N.º 019 para autorização de pesquisa	147
APÊNDICE 6 - Lista de artigos pesquisados e análise quanto à conveniência para a tese (“decision making” - base: Web Of Science)	148
APÊNDICE 7 – Lista de artigos pesquisados e análise quanto à conveniência para a tese (“gestão universitária” - base: EBSCO)	151

1 INTRODUÇÃO

Diariamente somos convidados a tomar decisões, desde as mais simples, até as mais complexas, assim como destacam Torres Junior e Moura (2011, p. 3), “[...] decidir é um dos atos humanos que realizamos tantas vezes ao dia, muitas vezes sem nos darmos conta de que estamos decidindo.”. Para Simon (1979), essa é uma ação humana e comportamental essencial. Tomar uma decisão envolve a seleção de determinadas ações dentre aquelas possíveis, para o decisor, aquele que toma a decisão, e para as pessoas sobre as quais este exerce autoridade. No contexto organizacional não é diferente, e em todos os níveis das organizações, desde os operacionais até os mais estratégicos.

O contexto empresarial reserva aos gestores a exigência de decisões com prazos e recursos mais escassos, contrapondo a uma maior complexidade das variáveis ambientais que orientam este processo. Ainda neste contexto, tais decisões consomem grande parte dos esforços dos profissionais de gestão, e quanto mais qualificadas forem, mais assertivo e rápido será o resultado. A natureza do papel de gerenciar, faz com que os profissionais deste contexto dediquem grande parte do seu tempo ao processo decisório (MINTZBERG, 1973). Para Simon (1979, p. 1) “[...] uma teoria geral de administração deve incluir tanto os princípios de organização, que asseguram decisões corretas, como os princípios que asseguram uma ação efetiva.”. Nesse viés, pode-se dimensionar, dentro da estrutura de gestão, a importância da assertividade da decisão em todos os níveis.

A maioria dos estudos sobre o processo de decisão estratégica produziu um conteúdo, de certa forma, “focado” em um conjunto de observações sobre esse processo ou, uma descrição muito rica, mas “solta” de todo o processo de decisão (FREDRICKSON, 1986). Neste contexto, convém observar a conveniência em estudar o desdobramento das decisões estratégicas em decisões táticas, as quais são tomadas pela alta gestão da empresa e visam definir os rumos do negócio. Os desdobramentos dessa estratégia em ações efetivas, ocorrem nos níveis tático e operacional. Para dar concretude aos planos estratégicos, os decisores táticos alocam e mobilizam os recursos disponíveis, sendo que quanto maior a dispersão de recursos em temas alheios à estratégia, mais difícil será o atingimento dos objetivos traçados nesse nível.

De forma mais específica, se apresenta o contexto das instituições de educação superior comunitárias (IESC), as quais são entidades sem fins lucrativos. Mesmo sem objetivar lucro, salienta-se que qualquer entidade necessita de resultados positivos para garantir a manutenção de suas atividades. Diante disso, muitas decisões podem implicar em um conflito entre a saúde econômico-financeira e a vocação comunitária destas instituições. Desta forma se compreende

a importância desta pesquisa para o campo da gestão educacional, e desta forma, por consequência, para a educação superior brasileira. Para atender este contexto, se define o problema de pesquisa, com vistas a apresentar a motivação para o desenvolvimento da pesquisa: Como se apresenta o ambiente tático de decisão dos coordenadores de curso de graduação da Universidade La Salle, de forma ampla, contemplando o papel destes decisores no contexto da instituição?

Desta forma, o objetivo geral é analisar o ambiente tático de decisão dos coordenadores de curso de graduação da Universidade La Salle, de forma ampla, contemplando o papel destes decisores no contexto da instituição. Para contribuir com o objetivo geral, se contempla os seguintes objetivos específicos:

a) Identificar os valores que orientam o processo de tomada de decisão dos coordenadores de cursos de graduação da Universidade La Salle;

b) Mapear as principais variáveis ambientais que norteiam o processo decisório dos coordenadores de cursos de graduação enquanto tomadores de decisões táticas da Universidade La Salle.

c) Descrever o ambiente de gestão ao qual estes tomadores de decisão tática estão expostos, bem como o seu desdobramento da estratégia da organização; e

d) Perceber a forma como os coordenadores dos cursos de graduação da referida IESC interagem com o ambiente decisório.

A tese validada, por meio deste estudo, é de que o ambiente tático de decisão dos coordenadores de curso de graduação da Universidade La Salle, de forma ampla, se apresenta complexo e heterogêneo, com integração entre todos os atores internos e externos à organização.

Para dar sustentação teórica ao estudo, algumas teorias e perspectivas teóricas serão apresentadas. O primeiro conjunto de teorias, informação, Visão Baseada em Recursos (RBV) e variáveis ambientais, serve para ajudar a descrever o ambiente de decisão. Convém consignar que o termo ambiente é empregado neste trabalho como o ambiente decisório. Na sequência, as teorias do processo decisório e gestão estratégica fecham a abordagem de gestão organizacional. Por fim, serão abordados conteúdos em um contexto da gestão universitária, para embasar teoricamente as análises dos resultados apurados.

A compreensão do processo decisório se dará à luz das principais teorias, a saber: Racional (TAYLOR, 1978), Racionalidade Limitada (SIMON, 1979; KAHNEMAN, 2012), Naturalista (ORASANU; CONNOLLY, 1993) e *Garbage Can* (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972). A primeira inspirada na teoria econômica, as duas seguintes na psicologia, e a última na

teoria da Anarquia. Antes de apresentar cada uma das teorias, é apresentada uma revisão de literatura quantificando os principais artigos publicados com o termo *decision making* e gestão universitária, a fim de proporcionar um panorama dos estudos que estão sendo conduzidos sobre o referido tema. Convém observar que a tomada de decisão é um assunto estudado por muitas áreas do conhecimento, o que, em alguma medida, acaba gerando muitos estudos que não estão atrelados ao contexto desta pesquisa.

Pretende-se compreender com mais precisão o ambiente decisório ao qual o tomador de decisão táctica está exposto. Compreende-se por ambiente decisório, o conjunto de variáveis que interferem de alguma forma no resultado da decisão (SIMON, 1979). A forma como este decisor percebe o ambiente, sintetiza as informações, processa e implementa a decisão, são elementos preponderantes para o êxito do processo decisório.

Nesse sentido, destaca-se que esta pesquisa apresenta contribuições em diferentes níveis. No campo teórico, pela aplicação de teorias da área de gestão estratégica e de tomada de decisão, no contexto da gestão universitária comunitária, promovendo uma aproximação entre diferentes perspectivas teóricas da gestão que possam contribuir na área da Educação. No campo gerencial, compreender o contexto de tomada de decisão dos coordenadores proporciona à universidade, a adoção de práticas que visem qualificar esse processo e contribuir para uma maior assertividade das decisões. Assim, no campo educacional, torna-se um benefício para a universidade e para os coordenadores de curso de graduação e, conseqüentemente, para o desempenho institucional.

Esta tese se insere na Linha 2 de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Educação: Gestão, Educação e Políticas Públicas e está organizada em seis grandes tópicos. A introdução, que se trata do primeiro e atual tópico, serve para explicitar o contexto do estudo, com a apresentação das principais teorias envolvidas, contribuição teórica da tese e questão de pesquisa. No tópico seguinte, tem-se a revisão de literatura, para traçar um panorama dos estudos na área, seguida da malha teórica capaz de sustentar a tese proposta.

No quarto tópico pode-se observar o caminho metodológico percorrido com vistas a garantir a significação científica para esta tese. Inicialmente a classificação da pesquisa ocorreu em respeito aos seguintes quesitos: natureza, abordagem, objetivos, procedimentos técnicos, coleta de dados e análise dos dados. Dito isto, tratamos dos procedimentos de caracterização do campo empírico, passando pela relevância, a tese inicial, o problema e os objetivos da investigação. Além disso, é descrita a forma de coleta, tratamento e análise dos dados, e listadas algumas limitações inerentes ao método escolhido. No penúltimo tópico, os dados são analisados a partir da triangulação com a teoria e as inferências do autor. A organização da

análise dos resultados está em ordem de referência das categorias, propostas por Bardin (2016). Durante a análise, cada categoria é atrelada a um dos objetivos específicos. Por fim, as considerações finais sintetizam os achados, bem como consolidam os objetivos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico, se apresentam as pesquisas realizadas nas plataformas de periódicos *Web of Science* e *Ebsco*, com vistas a realizar um levantamento sobre os estudos atuais relevantes sobre o tema. Em resumo, tem-se os dados quantitativos no quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Síntese do número de artigos pesquisados para esta tese

Descritor (palavra-chave)	Plataforma	Resultado	Considerados	Utilizados
decision making	Web Of Science	15.222	20	3
gestão universitária	Ebsco	467	20	4

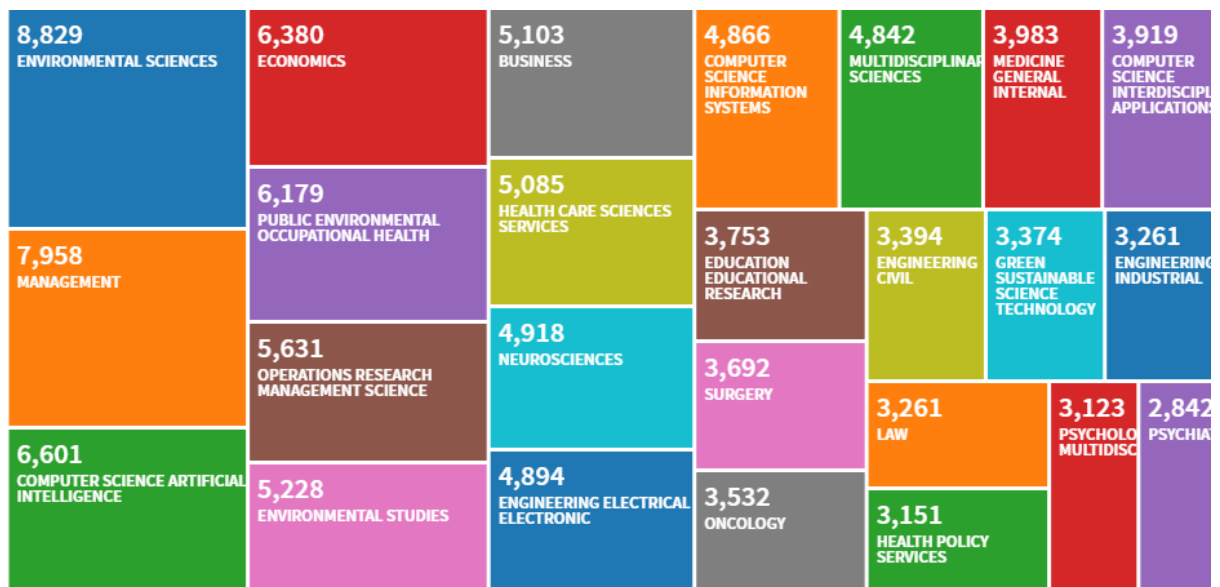
Fonte: Elaboração própria (2020).

2.1 Processo Decisório – descritor: *decision making* em *Web Of Science*

Em pesquisa realizada na Plataforma *Web of Science*, em 10 de julho de 2019, pelo descritor *decision making*, obteve-se 476.807 publicações. A partir deste resultado se iniciou um processo de lapidação da pesquisa, para o qual foram aplicados alguns filtros, conforme descritos a seguir. Com vistas a obter os trabalhos mais recentes, se aplicou o primeiro filtro, ao selecionar as publicações dos últimos cinco anos, acrescido dos trabalhos publicados até a referida data de 2019.

Em uma ordem cronológica, temos os seguintes números dentro deste período: a) 2019: 20.565 publicações; b) 2018: 45.562 publicações; c) 2017: 43.922 publicações; d) 2016: 41.355 publicações; e) 2015: 37.759 publicações; e f) 2014: 29.219 publicações. Ao aplicar este filtro, foram obtidos 218.382 trabalhos ao total, demonstrando que o interesse neste tema vem aumentando, visto que 45,8% dos trabalhos publicados com este descritor, ocorreram nos últimos cinco anos e seis meses, aproximadamente. O segundo filtro foi aplicado para selecionar o tipo de trabalho, sendo restringido à artigos. Totalizando agora, 158.251.

Acredita-se que a teoria do processo decisório interessa a muitas áreas de estudo, o que justifica seu alto número de publicações. A plataforma *Web Of Science* divide os trabalhos em categorias, que apresentam as áreas do descritor *decision making*, assim como na ilustração 1 a seguir.

Ilustração 1 – 25 principais categorias para descritor: *decision making*

Fonte: *Web Of Science* (2019)

Como pode ser observado na ilustração 1, a categoria de ciências ambientais apresenta o maior número de publicação de artigos desta temática. A área de gestão está representada nas categorias: “management” e “business”, em segundo e oitavo lugar, respectivamente. Na sequência, o terceiro refinamento ocorreu na escolha de três categorias: “management”, “business” e “education educational research”, o que resultou em 15.222 publicações. No quadro 2 estão consignados os artigos que foram utilizados neste trabalho.

Quadro 2 – Estudos sobre o tema *decision making*

Autor/Ano	Descrição
Helfat e Peteraf (2015)	Estuda como a capacidade cognitiva dos gerentes impacta na estratégia, bem como na gestão da mudança. Com foco nas capacidades gerenciais, dinâmicas, de detecção, apreensão e reconfiguração.
Hahn <i>et al.</i> (2014)	Estuda o contexto organizacional, bem como as heurísticas decorrentes destas decisões.
Hahn <i>et al.</i> (2015)	Trata da sustentabilidade empresarial, atrelando o sucesso a integração simultânea das dimensões econômica, ambiental e social.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2019).

Dentre estes artigos, preliminarmente, foram selecionados os 20 com maior número de citações dentre as estatísticas apresentadas pela própria plataforma. Devido à abrangência dos estudos de processo decisório, para fins deste estudo, foram mantidos três artigos, os quais foram citados no referencial teórico. Sendo que as demais publicações, não foram contempladas

por tratar de assuntos alheios ao interesse desta tese. No entanto, convém ressaltar que a base teórica não se restringiu somente a estes materiais.

2.2 Gestão Universitária – descritor: gestão universitária em EBSCO

Em um segundo momento, outra pesquisa foi realizada, desta vez na plataforma EBSCO, em 11 de junho de 2020. Diante do resultado, se iniciou o processo de lapidação da pesquisa com os mesmos critérios utilizados na coleta anterior. Ao aplicar estes filtros, foram obtidos 467 artigos publicados.

O tema “gestão universitária” costuma ter diversas abordagens e, não necessariamente, de interesse aos fins dessa pesquisa. Dessa forma, para compor o referencial desta tese, foram selecionados quatro artigos. Com o objetivo de sintetização, no quadro 3 abaixo se evidenciam as publicações que foram selecionadas.

Quadro 3 – Estudos prévios sobre o tema gestão universitária

Autor/Ano	Descrição
López e Rosas (2015)	“O objetivo da presente investigação é oferecer uma descrição da presença de mulheres em dois dos âmbitos de administração mais importantes da universidade pública espanhola: os reitorados e os decanatos de Faculdades ou direções de Escolas Técnicas Superiores.”.
Wiebusch, Coffferri e Tauchen (2019)	“[...] artigo tem por objetivo analisar como professores iniciantes, atuantes em duas universidades públicas do Estado do Rio Grande do Sul (RS), vivenciaram o início da profissão, visando compreender os enfrentamentos e os silenciamentos produzidos no desempenho das atividades acadêmicas.”.
Costa e Lopes (2015)	“A alocação de carga horária destinada à pesquisa é um problema que envolve diversas variáveis, como a proporcionalidade entre professores contratados em regime de trabalho de tempo integral e professores sob outros regimes, a demanda de atividades administrativas e de ensino na instituição e o mérito científico de cada pesquisador, entre outras. Neste trabalho é apresentado um estudo de caso e, com base nele, é proposta uma solução para a gerência da concessão de carga horária para pesquisa.”.
Kato, Chaves e Meguins (2020)	“Este artigo analisa as repercussões da adoção do modelo de governança corporativa para o trabalho docente no interior de uma instituição de ensino superior do estado do Pará, organizada administrativamente como universidade e pertencente, desde 2014, ao Grupo Ser Educacional S.A.”.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020).

No quadro 3 observou-se os quatro artigos considerados para constar no referencial teórico em conjunto com outros artigos relevantes para este estudo. Isto posto, no tópico seguinte se desenvolve o referencial teórico da tese, momento em que se apresentam as principais teorias, as quais servirão de base para a análise dos dados coletados.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Muitos são os esforços acadêmicos em analisar e tentar descrever ou explicar o processo decisório. Sabe-se que tomar decisão é inerente ao ser humano e que tais decisões ocorrem constantemente, a qualquer horário ou local, com distintos níveis de complexidade. Esta tese trata da decisão tática no contexto de uma Instituição Comunitária de Educação Superior. Para tanto, convém apresentar as teorias que fundamentam o processo decisório, bem como as teorias que tratam da estratégia organizacional, com vistas a evidenciar o nível tático dentro deste contexto.

3.1 Ambiente Organizacional

Para compreender o processo de tomada de decisão, este estudo pretende inicialmente descrever o ambiente decisório. Bispo e Cazarini (1998) tratam das mudanças que o mundo vêm enfrentando, o que tem tornado o ambiente ainda mais complexo, agregando mais fatores que influenciam o processo decisório. Para Lucini (2005, p. 25) “[...] as organizações devem ficar atentas às variações do ambiente empresarial para atenderem às expectativas da sociedade, adaptarem-se às novas condições econômicas e, assim, atingirem condições para se manterem em continuidade.”. No entanto, ao analisar o ambiente, as organizações ainda podem se deparar com informações ambíguas, incompletas e não relacionadas (LUCINI, 2005). Para tanto, é fundamental conduzir o monitoramento das mudanças no ambiente, a fim de identificar possíveis tendências entre as variáveis observadas. Nesse sentido, Corso *et al.* (2014, p. 203) destacam ser perceptível a “[...] importância do monitoramento do ambiente e sua influência na tomada de decisão [...]”, mas, ao mesmo tempo, atentam para “[...] vieses envolvidos nesse processo, tais como: motivação, cognição, satisfação de expectativas, seletividade, percepção, julgamento dos indivíduos, entre outros.”.

Nesta seção são exploradas as teorias que contribuem para compreender o ambiente da organização e, dessa forma, permitem analisar como os decisores o percebem. Inicialmente, apresenta-se a teoria que conceitua a informação, para em um segundo momento, compreender-se como a teoria da RBV analisa a informação. Em sequência, à luz de Porter (2005), lê-se o ambiente competitivo que este decisor pode encontrar. Por fim, são consideradas algumas teorias que definem quais são essas variáveis ambientais.

3.1.1 Informação

A informação é parte essencial do processo decisório, o que em outras palavras, pode ser observado pela citação de Rascão (2006, p. 9) “[...] a informação é a matéria-prima do processo de decisão, quer estratégica, quer operacional.”. No mesmo caminho, observa-se que “Sua obtenção e seu tratamento processual são alvos de inúmeras disciplinas científicas associadas à teoria da decisão, aos sistemas e às tecnologias da informação.” (RASCÃO, 2006, p. 9). Considerando a informação e o conhecimento combustíveis para a tomada de decisão, Pires e Marcondes (2004) defendem a importância do conhecimento para conduzir a níveis superiores o desenvolvimento e produção de bens e serviços. Logo, o conhecimento é fonte de vantagem competitiva sustentável para a instituição. Para tanto, a informação deve estar vinculada a um processo sistemático de obtenção de dados dispostos no ambiente, para sua transformação em informação, para Oliveira (2012, p. 157) chama-se Sistema de Informações Estratégicas e se caracteriza pelo

[...] processo de obtenção de dados do ambiente empresarial, sua transformação em informação, bem como sua interação com as informações internas da empresa, consolidando uma estrutura decisória estratégica que sustente o direcionamento da empresa para mais resultados.

Esse conceito contribui para a compreensão da capacidade adaptativa da organização frente ao dinamismo do ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Para compreender como as informações são construídas, convém estudar o dado que na visão de Barreto (2005, p. 113) representa

[...] fatos, textos, gráficos, sinais, etc. – e que se transforma em informação quando processado para utilização. Somente depois de analisada e avaliada em sua relevância e confiabilidade, a informação é, ou não, apropriada pela experiência do sujeito ou grupo, momento em que se pode falar de conhecimento.

Ainda sobre a importância da informação, Rascão (2006, p. 9) salienta: “A organização tem que se dotar de capacidades específicas para obtenção e tratamento dos dados, difusão seletiva da informação, e criação de conhecimento específico que terá que ser cuidadosamente gerido.”. Sendo assim, o sucesso da decisão depende da capacidade humana e/ou computacional em processar tais informações em tempo hábil para acessar o conhecimento necessário à uma decisão assertiva. Satur, Paiva e Duarte (2017, p. 9) completam o argumento ao citar “[...] que a informação plenamente perfeita não existe, mas é sempre um objetivo a ser perseguido. Essa

é uma forma de se aproximar dela, embora seja difícil atingi-la efetivamente, sendo, em alguns casos, impossível [...]”.

Nessa perspectiva, pode-se dizer que existem três tipos de informações imperfeitas: a incompleta, a assimétrica e a ambígua. Araujo (2005) conceitua a informação imperfeita como um problema decorrente da falta de informação ou da sua apresentação incompleta, o que prejudica a tomada de decisão. Para Satur, Paiva e Duarte (2017, p. 10) isso ocorre porque ela é “[...] diferenciada caso a caso, não há um padrão pré-fixado que permite imaginar a linha de produção de informação. A mesma informação repassada para diferentes pessoas será interpretada e aplicada de formas diversas. Logo, não tem características de *commodity*”.

Semelhantemente, Rascão (2006) afirma que a disponibilidade da informação deve ser a mínima necessária para satisfazer a necessidade do tomador de decisão e não, necessariamente, a sua completude. A nossa limitação no que se refere ao entendimento, conhecimento e capacidade de pesquisa produz apenas informações incompletas. Ou seja, sempre há algum elemento que pode ser agregado à informação para deixá-la mais completa, mas, convém definir qual informação seria considerada perfeita. Conforme Satur, Paiva e Duarte (2017, p. 7) “[...] a informação perfeita é aquela completa, simétrica, transparente, no tempo e no espaço adequado, enquanto todas as outras formas se caracterizam como informação imperfeita”. Na visão de Rascão (2006), a informação incompleta está associada à capacidade do indivíduo de racionalização, ou seja, a limitação de compreender a completude e a complexidade de tudo. Também está atrelada à indisponibilidade de acesso ou tempo inadequado para processar, o que dialoga com a teoria da Racionalidade Limitada, proposta por Simon (1979). Logo, a informação faz parte de uma cadeia capaz de levar a compreensão, através da informação, o decisor constrói o seu conhecimento e se habilita para tomar melhores decisões. Dessa forma, ao se estudar o processo decisório, não se pode negligenciar a importância da informação.

3.1.2 Visão Baseada em Recursos (RBV)

A teoria Visão Baseada em Recursos ou *Resource Based View* (RBV) proporciona um entendimento mais apurado sobre os recursos disponíveis no ambiente interno para as organizações. De acordo com esta teoria, as empresas são consideradas um conjunto de recursos e capacidades, que não podem ser facilmente compradas e vendidas no mercado (WERNERFELT, 1984). Caso seja possível extrair benefícios econômicos deste conjunto, e estes não puderem ser perfeitamente duplicados pelos competidores, podem ser fontes de

vantagem competitiva sustentáveis (NASSIF; HANASHIRO, 2002). Por outro lado, a teoria RBV (BARNEY, 1991) entende que as empresas não têm a mesma reação às variáveis externas e isso justifica a obtenção de resultados diferentes que, também, derivam da melhor utilização dos recursos organizacionais e competências que são transformadas em vantagens competitivas.

Para Barney (1991) os recursos organizacionais são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da organização, informações, conhecimentos, etc., sob o controle desta, que lhe permitem construir estratégias que desenvolvam a sua eficiência e a sua efetividade na obtenção de vantagem competitiva sustentável. Importante destacar a informação e o conhecimento como recursos relevantes, uma vez que, é comum relacionar somente os recursos humanos e financeiros quando se pensa em recursos da organização. Grant (1995) contribui para ampliar essa visão ao apresentar seis os recursos, a saber: financeiros, físicos, humanos, organizacionais, tecnológicos e de reputação.

A RBV possui, segundo Barney (1991), duas premissas básicas. A primeira é a de que as empresas de um determinado segmento são heterogêneas com relação aos seus recursos estratégicos. E, a segunda é de que esses recursos não são totalmente transferíveis entre as empresas. A RBV se dedica a compreender as implicações dessas premissas na análise das fontes de vantagem competitiva sustentável, inclusive, no reconhecimento de oportunidades de acordo com as características desses recursos (BARNEY 1991, 2001; MARITAN; PETERAF, 2011; WERNERFELT, 1984). Tais recursos são os ativos tangíveis ou intangíveis à disposição da empresa, de maneira permanente ou semipermanente, tornando-se uma força ou fraqueza. Cabe salientar que a maioria dos cenários requerem a articulação de vários recursos de forma simultânea, ou seja, sua combinação é um pré-requisito para que se torne um elemento importante (SPANOS; LIOUKAS, 2001).

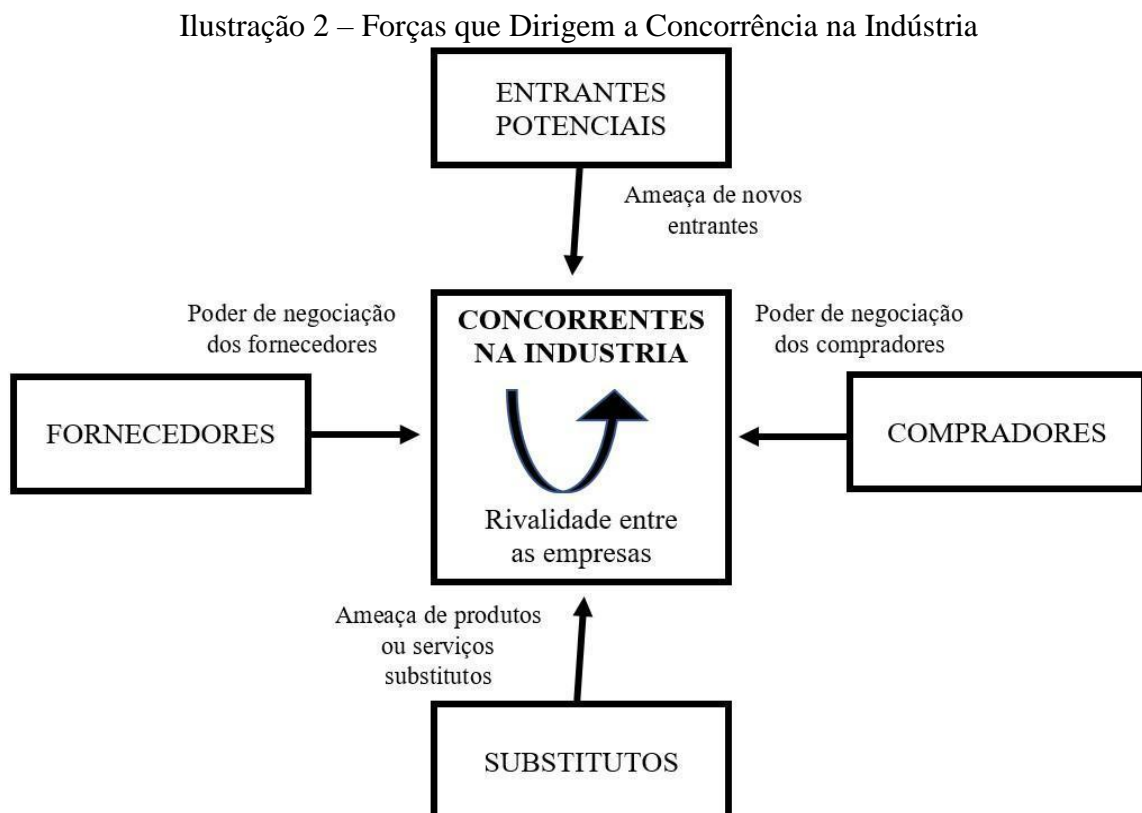
A organização obtém êxito na construção da vantagem competitiva quando consegue implementar uma estratégia capaz de gerar valor, antes de seus concorrentes. Contudo, para ser considerada sustentável, essa a vantagem deve ser valiosa, rara, imperfeitamente imitável e sem substitutos equivalentes no mercado (BARNEY, 1991). No que se refere à fonte de recursos da empresa é motivo de divergência entre os autores. De acordo com a lógica de Barney (1991), a empresa obtém os recursos e só poderá ter retorno acima da média de mercado, se o custo de obtenção de determinado recurso for inferior ao valor econômico desse recurso na implementação de uma estratégia (MARITAN; PETERAF, 2011). Em contraponto, Dierickx e Cool (1989), acatam o processo de acumulação ao invés da aquisição dos recursos. Essa preferência aplica-se principalmente aos recursos sem valor comercial e não negociáveis, os quais são, em geral, específicos da empresa e, portanto, precisam ser internamente

desenvolvidos.

Nesse sentido, as empresas se dedicam a olhar para o ambiente em que competem, e ao mesmo tempo, para o seu ambiente interno, com vistas a desenvolver estratégias que as coloquem em um patamar de competição assegurando uma vantagem competitiva. A Visão Baseada em Recursos compreende essa preocupação e contribui para definir quais recursos podem contribuir de forma mais acintosa para a vantagem competitiva. Em uma organização educacional, o capital intelectual e a informação são recursos intangíveis valiosos que merecem especial deferência.

3.1.3 Ambiente de Decisão

Dentre as ferramentas disponíveis para análise do ambiente externo, uma das mais divulgadas é a das Forças que Dirigem a Concorrência de Porter (2005). Nesta, temos entrantes potenciais, subsídios, compradores e fornecedores, como se observa na Ilustração a seguir.



Fonte: Adaptado de Porter (2005, p. 23)

Estas cinco forças são referidas por Porter (2005) como itens estratégicos de monitoramento permanente. A primeira, os entrantes potenciais, está atrelada ao risco de um

novo concorrente entrar para o mercado, visto que empresas novas “[...] que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcelas de mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo assim a rentabilidade.” (PORTER, 2005, p. 25). A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes configura a segunda preocupação de Porter (2005, p. 34).

A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar a sua posição. [...] Algumas formas de concorrência, notadamente a concorrência de preços, são altamente instáveis, sendo bastante provável que deixem toda a indústria em pior situação do ponto de vista da rentabilidade.

Para Porter (2005, p. 39) “Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. [...] Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.”. Por fim, o poder de negociação, tanto de compradores, como de fornecedores pode comprometer o segmento, forçando níveis de rentabilidade baixos. Nas palavras de Porter (2005, p. 40),

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria. [...] Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

Compreender as forças de mercado é fundamental para criar uma vantagem competitiva que, na visão de Porter (1990, p. 3), “[...] surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa.”. Para Barney (1991) a organização sustenta uma vantagem competitiva quando cria um valor intangível para o cliente, o qual não pode ser copiado pelo concorrente. Todos estes monitoramentos ambientais acabam criando uma matriz de informação que, possivelmente, contribuem para a tomada de decisão. No entanto, para Bispo e Cazarini (1998), a quantidade de informação pode prejudicar o processo decisório, caso o ambiente da decisão disponha de uma quantidade grande que não tenha muita relevância, visto que:

A quantidade de informações a respeito do problema é um fator de extrema importância para o processo decisório. Quanto mais informações conseguirmos

levantar a respeito do mesmo, evidentemente, melhor será a sua compreensão e sua solução. Também devemos nos preocupar com a qualidade das informações obtidas a respeito do problema. Muitas vezes, conseguimos obter uma grande quantidade de informações a respeito do problema, porém, pouquíssimas informações relevantes que nos poderiam contribuir melhor para encontrar a solução do problema (CAZARINI, 1998, p. 4).

Além do excesso de informação, o decisor pode encontrar dificuldades quando o ambiente de decisão for caracterizado por instabilidade e complexidade. Para Bataglia e Yu (2008), existe um problema quando as informações necessárias às decisões estratégicas envolvem variáveis dispostas no ambiente competitivo da organização e, este seja caracterizado pela instabilidade. Nesse sentido, entende-se que a complexidade do ambiente vai determinar o esforço necessário para a decisão.

Dois fatores determinam a complexidade do ambiente: quantidade e oscilação das variáveis ambientais. Quanto mais variáveis e, maior a oscilação dos seus valores, mais complexo será o ambiente decisório. Ainda para Bataglia e Yu (2008, p. 84), tal dinamismo “[...] gera incerteza no processo decisório estratégico, impossibilitando o estabelecimento de relação clara entre as alternativas de ação e suas consequências futuras [...]” e, com isso, as variáveis ambientais ficam sujeitas à oscilações significativas entre a aprovação do plano operacional e o início da execução da decisão. Se isso ocorrer, pode ocasionar a necessidade de, muitas vezes, reconsiderar alguns itens do plano operacional antes mesmo da implementação das referidas decisões. Para evitar os problemas relatados, o volume de informações obtido pela análise das variáveis ambientais externas deve ser sintetizado a ponto de contribuir para a assertividade na tomada de decisão. Considera-se as motivações externas como influenciadoras das decisões, no entanto, envolvem recursos internos.

3.1.4 Variáveis Ambiental e indicadores

Ao compreender o ambiente, se faz necessário também listar quais variáveis podem contribuir para a sua análise. Para Parmenter (2007), os gestores devem estar cientes da importância de dar foco aos indicadores chave de desempenho, que possam auferir o pulso da organização de forma sistêmica. Em acordo, Atkinson (1998) salienta que o sistema de indicadores deve centralizar sua atenção sobre as variáveis mais críticas para o sucesso da empresa e, estruturar sistemas de compensação baseados no desempenho de seus colaboradores.

Para Souza *et al.* (1994), os indicadores têm origem em expressões quantitativas e representam uma informação obtida a partir da medição e avaliação de processos. Outra

definição que se apresenta é citada por Caldeira *et al.* (2018), o qual atribui aos indicadores de desempenho a função de apurar os resultados, com objetivo de comparar as metas que foram estabelecidas pela organização e o que está para ser alcançado, ou não. De certa forma, apura o nível de desempenho apresentado pela empresa para o alcance desses objetivos. Em uma visão mais operacional, os Indicadores servem como elementos que mensuram níveis de eficiência e eficácia de uma organização, ou seja, medem o desempenho dos processos produtivos (ROLT *et al.*, 1998). Estes indicadores de desempenho podem ser classificados como financeiros e não financeiros, sendo que o primeiro tipo evidencia informações puramente quantitativas, geralmente, em valor monetário e derivado das operações da organização (MORISSETTE, 1996). Já os indicadores não financeiros se apresentam em métricas não monetárias, como por exemplo, a satisfação dos clientes, a retenção dos clientes, a permanência dos colaboradores, a formação profissional oferecida aos colaboradores, entre outros (BHAGWAT; SHARMA, 2007).

A década de 1980 foi marcada pelo descrédito dos indicadores financeiros como única forma de mensurar o desempenho das organizações e, sendo assim, pesquisadores começaram a se dedicar a apresentar soluções que pudessem preencher essa lacuna. Esta foi a origem de uma metodologia de controle de gestão, a qual teve como diferencial a utilização de um misto de indicadores financeiros e não-financeiros: o *Balanced ScoreCard* (BSC). Esta ferramenta, proposta por Kaplan e Norton (1997), é inspirada na estratégia da organização e, se diferencia pela simplicidade de comunicar a visão e a estratégia, com metas que se articulam em uma estrutura lógica de causa e efeito. Para Kaplan e Norton (1997) a execução da estratégia tem início na capacitação e envolvimento das pessoas, bem como na informação sobre a estratégia da empresa, para que cada colaborador saiba como cada ação pessoal pode contribuir para o quadro geral da estratégia da empresa.

No que se refere ao tema desta tese, os indicadores servem para proporcionar informações ao decisor, e podem ser classificados como financeiros e não financeiros. Logo, a gestão deve compor um pacote de indicadores capaz de municiar o decisor de forma personalizada, para atender a sua necessidade específica de tomada de decisão para cada situação.

3.2 Processo Decisório

O processo decisório dentro das organizações tem evoluído substancialmente em dificuldade. Os tomadores de decisão operam em contextos organizacionais turbulentos, com

sinais complexos e ambíguos (HAHN *et al.*, 2014). Ao se tomar uma decisão, tem-se por objetivo uma mudança de estado, pois destina-se a uma determinação ou resolução, que se toma em relação a uma determinada coisa (SILVA, 2017). Para Nutt e Wilson (2010), o processo decisório, enquanto tema de pesquisa é complexo, pois, trata-se de um fenômeno de multinível, perpassado por dimensões individuais, como cognição e afetividade; organizacionais, como estrutura e valores; e até mesmo sociais, oriundas do ambiente técnico e institucional.

Além de multinível, também pode ser interpretado sob diferentes vieses, correspondentes a diversas áreas do conhecimento, como apresenta Silva (2017, p. 120): “[...] não existe uma [única] teoria sobre o estudo da tomada de decisão, pois esta corresponde a uma interdisciplinaridade que engloba diversas áreas do conhecimento, tais como a matemática, a sociologia, a psicologia, a economia e a ciência política.”. Desta forma, pode-se observar que existem muitas teorias que explicam o processo decisório, com diferentes olhares sobre o mesmo assunto, uma vez que a decisão é pessoal e ocorre em todas as áreas do conhecimento. Dentro deste contexto, convém destacar as relações políticas e de poder, como impactantes no processo decisório. Sousa e Shibata (2011) entendem este contexto como uma nova teoria, que contribui para explicar o processo decisório. No entanto, neste estudo, tais relações serão tratadas como mais uma das variáveis que devem influenciar este processo. Na sequência, será apresentado o tema da tomada de decisão com mais profundidade, bem como serão apresentadas as quatro principais teorias que se propõem a explicar a decisão humana.

3.2.1 Tomada de Decisão

O processo de tomada de decisão, segundo Taylor (1986), é tratado sob duas abordagens: racional e comportamental. A primeira, com subsídio da teoria econômica, ao passo que a segunda é respaldada pela psicologia. A abordagem racional visa a busca de uma ótima decisão, para a qual o tomador é constituído de todas as condições para eleger a decisão mais adequada. Já a abordagem comportamental, procura entender como o indivíduo se comporta na resolução de problemas e como utiliza a informação nesse processo. Nesse sentido, a tomada de decisão pode ser definida como um compromisso para a ação, geralmente atrelada ao empenho de recursos. Um processo decisório é um conjunto de ações e fatores dinâmicos, iniciado pela identificação de um estímulo para uma ação e finalizado com o compromisso específico da ação (MINTZBERG; RAISINGHANI THÉORÊT, 1976).

Simon (1979) apresenta a decisão enquanto processo e, portanto, compreende três etapas, a saber: a) coleta de dados para a análise do ambiente e a identificação das oportunidades

e ameaças; b) criação de alternativas, compreendida pelo desenvolvimento e análise dos possíveis opções de ação; e c) escolha de uma alternativa para ação dentre as disponíveis. Quando se trata de tomar decisões, Oliveira Filho, Silveira e Sant'Ana (2014, p. 92) apresentam uma questão que traduz a motivação de pesquisadores sobre este tema: “Como o tomador de decisão decide entre qual a estratégia usar em qualquer problema de decisão particular?”. Ainda para os autores:

As diferenças das características individuais e de modelos mentais levam à subjetividade na tomada de decisão. Decisores diferem em relação aos seus conhecimentos sobre as estratégias e suas chances de sucesso, sua habilidade e/ou capacidade de implementar uma estratégia particular e sua motivação para resolver o problema de decisão (OLIVEIRA FILHO; SILVEIRA; SANT'ANA, 2014, p. 92).

Bispo e Cazarini (1998, p. 3) apresentam uma definição sobre a necessidade de tomar uma decisão, bem como sobre a sua omissão: “Uma decisão precisa ser tomada sempre que estamos diante de um problema que possui mais que uma alternativa para a sua solução. Mesmo quando para solucionar um problema temos uma única ação a tomar, temos as alternativas de tomar ou não esta ação.”. No entanto, Branco *et al.* (2014) reforça que não se trata somente de escolher alternativas, pois, observa-se “[...] o papel da complexa função de tomar decisão em situações em que é necessário optar entre uma série de alternativas, especialmente em situações nas quais há certo grau de incerteza a respeito dos resultados dessa escolha”.

O risco inerente à decisão, está vinculado a esta complexidade, assim como retratam Satur, Paiva e Duarte (2017, p. 9): “As pessoas precisam fazer escolhas e as fazem em ambientes de incertezas e que geram riscos. Risco é a probabilidade de que determinada ameaça ocorra causando algum desconforto que se quer evitar ou se proteger dele.”. Ainda sobre as incertezas do ambiente, Santos, Lima e Rodrigues (2015) afirmam que a capacidade de adaptação às mudanças, que são impostas pelo ambiente, é ainda mais importante que a execução das atividades cotidianas.

Hammond, Keeney e Raiffa (2004) complementam a percepção desse viés no processo decisório ao listar algumas armadilhas psicológicas que interferem neste processo: necessidade de confirmação das evidências, autoconfiança exagerada, adivinhação e prudência. Dessa forma, as decisões estratégicas empresariais costumam ocorrer em ambientes complexos e incertos. Para Ansoff (1991, p. 25), tais questões psicológicas e de ambiente, aumentam a dificuldade de atingir os objetivos, pois, de acordo com este autor, o desafio da decisão estratégica é “[...] configurar e direcionar o processo de conversão de recursos de tal modo que seja otimizada a consecução dos objetivos [...]”.

Todavia, nas organizações, estas decisões costumam apresentar duas linhas de atuação. Quando são consideradas individualmente, geralmente com o emprego de ferramentas e técnicas variadas com vistas a qualificar a decisão. E, quando pensadas de forma coletiva, de maneira que costumam apresentar um aspecto “[...] mais amplo, são decisões organizacionais e, para que possam ser efetivas, é necessário que haja uma harmonização das decisões de unidades menores da organização, como divisões, departamentos ou simplesmente pessoas [...]” (LIMA, 2011, p. 23).

Portanto, toda decisão envolve risco, assim, quanto mais proficiente for o indivíduo, mais assertiva tende a ser sua decisão. Tem-se que as empresas buscam contratar profissionais mais preparados e adquirir sistemas de apoio mais eficientes, para proporcionar melhores condições para a assertividade das decisões.

3.2.2 Tipos de Decisão

Muitas teorias foram desenvolvidas com vistas a descrever como o indivíduo decide. Para fins deste estudo, é importante tratar sobre os tipos de decisão, mas, não necessariamente, com todas as teorias. Desta forma, serão tratadas nos subtópicos a seguir, as quatro principais: Racional, Racionalidade Limitada, Naturalista e *Garbage Can*. Resumidamente, o quadro 4 abaixo apresenta a ideia central de cada uma dessas teorias a partir de seus autores seminais.

Quadro 4 – Síntese teórica sobre o campo de processo decisório

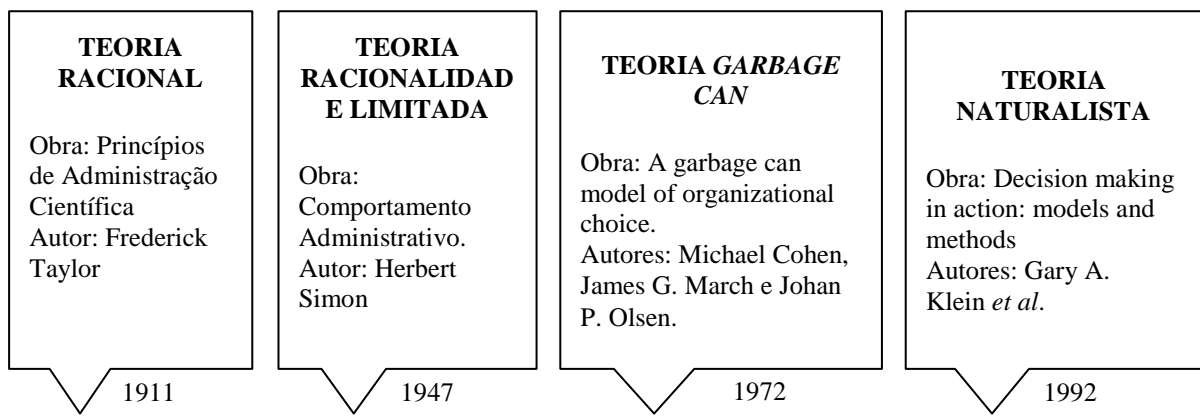
Correntes	Ideia Central	Referências
Racional	A teoria Racional preconizava que o decisor sempre tomava a decisão perfeita, racional, motivado pelo interesse econômico.	Taylor (1978)
Racionalidade Limitada	Relativizou a razão ao atrelar a decisão ao homem falível. O decisor possivelmente está imbuído do anseio de tomar a melhor decisão, no entanto, a cognição humana é incapaz de tomar a decisão dita ótima, o tempo todo.	Simon (1979) e Kahneman (2012)
Naturalista	A teoria Naturalista apresenta um modelo de decisão desestruturada, não racional e intuitiva, que ocorre em condições específicas e se vale da experiência e acúmulo de repertório do decisor.	Orasanu e Connolly (1993)
<i>Garbage Can</i>	Se caracteriza por inverter a lógica da decisão enquanto processo, e por diagnosticar aspectos com elementos da teoria da anarquia no que se refere à tomada de decisão empresarial. Para esta teoria, as soluções arquivadas na “lata do lixo” procuram problemas compatíveis.	Cohen, March e Olsen (1972)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No quadro 4 anterior, se apresenta um extrato teórico das quatro teorias que foram consideradas para tipificar a decisão neste estudo, mas, convém destacar que estas não são as únicas. Além disso, cabe destacar que a abordagem política não foi considerada. Para constar, a abordagem política evidencia a existência de jogos de poder dentro das organizações, o que para Torres Júnior e Moura (2011, p. 15) pode ser observado como os “[...] formadores de opinião, aliados, oponentes, autoridades, desejos de status, controle ou disseminação de informação, hierarquia ou função, ou qualquer mecanismo que possa colocar um indivíduo ou um grupo em vantagem em relação a outro”. Logo, essa perspectiva não foi utilizada considerando a complexidade das inter-relações, pois os tomadores de decisão formam coalizões e alianças políticas para negociar as decisões de forma contínua, evitando possíveis conflitos internos.

A perspectiva política está ancorada na premissa de que “[...] as organizações são coalizões de pessoas com interesses distintos. Enquanto alguns objetivos podem ser compartilhados, outros estabelecem conflitos.” (BATAGLIA; YU, 2008, p. 88). Tais conflitos podem ter como origem: visões diversas sobre o futuro, vieses estabelecidos pelas posições distintas nas organizações, e confronto de ambições e interesses (DEAN JÚNIOR; SHARFMAN, 1993). Na ilustração abaixo, as quatro teorias podem ser conhecidas em um *layout* de *timeline*, para identificar as relações entre elas na história.

Ilustração 3 – *Timeline* das teorias de tomada de decisão



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos teóricos da pesquisa (2020).

Feita esta breve apresentação, relembra-se que este estudo apresenta as teorias que obtiveram maior repercussão acadêmica, bem como, maior possibilidade de explicar o processo decisório do campo empírico aqui proposto. Logo, as quatro teorias apresentadas estão tratadas neste trabalho, quais sejam: teoria Racional, teoria da Racionalidade Limitada, teoria *Garbage*

Can e teoria Naturalista.

3.2.3 Teoria Racional

Com vistas a compreender o processo de tomada de decisão, muitos estudos foram propostos. Em grande maioria, as publicações sobre esta teoria são do início do século passado. Também chamada de teoria clássica, foi concebida sob duas principais vertentes: “[...] a primeira, baseada na obra clássica de Frederick Winslow Taylor, a qual se concentra nas atividades e rotinas da produção; enquanto a segunda investiga as questões mais amplas do contexto organizacional, tais como a adequação dos departamentos e a divisão do trabalho.” (RIBEIRO, 2015, p. 151). A teoria de Taylor deu fundamentação científica ao movimento denominado administração científica, cujo foco era na produção, com o uso racional e eficiente da força de trabalho.

Os estudos de Taylor verificaram a eficácia da utilização das pessoas, ou seja, a interação e o ajuste entre características individuais e o ambiente da organização. Esta vertente clássica ficou conhecida como – movimento da administração científica – fornecendo um ganho significativo para as atividades produtivas, reduzindo problemas de engenharia humana, desencadeando novos estudos sobre a influência dos fatores fisiológicos nas operações, e especificando atividades e rotinas da produção (RIBEIRO, 2015, p. 152).

No entanto, convém destacar que este modelo recebeu muitas críticas, visto que se restringe a poucas variáveis de natureza fisiológica, como sendo: tempos e movimentos, incentivos econômicos e capacidade dos equipamentos (RIBEIRO, 2015). A segunda vertente se refere à teoria da departamentalização, ou seja, compreendia que os objetivos organizacionais seriam atingidos graças à divisão das tarefas por toda a empresa. “Destacam-se as questões sobre a organização por processo, e maximização do maquinário para economizar mão-de-obra ou processos desnecessários” (RIBEIRO, 2015, p. 152). Ainda para o autor, destaca-se a fragilidade da teoria no que se refere à contemplação das dinâmicas ou dos modelos essenciais para a criação de novas tarefas. Para Bispo e Cazarini (1998, p. 2) “[...] os critérios de tomada de decisão no começo do século eram centrados no executivo principal, em geral o proprietário, que detinha as prerrogativas de escolher o que julgasse melhor para a empresa e para os trabalhadores”, visto que somente este seria capaz de tomar decisões assertivas e racionais.

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

contribuir para alcançar o objetivo e escolher a mais adequada. “Ser plenamente racional, no que diz respeito ao processo decisório, consiste em tomar uma decisão que nos leve a um resultado ótimo” (RODRIGUES; RUSSO, 2011, p. 81). A fragilidade da proposta racional, segundo March e Simon (1979), é evidenciada nos pressupostos de que o modelo requer um mecanismo de escolha, no qual todas as alternativas são listadas e suas consequências são conhecidas e classificadas de acordo com sua utilidade. Ainda assim, não são contempladas as possíveis pressões sociais e organizacionais do ambiente (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Em uma administração marcada por ambientes turbulentos, com evolução da cultura corporativa, priorizando programas de qualidade total, a maior insatisfação é expressada no distanciamento entre a formulação da estratégia e a difícil implementação dela. Outro ponto citado é que a estratégia não é estática, mas sim incremental e adaptativa. Ela depende do de interações da firma com o ambiente — inclui-se, nesse caso, outras firmas — manejando conflitos e demandas de acordo com seus objetivos e prioridades. Portanto, há um dinamismo nessa interação (ANSOFF, 1965; CHANDLER; 1962).

Sob a perspectiva racionalista, planejamento em um modelo de negócios analisa situações ambientais análogas, internas e externas, traçando diversos cenários, com diferentes resultados, obtidos por meio de escolhas estratégicas distintas. Não se trata de uma simples previsão. Nesse ponto, a definição dos objetivos é um ponto crucial para a formulação da estratégia da firma, assim como a definição e a implementação dessa estratégia (PRAHALAD; HAMEL, 1990). O que fundamenta a teoria racional é a premissa de que o decisor sempre vai escolher a melhor alternativa, visando o ganho econômico.

O modelo do *'homo economicus'* presente na Escola Clássica caracteriza o homem com um ser racional com conhecimento e capacidade para lidar com a complexidade do mundo real. O tomador de decisões é dotado de conhecimento pleno com capacidade para gerar todas as opções possíveis para a solução de determinado problema, apoiado em sua racionalidade (EBERHART; PASCUCI, 2014, p. 227).

Desta forma, o processo decisório era compreendido como racional, pois, o decisor sempre tomava a decisão perfeita, motivado pelo interesse econômico. Esta concepção perdurou até as primeiras teorias psicológicas ganharem adeptos no meio empresarial, como descrito pela teoria da Racionalidade Limitada, a qual é tratada a seguir.

3.2.4 Teoria da Racionalidade Limitada

As décadas de 1940 e 1950 foram precursoras de mudanças significativas na gestão

empresarial. Nestas décadas, movimentos como o denominado Abordagem Comportamental da Administração, ganharam aderência entre os gestores, e elevaram a compreensão do papel dos recursos humanos dentro das organizações. Até então, as pessoas eram consideradas como mão-de-obra e as decisões eram destinadas, apenas, aos donos do negócio. Com o aumento da escala de ramos do mercado e a necessidade de expandir as operações para outros países e continentes, os psicólogos começaram a ganhar espaço no meio organizacional. Tornou-se necessário compreender quais eram as motivações que levariam as pessoas a tomarem as melhores decisões, respeitando os interesses das empresas (CHIAVENATO, 2003). Sendo assim, se constatou que os trabalhadores eram seres humanos capazes de pensar, com motivações próprias, e tomavam decisões considerando esse contexto. Estudar as condições para melhorar a capacidade cognitiva desse decisor, bem como o que lhe motiva, passou a ser a grande contribuição dos pesquisadores da Racionalidade Limitada para as organizações (DAS; TENG, 1999).

Com o intuito de evoluir em relação à teoria Racional, a Teoria da Racionalidade Limitada compreende que o tomador de decisão não é capaz de tomar decisões racionais na maior parte do tempo. Ou seja, “[...] nessa perspectiva é recusado o modelo de que o tomador de decisões é capaz de buscar e obter uma solução ótima em contextos de decisão.” (RAMOS; TAKAHASHI; ROGLIO, 2015, p. 159). Para Ribeiro (2015, p. 152) “[...] algumas das principais lacunas da teoria clássica estão relacionadas com a falta de reconhecimento dos aspectos que envolvem motivação, conflitos de interesses na organização, limitações humanas, cognição e decisão.”. A capacidade humana de absorver informações e tomar decisões é limitada. Nesse contexto, Weick (1973, p. 9) afirma:

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

Bataglia e Yu (2008) complementam ao afirmar que o ser humano busca satisfazer e não maximizar, e dessa forma, além da limitação cognitiva do decisor, cabe destacar que as informações não estão disponíveis e precisam ser buscadas. Assim, o interesse pela busca da informação adequada interfere na escolha do decisor, como por exemplo, pela priorização das preferências individuais. Os autores, desta forma, buscam evidenciar a importância da informação para uma decisão assertiva, a qual deve estar disponível e, ressaltam o papel do

tomador de decisão nesta busca. Sendo assim, a ruptura entre a racionalidade e o comportamento no processo de tomada de decisão nas organizações ocorreu por meio dos modelos de Racionalidade Limitada, contra o então modelo racional. Desde então, as áreas econômica e psicológica têm desenvolvido estudos voltados à qualificação deste processo, sob orientação destes dois modelos.

A teoria da Racionalidade Limitada foi proposta pelo Prêmio Nobel Herbert Simon (1979; 1983) e preconiza a incapacidade cognitiva e situacional do decisor em tomar a melhor decisão, mesmo que se valendo da racionalidade (LERNER *et al.*, 2015). Nesse sentido,

O modelo comportamental de racionalidade limitada, desenvolvido por Herbert Simon (1955), procura elaborar uma alternativa ao argumento axiomático tradicional de racionalidade, puramente abstrato, amparado na imposição de pressupostos e regras de inferência para extrair proposições normativas. O autor aponta as fragilidades do uso da lógica para encontrar algum padrão de comportamento dos agentes, coerente e infalível, para a resolução de problemas complexos. (MELO; FUCIDJI, 2016, p. 624)

A teoria de Simon foi concebida a partir da premissa de que o sistema econômico é dinâmico, tanto nas interações entre os agentes, como no próprio ambiente. Dessa forma, torna-se impossível prever os eventos futuros, em virtude da incerteza sobre as condições e mudanças do ambiente. Para Melo e Fucidji (2016, p. 623) “[...] além da incerteza quanto à probabilidade de ocorrência de eventos futuros, o argumento de racionalidade limitada assume também que os agentes não possuem capacidade de obter e processar todas as informações relevantes para a tomada de decisão”. Essa incapacidade é atribuída, principalmente, à complexidade do sistema em que estão inseridos e às questões vinculadas à informação imperfeita. Simon (1979) destaca que a racionalidade requer um conhecimento completo, e inalcançável, das consequências exatas de cada escolha. Na realidade, o ser humano possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cercam sua ação, e uma ligeira percepção das regularidades dos fenômenos e das leis que lhe permitam gerar futuras consequências com base no conhecimento das circunstâncias atuais. Tais limitações proporcionam a criação de vieses cognitivos, presentes no processo de tomada de decisão.

A teoria da Racionalidade Limitada recebeu relevante contribuição do psicólogo e ganhador do Prêmio Nobel, Daniel Kahneman. Kahneman e Klein (2009) consideram que a inconsistência é uma grande fraqueza de julgamento informal, pois, quando é apresentado um caso com a mesma informação em ocasiões diferentes, juízes humanos, muitas vezes chegam a diferentes conclusões. Neste sentido, o julgamento informal está relacionado à intuição, que na visão de Simon (1979) pode ser definida como um gatilho para uma sugestão, originada por

uma determinada situação. Este gatilho dá acesso à informação especializada armazenada na memória, a qual fornece uma resposta e, a intuição é este reconhecimento. Desta forma, o autor desmistifica a intuição como uma aura quase mágica de conhecimento que não é adquirida por um processo racional.

No estudo de Das e Teng (1999) foi desenvolvido um quadro, no qual quatro tipos de vieses cognitivos (hipóteses prévias e com foco em alvos limitados, a exposição a alternativas limitadas, insensibilidade às probabilidades de resultados e ilusão de gerenciamento) são cruzados. Para o autor, estes fatores dificultam o processo decisório, estabelecendo um vício cognitivo ao decisor. A limitação humana em sintetizar um número cada vez maior de informações é entendida como remediável, mediante aplicação de processos de solução de problemas, conforme proposto por March e Simon (1979, p. 212), em que

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

Em síntese, conforme os autores desta revisão, pode-se observar que as limitações humanas para viabilizar a melhor decisão, podem estar condicionadas aos seguintes fatores: a) Cultura do decisor; b) Tempo; c) Complexidade do ambiente; d) Influência por interesses de atores interessados no resultado da decisão; e) Capacidade cognitiva do decisor; e f) Disponibilidade e confiabilidade das informações. A cultura do decisor, segundo Bispo e Cazarini (1998, p. 4) pode influenciar no resultado das decisões, pois,

Um mesmo problema pode ser compreendido de forma diferente por pessoas ou povos de culturas diferentes. Mesmo numa grande cidade onde a cultura disponível é a mesma para todos os seus habitantes, o nível de aquisição desta cultura é diferente entre a população o que causa níveis de compreensão diferentes para um mesmo problema. Por exemplo, o problema da falta de emprego é compreendido de forma diferente entre as pessoas com diferentes níveis de cultura.

No que se refere aos aspectos culturais, convém listar: gênero, social, religião, costumes, ética, motivação, organização, saúde, família, humor e demais fatores emocionais. Convém destacar que a variável tempo interfere na capacidade do decisor em tomar a decisão mais assertiva. Conforme destaca Bispo e Cazarini (1998, p. 5), “[...] o processo decisório está intimamente relacionado com o tempo e com a capacidade humana e/ou computacional de processar informações em tempo hábil.”. Inclusive a própria escolha das informações para o

processo decisório é pessoal e subjetiva. De acordo com a percepção de Melo e Fucidji (2016, p. 625),

As informações utilizadas pelo agente para a tomada de decisão são baseadas em fatos muito subjetivos, como as percepções que os indivíduos têm acerca do ambiente em que vivem. A racionalidade dos agentes depende de suas crenças, e estas crenças dependem das informações disponíveis no momento de suas ações.

Branco *et al.* (2014) destacam que diversos quadros clínicos e neurológicos geram prejuízos à tomada de decisão. Para Simon (1983) a cognição humana pode limitar a capacidade do decisor em promover a melhor decisão, mas, por outro lado, o cérebro humano possui mecanismos que ajudam nesse processo, os quais são compreendidos como atalhos cognitivos que auxiliam o processo decisório. De certa forma, alguns decisores criam filtros cognitivos que admitem certas informações no processo e excluem outras (THOMAS; PORAC, 2002). Trata-se de uma estratégia cognitiva que estabelece um viés importante no processo decisório, que muitas vezes ocorre de forma intuitiva e involuntária.

Simon (1983) trata dos mecanismos cognitivos úteis para a tomada de decisão, que de alguma forma podem criar uma limitação para o decisor: O primeiro mecanismo é a capacidade humana de concentração nos problemas que necessitam de atenção imediata. O segundo é a capacidade dos indivíduos de produzir alternativas de ação, com vistas a procurar outras possibilidades ou melhorar daquelas já existentes. Já, o terceiro mecanismo, trata da capacidade humana de adquirir fatos e inferir a partir destes. Neste aspecto, o autor substitui o uso de axiomas pela noção de escolha logicamente consistente.

Dessa forma, os decisores se valem de heurísticas cognitivas para entender situações tão complexas (MERVIS; ROSCH, 1981), principalmente, no que se refere às decisões estratégicas. O tomador de decisão estratégica raramente dispõe de tempo e capacidades necessárias para coletar e processar informações importantes para este tipo de decisão (LIMA, 2011), o que justifica a utilização destes atalhos cognitivos. Tversky e Kahneman (1974) realizaram diversos estudos empíricos e identificaram algumas estratégias, como as denominadas: heurísticas, utilizadas frequentemente pelo decisor para tomar decisão. Os autores classificam estas heurísticas como: disponibilidade, representatividade e ancoragem. São estratégias utilizadas para simplificar as situações de incerteza, proporcionando respostas rápidas e geralmente corretas para avaliar aspectos da situação atual. Nesse sentido, tem-se que,

A disponibilidade descreve a tendência por escolher alternativas facilmente lembradas

ou imaginadas. A representatividade se refere à tendência de atribuir algum evento a um processo ou população devido à similaridade entre eles; ou seja, ligar o evento a um processo do qual ele é representativo. Já a ancoragem se refere a situações em que um número ou probabilidade deve ser estimado. Nesses casos, as pessoas tendem a escolher um valor como ponto de partida, ou âncora, e ajustar sua resposta a partir deste número (BRANCO *et al.*, 2014, p. 68).

Ainda para Branco *et al.* (2014, p. 68) “[...] a utilização de heurísticas pode levar a alguns erros, pois pode distorcer a interpretação de informações se aplicada indiscriminadamente; entretanto, na maioria das situações, estas estratégias auxiliam na otimização do tempo e recursos cognitivos utilizados na TD”. Conlisk (1996) defende que o decisor se adapta de forma dinâmica ao meio, pois os agentes, ao utilizarem intuição e observação, passam a apresentar padrões de comportamento adaptativos conforme sua interação com determinado ambiente. As heurísticas cognitivas são armazenadas na memória e, portanto, a mente funciona como uma ferramenta com várias heurísticas adaptadas a classes específicas de problemas. Ao se valer desses atalhos cognitivos, os decisores selecionam uma alternativa que satisfaça uma determinada demanda ou necessidade, sem a preocupação com a escolha da solução ideal.

Este avanço sobre o modelo racional se assenta, principalmente, na indicação de que o ser humano possui limitações. Assim, o processo de decisão se pauta fundamentalmente na identificação de uma alternativa satisfatória. A partir desta perspectiva, é possível estabelecer requisitos mínimos para uma escolha, e, posteriormente, tomar a decisão quando uma alternativa alcançar ou ultrapassar os requisitos pré-estabelecidos (RIBEIRO, 2015, p. 154).

Existe uma relação bilateral entre as pessoas e as empresas. As pessoas passam grande parte de suas vidas dentro do ambiente organizacional, aprendendo e reagindo com este meio, e tendo o seu comportamento influenciado por ele. Por outro lado, cada comportamento e decisão das pessoas, altera e molda a cultura das organizações. “Desta forma, uma organização pode ser observada como um organismo formado por membros que possuem capacidade de decisão para a resolução de problemas.” (RIBEIRO, 2015, p. 151). Além da relação bilateral que ocorre entre as pessoas e as instituições, convém destacar que se tratando de uma universidade comunitária, existe uma relação ainda mais íntima com a comunidade a qual está inserida, bem como com o governo e as empresas. Como destaca Eberhart e Pascuci (2014, p. 225) “Os processos de cooperação, em especial, envolvendo governo e empresas têm sido uma das formas de atuação representativas das universidades, em termos de contribuição socioeconômica”, o que se acentua quando se trata de uma Universidade Comunitária.

Convém salientar que cada decisor, tem capacidade única, e por essência, distinta dos

demais decisores da organização. Sendo assim, as instituições são compostas por pessoas com diferentes capacidades para tomada de decisão e resolução de problemas. Mesmo assim, o próprio ambiente de negócios proporciona fatores que aumentam a complexidade da decisão.

Nas empresas, existem ainda, as influências externas provenientes dos clientes que solicitam produtos de boa qualidade, atendimento rápido e personalizado e preços mais competitivos; também, as condições impostas pelos fornecedores; as exigências do governo; o alerta dos concorrentes; as notícias da mídia, etc. As influências internas estão mais relacionadas com a interpretação das informações obtidas interna e externamente e englobam a cultura organizacional, as tecnologias, os recursos, as normas, os processos e as matérias-primas. Tomar decisões nesse contexto é algo complexo e administrar essa complexidade é o desafio de todo dirigente moderno (BISPO; CAZARINI, 1998, p. 5).

Todos estes fatores, podem, de alguma forma, comprometer as escolhas das prioridades, como destaca Ribeiro (2015), em vista do resultado esperado. No entanto, para as organizações, alguns aspectos subjetivos podem dificultar estas definições. Ainda neste contexto organizacional, Ribeiro (2015) destaca a capacidade dos indivíduos de influenciarem o processo decisório, visto que

[...] podem despertar uma série de reações que nem sempre são previsíveis. Este fenômeno decorre de questões, tais como a vasta rede de associações entre os membros da organização; expectativas diversas sobre as consequências das ações; e heterogeneidade de atitudes e de preferências. Contudo, os estímulos podem conter elementos subjetivos que dificultam a transmissão e a recepção clara do seu conteúdo (RIBEIRO, 2015, p. 152).

Desta forma, a primeira corrente de psicólogos a atuar nas organizações contribuiu para relativizar a razão, ao atrelar a decisão ao homem falível. O decisor possivelmente esteja imbuído do anseio de tomar a melhor decisão, no entanto, a cognição humana é incapaz de tomar uma decisão dita ótima o tempo todo.

3.2.5 Teoria Naturalista

A teoria da Tomada de Decisão Naturalista ou *Naturalistic Decision Making* (NDM), também foi denominada pelos criadores como a teoria da decisão no mundo real. Schneider e Shanteau (2003) criticam as teorias anteriores e sugerem que a teoria clássica da decisão pouco fez para ajudar nossa compreensão da tomada de decisão em contextos do mundo real. Zsombok (1997, p. 4) explica que “[...] é a forma como as pessoas usam sua experiência para tomar decisões no seu campo de atuação”. Convém destacar que a NDM não pretende compreender e

descrever todas as decisões humanas. Este modelo é restrito, segundo Orasanu e Connolly (1993), a decisões em ambientes complexos, caracterizados por limitação de tempo, incerteza, objetivos pouco claros ou conflitantes, e cujas consequências das escolhas estejam associadas a implicações significativas.

Autores com ideais racionalistas, já reconheciam que as experiências eram capazes de criar repositórios de soluções. March e Simon (1979), afirmam que a criação de sentido é uma das maneiras de inovar na resolução de problemas, uma vez que a cognição é um repositório de possíveis soluções aprendidas em experiências anteriores, que o decisor recupera quando necessário. Russo, Frederick e Nogueira (2008, p. 27) entendem que a NDM “[...] se baseia num contexto [...] incerto e dinâmico, para a solução de problemas organizacionais mal estruturados, dentro de normas e objetivos instáveis e também se baseia em múltiplos participantes, principalmente especialistas no contexto do problema.”. Ainda sobre a NDM, cabe ressaltar que esta visa avaliar como a tomada de decisão compartilhada acontece em ambientes dinâmicos e incertos, com restrições de tempo e em problemas mal definidos (ZSAMBOK, 1997).

Para Fogaça (2015), a NDM ocorre quando é possível identificar cinco postos-chave, a saber: a) Decisores proficientes: Capacidade de decisores especialistas em suas respectivas áreas de atuação; b) Combinação das regras de decisão entre a situação e a ação: O decisor escolhe opções comparando-as com um padrão já vivenciado e não com outras opções; c) Decisão orientada por processos cognitivos (não racional): O decisor se vale da expertise e simulações mentais rápidas para operacionalizar a decisão; d) Informação depende do contexto: Informações diferentes são importantes para decisores diferentes, mesmo que envolvidos na solução de um mesmo problema; e e) Alternativas baseadas no empirismo: Soluções ótimas derivadas de sistemas formais que não sejam praticáveis, são vazias.

Para Russo, Frederick e Nogueira (2008), as condições para descrever a decisão naturalista ocorrem quando há: a) problema mal estruturado: problemas reais sem uma definição completa, como um bombeiro enfrentando o fogo dentro de um ambiente fechado; b) ambiente incerto e dinâmico: o foco são situações do mundo real, sem a simplificação das avaliações em laboratório; c) objetivos e normas organizacionais: sendo que estão mal definidos, são competitivos ou estão em mudança; d) ação/reação em cadeia: em contraste com decisões únicas; e) restrição de tempo: não há tempo para a geração de múltiplas alternativas, nem para compará-las; f) alto impacto: situações onde a decisão tem um grande impacto para os participantes do processo; e g) múltiplos participantes: a decisão não é individual.

Para os autores seminais da teoria naturalista (ORASANU; CONNOLLY, 1993), são

oito fatores que diferem esse tipo de decisão das demais, quais sejam: a) Problemas mal estruturados; b) Ambientes dinâmicos incertos; c) Metas instáveis, mal definidas ou concorrentes; d) Loops de ação e feedback; e) Curto tempo; f) Apostas altas; g) Vários jogadores; e h) Objetivos e normas organizacionais. Fica evidente que a decisão naturalista ocorre em situações específicas, em que uma quantidade de condições deve estar presente para a sua efetivação.

Ainda assim, deve-se compreender a decisão naturalista sob a ótica do participante da decisão. Estes decisores são classificados conforme o grau de proficiência, o qual, segundo Dreyfus (1997), podem ser agrupados conforme a fase em que se encontram: principiante, iniciante avançado, competente, proficiente e especialista. Ainda, segundo Dreyfus (1997), o principiante detém conhecimento das atividades, mas sem nenhuma compreensão do contexto. Já o iniciante avançado, por já ter passado por algumas situações reais, acumulou repertório capaz de auxiliar na compreensão deste contexto. O terceiro estágio apresentado por Dreyfus (1997), é o competente, no qual o decisor atua na construção de planejamento que visa se antecipar a situações futuras. Os demais estágios, proficiente e especialista, se diferenciam dos pela condição de uso da intuição. A intuição assertiva só ocorre quando a quantidade de repertório proporciona a segurança necessária. Mesmo assim, o estágio proficiente ainda se vale da razão para dar sustentação à sua decisão intuitiva, já o especialista, dispensa a razão (DREYFUS, 1997).

A teoria naturalista veio para acrescentar novos elementos à racionalidade, proposta até então, e coloca a centralidade da decisão no próprio decisor. Quanto mais proficiente e detentor de repertório for o decisor, mais assertiva deve ser sua decisão. De certa forma, a teoria naturalista não veio para contrapor em sua totalidade os modelos anteriores, mas apresentar um modelo de tomada de decisão desestruturada, não racional e intuitiva, que ocorre em condições específicas.

3.2.6 Teoria Garbage Can

Para Ramos, Takahashi e Roglio (2015), o argumento principal da teoria baseada na *Garbage Can* é de que as decisões organizacionais são tomadas, frequentemente, em condições muito diversas daquelas descritas pelas teorias anteriores e que, portanto, este modelo poderia incluir elementos até então ignorados. March e Olsen (1976) descrevem o modelo de decisão Lata do Lixo (*Garbage Can Model*) como uma “anarquia organizada”, em um ambiente altamente incerto. March e Olsen (1976) caracterizam as organizações dessa forma com base

em uma ambiguidade que pode ser percebida em três momentos:

- a) Preferências problemáticas: Os decisores possuem preferências mal definidas e inconsistentes. Estes detêm apenas um conhecimento fraco dos fins e dos meios;
- b) Participação fluída: A participação dos decisores é fluída, já que pode ser observada uma rotatividade desses profissionais dentro dos processos decisórios organizacionais. Ramos e Roglio (2014, p. 3) atribuem mais elementos para a compreensão desta participação ao relatarem que “[...] nem todos os participantes do processo ou decisores são estáveis e claramente identificáveis.”.
- c) Tecnologia não evidente: Os autores ainda destacam que “[...] a tecnologia pode não ser claramente entendida por todos os participantes da organização.” (RAMOS; ROGLIO, 2014, p. 3).

Para Zanela (1999) a decisão ocorre em uma reunião estocástica de: a) escolhas procurando por problemas; b) problemas procurando por escolhas; c) soluções procurando por problemas para resolver; e d) decisores procurando por alguma coisa para resolver. Ainda para Zanela (1999, p. 36): “[...] as soluções são preexistentes aos problemas. É aí que intervém a lixeira. Existe uma grande lata de lixo na qual existem problemas latentes e disponíveis. Cada indivíduo, portanto, vai à lata de lixo procurar problemas para serem resolvidos.”. No estudo de Cohen, March e Olsen (1972, p. 11) verificam-se características dessa teoria no que se refere à gestão universitária, haja vista que

Uma classe de organização que enfrenta situações de decisão envolvendo objetivos pouco claros, tecnologia pouco clara e participantes fluidos é a faculdade ou universidade moderna. Se as implicações do modelo são aplicáveis em qualquer lugar, elas são aplicáveis a uma universidade. Embora exista uma grande variação entre faculdades e universidades, entre países e em qualquer país, o modelo tem relevância geral para a tomada de decisão no ensino superior.

Dentre as teorias apresentadas neste estudo, esta representa um pensamento mais disruptivo, ao entender a lógica da decisão enquanto processo. Outra contribuição da teoria da Lata de Lixo, está em diagnosticar aspectos com elementos da teoria da anarquia, vinculada à tomada de decisão empresarial no contexto educacional.

3.3 Gestão Estratégica

Em sua época, Sun Tzu escreveu um manual de instruções para que o imperador fosse vitorioso na guerra. Estes ensinamentos ainda são úteis nos tempos atuais, principalmente, no

contexto da estratégia organizacional. Abaixo tem-se uma citação extraída da obra, *A arte da guerra*, de Sun Tzu:

Se conhecemos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas (HOU; SHEANG; HIDAJAT, 2005)

Oliveira (2012, p. 4) destaca que, no sentido militar da época antes de Napoleão, a estratégia significava “[...] a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota.”. Definição esta, que com o tempo passou a incorporar conceitos mais amplos, com perspectivas políticas e econômicas. A estratégia tem origem militar, porém, o interesse deste estudo descansa sobre a estratégia no contexto da gestão educacional na educação superior. Como destaca López e Rosas (2015), a gestão estratégica das instituições educacionais e o exercício de sua liderança continuam sendo uma questão prioritária na política educacional mundial. Neste sentido, Wright, Kroll e Parnell (2011) defendem que a administração da estratégia é um grande desafio, por conduzir uma organização complexa, por caminhos em ambientes dinâmicos e de mudanças rápidas. Sendo assim, independente do segmento,

[...] a essência da estratégia – seja militar, diplomática, empresarial, esportiva, (ou) política... – é construir uma postura que seja tão forte (e potencialmente flexível) de maneira seletiva para que a organização possa atingir suas metas, independentemente de como forças externas imprevisíveis possam de fato interagir quando chega a hora (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 33).

Neste sentido, é possível observar a conveniência da estratégia, forte para se proteger das ameaças externas, e ao mesmo tempo, flexível para possibilitar a rápida adequação da organização às constantes mudanças do ambiente no que se refere às oportunidades. Nesse sentido, a seguir será apresentado um arcabouço teórico que trata da cultura e dos valores das organizações.

3.3.1 Cultura e Valores Institucionais

Cultura organizacional é descrita de forma simples por Deal e Kennedy (1983) a exemplo da “maneira como fazemos as coisas por aqui”. Nessa perspectiva, convém complementar com o pensamento de Smircich (1983), o qual trata a cultura organizacional como um aderente social ou normativo, a qual fixa as partes de uma instituição. De forma mais

global, pode ser compreendida como um sistema de significados utilizados em determinado momento (PETTIGREW, 1979). Com base mais conceitual, Schein (1988, p. 56) afirma que a cultura organizacional é um

[...] padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, no processo de aprender a resolver problemas de adaptação externa e de integração interna, os quais funcionam suficientemente bem, podendo, assim, ser ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Para Robbins (2012, p. 501) a cultura pode ser compreendida como “[...] um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais”. Assim, torna-se uma forma de tornar a empresa única. Para Freitas (1991) a cultura da organização é atrelada a pressupostos básicos, que se tornam consolidados com o tempo e com a afirmação de solução de problemas. Para Schein (1988), sua gestão requer algumas ações, como a observação de regularidades no comportamento, normatizações envolvendo grupos de trabalho, estabelecimento dos valores dominantes da organização, filosofia que orienta as políticas da corporação, cartilha para os novos colaboradores, forma como a empresa trata as pessoas externas, entre outros. Ainda para Schein (1988), pode haver várias culturas em uma mesma organização, já que se refere a um produto do aprendizado construído pela experiência vivida por um grupo.

Os valores são parte da cultura, e tem uma função estratégica para orientar as decisões nas empresas. Na percepção de Schein (1988), os valores desempenham papel fundamental nas instituições, contribuem para desenvolver parâmetros de como pensar, sentir e agir. Sendo assim, devem ser considerados como se fossem guias, que servem para orientar o comportamento organizacional no dia a dia. Para Freitas (1991, p. 14), “[...] valores são crenças e conceitos básicos em uma organização, que vão definir os comportamentos dos membros a partir de seu julgamento.”.

A cultura é parte essencial para conhecer a empresa, e, a partir dela traçar as estratégias e definir os objetivos. Cabe salientar que um objetivo pode fazer sentido para uma empresa e não para outra do mesmo ramo de atuação devido a diferença de cultura entre elas. Já os valores, servem para identificar quesitos dessa cultura, e criar norteadores para orientar o processo decisório do dia a dia.

3.3.2 Estratégia Organizacional

A organização deve construir uma estratégia condizente com os recursos disponíveis, adequada ao ambiente e alinhada à cultura e os valores institucionais. Dessa forma, Oliveira (2012) compreende a enquanto um ajustamento da empresa para se adaptar ao ambiente ao qual está inserida. Cabe ressaltar, que a empresa normalmente acaba alterando a sua própria característica com o objetivo de se adequar às constantes mudanças do ambiente. Mintzberg *et al.* (2006, p. 34) complementam: “[...] as companhias devem ser flexíveis para responder rapidamente às mudanças competitivas e de mercado. Devem medir o seu desempenho constantemente para atingir a melhor prática [...]”. Desta forma, fica evidente a relevância do ambiente no contexto estratégico.

No entanto, Porter (2005) defende que esta mudança deve ser gradativa, pois as empresas se constituem de um sistema inter-relacionado. Desta forma, “[...] a alteração em um elemento da estrutura de uma indústria tende a desencadear alterações em outras áreas” (PORTER, 2005, p. 191). O ramo da educação tem uma relação estreita com as demais áreas da economia, sendo responsável pela qualificação das pessoas que atuam nas organizações. Assim, se o sistema educacional estiver bem, tenderá a gerar implicações positivas em todo o mercado e na sociedade. Dessa forma, Wright, Kroll e Parnell (2011, p. 24) define estratégia como “[...] os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.”. Para tanto, esta estratégia se desdobra em três pontos: formulação, implementação e controle (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011). Oliveira (2013, p. 176) complementa o conceito com a explanação a seguir:

A estratégia deve ser, sempre, uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível, original e até mesmo ardilosa; dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades.

Nesta mesma linha, Rocha *et al.* (2016) acreditam que a estratégia requer uma reflexão acerca da postura sistemática, crítica e reflexiva sobre a posição que a empresa ocupa hoje e qual deseja atingir no futuro. Para tanto, a análise dos recursos, bem como a situação da empresa posta em determinado cenário, é fundamental para projetar os objetivos atrelados às hipóteses projetadas. Ainda nesta linha, Chiavenato e Sapiro (2009, p. 4) definem estratégia como “[...] um curso de ação escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente”. Os mesmos

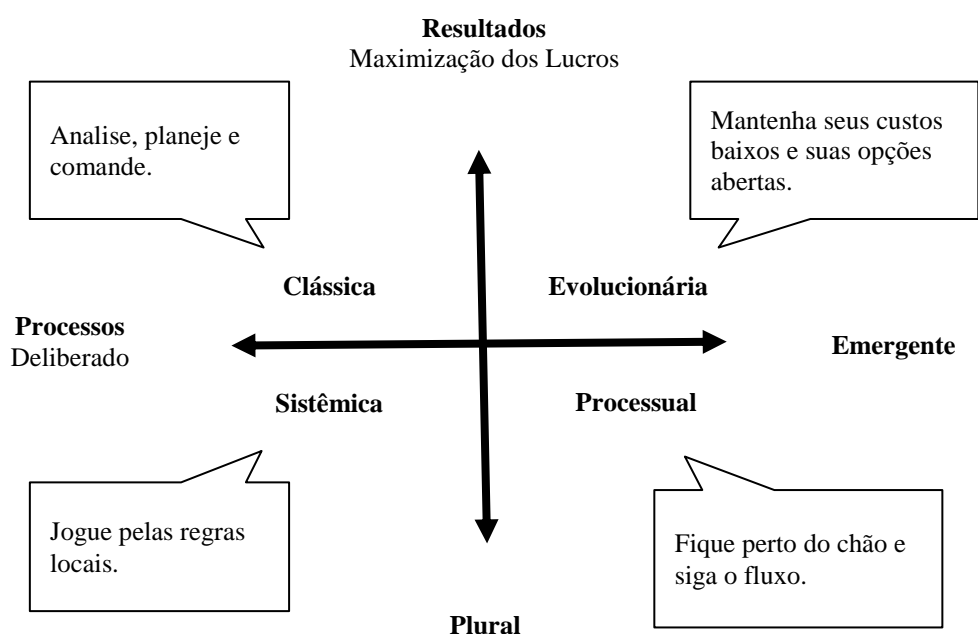
autores complementam que esta deve ser uma escolha coletiva da organização, e deve levar em consideração todos os aspectos internos e externos, bem como nortear as decisões de toda a organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Certo (2010, p. 4) destaca a necessidade de controle, ao definirem estratégia como “[...] o processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente.”. Desta forma, o controle serve para verificar se a execução está ocorrendo alinhada às expectativas estratégicas, visto que todo o planejamento é considerado uma decisão organizacional, que deve orientar as demais decisões. Pela teoria da decisão, apresentada por Matias-Pereira (2011, p. 127), se concluiu que:

[...] a) decidir é posicionar-se em relação ao futuro; b) decidir é escolher um plano de ação; c) toda ação pressupõe uma decisão, explícita ou implícita; d) a decisão é o elo entre o pensamento e a ação (preferências e valores); e e) a decisão precisa se transformar em ação, para permitir que o processo venha a acontecer.

Neste elo apresentado por Matias-Pereira (2011) pode-se perceber a relação existente entre a estratégia empresarial e o processo decisório. Na Ilustração a seguir é possível observar as quatro perspectivas estratégicas propostas por Whittington (2002), a saber: Clássica, Evolucionária, Sistêmica e Processual.

Ilustração 4 – Resumo das implicações das quatro perspectivas sobre estratégia



Fonte: Adaptado de Whittington (2002, p. 12).

Com o objetivo de interpretar cada uma das quatro perspectivas, convém citar Lucini (2005, p. 59) a qual compreende a abordagem estratégica clássica como “[...] o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem em longo prazo. [...] as decisões objetivas fazem a diferença entre o sucesso prolongado e o fracasso.”. Em outras palavras, o objetivo supremo é a lucratividade, a qual é obtida com a aplicação de um planejamento baseado na racionalidade (WHITTINGTON, 2002). Para os gestores que aplicam a perspectiva evolucionária, o que vai garantir a maximização dos lucros é o mercado. Estes confiam mais na evolução do mercado em detrimento da capacidade de planejamento de seus gerentes (WHITTINGTON, 2002). Os processualistas desconfiam da capacidade das organizações e dos mercados em alavancar a estratégia, pois, os consideram uma frequência de fenômenos desordenados, do qual a estratégia emerge com muita confusão e a passos curtos.

Os limites cognitivos humanos contribuem para a rejeição a teoria do homem racional econômico, o que na prática, conduz a uma flexibilidade estratégica, rejeitando a solução ótima e aceitando a heurística da decisão minimamente aceitável (WHITTINGTON, 2002). Por fim, pela perspectiva sistêmica sobre estratégia, as organizações “[...] diferem de acordo com os sistemas sociais e econômicos em que estão inseridas. [...] As normas que orientam as estratégias não derivam tanto dos limites cognitivos humanos, mas sim da interação entre a empresa e o ambiente as quais esta empresa está vinculada.” (WHITTINGTON, 2002).

Nem sempre o aumento de investimento na educação está relacionado ao aumento de resultados econômicos e financeiros. Por meio da gestão estratégica é possível promover o alinhamento dos recursos com vistas a racionalizar o seu uso. Como exemplo, Franca, Frio e Caruso (2019, p. 99), citam que o “[...] Brasil, apesar de elevar o percentual gasto com ensino no decorrer da última década, [...] mostra resultados em testes de proficiência nacionais (SAEB/Prova Brasil) e internacionais (PISA) bastante aquém em comparação aos demais países.”.

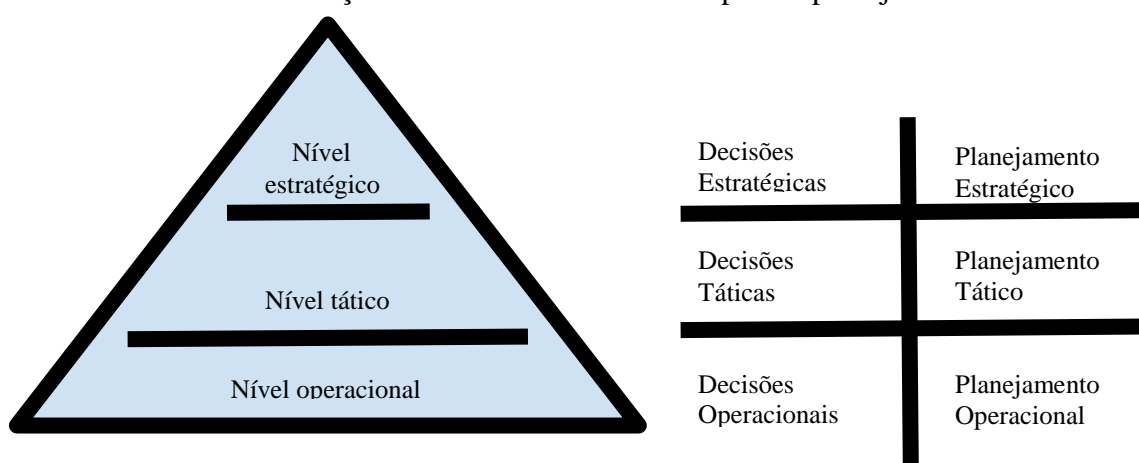
Nesta seção, foi constatada a importância da estratégia empresarial para conduzir a organização, como um todo, a uma mesma direção. Também se verifica a sua utilidade para racionalização dos recursos com vistas a atingir objetivos claros e concisos. Na prática, estabelecer um mote estratégico proporciona maior clareza no processo decisório para todos os níveis organizacionais. No contexto educacional comunitário, tem-se uma realidade parecida, com a necessidade de equilibrar a vocação social e a viabilidade econômico-financeira. Mesmo assim, é importante destacar que os tipos de decisão, bem como a complexidade destes, costumam variar dentro da hierarquia, no que compreendem os níveis: operacional, tático e estratégico. Nesta perspectiva, a próxima seção apresentará, com maior clareza, cada um desses

níveis.

3.3.2.1 Níveis estratégicos

Após conhecer a estratégia da organização, convém compreender como esta se desdobra neste contexto. Sendo assim, esta seção trata dos níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional. A seguir, ilustramos os níveis de decisão e tipos de planejamento.

Ilustração 5 – Níveis de Decisão e tipos de planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2012), Mintzberg (1994) e Matias-Pereira (2011).

Dividir a organização em níveis de tomada de decisão, se justifica, na visão de Matias-Pereira (2011), como forma de possibilitar o desdobramento da estratégia em metas de curto e médio prazo. Sendo assim, Oliveira (2012) apresenta os conceitos de cada um dos níveis no que se refere ao planejamento, conforme apresentado no quadro abaixo.

Quadro 5 – Conceitos sobre os níveis de decisão

Planejamento Estratégico	“[...] é a metodologia administrativa que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, visando obter um nível de otimização na interação da empresa com seu ambiente, onde estão os fatores externos e não controláveis” (OLIVEIRA, 2012, p. 76),
Planejamento Tático	“[...] é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não toda a empresa, visando uma situação futura desejada”. (OLIVEIRA, 2012, p. 77).
Planejamento Operacional	“[...] é a formulação, principalmente por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação de estratégias e ações estabelecidas, visando alcançar resultados específicos pelas áreas funcionais da empresa” (OLIVEIRA, 2012, p. 77).

Fonte: Oliveira (2012).

O planejamento estratégico costuma ser de responsabilidade dos níveis mais altos da

empresa, e é responsável pela formulação dos principais objetivos da empresa. Deve-se promover uma evolução, respeitando as condições internas e externas à organização (OLIVEIRA, 2012). As decisões estratégicas envolvem todas as áreas da organização, e geralmente requerem o dimensionamento dos recursos (humanos, organizacionais e físicos). Essas decisões envolvem um longo período de tempo, algo entre alguns anos, ou até mesmo uma década. Em consequência, as decisões estratégicas são orientadas para o futuro, com ramificações a longo prazo, sendo assim, requerem comprometimento (GHEMAWAT, 1991).

Ainda sobre o tempo da decisão estratégica, é possível verificar que as decisões mais estratégicas são tomadas em menor frequência em comparação às operacionais, pois seu tempo de maturação, avaliação e definição é mais demorado (HARRISON, 1993). Já o plano tático é desenvolvido a nível intermediário, e tem como base os objetivos estabelecidos no plano estratégico. Serve para otimizar a utilização dos recursos disponíveis para atingir tais objetivos (OLIVEIRA, 2012). O plano operacional é o desdobramento dos planos táticos em ações concretas. Nesse sentido, cabe destacar os três níveis de planejamento na organização com horizonte temporal, abrangência e conteúdo.

Quadro 6 – Os três níveis de planejamento na organização

Planejamento	Horizonte Temporal	Abrangência	Conteúdo
Estratégico	Longo Prazo	Macro-orientado. Aborda a organização como um todo.	Genérico
Tático	Médio Prazo	Aborda cada unidade da organização separadamente.	Detalhado
Operacional	Curto Prazo	Micro-orientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas.	Específico

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2009, p. 31).

No entanto, convém ressaltar que o nível de maior dedicação para fins desta tese, será o tático. Neste, ocorrem as decisões que proporcionam a integração da estratégia à operação. Kaplan e Norton (1997) atribuem ao nível tático a maior dificuldade empresarial de oferecer *feedbacks*, e por consequência, apresentam dificuldades em monitorar metas de médio prazo, e em articular a integração entre os níveis.

Este nível é responsável por dar as condições para a operação contribuir no atingimento dos objetivos estratégicos. Em outras palavras, é o elo que proporciona o alinhamento entre a estratégia e a operação.

3.4 Gestão Universitária

A gestão universitária pode ser compreendida como uma especificidade da gestão educacional, no que difere dos tratos vinculados à legislação do ensino superior e o perfil dos estudantes. No entanto, para fins de compreender as teorias que respaldam a gestão da universidade, o presente estudo se apoia no suporte teórico que alicerça a gestão educacional, bem como a gestão organizacional. Cabe ressaltar a conveniência da qualificação das práticas de gestão universitária, visto que para Morosini e Franco (2006, p. 59) “No cenário de tensões entre os modelos globalizantes e os princípios da IES comunitárias, foram identificadas políticas e práticas de expansão, diversificação e avaliação institucional para a qualidade”. Neste cenário de competição entre modelos globais de educação superior, as IESC devem buscar estratégias que visem a qualidade como diferencial. Franco e Longhi (2009, p. 10) complementam que

[...] no atual momento histórico da expansão da educação superior brasileira existe um espaço social para a atuação da IES pública não estatal (comunitária), em que pesem distintos enfeixamentos de interesses públicos e privados. As reiteradas reivindicações, principalmente das IES Comunitárias do sul do Brasil, para serem reconhecidas como um modelo alternativo porém diferente da natureza jurídico-administrativa bipolarizada entre instituições privadas.

Para tanto, é preponderante que as universidades realizem mudanças em termos de estratégia a fim de promover a captação, retenção e fidelização de seus alunos, inclusive em novos nichos de mercado até então inexplorados. Tais nichos devem estar identificados, cada vez mais, não somente com a missão, visão e os valores da instituição de educação superior, assim como com as demandas da comunidade, principalmente motivada por políticas de extensão comunitárias e práticas de empreendedorismo e inovação. Todavia, o setor educacional tem demonstrado carência na quantidade e na formação de gestores, principalmente devido ao crescente número de novas instituições de educação superior que têm acirrado a competitividade (JUNG; FOSSATTI; MONTICELLI, 2019) e motivado comportamentos baseados no isomorfismo estratégico a fim de reduzir a incerteza na tomada de decisão.

3.4.1 Gestão Educacional

A gestão educacional se preocupa em adaptar os conhecimentos da ciência da administração dentro do contexto da indústria educacional, o que para Lück (2010b, p. 25) pode ser compreendida como a “[...] área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e

a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados”. Lück (2010b, p. 25) ainda afirma que a não observação dessa orientação pode levar a organização ao insucesso, haja vista:

a) adotarem perspectivas burocráticas, isoladas e eventuais; b) focalizarem projetos isolados, na busca de soluções tópicas e localizadas, e sem participação, na fase de planejamento, dos envolvidos na ação para implementá-los; c) enfatizarem a realização de atividades sem orientação clara e empenho determinado pela realização de objetivos e promoção de resultados significativos.

Tem-se como ressalva ao texto de Lück (2010b), o emprego do termo “burocráticas” como algo pejorativo e vinculado a uma conotação de ineficiência. A burocracia é uma teoria idealizada por Max Weber, no início do século passado, a qual promoveu uma revolução no pensamento administrativo da época. Até hoje, a gestão se respalda nesta teoria, principalmente quando se refere à controle de gestão e *compliance*. Pode-se deduzir que a autora esteja se referindo ao excesso de burocracia, o que, de fato, deve ser combatido. Weber (1991) defende a forma impessoal e racional do trato com as rotinas e as tarefas, o que de certa forma contribui como um dos alicerces para a administração por processos.

Ainda no âmbito da gestão educacional, Lück (2009, p. 35) define que o planejamento “[...] constitui um processo mental, dinâmico, contínuo e complexo, de modo a acompanhar os estágios de tomada de decisão que antecedem, acompanham e sucedem a realização de intervenções sistematizadas e orientadas para a consecução de resultados.”. Cabe ressaltar que a decisão no ambiente escolar comunitário, deve considerar a sociedade como ator fundamental nesse processo. Fossatti e Souza (2014, p. 6) ressaltam que “Para garantir que as decisões sejam as mais assertivas possíveis, temos que ter em mente a relação existente entre a gestão e a tomada de decisões.”. No nível tático tem-se a alocação dos recursos, que devem ser suficientes para transpor a estratégia da Universidade em ações práticas, no contexto acadêmico, na “sala de aula”. Sobre a importância dos indicadores enquanto ferramenta de controle deste processo, Lück (2009, p. 58) destaca que:

Os indicadores de desempenho da escola servem para apontar sucessos, como também expor dificuldades, limitações e indicar situações que necessitam de mais cuidado e atenção, de modo a orientar a tomada de decisão e a determinação de ações de melhoria e a necessária correção de rumos.

No entanto, no contexto da gestão educacional, cabe ressaltar que as universidades são lugares em que as ideias e os valores estão profundamente integrados às estruturas físicas, às

atribuições pessoais, às regras e à cultura (ROMERO; HENRIQUEZ, 2014). Por isso, para Peregalli *et al.* (2020), a estratégica considera o fenômeno do poder e dos indivíduos envolvidos nesses processos, seus interesses, recursos, valores e representações. O foco é na contribuição das pessoas para o atingimento dos objetivos e resultados. Essa interação constitui um jogo de poder enfatizado pela necessidade de direcionar a política e, por sua vez, promover a participação dos diferentes atores que a compõem. Ainda é possível entregar uma conotação filosófica para o planejamento, no que se refere à gestão educacional, como uma forma de estabelecer um controle social através de um instrumento racional. “Por ser permanente manifestação da racionalidade técnica, o planejamento acaba por se constituir fundo e forma da racionalidade do nosso século.” (ZAINKO, 2000, p. 125). Dentro dessa discussão, a sustentabilidade entra como elemento fundamental para compreender a tensão que decorre da dupla natureza das Universidades Comunitárias Brasileiras: “[...] o caráter público de serviço à comunidade, que tende a ser visto como oposto à sustentabilidade, e o caráter heterônomo e cambiante de sua inegável inserção num mundo globalizado, competitivo e em luta pela sobrevivência, que exige o empreendedorismo.” (MOROSINI; FRANCO, 2006, p. 61).

Contudo, não se trata de construir o planejamento por uma gestão solitária, o conceito de gestão, para Lück (1997, p. 1), “[...] está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, pela participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação, mediante seu compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos [...]”. De certa forma, a autora compreende a importância da participação dos principais atores, nas decisões mais significativas. Ainda para Lück (1997, p. 2), “A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema educacional.”. Nesse sentido, como as organizações educacionais são nichos complexos em que diversos aspectos sociais se reúnem, seu gerenciamento requer pessoas dotadas de competências que respondam às necessidades organizacionais e educacionais (BERTEL-NARVÁEZ; VILORIA-ESCOBAR; SÁNCHEZ-BUITRAGO, 2019).

Um tema caro à gestão educacional é a evasão universitária, a qual normalmente acontece em decorrência de um dos três motivos a seguir: a) evasão do curso, caracterizado pela saída definitiva do aluno antes da conclusão do curso; b) evasão da instituição, quando ocorre o abandono da IES, podendo o aluno trocar ou não de curso; e c) evasão de sistema, quando o aluno abandona os estudos universitários (MERCURI; POLYDORO, 2003). Veloso e Almeida (2002), em um estudo sobre evasão em IES, elencam os motivos que justificam o

abandono destes estudantes: a) o próprio aluno; b) a estrutura física; c) a estrutura do curso; d) o mercado de trabalho; e e) o docente. O estudo também concluiu que as instituições têm dificuldade em implantar políticas sistemáticas de intervenção à evasão pela dificuldade em perceber estes sintomas. Para Mercuri e Bridi (2001), o comprometimento com o curso pode sofrer mudanças ao longo da graduação, seja por influência de familiares, envolvimento com colegas de curso ou pelas próprias atividades desenvolvidas durante o curso. Na visão de Silva (2016, p. 71) a evasão está atrelada ao conhecimento das necessidade dos alunos, onde

Na definição dos produtos – cursos e serviços - as IES definem o que irá ofertar, de modo a atender as demandas identificadas na sua área de atuação. Para tanto, se faz necessário conhecer as necessidades de seus potenciais clientes (alunos) por meio de pesquisa de mercado. É de fundamental importância que a IES conheça o perfil dos seus estudantes (De onde vem? Qual o perfil socioeconômico? Por que eles escolheram a instituição?).

A autonomia é outro tema que requer atenção no que se refere à gestão educacional. Lück (1997, p. 3) a compreende, no âmbito universitário, como necessária, mas com atenção à limites pré-estabelecidos, visto que a

[...] proposição de autonomia não deve eliminar a vinculação da unidade de ensino com o sistema educacional que a sustenta. A autonomia é limitada, uma vez que ações que promovam a força do conjunto só são possíveis mediante uma coordenação geral, que pressupõe, além da necessária flexibilidade, a normatização – entendida em seu espírito maior e não em sua letra menor (LÜCK, 1997, p. 3).

Logo, neste contexto, a autonomia deve ser definida claramente nos documentos institucionais, indicando qual a sua abrangência para o tomador de decisão. Portanto, a autonomia não deve se sobrepor aos interesses do controlador ou mantenedor.

3.4.2 *Gestão de Processos*

Para introduzir o tema e, ainda, para protestar pela importância da gestão dos processos pelas organizações, Gonçalves (2000, p. 10) destaca que “O futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos”. Este tema tem ganho relevância e atenção dos gestores, visto que “[...] a necessidade de mudança contínua nas organizações, para atender aos desejos dos clientes e aos objetivos dos acionistas, traz consigo a demanda por instrumentos para controlar e conduzir esse processo de forma eficiente e eficaz [...]” (PRADELLA, 2013, p. 97). Em acordo, Paim *et al.* (2009, p. 25) entendem que “[...] melhorar processos é uma ação básica para as organizações

responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação [...]”.

As empresas se dedicam a estudar os processos organizacionais desde a revolução industrial, e, mais ainda, quando Taylor, no início do século passado, trouxe luz à importância do monitoramento dos processos industriais para efetivar os ganhos em escala. Os processos são amplos e presentes em todos os níveis organizacionais (PAIM *et al.*, 2009). Além disso, eles devem estar alinhados aos objetivos estratégicos, para contribuir ao alinhamento dos recursos para atingir as metas da organização, o que para Pradella (2013, p. 97) pode ser definido da seguinte forma:

[...] as empresas e universidades [...] que quiserem prosperar na era da informação devem utilizar metodologias de análise e redesenho de processos, tendo como base as estratégias e capacidades da organização. Essa metodologia deve ser capaz de representar e traduzir os objetivos estratégicos em metas mensuráveis, por meio de processos consistentes, para que se possa agregar maior valor ao cliente final e aos agentes do processo.

Para que uma informação, através de indicadores, possa ter confiabilidade e respaldo no processo decisório, na visão de Paim *et al.* (2009), deve ser vinculada a um processo em que:

[...] há três relações entre processos e indicadores que se destacam. A primeira relação influencia a gestão organizacional e o comportamento dos indivíduos e unidades organizacionais de modo que sejam orientados para resultados globais e tenham foco na relação produto-cliente. A segunda relação está associada à definição de indicadores a partir do entendimento e da modelagem dos processos. A terceira está associada aos mecanismos de controle, coordenação e o aprendizado sobre o desempenho e a disponibilização de bases factuais para orientar a melhoria de processos.

A atenção ao cliente também é referida por Gonçalves (2000, p. 12), ao afirmar que “[...] as empresas do futuro deixarão de enxergar processo apenas na área industrial, serão organizadas em torno de seus processos não fabris essenciais e centrarão seus esforços em seus clientes”. O mesmo autor complementa, “A importância do emprego do conceito de processo aumenta à medida que as empresas trabalham com conteúdo cada vez mais intelectual, oferecendo produtos cada vez mais ricos em valores intangíveis.” (GONÇALVES, 2000, p. 18). Na contribuição do autor, a possibilidade de a empresa agregar valor intelectual aos produtos, pode contribuir para a maior aceitação dos clientes. Já o retrabalho, pode estar associado à falha nos processos, e na visão de Lage *et al.* (2017), representa a correção de um erro, e pode implicar em perdas financeiras, de qualidade ou de produtividade. De qualquer forma, se deduz que o retrabalho pode ser considerado um desperdício para a organização.

Na inquietação de implantar rapidamente um sistema para compilar e redesenhar os

processos, Pradella (2013) e Paim *et al.* (2009) desencorajam as empresas a procurar uma solução pronta. Isto porque, diante de uma quantidade expressiva de estudos sobre metodologias para análise e redesenho de processos, Pradella (2013) conclui que todos estes são superficiais. Ainda por essa perspectiva, Paim *et al.* (2009) relatam existir razoável divergência entre os autores sobre como se define o tema. As empresas costumam adotar práticas para gerir os seus processos, os quais divergem muito entre elas. A empresa deve desenvolver uma solução customizada para isso, o que envolve uma adequação no *mindset* organizacional. Diante desta necessidade, Hammer (1998) e Thives Júnior *et al.* (2001) relatam a dificuldade que as organizações tradicionais enfrentam para mudar para uma gestão por processos, pois envolve uma nova forma de pensar, na qual os colaboradores da organização são encorajados a refletir com mais responsabilidade e trabalho em equipe.

A gestão do processo instiga os colaboradores a pensar constantemente na sua melhoria, “como eu posso melhorar esse processo?”. No entanto, esse processo deve estar alinhado ao planejamento e à cultura, por meio dos valores, proporcionando um ciclo virtuoso. Neste tópico, os autores foram convidados para construir um apanhado teórico com vistas a contribuir com a triangulação da análise dos dados da pesquisa. Na sequência, é apresentada a abordagem metodológica.

4 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A confiabilidade da pesquisa está atrelada ao método que foi empregado. Neste sentido, o presente tópico tem por objetivo explicitar os procedimentos metodológicos que promovem a significação científica deste estudo. Sua importância é defendida por Selltiz *et al.* (1974, p. 5), em que o “[...] objetivo da pesquisa é descobrir respostas para perguntas, através do emprego de processos científicos. Tais processos foram criados para aumentar a probabilidade de que a informação obtida seja significativa para a pergunta proposta e, além disso, seja precisa e não-viesada.”.

Por outro lado, cabe apresentar a preocupação de Demo (1985, p. 19) com pesquisas que se dedicam mais ao método em detrimento do estudo em si e conclui que “[...] a pergunta pelos meios de como chegar lá é essencial também, mas é especificamente instrumental.”. Kerlinger (2003) destaca a importância da observação comum e da autoridade para compreender os fenômenos do mundo, de forma confiável. Neste sentido, a ciência preencheu a “[...] necessidade de um método de conhecimento e compreensão mais seguro e digno de confiança.” (KERLINGER, 2003, p. 1). Para tanto, é necessário iniciar este tópico com a descrição das características do estudo, com vistas a situá-lo no universo da pesquisa.

Para fins de classificação do estudo, no que se refere ao método empregado, segue abaixo, o quadro 7 contendo a síntese do método empregado.

Quadro 7 – Classificação Metodológica do estudo

Categorias	Método Empregado no Estudo	Autores
Do ponto de vista da sua natureza	Pesquisa Aplicada	- Kauark, Manhães e Medeiros (2010); - Cervo e Bervian (2002); - Silva e Menezes (2001); e - Kerlinger (2003).
Do ponto de vista da abordagem	Pesquisa Qualitativa	- Kuhn (1977); - Alves-Mazzotti e Gewandszadner (1998); - Triviños (1987); e - Bauer e Gaskell (2002).
Do ponto de vista de seus objetivos	Pesquisa Descritiva	- Gil (1999); - Cervo e Bervian (2002); e - Andrade (2003).
Do ponto de vista dos procedimentos técnicos	Estudo de Caso	- Yin (2001); e - Triviños (1987).

Do ponto de vista da coleta de dados	Análise Documental e Grupo Focal	- Gil (1999); - Yin (2001); - Oliveira e Freitas (1998); e - Stewart e Cash Júnior (2015).
Do ponto de vista da análise dos dados.	Análise de conteúdo	- Bardin (2016); e - Gil (1999).

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020).

No quadro 7 acima, pode-se observar a classificação da pesquisa conforme as distintas abordagens, atreladas aos autores. Para compreender as escolhas do autor, no que se refere ao método empregado, convém desenvolvê-las nos tópicos subsequentes.

4.1 Do ponto de vista da sua natureza

No que se refere à natureza, a literatura destaca somente duas opções: pesquisa básica ou pesquisa aplicada. Para Kerlinger (2003, p. 321) a pesquisa aplicada é “[...] dirigida para a solução de problemas práticos especificados em áreas delineadas e da qual se espera melhoria ou progresso de algum processo ou atividade, ou o alcance de metas práticas”. Em contraponto, a pesquisa básica não tem a “[...] preocupação quanto à aplicação dos resultados da pesquisa a problemas práticos.” (KERLINGER, 2003, p. 321). Ainda sobre a pesquisa aplicada, convém trazer Cervo e Bervian (2005, p. 65) para firmar a postura do pesquisador, o qual “[...] movido pela necessidade de contribuir para fins práticos, mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos.”. Para Cervo e Bervian (2005, p. 65), na pesquisa básica, “[...] o pesquisador tem como meta o saber, buscando satisfazer a uma necessidade intelectual pelo conhecimento.”.

Para Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 26) e Silva e Menezes (2001), a pesquisa básica “[...] objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais”. Por outro lado, a aplicada preconiza a geração do conhecimento através da aplicação prática, voltada à solução de problemas específicos, geralmente para atender interesses locais (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010; SILVA; MENEZES, 2001). Cabe ao presente estudo a tipificação de pesquisa aplicada, a qual possui a preocupação em desenvolver a aplicação prática das teorias administrativas no contexto da gestão universitária.

4.2 Do ponto de vista da abordagem

A classificação quanto à abordagem serve para explicitar a relevância e a abrangência do estudo. Para Kuhn (1977, p. 385) uma boa teoria científica deve apresentar cinco características: “[...] exatidão, consistência, alcance, simplicidade e fecundidade”. O tipo de abordagem deve contribuir para esclarecer como estas cinco características serão atendidas, bem como, evidenciar a profundidade de cada uma. Ainda para Kuhn (1977) a exatidão abrange tanto a pesquisa qualitativa, quanto a quantitativa, e trata das consequências da teoria, as quais devem estar de acordo com os resultados das observações. Já a consistência preconiza que a teoria deve estar livre de contradições internas. O alcance é o quesito que mais oferece dificuldades à pesquisa qualitativa, visto que trata da capacidade de generalização dos achados. No entanto, a simplicidade, vai além do alcance, pois tenciona o estudo a estabelecer relações entre fenômenos que aparentemente não tem ligação entre si. Kuhn (1977) ainda afirma que a fecundidade é a capacidade de desvendar novos fenômenos, dando origem a um estudo seminal. A pesquisa qualitativa deve, para Patton (2002), ser compreensiva ou interpretativa, e para tanto,

[...] significa que essas pesquisas partem do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNADJER, 1998, p. 131).

Ainda sobre a pesquisa qualitativa, convém destacar que esta não segue uma sequência metodológica tão rígida quanto a quantitativa (TRIVIÑOS, 1987). Ainda para o autor, o “[...] relatório final da pesquisa quantitativa naturalmente que existe na pesquisa qualitativa, mas ele vai se constituindo através do desenvolvimento de todo o estudo”. Para Triviños (1987) as pesquisas qualitativas não precisam se apoiar em informações estatísticas, e mesmo assim, não podem ser consideradas especulativas. A contribuição se dá pelo tipo de objetividade e pela validade conceitual.

Em contraponto, a pesquisa pode apresentar uma abordagem quantitativa, a qual é definida por Silva e Menezes (2001, p. 20), como aquela que “[...] considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas.”. Aparentemente, as pesquisas quantitativas tendem a gerar um resultado mais aceito pela ciência. Gil (2008) trata como a relação entre esse tipo de pesquisa e os positivistas, para os quais, o conhecimento científico só

pode ser construído através de estudos quantitativos. No entanto, o método quantitativo pode limitar “[...] muito o número de ocorrências possíveis, ou seja, proibem mais do que as leis qualitativas. Justamente por isso, elas correm riscos maiores de refutação e nos dão mais informações sobre o mundo” (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1998, p. 71). O problema com a pesquisa qualitativa é que ela é um “pesadelo didático”, se comparada com a tradição de pesquisa numérica, baseada na amostragem, no questionário e na análise estatística. Os pesquisadores qualitativos, e os que pretendem tornar-se, encontram pouca clareza e orientação na literatura para seus procedimentos (BAUER; GASKELL, 2002, p. 27)

Tem havido muita discussão sobre as diferenças entre pesquisa quantitativa e qualitativa. A primeira lida “[...] com números, usa modelos estatísticos para explicar os dados, e é considerada pesquisa *hard*. [...] Em contraste, a pesquisa qualitativa evita números, lida com interpretações das realidades sociais, e é considerada pesquisa *soft*” (BAUER; GASKELL, 2002, p. 22). Para diferenciar, Kauark, Manhães e Medeiros (2010) elucidam que a pesquisa qualitativa compreende a relação dinâmica entre o sujeito e o mundo ao qual ele está inserido. E, a subjetividade dessa relação é indissociável. Já a pesquisa quantitativa, compreende o que pode ser quantificável, ou seja, preza por traduzir em números informações e dados dispostos no ambiente de coleta, para sua análise, requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas. Convém consignar que o presente estudo se vale exclusivamente do método qualitativo.

4.3 Do ponto de vista de seus objetivos

A metodologia da pesquisa, no que se refere aos seus objetivos, pode ser classificada como exploratória, descritiva e explicativa. Quando o pesquisador se vale de um método descritivo, não deve interferir ou, nem mesmo, influenciar os dados coletados. Como observa Andrade (2003, p. 124), “[...] neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira nele.” Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas, não são manipulados pelo pesquisador. Desta forma, o pesquisador “[...] procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.” (CERVO; BERVIAN, 2002. P. 66). Ainda sobre a pesquisa descritiva, Gil (1999, p. 44) salienta que o seu principal objetivo é descrever as “[...] características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. A pesquisa explicativa, para Andrade (2003, p. 125) “[...] tem por objetivo aprofundar o conhecimento da realidade, procurando a razão, o 'porquê' das coisas.”. A preocupação central

está em identificar os fatores responsáveis pela ocorrência dos fenômenos (GIL, 1999).

Para Cervo e Bervian (2002, p. 68), “[...] enquanto a pesquisa descritiva procura classificar, explicar e interpretar os fenômenos que ocorrem, a pesquisa experimental pretende dizer de que modo ou por que causas o fenômeno é produzido”. Já a pesquisa exploratória, em comparação com as demais, é compreendida como aquela que preconiza menor esforço de planejamento, mesmo assim, para Gil (1999, p. 27), sua principal finalidade é “[...] desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.”. Ainda no que se refere à pesquisa exploratória, convém destacar que é considerada, por alguns autores, como pesquisa quase científica ou não científica, haja vista a ausência de hipóteses a serem testadas. Neste tipo de pesquisa, o objetivo é buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo (CERVO; BERVIAN, 2002). A presente pesquisa se destina a aplicar as teorias de gestão dentro de um contexto específico com vistas a descrever os fenômenos do referido contexto. Neste sentido, quanto aos objetivos, é classificada como descritiva.

4.4 Do ponto de vista dos procedimentos técnicos

Para fins deste estudo, o procedimento técnico utilizado foi o estudo de caso. Triviños (1987, p. 133) argumenta que é “[...] uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente.”. Gil (1999) classifica os métodos de pesquisa sob dois aspectos: métodos que proporcionam as bases lógicas da investigação, e métodos que indicam os meios técnicos da investigação. Já Silva e Menezes (2001) consideram a pesquisa sob quatro pontos de vista, a saber: de sua natureza, da forma de abordagem do problema, de seus objetivos e dos procedimentos técnicos. Ainda sobre o estudo de caso, para Prodanov e Freitas (2013, p. 60), “[...] consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa.”.

A pesquisa experimental é definida por Martins (2002, p. 35) como o método “[...] em que as variáveis são manipuladas de maneira preestabelecida, e seus efeitos suficientemente controlados [...]”, e o pesquisador pretende descobrir relações causais. A pesquisa é tipificada por um estudo de caso, de natureza aplicada e de abordagem qualitativa. Através dos dados coletados, é promovida uma análise de enfoque qualitativo. Yin (2001, p. 19) ressalta que “[...] os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco

se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.”. Ainda no que se refere à natureza da pesquisa, Silva e Menezes (2001, p. 20) descrevem a pesquisa aplicada como geradora de “[...] conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”. Envolve verdades e interesses locais.”. Ao se adotar uma abordagem qualitativa, segundo Diehl e Tatim (2004 p. 52), se pretende

[...] descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Para Bogdan e Biklen (1994) a investigação qualitativa nos permite uma compreensão mais apurada do nosso objeto de estudo, visto que o pesquisador precisa enxergar o mundo com o pensamento crítico e a convicção de que nada é trivial. Ainda no quadro 7, os últimos dois quesitos, do ponto de vista da coleta de dados e do ponto de vista da análise dos dados, serão tratados nas sessões de coleta e análise dos dados.

4.5 Relevância, a tese, o problema e os objetivos da investigação

No que trata da relevância deste estudo, é apresentado pela conveniência pessoal-profissional, acadêmica-científica e sócio-educacional. Inicialmente se apresenta a relevância pessoal e profissional para o autor. Eu iniciei a minha carreira de professor em 2004, em meio ao mestrado. Na ocasião lectionei e coordenei o curso de Ciências Contábeis em uma instituição de educação superior particular em Rio Branco/AC. Fui responsável por fazer o reconhecimento do primeiro curso superior de contabilidade do estado do Acre junto ao Ministério da Educação. Iniciei a docência com disciplinas de análise de balanços e controladoria. Desde então, sempre me interessei por proporcionar melhores condições de tomada de decisão, visto que estas disciplinas têm essa atribuição. Quando retornei ao Rio Grande do Sul, fui contratado pelo então Centro Universitário La Salle, e logo no segundo ano fui apresentado com a disciplina de Jogos de Negócios. Esta disciplina se destina a proporcionar aos alunos um ambiente simulado para tomada de decisão, atrelada a uma competição empresarial. Essa experiência proporcionou o meu aprofundamento no tema “tomada de decisão”, bem como a aplicação sistemática durante as aulas. Esta tese, atrelada à minha participação no Grupo de Pesquisa: Gestão Educacional nos Diferentes Contextos, direcionou os meus estudos a compreender e qualificar a tomada de decisão no contexto da educação superior.

Quanto à conveniência acadêmico-científica, este estudo apresenta relevância teórica pela aplicação de teorias da área de gestão estratégica e de tomada de decisão, no contexto da gestão das instituições de educação superior comunitárias, proporcionando a adequação destas teorias a estas instituições para assim contribuir para área da educação. Sendo assim, ao compreender a tomada de decisão dos coordenadores de curso de graduação, se proporciona à universidade a possibilidade de adoção de melhores práticas de gestão capaz de criar condições para uma decisão mais assertiva. Por fim, a relevância sócio-educacional pode ser medida pela contribuição das universidades comunitárias à comunidade à qual estão inseridas. Dotar essas IESC de melhores práticas de gestão, contribui, inclusive, para sua sustentabilidade econômico-financeira.

O problema de pesquisa tem por finalidade direcionar o pesquisador, o qual, segundo Alves Mazzotti e Gewandsznadger (1998), costuma ter à disposição muitas opções de observação, e este deve optar pela que seja mais adequada aos objetivos propostos. Para elucidar, Alves Mazzotti e Gewandsznadger (1998, p. 4) apresentam:

Quando um médico examina um paciente, por exemplo, ele realiza certas observações específicas, guiadas por certos problemas, teorias e hipóteses. Sem essas ideias, o número de observações possíveis seria praticamente infinito: ele poderia observar a cor de cada peça de roupa do paciente, contar o número de fios de cabelo, perguntar o nome de todos os seus parentes e assim por diante. Em vez disso, em função do problema que o paciente apresenta (a garganta dói, o paciente escuta zumbido no ouvido, etc.) e de acordo com as teorias da fisiologia e patologia humana, o médico irá concentrar sua investigação em certas observações e exames específicos.

Desta forma, se deduz que o problema se constitui de um questionamento que requer discussão, investigação, decisão ou solução (KERLINGER, 2003). Neste contexto, é definida a questão que norteia o presente estudo, com vistas a investigar o ambiente decisório tático na educação superior, a saber: Como se apresenta o ambiente tático de decisão dos coordenadores de curso de graduação da Universidade La Salle, de forma ampla, contemplando o papel destes decisores no contexto da instituição?

Nesse sentido, o presente estudo tem por objetivo geral analisar o ambiente tático de decisão dos coordenadores de curso de graduação da Universidade La Salle, de forma ampla, contemplando o papel destes decisores no contexto da instituição. Como método de investigação realizou-se uma pesquisa qualitativa, a qual contempla os seguintes objetivos específicos:

a) Identificar os valores que orientam o processo de tomada de decisão dos coordenadores de cursos de graduação da Universidade La Salle;

b) Mapear as principais variáveis ambientais que norteiam o processo decisório dos coordenadores de cursos de graduação enquanto tomadores de decisões táticas da Universidade La Salle;

c) Descrever o ambiente de gestão ao qual estes tomadores de decisão tática estão expostos, bem como o seu desdobramento da estratégia da organização; e

d) Perceber a forma como os coordenadores dos cursos de graduação da referida IESC interagem com o ambiente decisório.

A tese validada, por meio deste estudo, é de que o ambiente tático de decisão dos coordenadores de curso de graduação da Universidade La Salle, de forma ampla, se apresenta complexo e heterogêneo, com integração entre todos os atores internos e externos à organização.

4.6 Campo empírico e participantes do estudo

O laboratório para o estudo que se apresenta é a Universidade La Salle, instituição de educação superior comunitária, com sede em Canoas/RS, Brasil. A condução da pesquisa teve submissão e deferimento do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade La Salle, com emissão do Parecer Consubstanciado número 4.061.968, com posterior alteração pelo Parecer número 4.171.361. Além destes, o estudo possui autorização de Pesquisa pela Pró-reitoria de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão da Universidade, conforme CI PROPEX número 19/2020.

As instituições de educação superior comunitárias (IESC) são instituições sem fins lucrativos, regidas pela Lei nº 12.881 (BRASIL, 2013), e possuem prerrogativas para a oferta de serviços públicos. A referida lei formalizou o surgimento de um terceiro segmento no cenário do ensino superior nacional, o qual, até então era composto por instituições públicas estatais e instituições privadas. Para Costa e Lopes (2015, p. 567)

[...] apesar de possuírem objetivos alinhados com as instituições públicas estatais, as IESCs arcam com a maior parte de seus custos operacionais, como, por exemplo, folha de pagamento, por meio de receita própria. Isso desonera o Estado, mas faz com que as instituições públicas não estatais mantenham também algumas características de funcionamento de instituições privadas.

A criação deste terceiro segmento se justifica pelo aumento expressivo dos grupos educacionais privados, inclusive com ações cotadas na bolsa de valores brasileira (B3), são elas:

Kroton (KROT3), Estácio (ESTC3), Ser Educacional (SEER3) e Ânima Educação (ANIM3). Kato, Chaves e Meguins (2020) denominam este grupo de empresas com ações na bolsa de valores com o fenômeno de financeirização da educação superior, que iniciou em 2007, haja vista a administração do

[...] espaço educacional como uma empresa, preocupado totalmente com a gestão dos lucros, com a lisura e transparência dos dados financeiros dos acionistas, com a divulgação dos resultados e maximização dos lucros, em detrimento a qualidade social e humana do ensino, da gestão democrática, da autonomia didático-pedagógica e dos investimentos em pesquisa. (KATO; CHAVES; MEGUINS, 2020, p. 22).

A Universidade La Salle vive um momento importante em sua história quando, em meados de 2017, recebeu do Ministério da Educação a classificação de universidade. Os participantes desta pesquisa são os coordenadores de curso de graduação da referida instituição, pois compõem o grupo de decisão tática, com relevância para o desempenho organizacional e econômico-financeiro da universidade. Estimou-se, inicialmente, um total de vinte e seis coordenadores. Logo, o critério de inclusão foi ser coordenador de curso de graduação na Universidade La Salle Canoas, independente do tempo na função ou da área. Já o critério de exclusão foi a não assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido.

Ser universidade exigiu um grande esforço organizacional, derivado de uma meta ousada. Este momento implicou em um ambiente de tomada de decisão mais complexo, no que tange a quantidade de variáveis envolvidas, a velocidade de oscilação destas variáveis, bem como um tempo mais escasso para a decisão. Neste contexto, este estudo descreve o ambiente de tomada de decisão tática, sob a ótica dos principais atores envolvidos na referida instituição de educação superior.

Os coordenadores desempenham uma função tática, mais próxima da operação. Sendo a universidade uma prestadora de serviço educacional, entende-se que a operação principal é o desenvolvimento da aula propriamente dita. Em outras palavras, a operação da universidade ocorre em sala de aula, entre o professor, responsável direto pela operação, e o aluno, tido como o cliente. No entanto, estes coordenadores na sua maioria, não tiveram formação que os habilite à administração ou à gestão institucional,

[...] por isso, a falta de conhecimentos referentes às funções de gestão e a própria cobrança, seja pessoal ou social, para cumprir as responsabilidades, podem desencadear situações frustrantes e estressoras que afetam o professor no desenvolvimento das outras atividades relacionadas ao ensino e à pesquisa. Ao desenvolver as funções administrativas, eles enfatizam que exigem maior tempo e dedicação, o que ocasiona na redução de tempo dedicado à pesquisa e à produção científica (WIEBUSCH; COFFERRI; TAUCHEN, 2019, p. 528).

Além da formação acadêmica de cada coordenador não contemplar, necessariamente, práticas de gestão, tem-se que a própria gestão, tida como tradicional, está se atualizando às novas necessidades do mercado. Desta forma, Lück (2000) descreve que a escola e seus dirigentes se avizinham à necessidade de desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes para a adequação a um novo paradigma, sobre a relação entre a educação, a escola e a sua gestão. Segundo a autora, trata-se de um movimento consistente e sem retorno.

Esse paradigma é marcado, sobretudo, por uma mudança de consciência a respeito da realidade e da relação das pessoas na mesma – se assim não fosse, seria apenas uma mudança de modelos. Essa mudança de consciência está associada à substituição do enfoque de administração, pelo de gestão. Cabe ressaltar que não se trata de simples mudança terminológica e sim de uma fundamental alteração de atitude e orientação conceitual. Portanto, sua prática é promotora de transformações de relações de poder, de prática e da organização escolar em si, e não de inovações, como costumava acontecer com a administração científica (LÜCK, 2000, p. 15).

Como visto na revisão bibliográfica, o decisor tático deve conectar as aspirações estratégicas ao contexto operacional, direcionando os recursos necessários para que seja viável a concretização do plano. Dentre os cargos de nível tático da IES, a coordenação de curso é o mais próximo da operação e, por dedução, mais distante do nível estratégico. Assim, busca-se compreender como esses decisores táticos percebem a estratégia e observam o ambiente decisório.

Convém destacar, que o ambiente descrito se limita ao período da coleta de dados. Não se pretende, com este estudo, fazer um recorte histórico sobre o ambiente de decisão no período em que a instituição pleiteava o reconhecimento à universidade.

4.7 Instrumentos para a coleta de dados

A coleta dos dados é parte fundamental da pesquisa, e a escolha do(s) instrumento(s) correto(s) infere nos resultados obtidos. Neste sentido, Gil (2002, p. 141) indica que, “[...] em estudos de caso, os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos”. Para Yin (2001, p. 107) as fontes de evidência são: “[...] a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos.”. No âmbito das Ciências Sociais, Gil (1999) acrescenta o questionário às listas anteriormente apresentadas. Por fim, Yin (2001) reforça a necessidade de não depender de uma única fonte de dados, pois, a utilização de múltiplas fontes de evidências confere significância

aos resultados.

A coleta de dados ocorreu em dois momentos distintos. Inicialmente, sobre dados secundários, foi realizada uma análise documental para obtenção de materiais públicos, necessários para contemplar o primeiro objetivo específico desta tese, a saber: a) Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); b) Estatuto; e c) Regimento. Em um segundo momento, sobre dados primários, os coordenadores de curso participaram de uma dinâmica de grupo focal, com o objetivo de, por meio de questões norteadoras, identificar o ambiente decisório destes coordenadores.

É atribuição do pesquisador preparar cuidadosamente cada etapa do desenvolvimento do grupo focal, haja vista que o planejamento e a organização influenciam os dados coletados (MAZZA; MELO; CHIESA, 2009). De forma mais objetiva, Oliveira e Freitas (1998, p. 83) definem o grupo focal como:

[...] um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo, cujas reuniões apresentam características definidas quanto a proposta, tamanho, composição e procedimentos de condução. O foco ou o objeto de análise é a interação dentro do grupo. Os participantes influenciam uns aos outros pelas respostas às ideias e colocações durante a discussão, estimulados por comentários ou questões fornecidos pelo moderador.

Stewart e Cash Júnior (2015, p. 4) tratam o método de coleta de dados, com o uso de grupos focais, como “[...] entrevistas projetadas para focar um problema específico e guiadas por um conjunto de perguntas cuidadosamente selecionadas [...]”. Por fim, os autores argumentam que “[...] as interações entre os entrevistados geram uma gama de informações e opiniões diferentes de um único entrevistado.” (STEWART JÚNIOR; CASH, 2014, p. 4).

Para Oliveira e Freitas (1998), o grupo focal deve ser de tamanho não maior que 10 pessoas, visto que a dificuldade de gerenciamento do grupo aumenta quando este é maior, o que pode, também, dificultar a participação de todos. Sobre a moderação, ainda para Oliveira e Freitas (1998, p. 87),

[...] o nível de envolvimento do moderador é sempre tratado como um continuum. Em um dos extremos ele é baixo, desempenhando o moderador um pequeno papel – fazendo a discussão do grupo progredir e observado para que seus comentários, na medida do possível, sejam não-diretivos -; e no outro é alto, quando o moderador controla os tópicos discutidos e a dinâmica da discussão.

Durante as sessões foram apresentadas questões norteadoras com o objetivo de manter o foco das discussões no foco do trabalho. Este tipo de abordagem “[...] auxilia a manutenção do propósito do estudo como força condutora do trabalho e apresenta questões que tratam do

objeto da pesquisa [...]” (MAZZA; MELO; CHIESA, 2009, p. 185). Sendo assim, no quadro 8 abaixo, seguem as informações sobre a aplicação do referido grupo focal.

Quadro 8 – Informações sobre o Grupo Focal

P r o p o s t a	Tema:	Qual o ambiente ao qual os tomadores de decisões táticas de Coordenação de Curso da Universidade La Salle estão expostos?
	1ª questão norteadora / Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Quando da tomada de decisão na coordenação de curso da Universidade La Salle, quais valores norteiam este processo? Em atenção ao primeiro objetivo específico.
	2ª questão norteadora / Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Quais informações costumam ser mais relevantes para o processo decisório? Em atenção ao segundo e quarto objetivos específicos.
	3ª questão norteadora / Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Como se dá a obtenção destas informações? Em atenção ao segundo e terceiro objetivos específicos.
	4ª questão norteadora / Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Se fosse criado um painel com a atualização de indicadores, quais variáveis podem ser consideradas mais relevantes? Em atenção ao segundo objetivo específico e ao objetivo geral.
C o m p o s i ç ã o	Participantes	Coordenadores de curso de graduação da Universidade LaSalle.
	Moderador	Autor deste estudo.
	Observador	A convite do autor, para auxiliar na condução e observação.
T a m a n h o	Quantidade de sessões:	2 (cada coordenador deverá optar por uma das sessões)
	Duração de cada sessão:	1 hora
	Quantidade total de participantes:	26 coordenadores, por adesão, limitado a 14 (7 por sessão).
	Tamanho: quantidade de participantes por sessão:	Mínimo: 4 Máximo: 7
	Critério de escolha da sessão:	Disponibilidade do participante, sendo o corte estabelecido pelos 7 primeiros que confirmarem a participação em cada sessão, através de convite por email.
P r o c e d i m e n t o	Formato:	Virtual.
	Ferramenta:	<i>Google Meet</i> .
	Estrutura de gravação:	Gravação da sessão pela ferramenta <i>Google Meet</i> , com a informação e consentimento dos participantes.
	Papel do Moderador	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar, antes de iniciar a sessão, as regras da atividade; Garantir que todos possam participar; Garantir o foco no tema e palavra-chave propostos; Controlar o tempo para proporcionar equidade de tempo em relação às

t o s d e C o n d u ç ã o		palavras-chave; <ul style="list-style-type: none"> ● Isenção de opinião; ● Anotar as percepções ambientais; e ● Acionar o mecanismo de gravação da ferramenta Google Meet.
	Papel do Observador	<ul style="list-style-type: none"> ● Auxiliar no registro de voz; ● Não intervir no debate e condução; e ● Anotar as percepções ambientais.
	Arquivamento dos dados	A sessão de grupo focal foi gravada para fins exclusivos de transcrição dos dados, em arquivo digital, gerado pela plataforma Google Meet, mas, somente terão acesso à mesma, o pesquisador e seus orientadores. Caso não queira que sua imagem seja gravada, o entrevistado poderá a qualquer momento bloquear a sua câmera, participando somente por áudio. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo digital, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade do pesquisador. Após este período, o material será descartado.
	Orçamento	Gastos com reprografia, para as dinâmicas e para o termo de consentimento livre e esclarecido, e demais materiais utilizados na pesquisa, no valor de R\$100,00. A ferramenta de interação virtual é de uso gratuito.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020).

O primeiro momento de coleta de dados foi destinado para obtenção dos dados secundários da pesquisa. Já o momento seguinte, foi destinado a coleta dos dados primários. Considerou-se como riscos, o desconforto ou constrangimento a ser gerado pelo grupo focal, haja vista que o Prof. Orientador deste estudo ocupa o cargo de Reitor na instituição em que a pesquisa foi realizada. Estes riscos foram minimizados uma vez que as questões que serviram para nortear os debates do grupo focal não tiveram por objetivo instigar a crítica ou a discórdia em relação aos processos e a gestão da Universidade. De qualquer forma, os participantes foram esclarecidos, durante a dinâmica de grupo focal, de que a pesquisa possui fins, exclusivamente, acadêmicos, e que os dados de voz coletados permanecerão em sigilo. Mesmo assim, os participantes puderam se abster de responder questões que possam promover algum tipo de desconforto ou constrangimento.

É importante ressaltar que a participação nesta pesquisa, contribuiu para o aumento do conhecimento sobre o assunto estudado, e os achados da pesquisa poderão auxiliar no desenvolvimento de estudos futuros, bem como, por meio do próprio produto da tese, identificar e qualificar o processo decisório do próprio participante. Logo, este é mais um benefício da pesquisa, uma vez que o presente estudo pretende contribuir para melhorar a assertividade do processo decisório tático da própria Universidade.

Desta forma, convém destacar os achados e os benefícios da pesquisa, sendo o primeiro definido pela resolução 466 de 2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) do Ministério da Saúde como: “II. 1 – achados da pesquisa – fatos ou informações encontrados pelo pesquisador no decorrer da pesquisa e que sejam considerados de relevância para os participantes ou comunidades participantes” (CNS, 2012, p. 2). No que se refere aos benefícios da pesquisa, a mesma resolução, supra referida, descreve como: “II. 4 – benefícios da pesquisa – proveito direto ou indireto, imediato ou posterior, auferido pelo participante e/ou sua comunidade em decorrência de sua participação na pesquisa.” (CNS, 2012, p. 2).

4.8 Adequação da coleta de dados à realidade da Pandemia do COVID-19

O projeto desta tese de doutorado foi qualificado em banca no mês de dezembro de 2019 e, posteriormente, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade La Salle. Na ocasião, o instrumento de coleta previsto era de grupo focal tradicional, ou seja, duas reuniões presenciais, em uma sala especialmente preparada para o registro da dinâmica. Quando houve a suspensão das atividades presenciais devido a pandemia do Covid-19, se criou a expectativa de que seria passageiro e, que logo, seriam retomadas tais atividades. No entanto, com o passar das semanas e dos meses, se verificou que a situação iria perdurar. Preocupados com os prazos para finalizar o estudo, começou-se a elencar alternativas para conduzir a coleta de dados e, preservar, da melhor forma, a integridade da metodologia original.

Dentre as possibilidades, se cogitou trocar o tipo de instrumento, ou ainda, em adaptar a metodologia de grupo focal para uma versão remota, com uso de alguma tecnologia para reunir os coordenadores virtualmente. Nesse sentido, foi eleito o *Google Meet* para reunir os coordenadores em uma sala virtual. A escolha da ferramenta se deu pela familiaridade do uso pelos coordenadores, visto que a Universidade La Salle utiliza o pacote *Gsuite* da *Google Education* em suas plataformas de ensino. Depois de escolhido o artefato tecnológico, discutiu-se quais estratégias deveriam ser consideradas para entregar a maior fidelidade possível entre a metodologia nova e a original. Se a reunião seria virtual, não teria motivo para a assinatura física do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Para tanto, foi elaborado um formulário *online*, com uso da ferramenta *Google Forms*, dividido em duas sessões. Na primeira sessão do formulário continha um convite para participar do grupo focal, com informações sintéticas do estudo. Ainda nesta sessão, os coordenadores deveriam optar por uma das datas disponíveis e informar dados básicos de contato. Na sessão seguinte, era apresentado o TCLE na íntegra e, ao final, o participante deveria declarar estar ou não de acordo. Ao submeter o

formulário, cada participante recebeu, automaticamente, o TCLE no *e-mail* informado.

Aproximadamente duas semanas antes da realização das sessões de grupo focal, os coordenadores receberam o convite em suas contas institucionais. Neste *e-mail* era possível acessar o formulário descrito no parágrafo anterior, por meio de um *link*. Na data das sessões, foi enviada, por mensagem de *WhatsApp*, uma saudação em agradecimento pela disponibilidade, bem como o *link* de acesso à sala virtual. Houve a preocupação de estabelecer várias abordagens para reforçar os convites, pois “[...] o sucesso para garantir a presença dos participantes no grupo focal está diretamente relacionado aos recursos de convocação [...]” (MAZZA; MELO; CHIESA, 2009, p. 185).

As sessões foram marcadas em turnos distintos, desprezando o turno da noite, isso porque, a maioria dos professores da educação superior possuem compromissos no turno da noite, desde aula, até mesmo de eventos ou atendimentos aos acadêmicos. Uma sessão ocorreu no final da manhã e a outra no final da tarde. As reuniões foram marcadas com tempo de uma hora e trinta minutos. Mesmo a sessão sendo de aproximadamente uma hora, não foi desprezada a importância de criar um ambiente de acolhimento e de boas-vindas, ainda sem a gravação formal. Ou seja, os primeiros quinze minutos foram destinados a este momento, e os demais quinze minutos de tolerância para o encerramento. É importante ressaltar que todas estas adaptações foram submetidas e autorizadas pelo CEP da Universidade La Salle.

As sessões de Grupo Focal ocorreram nas seguintes datas:

- a) 10/09/2020 (quinta-feira) das 10:30 às 12:00 com 4 participantes; e
- b) 11/09/2020 (sexta-feira) das 17:00 às 18:30 com 7 participantes.

Para garantir o anonimato dos participantes, foi utilizada uma codificação para viabilizar a citação da fala na análise dos dados, conforme exemplo a seguir: “Part1 GF1”. O número do participante foi atribuído pela ordem da fala e, em sequência, a sessão de grupo focal que este optou. O “GF1” se refere a sessão de 10 de setembro e o “GF2”, de 11 de setembro. Durante a citação das falas no texto não foi atribuída a flexão de gênero, para dificultar a identificação do participante, assim, todos foram tratados como do gênero masculino.

4.9 Procedimentos de análise dos dados

Os dados coletados nas sessões de grupos focais foram descritos, respeitando o anonimato dos participantes. Alguns trechos dos diálogos foram alterados na forma, não no conteúdo, com vistas a garantir este anonimato e, ainda assim, aproveitar o material para o estudo, sem alterar o sentido. Cabe informar, que as citações diretas dos participantes também

sofreram alteração no que se refere a adequação às normas da língua portuguesa sem prejuízo ao conteúdo das falas. Os dados coletados foram analisados conforme o método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2016). Através da leitura flutuante, são evidenciadas as principais categorias que servem para estruturar a análise dos dados. Para Bardin (2016, p. 48) a análise de dados é

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

As etapas de análise dos dados respeitam a metodologia proposta por Bardin (2016): a) pré-análise; b) exploração do material; e c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A primeira etapa, segundo Bardin (2016, p. 125), destaca a importância da organização das ideias da pesquisa, “[...] é a fase de organização propriamente dita. Corresponde a um período de intuições, mas tem por objetivo sistematizar e tornar operacionais as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise.”. Ainda para a autora, “[...] geralmente, esta primeira fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.” (BARDIN, 2016, p. 125).

Na etapa de pré-análise, Bardin (2016) apresenta as atividades não estruturadas para exploração sistemática dos documentos. No quadro 9 a seguir, tais atividades são descritas resumidamente.

Quadro 9 – Atividades para exploração sistemática dos documentos

Leitura flutuante	“[...] estabelecer contato com os documentos a analisar e em conhecer o texto deixando-se invadir por impressões e orientações.” (BARDIN, 2016, p. 126).
Escolha dos documentos	<i>Corpus</i> é o conjunto de documentos aptos a submissão aos procedimentos analíticos. Atendendo às regras da: exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência.
Formulação das hipóteses e dos objetivos	Hipótese é uma afirmação provisória que poderá ser, ou não, confirmada através da aplicação dos procedimentos de análise. Já o objetivo é a finalidade geral do nosso propósito de pesquisa (BARDIN, 2016).
Referenciação dos índices e a elaboração dos indicadores	“Se se considerarem os textos uma manifestação que contém índices que a análise explicitará, o trabalho preparatório será o da escolha destes – em função das hipóteses, caso elas estejam determinadas – e sua organização sistemática em indicadores.” (BARDIN, 2016, p. 130).
Preparação do	É o momento que antecede a análise, com vistas a editar e preparar o material reunido

material	(BARDIN, 2016).
----------	-----------------

Fonte: Bardin (2016)

Já na fase de exploração do material, é atribuída a Bardin (2016) a execução dos procedimentos pensados na etapa anterior, “[...] quer se trate de procedimentos aplicados manualmente ou de operações efetuadas por computador. [...] esta fase, longa e fastidiosa, consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração”. Neste estudo, para explorar o material coletado, utilizou-se o software Nvivo versão 12.0 Plus de análise qualitativa de conteúdo, visto que

As novas tecnologias têm cada vez mais influenciado nas pesquisas. Desde a década de 1980 a utilização da tecnologia faz parte tanto da coleta como da análise de dados em pesquisas científicas, alterando os seus padrões. Também as pesquisas qualitativas podem fazer uso de programas para análise de dados, sem que o pesquisador espere que estes realizem o trabalho de análise automaticamente; na realidade, apenas auxiliam na pesquisa. (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011, p. 743).

Dentre os citados por Mozzato e Grzybovski (2011), se destaca o Nvivo para análise de conteúdo qualitativo, o qual, além da finalidade básica de facilitar e agilizar as análises, têm a função tanto de validar como de gerar confiança, qualificando o material coletado. Por fim, de posse dos achados, é na fase do tratamento dos resultados obtidos e interpretação que o pesquisador traz significado aos dados, “[...] o analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos – ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas” (BARDIN, 2016, p. 131). O tratamento dos dados, por meio de softwares como o QSR Nvivo é o mais indicado para minerar grandes quantidades de dados qualitativos (KOZINETS, 2014), a ponto de servirem de informação relevante para interpretação no estudo (DOWBOR, 2001).

Os dados foram agrupados e, a posterior, foi aplicada a análise de *cluster* por similaridade de palavras, conforme a metodologia de Jaccard, na qual ocorre o emprego da exploração das palavras dentro de uma amostra (TEUTEBERG, 2015). Jaccard compara a frequência de palavras presentes em grupos semelhantes, bem como o número total de grupos envolvidos. Além disso, é excluído o número total de ausências compartilhadas entre grupos, variando entre 0 e 1. Quanto mais próximo do 1, mais forte é a correlação e, por consequência, quanto mais próximo de 0, mais fraca a correlação (MEYER, 2002).

4.10 Limitações do Método

Todo método de pesquisa apresenta limitações, sendo assim, “[...] é saudável antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicitando quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda sim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação.” (VERGARA, 2003, p. 61). O presente estudo não fornece elementos suficientes para uma generalização científica. No entanto, como argumenta Yin (2001, p. 29) “[...] fatos científicos raramente se baseiam em experimentos únicos; baseiam-se em geral, em um conjunto múltiplo de experimentos, que repetiu o mesmo fenômeno em condições diferentes.”.

Além disso, deve ser considerado o viés da percepção dos participantes, os quais são suscetíveis a interpretações do contexto, de sua análise individual e, inclusive, da própria influência do grupo, em que há uma expressão do coletivo.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente tópico trata dos resultados obtidos através dos dados coletados, os quais são apresentados e analisados à luz das teorias apresentadas no referencial teórico, seguindo a técnica de triangulação: apresentação dos achados da pesquisa, confrontação com a teoria e posicionamento do autor. Inicialmente convém apresentar e caracterizar a instituição de educação superior onde se desenvolveu este estudo. A Universidade La Salle (UNILASALLE) é Instituição de Educação Superior de Direito Privado e de natureza comunitária, confessional e filantrópica, com sede na Avenida Victor Barreto, 2288, Centro, CEP 92010-000, na cidade de Canoas, Brasil. Sua mantenedora é a Sociedade Porvir Científico, “Associação Civil de Direito Privado, sem fins lucrativos e econômicos, de caráter educativo, cultural, esportivo, beneficente, filantrópico e caritativo, constituída por Religiosos do Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs (Irmãos Lassalistas)” (UNILASALLE, 2017, p. 5). A universidade tem origem na missão dos Irmãos Lassalistas no Brasil, Onde

[...] eles, os Irmãos, se originaram pela ação de São João Batista De La Salle, sacerdote francês [1651 – 1719], o qual, renunciando aos privilégios de sua origem aristocrática, fundou o Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs, com o objetivo de dar educação às crianças e aos jovens pobres, além de criar o primeiro “Seminário para Mestres”, posteriormente conhecido como “Escola Normal” (UNILASALLE, 2019, p. 9).

A obra de São João Batista de La Salle no Brasil iniciou em 19 de março de 1907, com a fundação da primeira escola Lassalista no país, em Porto Alegre. No ano seguinte, a primeira escola Lassalista foi aberta em Canoas (Instituto São José), antes mesmo da criação do referido município, que até então pertencia à Gravataí. A Universidade La Salle, então Centro Educacional La Salle de Educação Superior, iniciou a sua operação em 1975, com a publicação do Decreto nº 76.129 de 15 de agosto de 1975, para autorizar o funcionamento do Curso Superior em Estudos Sociais. Em 1998 a instituição foi promovida a Centro Universitário La Salle. O processo que finalmente culminou na transformação em Universidade foi debelado em 2013, onde

O Conselho Administrativo da Sociedade Porvir Científico, em reunião de 15 de novembro de 2013, empenhado, mais uma vez, em transformar o Centro Universitário em Universidade La Salle, conforme registrado na Ata Nº 005/2013, enfatizaram, e por unanimidade, “que o Unilasalle de Canoas inicie os encaminhamentos para transformar o Centro Universitário La Salle em Universidade La Salle, tendo presente o Planejamento Estratégico da IES” (UNILASALLE, 2019, p. 18).

O processo de elevação à universidade durou aproximadamente 4 anos, onde em 05 de

maio de 2017, o Ministério da Educação homologou o Parecer 180/2017 da Câmara de Educação Superior, do Conselho Nacional de Educação. Este ato credenciou o então Centro Universitário La Salle à Universidade LaSalle. A Universidade La Salle do Brasil faz parte de uma rede global de educação, presente em 77 países em 4 continentes. Conta com aproximadamente 93 mil educadores para atingir 1 milhão de acadêmicos desde a educação fundamental até o doutorado. A Universidade La Salle do Brasil tem aproximadamente 9 mil alunos, de graduação e pós-graduação, *lato e stricto sensu*. Conforme o PDI da universidade, sua missão é “[...] promover a formação integral e continuada da pessoa por meio do ensino, da pesquisa e da extensão de excelência, para o desenvolvimento sustentável da sociedade, fundamentado na tradição e nos princípios cristão-lassalistas.” (UNILASALLE, 2019, p. 22). Para enfrentar os desafios dos próximos cinco anos, a Unilasalle apresenta a visão: “Ser Universidade percebida pela excelência acadêmica, inovação, sustentabilidade e internacionalização” (UNILASALLE, 2019, p. 22).

Após apresentar o campo empírico, dá-se sequência aos achados da pesquisa. Os dados coletados nas duas sessões de grupo focal foram tratados no software Nvivo, e os trechos vinculados a subcategorias. No quadro 10 abaixo, tem-se as categorias e subcategorias *a priori*, ou seja, aquelas que foram destacadas após o procedimento de leitura flutuante, proposta por Bardin (2016). Além disso, convém destacar que são classificadas como *a priori* por apresentarem pontos em comum nos corpus de pesquisas que tratem do mesmo fenômeno, isto é, são dadas como postas na literatura. Pode-se observar a quantidade de referências nos textos, bem como a quantidade de arquivos analisados a partir dos grupos focais em que estas referências foram vinculadas.

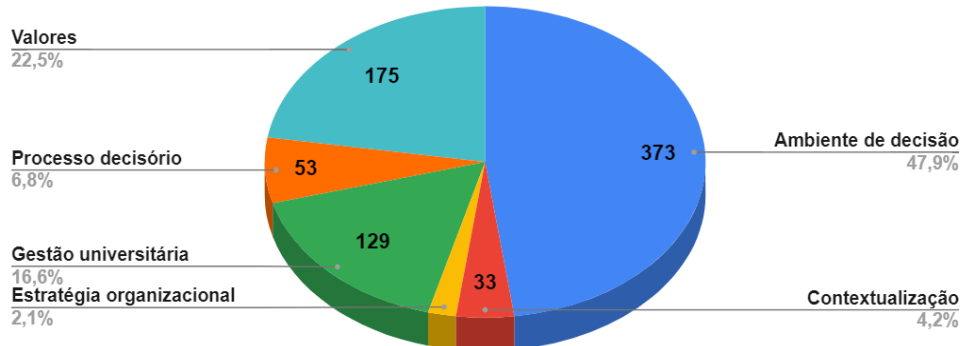
Quadro 10 – Síntese das Categorias *a priori*

Categoria	Subcategoria	Arquivos	Referências
Ambiente de decisão	Complexidade do ambiente	4	30
	Informação como recurso	4	175
	Utilidade da informação	4	78
	Variáveis ambientais	4	90
	Total da Categoria	4	373
Contextualização	Contexto da instituição	4	31
	História da universidade	2	2

	Total da Categoria	4	33
Estratégia organizacional	Nível estratégico	3	6
	Nível tático	2	5
	Nível operacional	3	5
	Total da Categoria	4	16
Gestão universitária	Autonomia	4	33
	Gestão no contexto das universidades comunitárias	2	6
	Processos	4	90
	Total da Categoria	4	129
Processo decisório	Tipos de decisão	3	17
	Tomada de decisão	4	36
	Total da Categoria	4	53
Valores	Cultura institucional	4	51
	Valores institucionais	4	124
	Total da Categoria	4	175
Total de Referências			779

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020).

Foram utilizados quatro arquivos, um para cada transcrição literal das sessões de grupo focal, e outros dois com as anotações do mediador e assistente. Em sua maioria, as subcategorias encontraram referência em todos os arquivos. Das 16 subcategorias, 10 (62%) foram citadas em todos os 4 arquivos, e outras 3 (19%) subcategorias foram observadas em 3 arquivos, e igualmente 3 em 2 arquivos. A ilustração 6 a seguir compara as 6 categorias *a priori* em relação à quantidade de referências.

Ilustração 6 – Síntese do quadro das categorias *a priori*

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020).

Na ilustração 6, é possível evidenciar que a categoria que trata do ambiente de decisão recebeu a maior quantidade de citações dentre os participantes, importando em 47,9%. Pode-se observar, desta forma, que os debates seguiram de modo coerente à temática dos grupos focais, a saber: “Qual o ambiente ao qual os tomadores de decisões táticas de Coordenação de Curso da Universidade La Salle estão expostos?”. Ainda na referida ilustração 6, a subcategoria que recebeu o maior número de referências foi a “informação como recurso” com 175 referências. Na sequência, “valores institucionais”, “variáveis ambientais”, “processos” e “utilidade da informação” com 124, 90, 90 e 78 referências, respectivamente. Para compreender o comportamento dos dados indexados, na ilustração abaixo se observa o *Cluster* dos dados, por similaridade de palavra, conforme a metodologia de coeficiente de Jaccard.

Ilustração 7 – Análise de *Cluster* por similaridade de palavra pelo método: Coeficiente de

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020).

Esta forma de ordenação das subcategorias, agrupadas pela similaridade entre as palavras, disposta por *cluster*, busca ajudar o usuário a compreender a estrutura natural dos dados em um conjunto. A análise por meio da técnica de *cluster* é utilizada no processo de tratamento dos dados, com uso de software para o agrupamento, a evidenciação de distribuições e os padrões para entendimento dos dados. Para Doni (2004, p. 10):

O agrupamento em bancos de dados é o processo de separar o conjunto de dados em componentes que refletem padrões consistentes de comportamento, particionando o banco de dados de forma que cada partição ou grupo seja similar de acordo com algum critério ou métrica. Uma vez que os padrões tenham sido estabelecidos, estes podem ser utilizados para “desmontar” os dados em subconjuntos mais compreensíveis e também podem prover subgrupos de uma população para futuras análises.

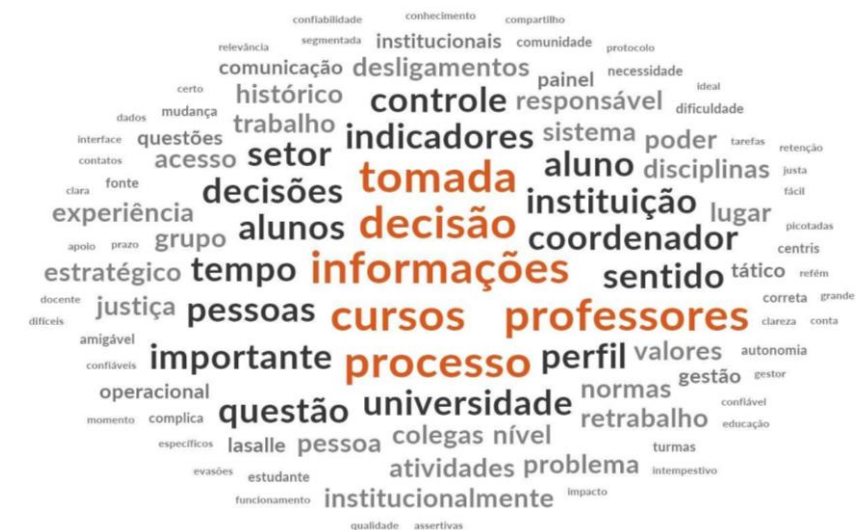
A análise de *cluster* possibilita ordenar dados heterogêneos em agrupamentos homogêneos. Pela ilustração do *cluster* é possível identificar dentre as categorias um agrupamento em torno de quatro temáticas: A primeira com alusão ao ambiente da decisão, apresentando similaridade entre as variáveis ambientais e a informação. Destaca-se, ainda nesse primeiro enlace, a similaridade com os processos, o que se deduz que, para os participantes, pode haver uma correlação entre a informação para a tomada de decisão e a gestão de processos organizacionais. O segundo desfecho correlaciona a cultura e os valores institucionais ao contexto da instituição. O terceiro agrupamento do *cluster* evidencia as preocupações destes decisores com o ambiente de decisão e a sua autonomia, frente à tomada de decisão. Por fim, o quarto padrão de similaridade associa a estratégia com a gestão da universidade.

A partir da compreensão dos dados catalogados, convém estabelecer alguns ajustes nas categorias e subcategorias, com vistas a proporcionar um agrupamento mais favorável à compressão desse ambiente de decisão, em conjunto com as teorias e objetivos. *A priori*, pela leitura flutuante, se considerou como subcategoria a “história da universidade”, no entanto, com o tratamento dos dados se verificou que esta não se mostrou relevante, pois, foi referenciada em apenas dois arquivos. Desta forma, foi desconsiderada *a posteriori*. Devido à similaridade dos temas entre as subcategorias: “Gestão no contexto das universidades comunitárias” e “contexto da instituição”, estas foram fundidas mantendo o título da primeira. Da mesma forma, as categorias “Tomada de decisão” e “autonomia” também foram fundidas na primeira. Com essas adequações, *a priori* existiam 6 categorias, restando 5 *a posteriori*.

Ainda para contribuir na análise dos dados, na ilustração 8 que segue, se observa as palavras de maior frequência nos arquivos, por meio da utilização da nuvem de palavras. Esta técnica organiza graficamente as palavras em função da sua frequência, eliminando palavras

com até quatro letras e verbos a fim de extrair significância dos resultados preliminares. Logo, a Ilustração 8 representa como esses dados estão distribuídos, de acordo com sua recorrência.

Ilustração 8: Nuvem de palavras



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020).

A partir da reestruturação das categorias, e da ilustração 6 que apresenta a nuvem de palavras, organizada conforma maior referência, convém apresentar o quadro 11, com a síntese das categorias. Este contém as referidas categorias vinculadas aos objetivos específicos, as subcategorias, as palavras oriundas da nuvem de palavras e as teorias.

Quadro 11 – Síntese das Categorias *a posteriori*

Categoria / Vínculo com o Objetivo Específico	Subcategoria	Teoria ou perspectiva teórica do Referencial Teórico	Palavras exploradas	Arquivos	Referências
Ambiente de decisão / 2º Objetivo Específico	Informação como recurso	RBV (<i>resource-based view</i> ou visão baseada em recursos)	Informações amigável sistema setor (apoio) acesso fonte (contatos) responsável refém	4	175
	Variáveis ambientais	Variáveis ambientais e indicadores	Painel indicadores prazo (tempo) turmas normas	4	90

			(institucionais) disciplinas evasões retenção		
	Utilidade da informação	informação	Confiáveis (confiável e confiabilidade) relevância segmentada (picotadas) clara correta clareza	4	78
	Complexidade do ambiente	ambiente de decisão	Desligamentos difíceis (dificuldade) problema coordenador (coordenadores)	4	30
	Total da Categoria			4	373
Valores / 1º Objetivo Específico	Valores institucionais	Valores Organizacionais	Aluno (alunos e estudante) professores (docente e colegas) cursos (instituição) justiça (justa) valores pessoas (pessoa) qualidade comunidade	4	124
	Cultura institucional	Cultura Organizacional	Histórico poder controle mudança universidade	4	51
	Total da Categoria			4	175
Gestão universitária / 3º Objetivo Específico	Processos	Gestão de Processos	Processo retrabalho comunicação tarefas atividades	4	90
	Gestão no contexto das universidades comunitárias	Gestão Educacional	Gestão (gestor) mudança universidade	4	37
	Total da Categoria			4	127
Processo decisório	Tomada de decisão	Processo decisório	Decisão (tomada e decisões) assertiva	4	69

/	4º Objetivo Específico		autonomia			
		Tipos de decisão	Teoria Racional; Teoria da Racionalidade Limitada; Teoria Naturalista; e <i>Garbage Can</i>	experiência grupo	3	17
		Total da Categoria			4	53
Estratégia organizacional	/	3º Objetivo Específico	Estratégia Organizacional	estratégico	3	6
				tático	2	5
				operacional	3	5
				Total da Categoria	4	16
Total de Referências					777	

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020).

Isto posto, nos subtópicos seguintes, apresenta-se a análise dos dados apurados, ordenados conforme categorias e subcategorias.

5.1 Ambiente de Decisão

Compreender o ambiente de decisão serve para identificar a complexidade das variáveis ambientais ao qual esses decisores estão expostos. Em atenção ao segundo objetivo específico, buscou-se mapear esse ambiente. Isto porque, o presente estudo visa compreender a informação, no que se refere ao seu acesso e a sua utilidade, bem como a sua obtenção, sob a luz das teorias ou perspectivas teóricas da RBV, informação e ambiente de decisão. Explorou-se a percepção dos coordenadores sobre quais variáveis são mais relevantes neste ambiente, bem como, sua complexidade. Para tanto, se apresenta uma categoria de análise denominada “ambiente de decisão”, com quatro subcategorias: informação como recurso, variáveis ambientais, utilidade da informação e complexidade do ambiente.

Salienta-se que a primeira subcategoria, a “informação como recurso”, recebeu a maior quantidade de referências nas falas e percepções das sessões de grupo focal. Nesse sentido, foram coletadas as percepções dos coordenadores sobre a forma como a informação é obtida.

Para fins de desenvolvimento da análise, algumas palavras destacadas na nuvem de palavras são exploradas: “informações”, “amigável”, “sistema”, “setor”, “apoio”, “acesso”, “fonte”, “contatos”, “responsável”, “refém” e “pessoa”. A palavra “informações” recebeu a maior quantidade de citações e, com isso, destacando sua importância para o contexto da tomada de decisão destes atores. Nesta subcategoria é analisado o acesso à informação, sem ainda se ater à sua utilidade e conveniência para a decisão.

A palavra “acesso” consta com destaque na nuvem de palavras e, nesse sentido, cabe lembrar que o acesso à informação é apresentado, neste estudo, à luz da teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV). Para Barney (1991) a organização dispõe de recursos e a gestão eficiente e eficaz desses recursos viabiliza uma vantagem competitiva sustentável. Dentre os recursos disponíveis, se destaca a informação. A forma como a organização faz a gestão da informação pode influenciar na assertividade da tomada de decisão, como destaca o participante: “Então, se a gente tem a informação, podemos tomar decisões mais assertivas.” (PART5 GF2).

Ainda pela visão baseada em recursos, Barney (1991) compreende que a gestão desses recursos é muito particular e heterogênea entre as empresas, inclusive do mesmo setor. Cada organização faz os seus investimentos com vistas a pleitear uma melhor posição entre as demais empresas. A referida preocupação, em ampliar os investimentos em tecnologia, com vistas a entregar maior agilidade ao tomador de decisão, é destacada na fala de um participante:

[...] nesses últimos anos as coisas se desburocratizaram bastante, eu acredito que a tecnologia tenha nos auxiliado nesse sentido. [...] A tecnologia tem sido fundamental para a obtenção dessas informações, e a Universidade cresceu nesse sentido, ela se desburocratizou bastante, mas, eu concordo que em alguns setores, algumas pessoas concentram as informações e os analistas ficam meio perdidos. (PART3 GF1).

No entanto, ainda no trecho citado, pode-se perceber uma preocupação deste participante quanto à concentração da informação em algumas pessoas. A palavra “pessoas” ou ainda “pessoa” recebeu um destaque significativo na nuvem de palavras, haja vista o duplo sentido da sua utilização nos diálogos das sessões de Grupo Focal. O termo foi referido no contexto de valorização das pessoas, enquanto um valor para a tomada de decisão, mas também, em uma clara citação a pessoalização da informação, ou seja, algumas informações podem ser acessadas diretamente com as pessoas, como descreve: “Para eu conseguir as informações, eu obtenho com as pessoas chave.” (PART4 GF2).

Em alguns outros trechos, em ambas sessões de grupo focal, é possível identificar esse mesmo procedimento: “[...] quando eu preciso de uma informação, eu vou nos setores” (PART1

GF1), ou ainda na mesma sessão, “[...] sempre que eu preciso de alguma informação, eu vou direto na fonte.” (PART2 GF1). Dentre os participantes do Grupo Focal 2: “[...] eu fui direto nas pessoas, eu não busquei intermediários.” (PART4 GF2) e “Eu concordo, eu acho que a obtenção de informação é, ainda, muito pessoalizada, é preciso ir à pessoa que sabe.” (PART6 GF2). Cabe destacar que isso não impede a obtenção da informação, no entanto, pode gerar maior dificuldade: “Difícilmente a gente não tem a informação, a gente, normalmente, consegue, mas a forma tende a ser um pouco dificultosa.” (PART2 GF1). Os trechos descritos reforçam algumas palavras que foram destacadas na nuvem de palavras: “setor”, “responsável”, “fonte”, “refém” e “contatos”. O Part5 GF2 se vale de um exemplo para descrever esta realidade:

Por exemplo, se eu consigo as informações sempre com a Fulana, e se ela estiver com dor de barriga, nunca mais eu conseguirei achar outra pessoa que faça o mesmo que a Fulana. Então, isso é um problema que eu tenho hoje. Se focamos em uma pessoa porque ela dá respostas, ao mesmo tempo ela está sobrecarregada porque toda a instituição começou a pedir pra ela. Então, eu não tenho, hoje claro a quem pedir ou onde conseguir as informações (PART5 GF2).

Para isso não existe solução pronta, que seja aplicável a todas as empresas. Barney (1991) destaca que estes recursos chave, para construir uma vantagem competitiva, não são facilmente transferíveis. Spanos e Lioukas (2001) complementam ao afirmar, que se o recurso for bem explorado pela empresa, pode se tornar um ponto forte do negócio, no entanto, em contrapartida pode configurar um ponto fraco. É perceptível na fala dos coordenadores, o aumento do volume de investimentos para proporcionar ferramentas tecnológicas que viabilizem maior acesso à informação. Por outro lado, convém destacar a preocupação com a pessoalização das informações em alguns setores chave.

As reflexões observadas conversam com a teoria da RBV de Barney (1991) quando o autor sugere que esse recurso é de difícil transferência e, para isso, requer uma solução que possa atender o caso específico da organização. O relato dos coordenadores, no que se refere à pessoalização da informação, dá indícios que, de alguma forma, esses decisores precisam de informações de cunho mais pessoal e personalizado, o que poderia ser viabilizado através de um sistema de informação com o uso de tecnologias customizáveis, ou da inteligência artificial. Nesse sentido, Part6 GF2 sugere: “Eu acho que esse painel de indicadores deveria ter uma inteligência artificial, para já dar uma previsão de dados para o gestor tomar decisões”.

De outra forma, esse sistema de informações pode ser construído, internamente, pela empresa, prática a qual é conhecida pela teoria da RBV como um processo de acumulação, o

qual é defendido por Dierickx e Cool (1989) como uma forma alternativa de construir a vantagem competitiva sem a necessidade de aquisição do recurso. Esse tipo de decisão se justifica quando se trata de uma necessidade específica, que inviabilizaria a compra de uma solução pronta. Algumas manifestações, durante a dinâmica, trouxeram informações sobre a atual composição dos sistemas de apoio à decisão, conforme segue

Eu vejo como a maior dificuldade a de encontrar as informações. Nós temos informações em vários locais, por exemplo, o NA [software de gestão de processos], [...]. Às vezes eu gasto um tempo pensando como fazer. [...] Nós temos muitos lugares diferentes para fazer as coisas, então, é preciso buscar informações em lugares diferentes. (PART1 GF1).

A palavra “sistema” obteve destaque dentre a nuvem de palavras, o que reflete o interesse dos participantes pelo tema. O acesso à informação deve ser fácil, com interface amigável e customizável, para atender as necessidades de cada tomador de decisão. Investir em um sistema que proporcione decisões mais assertivas, pode ser um fator relevante para alavancar uma vantagem competitiva, que poderá se tornar sustentável, caso seja incorporado ao ambiente de decisão. O Part4 GF1 destaca, em seu relato, a percepção sobre o acesso à informação: “As informações que estão dentro do Centris [software de gestão acadêmica]. Nós temos boas informações lá. [...] Se a gente tivesse uma interface mais amigável e mais ágil para o Centris, já seria uma bela coisa”, e “[...] eu não acho as interfaces amigáveis.” (PART3 GF1). Vale destacar a frequência da palavra “amigável” na dinâmica de grupo focal, a qual serve para consignar o seu valor para estes decisores.

Ainda sobre o acesso à informação, nos dados coletados, verifica-se que compete, em grande parte, ao decisor a prospecção das informações nos setores de referência, como relata o Part1 GF1: “Estas informações nem sempre são explícitas, às vezes elas dependem do nosso *know how* na coordenação, e às vezes são informações que a gente tem que ir atrás, que a gente tem que buscar, [...] nós gastamos muito tempo, desnecessário, tendo que buscar informação”. O Part2 GF1 concorda com o Part1 GF1 e traz uma reflexão sobre a sua experiência ao ingressar na coordenação de curso:

Acabei entrando na coordenação sem saber nada e as informações iam chegando até mim. No começo, eu me senti bem perdido para ter que tomar alguma decisão. Depois disso, quando eu precisava de alguma informação, eu já sabia, tal informação eu tenho com tal pessoa, ou tal setor, e eu ia correndo atrás. (PART2 GF1).

Assim sendo, pode se constatar a necessidade de proatividade do coordenador na obtenção das informações necessárias para a sua decisão, principalmente quando está

ingressando no cargo. Nesse sentido, tem-se a seguinte fala: “[...] quando eu entrei na coordenação, eu não encontrei uma pasta organizada, com os materiais, eu entrei realmente com a roupa do corpo e fui [...]” (PART4 GF1). Uma forma de proporcionar maior segurança para o professor que acessa o cargo de gestão, foi apresentada pelo Part2 GF1:

Durante muito tempo se fala em um manual de coordenador de curso, justamente nessas situações em que você entra na instituição e não sabe por onde começar: onde estão as informações e como alcançá-las. Quanto mais tempo de casa, mais você vai conhecendo as pessoas, vai entendendo melhor o sistema da universidade, como as coisas funcionam, quem tem mais informação, e com isso tu acaba atalhando, indo direto na fonte.

Um manual do cargo de coordenador de curso poderia contribuir para a assertividade do processo decisório dos coordenadores, tanto para os novos, quanto para os mais antigos, uma vez que serviria para evidenciar os processos internos, bem como a forma de acesso à informação. Enquanto isso, os coordenadores mais novos contam com a experiência dos mais antigos nessa tarefa, como esclarece o Part4 GF1: “As informações são muito na experiência dos colegas, a não ser que a experiência dos colegas se mostrem erradas, aí a gente vai pela experiência das cabeças de outras áreas, de áreas específicas”. A mesma impressão foi observada na segunda sessão de grupo focal, como pode ser compreendida na fala do Part6 GF2: “Você deverá ser apadrinhado por outro coordenador para te dar todos os trâmites”.

O Part2 GF2 trouxe uma contribuição capaz de sintetizar as discussões deste subtópico: “Quanto mais tempo de casa, mais pessoas tu conheces, vais entendendo mais o sistema da universidade, como as coisas funcionam, quem tem mais informação e, com isso, tu acabas atalhando, indo direto na fonte. E ao longo do tempo tu vais criando a tua rede de informação”. A experiência no cargo de coordenador de curso contribui para uma decisão mais assertiva, por proporcionar uma melhor familiaridade com os processos internos e com os meios de obtenção da informação. Em suma, a informação é um recurso capaz de conduzir a organização a uma vantagem competitiva sustentável. Para tanto, alguns aspectos devem ser considerados no que se refere ao seu acesso.

Por meio das manifestações dos participantes, pode-se observar um interesse da instituição em elevar o grau de investimentos em sistemas de informação, no entanto, ainda está aquém das necessidades informacionais dos usuários, principalmente, no que se refere à pessoalização e descentralização da informação. Convém destacar a necessidade de uma informação personalizada para cada decisor, mas que, de alguma forma, não seja dependente de algum colaborador específico. Nas próximas seções serão apresentadas outras reflexões

acerca dos processos, que servirão de origem para tais informações, bem como alguns atenuantes que povoam a cultura organizacional e que podem ser barreira para criação destes processos. Pela ordem de referências, a próxima subcategoria a ser analisada trata das variáveis que os coordenadores compreendem como relevantes para o ambiente decisório, e que deverão compor uma proposta de painel de indicadores personalizado às suas necessidades.

Dentro da categoria Ambiente de Decisão, se apresenta em segundo lugar em número de referências a subcategoria “Variáveis Ambientais”, importando em 90. Neste item, são exploradas as principais variáveis citadas pelos coordenadores na dinâmica de grupo focal. A exploração deste ambiente serve para colocar em um painel as variáveis que costumam ser de maior interesse para esses decisores. Cabe ressaltar, que não se trata de uma matriz definitiva, com todas as variáveis, mas, de uma compilação das variáveis mais relevantes que emergiram das sessões dos grupos focais. Para conduzir a introdução a esta subcategoria, se apresentam duas das palavras contidas na nuvem: “painel” e “indicadores”.

Assim sendo, é importante antes de apresentar as variáveis propriamente ditas, analisar a conveniência de um painel e de indicadores na percepção dos coordenadores. O Part7 GF2 conta que “[...] falando especificamente em nível tático, o que seria importante para a tomada de decisão são os indicadores de curso [...]”, ou ainda “[...] eu acho que essas informações enquanto indicadores seriam, sim, importantes para nós [...]” (PART5 GF2). Pela representatividade, das referidas palavras, na ilustração da nuvem, tem-se a expectativa por uma temática clara aos coordenadores, como explana o Part2 GF2: “Eu acredito que se houvesse um painel com a atualização desses indicadores, com certeza, a clareza para a nossa tomada de decisão seria muito mais fácil.”

Alguns indicadores se mostram mais úteis do que outros, diferenciando-se para cada decisor. A tomada de decisão é pessoal, e para tanto, cada decisor se utiliza de informações diferentes. Bispo e Cazarini (1998) compreendem que para cada decisor a informação pode ser mais ou menos relevante e, desta forma, o excesso de informações pode prejudicar o processo decisório, haja vista que nem todas serão relevantes. Cada decisor deve construir a sua matriz informacional, vinculada à sua necessidade. Silva (2017) defende uma abordagem multinível e multidisciplinar, visto que a tomada de decisão não pertence a uma única área do conhecimento, ou seja, ela é pessoal e ocorre em todas as áreas. Em suma, convém proporcionar a cada decisor uma matriz informacional que considera o que mais convém às suas necessidades.

No entanto, em determinados momentos das falas dos participantes, foi referida a necessidade de criação de indicadores. Existe uma expressão utilizada no meio empresarial, atribuída a Peter Drucker, e serve para contextualizar a importância dos indicadores: “O que

não é medido não pode ser gerido”. Os indicadores costumam ser criados e alimentados para qualificar o processo decisório ou para medir o desempenho das pessoas e das organizações. Lück (2009) e Fossatti e Souza (2014) defendem o uso de indicadores de desempenho para orientar o processo decisório nas instituições educacionais. Em um contexto mais global, Parmenter (2007), descreve que os indicadores devem refletir o pulso da instituição, e que as organizações precisam dimensionar a sua importância, bem como eleger os mais significativos. Atkinson (1998) concorda com Parmenter (2007) e acrescenta que a matriz desses indicadores deve focar a atenção sobre variáveis que são críticas para o sucesso da organização ou, no contexto deste estudo, as variáveis mais críticas e relevantes para o coordenador de curso.

Morissete (1996) tipifica os indicadores em financeiros e não financeiros, com clara inspiração na teoria do *Balanced ScoreCard* (BSC). O BSC foi desenvolvido pelos pesquisadores Kaplan e Norton (1997), e viabiliza o acompanhamento estratégico por meio de indicadores financeiros e não financeiros. Sua maior qualidade, é a comunicação amigável destas informações.

A Universidade expressa seu modelo de gestão assentado na articulação entre as áreas-fim e as áreas de apoio acadêmico e administrativo, por meio da ação integrada das lideranças e equipes responsáveis pelas atividades-meio, em conjunto com as coordenações de Áreas, com as coordenações de Cursos de Graduação e de Programas Pós-graduação, com os responsáveis pelos programas e projetos estratégicos. A articulação responde à perspectiva de resultados dos indicadores estabelecidos pela Universidade na sua estrutura do *Balanced Scorecard* – BSC (UNILASALLE, 2019, p. 45).

Como visto no trecho acima, recortado do PDI da Universidade, a instituição utiliza a ferramenta de acompanhamento estratégico BSC. Contudo, em somente uma fala, na segunda sessão do grupo focal, houve referência a esta ferramenta, o que, de certa forma, pode evidenciar que os coordenadores não têm acesso a essa matriz informacional, ou não a utilizam. Na fala do Part2 GF2 pode-se observar o desejo de contar com informações coerentes, oriundas de macro indicadores: “[...] a gente precisa ter macro indicadores, que entram nas questões dos processos, matrícula, retenção, pedagógico, infraestrutura, ou seja, macro indicadores, e dentro destes, os indicadores específicos relacionados ao processo.” (PART2 GF2).

Compreendendo os indicadores adequados para contribuir na tomada de decisão desses coordenadores, convém personalizar esta experiência por meio de um painel que proporcione a customização. Por oportuno, estes indicadores poderiam estar alicerçados nos macros indicadores estratégicos oriundos do BSC, com desdobramentos em indicadores mais táticos e operacionais.

Durante a dinâmica de grupo focal, os coordenadores foram provocados a elencar as principais variáveis que costumam povoar o ambiente decisório. A ilustração da nuvem de palavras evidenciou um conjunto de elementos atreladas a este ambiente de decisão, a saber: “prazo”, “tempo”, “turmas”, “institucionais”, “disciplinas”, “normas”, “evasão” e “retenção”. Em relação ao prazo e aos tempos para a decisão, nas duas sessões foi observada essa preocupação, como pode se observar nos trechos: “Eu acho que a primeira informação que a gente precisa, para tomar uma decisão, é sobre o prazo, até por uma questão de organização, então, a gente sempre pergunta: é para quando?” (PART3 GF1). O prazo por si só não é uma variável ambiental que contribua diretamente para a solução do problema, mas, é certamente uma informação relevante para que o decisor possa empreender os esforços adequados. Para os decisores, o tempo disponível para a decisão pode influenciar no tipo de decisão.

Caso o prazo seja considerado insuficiente para solução ideal do problema, o tomador de decisão se valerá de heurísticas para optar pela alternativa que atenda minimamente os critérios aceitáveis para a solução do problema. Na manifestação do Part6 GF2, é possível observar esse procedimento: “[...] para mim, uma informação importante é qual é o prazo, essa é uma das primordiais, ‘para quando tu precisas?’ Essa é a primeira informação, porque a partir dela, a gente sabe se vai conseguir buscar outras informações ou outros dados ou não.”. O Part1 GF2 trouxe o exemplo de uma decisão que foi prejudicada pela limitação de tempo: “[...] eu não pude contar com o meu Núcleo Docente Estruturante (NDE), porque a decisão foi de uma hora para outra.”.

March e Simon (1979) descrevem a limitação dos indivíduos em atender processos racionais de tomada de decisão em tempo escasso e, com isso Simon (1983) alega que essa limitação leva o cérebro humano a desenvolver atalhos cognitivos que servem como mecanismos para auxiliar no processo decisório. São procedimentos heurísticos, com uma carga de subjetividade que pode levar a erros de decisão. Quanto menor o prazo para a tomada de decisão, menos tempo será empreendido para adquirir o conhecimento necessário para a melhor decisão, e conseqüentemente, afetar o resultado esperado. Ainda sobre o tempo para a decisão, “O prazo é a primeira coisa que eu penso, orçamento também, se existe orçamento e até que ponto isso vai influenciar ou não. Se tem algum orçamento disponível, e se vai ter algum custo para o meu curso.” (PART1 GF1). Apesar de constar na fala deste coordenador a palavra “orçamento”, no geral, o termo não teve uma frequência tão expressiva a ponto de constar na ilustração da nuvem de palavras, assim como outros termos que tratem de temas financeiros.

As palavras “turmas” e “disciplinas” estão relacionadas à obtenção de uma informação operacional, como é narrado: “A coisa que eu mais me recinto de não ter, nem no Centris, nem

no portal, é a gente poder ver as turmas dos alunos.” (PART3 GF1). E, “Uma maneira de ver como está a lotação de turmas, em uma interface mais amigável que a do portal, revisar como estão os horários dos professores.” (PART4 GF1). Foi possível observar, que os coordenadores se ressentem em não saber mais informações sobre as turmas e dos alunos que estão vinculados. Quanto às disciplinas, os coordenadores carecem de maior apoio informacional quando precisam compor os horários das disciplinas, bem como alocar turmas aos professores.

“Evasão” e “retenção” são dois temas caros, que renderam momentos de debates entre os participantes. O Part7 GF2 listou algumas de suas necessidades informacionais como: “[...] quantidade de estudos de currículos, quantos de fato se converteram em matrículas? Uma análise qualitativa de evasão e de retenção. [...] O que seria mais relevante para nós é perfil do aluno, ou fonte de captação, ou retenção, ou um contato melhor com o aluno”. Nesse sentido, o relato do Part5 GF2 reforça:

Acho que um ponto importante seria o acompanhamento do porquê os alunos estão saindo, e porque eles não entraram. Eu acho que nem sempre é financeiro, acho que se ele está saindo, não que vá se fazer uma caça às bruxas, mas entender para traçar novas estratégias e identificar onde está o problema.

Para compreender esse tema, convém apresentar alguns conceitos. Na visão de Mercuri e Polydoro (2003) a evasão universitária pode ser assim classificada: evasão do curso, evasão da instituição e evasão de sistema. Veloso e Almeida (2002) deduzem, em seu estudo, que dentre os cinco motivos para a evasão, estão contemplados a estrutura do curso e o docente. Compete à instituição monitorar o grau de comprometimento do aluno, ou seja, o quando o acadêmico está engajado na formação superior. Essa ação é importante para determinar o perfil dos estudantes e tentar antecipar uma possível evasão, visto que, para Mercuri e Bridi (2001) o comprometimento do estudante pode sofrer mudanças ao longo da graduação, por influência de familiares, envolvimento com colegas ou pelas próprias atividades desenvolvidas durante o curso.

Por essa ótica, o coordenador de curso tem papel fundamental no estabelecimento das estratégias e ações para promover esse maior engajamento do estudante. Conscientes desse papel, é perceptível em algumas falas a preocupação em se aprofundar e conhecer melhor o perfil do acadêmico: “Eu gostaria que tivesse uma ampla pesquisa mais profunda sobre o perfil do meu aluno” (PART6 GF2). O Part4 GF1, conforme segue abaixo, um trecho de sua fala, transcreve na prática a preocupação referida por Mercuri e Bridi (2001),

Outra informação importante também, é saber, dentro do curso, quando alunos fazem,

por exemplo, 12 créditos, 16 créditos... para que a gente compreenda o perfil. Aos poucos eu fui notando que existe boa parte dos alunos que fazem 3 disciplinas, ou seja, o mínimo. Eles pegam o dinheiro que eles conseguem para perseguir o sonho de se formar e eles vão aos poucos. Saber qual é o nível de envolvimento deles com a universidade é importante, qual é a disponibilidade e qual é o papel da universidade na vida desses alunos. O nosso perfil é de alunos que se dedicam a completar o curso no prazo normal? A gente sabe que não existe um perfil só, às vezes é só uma questão de estatística mesmo, de como isso está se distribuindo. Faixa etária também seria interessante.

A última análise a ser feita, nesta subcategoria, se refere ao destaque às palavras “normas” e “institucionais”. No contexto das manifestações dos coordenadores, estas palavras visam identificar a preocupação em acessar a norma institucional para que a decisão que fosse promovida estivesse em acordo. Para evidenciar essa preocupação: “[...] em primeiro lugar eu vou procurar se existe alguma norma institucional [...]” (PART4 GF1). Mas, ao mesmo tempo que as normas proporcionam uma maior segurança ao processo decisório, pode também passar uma percepção de barreira ou limitação:

Mas também tem as diretrizes institucionais, muitas vezes a gente tem um entendimento do que seria o ideal, porém institucionalmente não se consegue fazer o ideal. A primeira coisa que eu aprendi a fazer no La Salle é saber qual é a diretriz da instituição? O que está posto, e a partir disso tentar organizar da melhor maneira. (PART1 GF2).

A Subcategoria “Utilidade da Informação” obteve a terceira maior quantidade de referências da categoria nos arquivos indexados, importando em 78. O estudo desta subcategoria visa conduzir à compreensão se a informação obtida é útil para uma decisão assertiva. Algumas referências de participantes poderão conter termos que nos remetem a outros pontos de análise, como, por exemplo, da subcategoria informação como recurso. As palavras destacadas na ilustração da nuvem de palavras foram: “confiáveis”, “confiável”, “confiabilidade”, “relevância”, “segmentada”, “picotadas”, “clara”, “correta” e “clareza”. Uma referência que pode identificar a relevância da informação para o processo decisório pode ser obtida pela fala do Part4 GF2:

Informações claras, informações que a gente consiga ter no início do *start* do processo, já conseguir enxergar todas as etapas, onde chegaremos e, então, no momento que tu tem a informação completa, tu consegue montar o *mindset* que vai trabalhar com o seu grupo de professores do NDE para atingir os resultados nos prazos estabelecidos.

A informação, neste contexto, é analisada à luz de Satur, Paiva e Duarte (2017), os quais defendem que a informação perfeita não existe, mas deve ser perseguida. Essa busca deve ocorrer para evitar os três tipos de informação imperfeita: a incompleta, a assimétrica e a

ambígua. Rascão (2006), na mesma linha, defende que o decisor não precisa da informação perfeita para sua decisão, mas sim, a mínima que satisfaça a sua necessidade. Desse modo, é compreendido como informação perfeita, aquela que é completa, simétrica, transparente e no tempo e espaço adequados. A perseguição à informação perfeita deve ocorrer até o limite do benefício incremental para o processo decisório.

Ao se perseguir a informação perfeita, a decisão corre o risco de ser prejudicada em razão da quantidade de informação disponível, como pode ser observada na fala do participante: “[...] seria importante que fosse segmentada, até porque, informação demais atrapalha [...]” (PART6 GF2). Desta forma, se estabelece uma linha tênue entre a busca pela informação completa e o excesso de informação. Quanto mais completa for a informação, melhor deve ser a sua influência na assertividade da decisão. Por outro lado, o excesso de informação pode gerar um impacto negativo, dificultando a tomada de decisão. Essa preocupação é compartilhada entre os coordenadores, conforme se observa: “[...] muitas vezes quando você não tem essas informações por completo, e você vai recebendo aos pedaços, ou até mesmo durante o processo vão sofrendo ajustes, o processo decisório complica no sentido operacional”.

Essa relação entre informação completa e excesso de informação está muito ligada à necessidade individual de cada tomador de decisão. O que para um indivíduo pode ser uma informação adequada, para outro, pode ser considerada inadequada. Silva (2017), Melo e Fucidji (2016), Bispo e Cazarini (1998) concordam que tomar decisão é uma atividade pessoal e que cada indivíduo tem necessidades informacionais diferentes para subsidiar o seu processo decisório. Neste entendimento, se depreende que compete a cada tomador de decisão a tarefa de filtrar e definir, dentre todas as informações disponíveis, quais serão as mais adequadas para o seu uso.

Além disso, ainda a assimetria informacional pode comprometer a assertividade da decisão. Akerlof (2002), Spence (2002) e Stiglitz (2002) estudam o efeito da informação assimétrica na economia, principalmente com contexto de eficiência de mercado. Quando a informação é incompleta, pode resultar em benefício de uma parte em detrimento de outra, ou seja, é uma informação que não proporciona segurança e credibilidade. Alguns recortes dentre as participações no debate evidenciam essa preocupação: “A confiabilidade da informação do nosso sistema é precária. [...] duas coisas, o local em que eu vou buscar isso e a confiabilidade dessa informação, que na maioria das vezes não dá para confiar totalmente.” (PART1 GF1). Em outra contribuição, o coordenador considera “[...] que as nossas interfaces são amigáveis e ainda não são confiáveis, porque os aproveitamentos não aparecem [...]” (PART3 GF1). Por fim, ainda sobre a confiança da informação, tem-se que “[...] os setores de referência não têm

informações que a gente possa, também, se respaldar” (PART7 GF2). É perceptível a preocupação dos coordenadores quanto à credibilidade da informação que é obtida para a tomada de decisão, tanto dos sistemas de gestão, quanto dos setores responsáveis pela geração dessa informação.

No que toca ao sistema, o Part1 GF1 descreve que “[...] há pouco tempo eu descobri, no ERP Centris, o percentual de conclusão dos alunos. Mas não é uma informação confiável, porque os aproveitamentos e equivalências que eu pedi não foram feitos [...]”. Na mesma direção, o Part6 GF2, em outra sessão do grupo focal, trouxe a mesma preocupação: “Então você tem que tomar decisão com base em uma informação institucional, mas nem sempre você tem a convicção se realmente aquilo é o dado correto. Geralmente essas informações relevantes geram dúvidas de sistema, a gente tenta pegar dados, mas de vez em quando tem essas inconsistências”.

A maior parte das informações são originadas nos setores de apoio das universidades, como, por exemplo, a atividade de captação por meio do vestibular. Normalmente, as instituições de educação destacam um setor, ou uma equipe para atender essa demanda. Esse setor costuma empreender ações de divulgação, atendimento, inscrição, aplicação do exame, bem como todas as atividades necessárias para viabilizar a matrícula deste aluno. Dentro deste processo, alguns dados são levantados e, caso não sejam coletados pela organização, serão perdidos. Os sistemas informatizados servem para armazenar de forma sistemática estes dados, para que, por meio de seu tratamento, possam se transformar em informação. Barreto (2005) compreende o dado como precedente da informação, após o processamento e posterior avaliação quanto à confiabilidade e relevância para o sujeito, para proporcionar o conhecimento. Neste sentido, para que seja possível extrair informação coerente destes sistemas, em um primeiro momento, requer que o dado seja percebido e devidamente registrado no banco de dados.

Em algumas intervenções, durante as dinâmicas, foi apontada a existência de mais de um sistema atuando de forma paralela, tanto para armazenamento de dados, quanto para processamento de informação, haja vista: “Eu vejo como a maior dificuldade a de encontrar as informações. Nós temos informações em vários locais, por exemplo, o *Strategic Adviser* (SA) [Software de gestão de processos], [...] para o que mais serve o SA? Nós temos muitos lugares diferentes para fazer as coisas. Então, tem de buscar informação em lugares diferentes.” (PART1 GF1). Na outra sessão também foi relatado, “O fracionamento das informações e a inconsistência quanto a algo consolidado é um complicador. Se a gente pudesse obter de uma fonte única, [...]” (PART7 GF2). Inclusive dentro da plataforma educacional, em detrimento da

modalidade de oferta dos cursos: “Então, as informações ainda são muito difíceis, porque é quase como se fossem duas universidades em uma só. Tem um sistema de funcionamento na educação a distância, tem um sistema de funcionamento no presencial, e nem sempre eles se conversam.” (PART1 GF2).

Além dos sistemas institucionais formais, na fala do Part6 GF2 é possível identificar o uso de planilhas de controle paralelas destes dados: “Para saber quantos estão inscritos no vestibular, nos últimos anos a gente ficou peregrinando para conseguir essa informação. Nesse último até melhorou porque tinha uma planilha, mas, nas edições anteriores era um mistério, você não sabia quantas pessoas estavam se inscrevendo no curso”. Este indicativo, de melhora na divulgação das informações, por meio de sistemas paralelos, pode indicar uma iniciativa pessoal com vistas a contribuir para a decisão destes coordenadores. Mas, por outro lado, aponta para a necessidade de a universidade repensar os seus meios de coleta, armazenamento e tratamento dos dados elencados pelos setores. A dificuldade em gerir estes dados, pode dar guarida à reclamações no que se refere à fidelidade e confiabilidade da informação.

A confiabilidade da informação ofertada a estes coordenadores, foi tema de manifestação em ambas as sessões. Tanto quando esses coordenadores obtêm via sistema, como já listado, ou quando procuram as fontes de informação diretamente nos setores. Um participante relata a sua experiência neste sentido:

Mas, tem alguns setores que passam a informação, se toma a decisão e, depois que vai se ver que a informação estava completamente equivocada. [...] Eu consigo as informações porque eu sei as pessoas certas para quem perguntar. O que eu acho complicado, é que na maioria das situações dá certo, mas, em alguns setores, a gente não consegue ter essa informação tão correta. Então, a gente vê um pouco de dificuldade em algumas áreas, eu acho que é preocupante (PART3 GF2).

Outro participante descreve a sua percepção sobre a confiabilidade das informações provenientes diretamente dos setores:

Às vezes tem umas falhas, daí a gente manda um e-mail ou telefona para o setor, e quem atende a gente pergunta, e dá para perceber, às vezes, que a informação não é confiável. Então, eu acho que essa informação está muito na mão daquelas pessoas que são responsáveis pelo setor, para ser confiável realmente. [...] Então eu vejo que às vezes tem muitos estagiários, muitas pessoas novas na universidade, que às vezes eu não confio na informação (PART1 GF1).

Este coordenador descreve o seu costume de triangular as informações obtidas em mais de uma fonte: “Na questão de obtenção da informação, é necessário triangular, para evitar o erro, a gente vai nas fontes de poder, nas fontes de informação, e tenta triangular para saber

qual é a informação mais consistente para a tomada de decisão.” (PART7 GF2). A triangulação da informação parece contribuir para qualificar a decisão do coordenador, todavia, pode tornar o processo mais lento. O tempo para obtenção da informação deve ser adequado, e por óbvio, deve preceder a decisão. De nada adianta uma informação disponível, após a decisão que esta deveria influenciar, o que de alguma forma pode ser observado nos debates entre os participantes: “[...] por isso, as tomadas de decisão, as vezes, não são acertadas e não são ágeis, porque você não tem a informação no tempo certo [...]” (PART1 GF2). Pela fala de outro participante, a dificuldade relacionada ao tempo de obtenção da informação pode estar relacionada ao volume de trabalho elevado dos colaboradores responsáveis pela geração da referida informação:

Então você consegue essa informação se tens o contato da pessoa da equipe que consegue te libertar, eu vejo que, para conseguir alguma informação, é muito baseado no grau de proximidade que você tem com algumas pessoas. Se você tem um certo grau de proximidade com algumas pessoas, vai ter algumas informações, talvez outras não vão ter, ou talvez vá levar mais tempo para conseguir a informação. Então, essa obtenção de informação, muitas vezes você entra em uma lista em que não é prioridade para gerar essa informação que você está pedindo, então, eu vou responder quando eu puder (PART6 GF2).

A geração da informação deve estar atrelada a um processo definido, ou vinculada a um acompanhamento sistemático estratégico. Não se trata de adquirir um sistema robusto, mas de construir um alinhamento estratégico entre os níveis organizacionais, em que o plano estratégico seja desdobrado em processos definidos.

Por fim, a última Subcategoria, “Complexidade do Ambiente”, da categoria ambiente de decisão tem o interesse em evidenciar a percepção dos coordenadores quanto ao grau de complexidade do ambiente ao qual estão expostos. Como forma de tentar quantificar este ambiente, descreve-se os atores com os quais estes coordenadores devem interagir por atribuição do cargo, conforme o art. 59 do Regimento da Universidade La Salle (UNILASALLE, 2017): NDE; Colegiado do Curso; Diretoria de Graduação; Diretoria de Educação a Distância; Órgãos de Ensino, inovação, pesquisa e extensão; Divulgação do Curso (Marketing e Relacionamento); Outras IES; IES Internacionais; Eventos; Serviço de Registro Acadêmico; Docentes; Tutores; Colaboradores; Discentes; e Candidatos. No entanto, em algumas falas, é possível observar interação com outros atores, como por exemplo, os demais cursos da instituição:

Porque eu, muitas vezes, faço muitas atividades que não vão ajudar em nada o meu curso, mas, eu faço porque para os outros cursos é importante, e o quanto isso vai

trazer, também, para o nome da instituição. Às vezes não é para o meu curso, especificamente, mas é para o nome La Salle (PART1 GF1).

O planeta tem experimentado mudanças significativas nos últimos anos, e com isso tornou-se ainda mais complexo o ambiente de decisão. Hoje, existem mais fatores que influenciam no processo de tomada de decisão do que antigamente (BISPO; CAZARINI, 1998). O Part1 GF1 faz uma tentativa de descrição deste ambiente, ainda de forma inicial: “A informação que eu preciso, quais são as pessoas que eu vou precisar envolver, alunos, professores, do meu curso, ou de outros.”. Em outra citação, o participante descreve os desafios da decisão neste ambiente, e ainda dimensiona a forma como ele atua junto com os outros atores:

Eu vou na onda dos outros coordenadores, acho que em primeiro lugar eu vou procurar se existe alguma norma institucional, em segundo eu vou descobrir quem mais está envolvido nesta tomada de decisão ou se realmente é uma coisa que eu possa decidir sozinho. Se eu preciso decidir junto com um cargo de chefia ou se eu preciso decidir junto com outros coordenadores, ou, às vezes, até mesmo se é uma decisão que eu preciso compartilhar com o colegiado, eu avalio qual é o cenário de tomada de decisão, quem são os agentes que vão decidir também. (PART4 GF1).

Muitas vezes, a complexidade do ambiente pode ser minimizada com uma matriz informacional de melhor qualidade, como pode ser observado pelo relato do Part2 GF2: “A falta dessa informação prejudicou a minha decisão, a minha definição com tranquilidade. Era uma decisão difícil, mas eu poderia ter definido de forma mais tranquila se eu soubesse das informações.”.

5.2 Valores

Este segundo subtópico da análise dos dados, visa atender a segunda categoria com maior número de referências na dinâmica de grupo focal, e se propõe a contemplar a provocação do primeiro objetivo específico, qual seja, identificar os valores que orientam o processo de tomada de decisão dos coordenadores de cursos de graduação da Universidade La Salle. Para apoiar a identificação, algumas palavras que receberam destaque na ilustração da nuvem de palavras serão utilizadas. Pela ilustração é possível perceber um conjunto de palavras bastante heterogêneo, mas é importante se ater ao contexto. Estes diálogos ocorreram em provocação à primeira questão norteadora, ou ainda, em algum outro momento da sessão, em que as questões de valores foram revisitadas. Mesmo que muitas das palavras não sejam “valores”, foram apresentadas dentro deste contexto.

A subcategoria com mais referências é a “Valores Institucionais”, e para discorrer sobre esta, são apresentadas as palavras (e suas variações) com maior destaque na nuvem de palavras, a saber: “aluno”, “alunos”, “estudante”, “professor”, “professores”, “docente”, “colegas”, “curso”, “cursos”, “instituição”, “justiça”, “justa”, “valores”, “pessoas”, “qualidade” e “comunidade”. O primeiro, dos valores que norteiam as decisões dos coordenadores, é a atenção ao aluno, o que poderia ter recebido maior destaque se fosse possível fundir as palavras “aluno”, “alunos” e “estudante” na nuvem de palavras. Outras palavras podem ser consideradas como relacionadas a este valor, como: “acolhimento”, “escuta” e “empatia”. A preocupação em colocar o aluno no centro do processo, foi descrita em diálogos do grupo focal, a exemplo da fala de Part3 GF1: “[...] com relação aos valores que nortearam as minhas decisões, eu sempre coloco em primeiro lugar o estudante. E eu sei que todas as nossas decisões vão afetar o nosso estudante.” (PART3 GF1). Este participante teve sua fala complementada por Part4 GF1: “Entender o processo de tomada de decisão do estudante é um valor. Esse processo de se colocar no lugar do aluno.”. Colocar o aluno em primeiro lugar, é um desafio que vai além de atender às suas necessidades, mas em proporcionar um ambiente inovador e acolhedor para este estudante, como traz o Part3 GF1: “[...] o tempo todo a gente é instigado a: ‘o que mais eu posso fazer para inovar, mas ao mesmo tempo, fazer o meu aluno perceber que a gente tem uma tradição sólida de acolhida, de qualidade que a gente se importa com as pessoas”.

Este posicionamento está em acordo com o estatuto da IES (UNILASALLE, 2016), no que trata dos fins da universidade, no art.3º, 1º e 2º parágrafos: “[...] I. preparar, sob a inspiração cristã, profissionais com sólida formação ética, cultural, filosófica, tecnológica e pedagógica, com espírito científico e crítico; II. Formar profissionais, nas diversas áreas do conhecimento, capazes de atuarem no desenvolvimento social; [...]”. Um trecho da missão institucional: “[...] promover a formação integral e continuada da pessoa [...]” (UNILASALLE, 2019, p. 22), bem como um dos valores institucionais: “Valorização das pessoas” (UNILASALLE, 2019, p. 23) contribuem, também, para que os coordenadores compreendam a importância do aluno no processo decisório. A missão e os valores constam no PDI da Universidade e serviram de inspiração para a construção do plano estratégico da universidade, no qual, já no segundo objetivo estratégico, pode-se evidenciar essa influência: “Garantir estratégias de captação, retenção e fidelização de estudantes.” (UNILASALLE, 2019, p. 26).

Levando para um contexto de gestão empresarial, em que o aluno pode ser considerado o cliente, é possível observar autores que defendem essa visão de colocar o cliente no centro do processo. Porter (2005) compreende a relação da empresa com o seu cliente, como um fator chave para o seu posicionamento no mercado. Para este autor, os compradores ou alunos,

competem com o negócio, tensionando o preço para baixo ou barganhando por qualidade. No entanto, compreender as necessidades dos clientes, possibilita a organização obter uma vantagem competitiva, criando um valor ao cliente, que não pode ser copiado pelos concorrentes (PORTER; 1990, BARNEY; 1991).

Então, para colocar o aluno no centro do processo decisório, é preciso tentar compreender as suas motivações e necessidades. Esta preocupação pode ser observada entre as falas dos participantes:

[...] como é que nós conseguimos algum diferencial para que os nossos alunos optem. Entender o processo de tomada de decisão do estudante, é um valor. Esse processo de se colocar no lugar do aluno e entender porque ele escolheria essa universidade e não outra, e porque ele se manteria nessa universidade e não em outra, e ainda, uma vez que ele tenha escolhido outra universidade, porque ele resolveria trocar para essa universidade. Essas questões, também, fazem parte do percurso do que fica pessoalizado de como a gente faz essa leitura, a gente tenta se imaginar na situação do outro (PART4 GF1).

No contexto educacional, não se trata somente de atender as necessidades explícitas do aluno enquanto cliente, mas sim, proporcionar uma educação de qualidade, mesmo que para isso, ocorra algum conflito entre aluno e universidade. Muitas vezes, o aluno não tem as suas demandas atendidas e a universidade, por meio dos seus gestores e professores, é promotora de um diálogo capaz de contemporizar o atrito. Pela visão de Freire (1996) a missão do educador exige uma disponibilidade para o diálogo e deve promover a prática democrática da escuta. Este diálogo deve ocorrer de forma ordinária e sistêmica para contribuir para uma boa educação, o que pode-se observar na fala dos coordenadores, quando o Part1 GF2 se refere ao compromisso com a qualidade da educação desses alunos: “[...] você tem uma responsabilidade com os alunos, principalmente, que estão comprando esse serviço e, ainda mais do que isso, estão acessando educação. Então, o compromisso é com a qualidade da educação dessas pessoas.” (PART1 GF2). Algumas palavras receberam destaque entre os participantes e servem para dar maior ênfase aos cuidados com a qualidade do ensino: “educação”, “qualidade”, “empatia” e “compromisso”.

Ter o aluno como valor importante nas decisões dos coordenadores de curso demonstra um alinhamento com os valores institucionais, bem como com os autores que compreendem este aluno como cliente. No entanto, é importante colocar a educação em primeiro plano, o que, por muitas vezes, pode proporcionar um conflito entre o aluno e a universidade. No centro deste conflito, e atuando como chave para a sua mediação, está o educador que deve ser capaz de compreender o aluno de forma sistêmica e integral. De acordo com Hoerning e Fossatti (2019,

p. 146):

[...] se vislumbra a atuação dos educadores, gestores e demais profissionais da educação sob uma perspectiva mais abrangente, a qual vê o educando por inteiro, que considera o material e o conhecimento, que se desenvolve considerando o intangível na esperança de educar alcançando a transformação do educando para inseri-lo no mundo a partir de uma visão sistêmica.

Pode-se, desta forma, perceber a vocação do educador lassalista como promotor da formação integral do acadêmico, e o coordenador de curso como um gestor capaz de viabilizar essa relação professor-aluno. Sendo assim, é compreensível que outro termo se destaque na nuvem de palavras, na mesma proporção dos alunos: “professores” (ou “docentes”). Os coordenadores de curso são em sua totalidade professores também, antes mesmos de coordenarem cursos. Em essência, são docentes com expertise em suas áreas de estudo, que em alguns casos são convidados a assumir a função de gestores dos cursos sem formação em gestão. Em outras palavras, o coordenador do curso é um professor deste curso, o qual tem a função de gerir. Menegat (2016) descreve este duplo papel como um desafio, visto que requer estas competências específicas da área de gestão. Lück (2000) se associa a este desafio e reforça que o momento atual requer o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidade e atitudes para se adequar a esse novo paradigma: educação, escola e gestão.

No entanto, o coordenador de curso não atua sozinho, ele conta com o auxílio dos colegas, como pode ser observado na fala deste coordenador: “[...] as decisões e as ponderações ocorrem em grupo, tanto em nível de área, como de NDE, e também dentro do colegiado” (PART4 GF1). Ferreira (2000) defende a participação coletiva dos educadores em torno de um projeto acadêmico, para que este se viabilize e concretize. Para Lück (2010a) e Ferreira (2000), a gestão democrática proporciona a participação coletiva e consciente dos atores na tomada de decisão. Libâneo (2004) defende que deve haver um alinhamento, entre os professores e gestores, sobre as práticas de gestão e, que uma vez tomada a decisão, cada envolvido assume a sua parte no trabalho. Ainda para contribuir nesse alinhamento, ressalta-se a importância do Projeto Político Pedagógico (PPP) como um instrumento de integração entre todas as partes interessadas. De acordo com Sarmiento e Casagrande (2015 p. 3) “Tal Projeto condensa o ideário e as principais linhas norteadoras da ação educativa, explicitando as concepções de educação, de ser humano, de conhecimento e de práxis pedagógica que os atores envolvidos possuem.”. Ainda para Sarmiento e Casagrande (2015) o Projeto Político Pedagógico é um tipo de carta de intenções da universidade para a comunidade.

Sendo assim, é coerente que a palavra “professores” tenha destaque quando se trata de

valores, pois, tem alinhamento com a história que deu origem à Universidade La Salle. Conforme destaca Menegat (2016, p. 63), “João Batista de La Salle fundou e renovou instituições de ensino. Como fundador de escolas destacamos a fundação da primeira escola de formação de professores, o que elevou o prestígio do magistério [...]”. Para o mesmo autor, pelo conjunto da obra lassalista, o “Papa Pio XII declarou São João Batista de La Salle Padroeiro Universal dos Professores e Estudantes do Magistério por haver dedicado sua vida à educação, contribuindo com a formação dos mestres pela criação de escola própria para essa finalidade [...]” (MENEGAT, 2016, p. 63). No mesmo sentido, Pauly, Casagrande e Corbellini (2018, p. 3) evidenciam que “Os Lassalistas inventaram a pedagogia moderna, organizaram a primeira escola normal para a formação especializada de professores e tentaram fazer da docência nas escolas elementares uma profissão digna e científica.”.

Os coordenadores destacaram um valor a ser considerado, quando da formação e manutenção do corpo docente, como observa-se na seguinte fala: “[...] esse é o perfil da instituição, ela prefere muito mais ter um professor que trabalhe muitas horas, ao invés de ter vários que trabalham poucas horas.” (PART3 GF2). Acredita-se que ter um professor com envolvimento, exclusivo, para a universidade deve promover um maior engajamento, bem como identificação com os valores lassalistas. Para Menegat (2016, p. 241), “[...] a consolidação dos objetivos e das finalidades de uma instituição de Ensino Superior depende do nível de engajamento e colaboração dos que nela atuam, especialmente, dos coordenadores [...] e dos integrantes do corpo docente.”. Complementa o referido autor, que “[...] os coordenadores e os professores são os principais representantes do ideário educacional de uma instituição”. O PDI da universidade trata do perfil do educador lassalista, que serve de orientador para a atuação docente,

[...] na expectativa de observar o compromisso com a formação integral do estudante, com a identificação e o atendimento às necessidades do educando e com a vivência, reflexão e difusão dos princípios e valores lassalistas, esses, particularmente pela conduta exemplar nos relacionamentos estabelecidos com os educandos e com a comunidade. (UNILASALLE, 2019, p. 160).

No entanto, os coordenadores relatam um contraponto, quando se tem menos professores com maior carga horária em detrimento de um número maior de professores com menor carga horária, cria-se uma dificuldade em desenvolver docentes especialistas em determinadas matérias. Nesse sentido, para Part4 GF1: “[...] essa dificuldade que a gente tem em não ter um professor especialista para cada disciplina [...]”. Por outro lado, “Eu tenho um professor que é super especialista em uma questão, mas será que ele vai ter a flexibilidade para

abraçar as outras questões?” (PART4 GF1), ou ainda “[...] o que se pode fazer dentro dos ritos institucionais, dos prazos de decisão, isso também exige muita flexibilidade do nosso corpo docente [...]” (PART4 GF1). É um conflito, que por sua vez, tem fundamentação na filosofia Lassalista e que se mostrou por meio das falas dos coordenadores.

Outra dimensão, considerada na tomada de decisão é a instituição, pois em vários momentos da dinâmica, os coordenadores fizeram referência em considerar o que é melhor para o curso e para a universidade no processo decisório. Na nuvem de palavras: “universidade”, “instituição” e “curso” receberam destaque, o que pode ser representado pela fala dos coordenadores em duas seções distintas: “[...] eu acredito que é relevante entender, também, a estabilidade da universidade enquanto negócio [...]” (PART4 GF1) e “Eu compartilho com o senso de justiça. [...] claro que houve a empatia, mas eu pensei em primeiro lugar o que era melhor para o curso [...]” (PART4 GF2).

Mesmo sendo uma instituição sem fins lucrativos, não se pode conceber que uma instituição sobreviva sem resultados econômicos positivos. A sustentabilidade da universidade, enquanto negócio, é defendida nos documentos institucionais, a exemplo do PDI, o trata da visão da universidade para 2025: “[...] ser Universidade percebida pela excelência acadêmica, inovação, sustentabilidade e internacionalização [...]” (UNILASALLE, 2019, p. 22). Em razão desta visão, a gestão da universidade destacou dentre os desafios, o desenvolvimento sustentável da instituição, conforme segue: “O desenvolvimento sustentável traduz o desafio de garantir a autonomia da Universidade, com o exercício crítico de direitos e deveres e a sustentabilidade de seus empreendimentos” (UNILASALLE, 2019, p. 24). Dentro deste contexto, a universidade considera relevante que o resultado financeiro seja maximizado através de um portfólio equilibrado, com produtos e serviços sustentáveis (UNILASALLE, 2019). Para dimensionar a importância da sustentabilidade do negócio, as palavras “sustentável”, “sustentáveis” e “sustentabilidade” receberam, no total, 33 citações no texto do PDI.

As universidades comunitárias têm sua função social vinculada à comunidade em que estão inseridas, sendo assim, quando se pensa na sustentabilidade da universidade, se está intimamente atrelado ao contexto social local. Trata-se de uma decisão complexa e, pelas falas dos participantes, essa dimensão está presente nos valores destes, para as suas decisões. O Part3 GF1 foi contundente quando relatou que “Universidade não se faz isolada, a Universidade se faz junto da comunidade [...]” e completou, dando ênfase à importância da comunidade para as ações da gestão: “[...] a gente não está aqui sozinho num pedestal, a Universidade se faz com a comunidade e para a comunidade [...]” (PART3 GF1). A manifestação do referido participante

está em acordo com Paro (1993, p. 13), o qual afirma que “[...] a administração escolar está, assim, organicamente ligada à totalidade social, onde ela se realiza e exerce sua ação e onde, ao mesmo tempo, encontra as fontes de seus condicionantes [...]”. Outro participante, também relatou sua visão sobre a posição da universidade em relação à comunidade: “[...] o carisma da Universidade, a posição dela perante a comunidade, isto tudo influencia [...]” (PART4 GF1). Este ambiente torna a decisão mais complexa, uma vez que não importa somente o desempenho econômico. Os resultados, econômicos e financeiros, positivos devem ser acompanhados de ganhos para todas as partes envolvidas, incluindo a comunidade.

Além da dimensão institucional, os coordenadores descreveram algumas preocupações atreladas ao curso, como por exemplo, a necessidade de realizar desligamentos de docentes. Algumas decisões devem considerar o momento específico em que o curso está enfrentando, como descrito na fala de Part1 GF2: “[...] eu tive que fazer pensando no reconhecimento do curso [...]”, ou ainda “[...] se eu pudesse eu não tiraria, mas como tinha que tirar alguém, eu escolhi a pessoa que estava contribuindo menos com o curso [...]” (PART3 GF2). Dentro desta perspectiva, surgem palavras como “justiça”, “responsabilidade”, “clareza” e “honestidade”, como valores que contribuem para a tomada de decisões no ambiente dos respectivos cursos, com vistas a atender os anseios dos alunos, dos professores, da universidade e da comunidade.

As tomadas de decisão sempre tem que ter um carregamento muito grande de responsabilidade, a tomada de decisão tem que ser muito responsável, não pode ser uma decisão que não tenha sido levado em consideração todos os prós e contras, então eu vejo a questão da responsabilidade como sendo um valor importante (PART2 GF2).

Uma forma de ilustrar é o destaque para a palavra “desligamentos”. Por muitos coordenadores, foram empregadas como exemplo de utilização de valores, as decisões de desligamento de professores. Dessa forma, nota-se que se trata de uma decisão tida como difícil por estes decisores, e que se sustentam nos valores institucionais quando da decisão. Para o Part2 GF2, “É uma tomada de decisão difícil.”. O que pode ser em parte acrescentada pelo Part5 GF2: “Eu acredito, que até mesmo os próprios desligamentos, em maioria, não foram decisão dos coordenadores, e sim de uma necessidade porque não tinham o que fazer”. Se pautar pela justiça como valor, isso ajuda a tomar decisões difíceis, o que, de certa forma, ameniza o impacto da decisão, tanto para o tomador, quanto para a sua equipe.

Quando falam em justiça, pra mim é um todo, é ser justo comigo, coordenador, ser justo porque eu possuo um cargo de confiança da instituição, e do meu colegiado, e é claro, que como eu tenho uma caminhada na instituição, então, as minhas decisões

são tomadas na justiça dessa minha caminhada (PART3 GF2).

E complementa descrevendo alguns vieses: “[...] justiça tem muitos critérios. É uma justiça num sentido bem amplo, [...] eu tento ser o mais justo possível, é claro que a justiça está muito ligada às nossas convicções, a nossa caminhada e as nossas crenças [...]” (PART3 GF2). O referido participante resume suas ideias como: “[...] eu tomo muitas decisões por empatia também. [...] Essa é a minha linha de trabalho, ser o mais justo possível e me colocar no lugar do outro [...]” (PART3 GF2). O Part2 GF2 relata a dificuldade em adotar esse valor:

Outro ponto que eu acho interessante, também, é a honestidade durante a tomada de decisão. A gente sabe que em alguma situação a gente não consegue trabalhar de forma 100% honesta, e a gente traz isso, muitas vezes, nesse processo dos desligamentos. É uma tomada de decisão difícil, e às vezes, uma tomada de decisão obviamente precisa, mas a comunicação dos motivos a gente não traz como deveria [...].

São questões que povoam o ambiente de decisão destes coordenadores e, que em um recorte fora de contexto, poderiam levar à dúvidas mais importantes. No entanto, é perceptível a contribuição dos valores institucionais para dar segurança a estes decisores. Dentro desta categoria, ainda foi identificada a Subcategoria: “Cultura Institucional”. Este achado serve para destacar citações durante o grupo focal que permite deduzir alguns detalhes da cultura da organização, que de alguma forma, podem influenciar a tomada de decisão. A cultura da instituição é definida com muita simplicidade por Deal e Kennedy (1983), como a “[...] maneira como fazemos as coisas por aqui [...]”. Hofstede (1997) defende o compartilhamento das percepções sobre as práticas diárias como uma forma de observar a cultura da organização.

O senso de urgência ou a percepção de falta de tempo, em conjunto com o excesso de tarefas, pode-se observar em algumas falas, a exemplo do Part3 GF1: “A gente está agindo na urgência, não somente agora, na questão da pandemia, mas sempre [...]”. Concomitantemente, a sensação de muitas tarefas para pouco tempo, “Porque a rotina da coordenação é essa, toda a semana a gente tem uma demanda nova. Essa é a vida da coordenação [...]” (PAR3 GF1). Esta acuidade pode ser atrelada a prazos mais escassos para as tomadas de decisão, como visto na categoria de análise anterior.

Outro fator que pode ressaltar a sensação de pouco tempo e excesso de tarefas, é a própria conjuntura da universidade. Em meados de 2017 a Unilasalle passou a ser considerada pelo Ministério da Educação, uma Universidade. Este resultado foi alcançado graças ao empenho de todos os colaboradores da instituição, inclusive dos coordenadores de curso. O referido empenho leva a um tensionamento natural da organização, potencializando a

clarividência do excesso de tarefas e escassez de tempo. O Part2 GF2 traz elementos para essa dedução: “[...] mudando radicalmente e intensamente nos últimos anos, frente às adequações que a instituição vem fazendo [...]”. Ainda no que trata da cultura, as relações de poder foram tratadas com bastante clareza, como se verifica na fala do Part3 GF2:

A informação é uma relação de poder. As informações são estritamente ligadas às relações de poder. Isso me lembra Foucault, e eu consegui entender algumas coisas em relação a isso, as pessoas gostam de ter as informações, porque sabem que essas informações, principalmente em uma rede privada, meio que sustenta ela lá dentro.

Conhecer essa forma de exercer o poder é um fator importante para compreender alguns procedimentos atrelados ao acesso e a assimetria da informação. Por fim, outro fator cultural, que pode trazer alguma interferência no acesso à informação, é o seu uso para fins de controle. O Part3 GF2 contribuiu na compreensão do perfil da instituição: “Nós temos uma instituição de controle, a gestão é uma gestão de controle, esse é o perfil. Eu não estou questionando se é bom ou ruim, eu estou apenas dizendo que é um perfil institucional, o controle”. Esta mesma argúcia foi destacada por Part2 GF2: “[...] como a instituição tem o perfil de controle, eu posso ter a informação somente para controlar, e não para tomar uma decisão.”. A informação, também se presta para o fim do controle, o que se mostra igualmente importante, visto que o controle de gestão se faz necessário para garantir a sustentabilidade econômica e financeira da instituição, bem como para possibilitar o acompanhamento da estratégia e a melhoria dos processos. Para Paim *et al.* (2009) a informação proveniente de processos se presta para três objetivos, dentre eles o controle.

5.3 Gestão Universitária

Surgiram, nas falas dos coordenadores, provocações que ensejam um cortejo com as teorias que tratam da gestão no contexto educacional, visando compreender os processos neste tipo de empresa. Esta categoria recebeu 160 referências entre os arquivos indexados, o que demonstra a preocupação dos participantes com esta temática. Para estruturar a análise, se apresenta a primeira subcategoria em número de referências: Processos, importando em 90. Na seara do processo, identifica-se na ilustração da nuvem de palavras, as seguintes: “processo”, “retrabalho”, “comunicação”, “tarefas” e “atividades”.

Desde a revolução industrial, pesquisadores se dedicam a desenvolver métodos que vislumbrem melhores resultados na execução das atividades das organizações. Existe um

portfólio amplo de autores que tratam dos processos organizacionais, desde Mintzberg (2006), o qual compreende o planejamento estratégico de forma processual, até Ohno (1978), idealizador do sistema Toyota de produção. Este estudo se preocupa em compreender o processo das atividades vinculadas às práticas dos coordenadores de curso, ou seja, nem os autores estratégicos, como Mintzberg (2006), nem os autores de processos industriais, a exemplo de Ohno (1978). Em meio à tentativa de estabelecer um guia para nortear as práticas de gestão dos processos organizacionais, Pradella (2013) e Paim *et al.* (2009) orientam que não existe um estudo capaz de detalhar esse passo a passo, uma vez que os autores e as organizações divergem sobre o tema entre si.

Existe uma percepção por parte dos participantes, de que o processo formal não existe, como expõe o Part2 GF2 “[...] porque a gente não tem os processos descritos ou estabelecidos [...]”, ou pelas afirmativas de outros participante, pelas quais se evidenciou a dificuldade em obter informação sobre os processos. Segundo Part4 GF2, “[...] desde quando eu ingressei na La Salle, eu tive que buscar as pessoas chave para conseguir entender muitos processos. [...] o que eu tenho que fazer no processo de matrículas? [...] Como eu fui saber desse processo e da informação? Vivendo [...]”. Pela forma como os coordenadores se posicionam, se percebe que eles atrelam a dificuldade em obter informação pela falta, ou percepção de falta, de processos. De fato, a informação ganha maior confiabilidade e provavelmente seja obtida de forma mais natural e fluida, se for gerada por um processo estruturado.

Paim *et al.* (2009) compreende a utilidade do processo na geração de indicadores, os quais podem ocorrer em três situações: a) para promover o alinhamento organizacional para o atingimento dos objetivos; b) para o acompanhamento e modelagem do processo; ou ainda c) para o controle. Os objetivos organizacionais devem ser explícitos quanto à construção e manutenção desses processos, visto que estes devem ter um alinhamento com a estratégia da organização. Na visão de Pradella (2013), cabe à gestão o estabelecimento de processos que possam alinhar a estratégia e as capacidades da organização, ou seja, devem contribuir para a criação de metas mensuráveis e, desta forma, colaborar para o atingimento dos objetivos estratégicos. A necessidade em se gerir processos e se vincular ao plano estratégico foi apontada pelo Part7 GF2:

[...] as informações que vem são muito picotadas, não fecham, e aí é preciso algo que conecte com o estratégico, com o BSC, mas não tem conexão. Precisa de algo que conecte com o operacional. [...] a gente lida com informação parcial e está ligada a um processo que trata a informação de forma segmentada. [...] Qualquer informação em nível de processo, deveria constar em um *dashboard*, o que no meu entender falta, são informações e indicadores que consolidam determinados processos.

Compreender a importância do processo no desdobramento das ações estratégicas é um dos pilares da gestão da qualidade, promovida pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2016). Essa fundação preconiza 11 categorias a se observar para que a gestão possa ser considerada excelente. Dentre essas, se destaca: “Orientação por Processos: Busca da eficiência e eficácia dos conjuntos de atividades de agregação de valor para as partes interessadas [...]” (FNQ, 2016, p. 8). Este conceito é complementado por Dias *et al.* (2011), que trata da importância do processo e da informação para a tomada de decisão e para medição e análise do desempenho da organização. A excelência na gestão passa por processos consolidados e alinhados à estratégia da organização.

O retrabalho foi referido por coordenadores, e pode ter relação com a gestão de processos: “A relevância das informações como um todo, elas acabam gerando um impacto, também, no dimensionamento da carga de trabalho. Hoje se tem retrabalho, muito por questões da falta de informação confiável que a gente tem [...]” (PART7 GF2). Ainda sobre o retrabalho, o Part4 GF2 traz um exemplo com vistas a ilustrar como o ele pode estar associado a gestão de processos: “Aproveitamento de disciplina: [...] Então não tinha esse monte de *e-mail* sobre o estudo de currículo. Se tivesse acompanhado, em um processo desde o início, o aluno não estaria me perguntando, e eu não precisaria fazer esse retrabalho para responder uma demanda que não é minha [...]” (PART4 GF2). Lage *et al.* (2017) defendem que o retrabalho representa a correção de um erro e que pode ser considerado um desperdício, com desdobramento em perda financeira para a organização.

O Part2 GF2 constatou um fator institucional que pode estar contribuindo para a dificuldade de compreensão dos processos internos: “Eu acho que a dinamicidade como a gente está vivendo nos últimos anos, na universidade, não favoreceu o estabelecimento de processos.”. No entanto, para Pradella (2013) e Paim *et al.* (2009) é fundamental o estabelecimento de processos institucionais para atuar com eficiência e eficácia em um mercado em profundas transformações.

Ainda dentro da categoria, Gestão Universitária, se apresenta a Subcategoria Gestão no Contexto das Universidades Comunitárias, dentro da qual serão explorados elementos nas falas dos coordenadores que remetem a esse tema à luz da teoria de gestão organizacionais com ênfase à gestão educacional. As palavras mais referidas nesta subcategoria foram: “gestão”, “gestor”, “mudança” e “universidade”.

As universidades comunitárias contam com um carisma inerente às instituições com finalidade filantrópica. No caso da Universidade La Salle, se soma à tradição da educação

Lassalista de mais de 3 séculos. As universidades comunitárias foram regulamentadas pela Lei Federal nº 12.881 (BRASIL, 2013), e a partir desta, passaram a ser consideradas comunitárias, as IES que cumprem alguns requisitos, como constituição sob a forma de associação ou fundação, e que, além de patrimônio próprio, não vise lucro. No PDI da Universidade pesquisada, se destaca a origem e o intuito cristão, comunitário e filantrópico, como descrito no trecho a seguir:

A Sociedade Porvir Científico é uma Associação Civil, fundada em 07 de fevereiro de 1908, de direito privado, sem fins lucrativos e econômicos, de caráter educativo, cultural, esportivo, beneficente, filantrópico e caritativo, constituída por religiosos do Instituto dos Irmãos das Escolas Cristãs. (UNILASALLE, 2019, p. 9).

Esse carisma se confirma na fala dos coordenadores, ao reconhecer a conexão da universidade com a comunidade, e considerar esta no seu processo decisório: “[...] a Universidade não se faz isolada, a Universidade se faz junto da comunidade. [...] a gente não está aqui sozinho num pedestal, a Universidade se faz com a comunidade e para a comunidade [...]” (PART3 GF1). Ou ainda, na mesma sessão, a fala do Part4, que destaca “[...] o carisma da Universidade, a posição dela perante a comunidade, isto tudo influencia”. Esse vínculo contribui para o senso de pertencimento, como se observa na descrição de outro coordenador: “[...] eu não sou uma pessoa que vai fazer algo para prejudicar a instituição, que vai deixar o nome La Salle mal, jamais farei isso. Então, eu carrego isso de La Salle, eu tenho isso muito forte comigo, e isso influencia muito na minha tomada de decisão [...]” (PART1 GF1). Nesse sentido, o Part3 GF1 reforça: “Eu tenho uma identificação muito forte, com as ideias e os valores lassalistas, eu sempre digo, [...] Quando eu conheci os valores Lassalistas, eu acredito que sempre fui Lassalista e não sabia, eu só não sabia dar nome a isso.”.

Na fala destes coordenadores, percebe-se a identificação com a filosofia Lassalista e com a vocação da universidade em se integrar com a comunidade, na qual está inserida. O PDI da Universidade destaca o compromisso em manter a tradição cristã-lassalista, o que se verifica na Missão Institucional: “Promover a formação integral e continuada da pessoa por meio do ensino, da pesquisa e da extensão de excelência, para o desenvolvimento sustentável da sociedade, fundamentado na tradição e nos princípios cristão-lassalistas [...]” (UNILASALLE, 2019, p. 22), Assim como, também, no primeiro valor institucional: “Inspiração e vivência cristã-lassalistas.” (UNILASALLE, 2019, p. 23). Ainda, no mesmo documento institucional, o valor é desmembrado e contextualizado: “A vivência cristã no mundo universitário contribui para promover a reflexão dos grandes problemas da sociedade e a identidade católica reforça e

amplia a inspiração cristã dos indivíduos para a comunidade universitária.” (UNILASALLE, 2019, p. 23). Quando se conhece esse desdobramento dos valores cristãos, é possível compreender a vocação de universidade interligada à comunidade.

Compreender este contexto é essencial para analisar a gestão de universidades comunitárias, ou seja, assim como qualquer organização, essas devem auferir resultados econômicos positivos para sua sustentabilidade. Por outro lado, esse resultado não é distribuído a um acionista específico, mas reinvestido no negócio ou, em uma linguagem mais adequada ao segmento, o resultado positivo retorna para a obra lassalista. Outro fator que deve ser considerado neste contexto, é o segmento de atuação da educação superior, o qual conta, hoje, com três tipos de instituições superiores, a saber: as instituições públicas, as instituições privadas com fins de lucro e as instituições comunitárias. Todas, à sua maneira, competem pelos alunos do segmento educacional superior brasileiro. Porter (2005) faz uma leitura da concorrência e, dentre as forças que a dirigem, destaca os entrantes potenciais, que podem ingressar em mercados e movimentar as capacidades, preços, custos e, conseqüentemente, a própria rentabilidade das empresas. Em acordo com Porter (2005), Wright, Kroll e Parnell (2011) destacam que em setores com concorrentes internacionais podem ser especialmente competitivos. No entanto, Porter (1999) destaca que as empresas locais não estão fadadas a sucumbirem aos entrantes estrangeiros, e elege, dentre outros, a diferenciação do produto como uma barreira de entrada, onde o cliente cria uma identificação com a marca capaz de promover a sua fidelização. A concorrência do mercado da educação superior tem evoluído substancialmente, principalmente, quando entrantes estrangeiros começaram a atuar no Brasil. Essa movimentação de mercado, dentre outros fatores, impulsiona grandes transformações na forma como essas instituições se organizam enquanto gestão. Na mesma linha, se destaca Morosini e Franco (2006), sob o argumento que as universidades comunitárias devem debruçar seus esforços em proporcionar uma educação de qualidade que possa ser percebida pelo aluno e, desta forma, se diferenciar dos *players* internacionais. Na mesma linha, Ireland, Hoskisson e Hitt (2017) apresentam o desafio de elevar os padrões de desempenho para enfrentar essa competição internacional, com ênfase à qualidade, custo, portfólios mais ágeis e eficiência operacional. Ainda para Morosini e Franco (2006), é da natureza das IESC lidar com a dualidade, entre a vocação de serviços à comunidade e a sua inserção no ambiente de competição globalizado.

Essas mudanças foram destacadas entre os coordenadores, tratando da transformação do então centro universitário em universidade: “Eu senti uma mudança muito grande nesse processo todo de universidade [...]” (PART1 GF1). Na outra sessão, também foi relatada essa

mudança: “[...] uma vez que a gente está em uma dimensionalidade imensa, mudando radicalmente e intensamente nos últimos anos. Frente às adequações que a instituição vem fazendo [...]” (PART2 GF2). Essas adaptações às mudanças são previstas por Oliveira (2012), o qual preconiza que as organizações estão, constantemente, se ajustando para adaptar-se ao contexto, com o objetivo de se perpetuar em um ambiente de constantes mudanças. Mintzberg *et al.* (2006) concorda que a organização deva ter flexibilidade, no entanto, ressalva que o desempenho deve ser constantemente medido para atingir a melhor prática. Cabe à universidade se adaptar às mudanças sem perder a sua essência. A filosofia Lassalista influencia os valores e a cultura da universidade, e pode ser constatado na fala dos coordenadores. Nesse sentido, esses valores devem conduzir essa adaptação a cenários em constante mudança, e para se mensurar a efetivação das adaptações, é fundamental o monitoramento permanente dos resultados.

5.4 Processo Decisório

Esta categoria, que trata do processo decisório, obteve 53 referências nas dinâmicas da presente pesquisa, e visa atender os interesses do quarto objetivo específico, a saber: perceber a forma como os coordenadores dos cursos de graduação da referida IESC interagem com o ambiente decisório. A análise desta categoria deve se desdobrar nas subcategorias, sendo a Tomada de Decisão a primeira. Esta subcategoria tem como finalidade compreender a decisão destes coordenadores à luz da teoria do processo decisório, tendo como palavras destacadas na ilustração da nuvem: “decisão”, “tomada”, “decisões”, “autonomia”, “controle” e “assertivas”. O processo decisório já foi tratado nas categorias anteriores, mas, na presente categoria serão explorados outros aspectos, como a decisão em grupo e a autonomia do decisor. Na alocação do coordenador identificado como Part4 do GF1, a sua decisão estrutural é tomada em conjunto com outros atores,

Essa ideia que a gente toma decisão sozinho é muito esvaziada, na verdade, a gente toma muitas decisões coletivas, o que a gente faz sozinho é mais o atendimento ao aluno, desarmar uma bomba em um *e-mail*, enfim, aquela coisa mais de corredor, do que necessariamente decisões estruturais. As decisões estruturais são compartilhadas, em função do diálogo e da comunicação livre (PART4 GF1).

Lück (1997) percebe essa necessidade de compartilhamento da decisão em um contexto ainda mais amplo. Para a autora, a gestão escolar se fortalece quando o processo decisório é democratizado. Lima (2011) compreende essa relação de compartilhamento das decisões como

sadia, na qual as decisões devem estar em harmonia entre as unidades organizacionais. Pela fala do Part5 GF2, as decisões se avizinham aos coordenadores com a necessidade de uma ação, sem possibilidade de interferir na decisão que já foi tomada:

Até mesmo os próprios desligamentos, eu acredito que a maioria não foi decisão dos coordenadores, e sim de uma necessidade porque não tinha o que fazer. Nem sempre as decisões são aquilo que a gente quer. Às vezes, e na grande maioria, é uma decisão maior e tu não tens muita tomada de decisão individual.

Part6 GF2, mesmo participando de uma sessão diferente do colega Part4 GF1, apresenta uma observação na mesma linha: “Justamente porque tem coisas que não são tomadas de decisão, que são atividades a serem cumpridas de decisões tomadas em outras instâncias [...]”. Para tal, O Part2 GF2 levanta um questionamento sobre a autonomia deste decisor: “[...] qual é a autonomia que eu, enquanto coordenador de curso, vou ter para tomar uma decisão? [...] até onde vai a tua autonomia para tomada de decisão?”. Para Lück (1997) a autonomia do decisor, na gestão das escolas, não está condicionada à confiança, mas a um modelo claro de autonomia limitada, que pressupõe uma normatização posta pela coordenação geral.

No mesmo caminho, é oportuno destacar uma prática relatada pelo Part6 GF2: “[...] eu gosto muito de usar o que minimiza os impactos negativos. Nem toda a decisão é boa, mas como eu posso minimizar para que não me cause tanto problema de gestão [...]” (PART6 GF2). Esta segunda Subcategoria, denominada Tipos de Decisão, se propõe a identificar, na fala dos coordenadores, indícios que possibilitem relacionar as teorias do processo decisório apresentadas no referencial teórico. Aparentemente há indícios dos quatro tipos de tomada de decisão nos trechos extraídos da dinâmica.

A teoria Racional é datada do início do século passado, inspirada na teoria econômica que preconiza o decisor como tomador de decisão perfeita e racional, visando sempre o ganho econômico (TAYLOR, 1978). Por meio dos novos estudos é, praticamente, descartada a possibilidade de que algum decisor consiga tomar uma decisão perfeita, haja vista a complexidade do ambiente posto. Mesmo assim, no elóquio do Part2 GF2 se identifica essa preocupação: “[...] a tomada de decisão tem que ser muito responsável, não pode ser uma decisão que não tenha sido levada em consideração todos os prós e contras.”.

Simon (1979) relativizou a teoria racional de Taylor, sob o argumento que o homem é falível. Mesmo com a intenção de tomar a melhor decisão, este decisor tem a cognição limitada, ou seja, é incapaz de assimilar todos os recursos necessários para empreender a melhor solução. Em grande parte do tempo, os participantes da dinâmica intercederam em favor de melhores

condições para uma decisão assertiva, e salientaram a dificuldade de acesso à informação, ou ainda, a falta de qualidade da informação obtida. Por outro lado, pode-se depreender pela teoria de Simon (1979) que, apesar das informações serem adequadas, muitas vezes não são compreendidas e acolhidas pelos decisores.

A teoria Naturalista, de Orasanu e Connolly (1993), valoriza a intuição e a experiência dos decisores. A decisão é desestruturada, ou seja, não racional. A palavra-chave para compreensão desta teoria é “repertório”. Os autores defendem que com a experiência do decisor, ao longo do tempo, vai se acumulando e desenvolvendo um repertório de soluções. Assim, no surgimento de um problema, o coordenador busca a solução em seu banco de repertórios de forma intuitiva. Na alegação do Part1 GF1, se constata os elementos: experiência e intuição, o que pode ser relacionado à teoria Naturalista:

A minha tomada de decisão é, muitas vezes, intuitiva, eu tenho um pouco disso, às vezes, eu sinto que na hora, eu não sei justificar porque eu tomei uma atitude, uma decisão, mas eu senti. Eu aprendi com o tempo a valorizar isso que eu chamo de intuição, não sei bem como chamar, mas chamo de intuição. [...] Claro que baseado na minha experiência. [...] Eu me permito, me deixar levar um pouco. Então, para tomada de decisão vai um pouco da minha experiência alinhada à minha intuição [...] (PART1 GF1).

O mesmo participante, em outro momento da dinâmica, dá mais um indicativo do uso da experiência pessoal no processo decisório, o que de alguma forma, evidencia novamente uma decisão pela teoria Naturalista: “Estas informações nem sempre são explícitas, elas dependem, às vezes, do nosso *knowhow* na coordenação. [...] eu tenho que obter na minha experiência de coordenador.” (PART1 GF1). Outros participantes também trouxeram elementos Naturalistas: “[...] é muito pessoal e dentro da realidade do curso, tamanho do curso, quanto tempo está na instituição [...]” (PART4 GF1). Ainda: “Eu tento ser o mais justo, baseado nas minhas histórias de vida e nas escolhas que faço.” (PART3 GF2).

Por outro lado, outro participante fez uma constatação sobre o seu processo decisório, na qual admite que, ainda, não possui um repertório significativo para uma decisão naturalista. No entanto, para conseguir abreviar o seu processo, se vale do repertório dos colegas de coordenação: “[...] dentro do cenário da minha tomada de decisão, eu tento observar como os colegas estão trabalhando. Os colegas que têm mais experiência, que têm mais cancha, para tentar coletar o máximo de informações, para aí sim tomar uma decisão [...]” (PART2 GF1). Com base neste relato, se vislumbra uma iniciativa pessoal para o compartilhamento de repertórios, o que poderia ser explorado pelos demais coordenadores, ou ainda, servir de centelha para um programa institucional de compartilhamento de repertórios.

A teoria *Garbage Can* tem inspiração na teoria da anarquia, e teve o estudo seminal conduzido em uma instituição de educação superior. Esta tese não teve como objetivo conduzir um estudo paralelo em relação ao estudo original de Cohen, March e Olsen (1972), por isso não se pode afirmar, com rigor metodológico, que a Universidade La Salle conduz a sua decisão sob a teoria *Garbage Can*. Neste sentido, foi identificado, a exemplo do comentário a seguir, elementos que podem dar um indicativo para tal:

[...] no momento da oferta de disciplinas, parece que é um *Kinder Ovo*, vamos ver o que vem. Eu montava a oferta, eu fazia o estudo da disciplina e dizia qual era a oferta, quando me disseram que era o SERCA que fazia, eu pensei 'que ótimo', não preciso fazer esse estudo. Aí vem as disciplinas e a necessidade de alocar os professores. Ninguém me disse que eu deveria manter os professores nas mesmas disciplinas. (PART4 GF2).

A teoria *Garbage Can* de Cohen, March e Olsen (1972) tem como fundamento inverter a ordem lógica da decisão enquanto processo, como se o problema surgisse de dentro de uma lata de lixo, ou ainda, nas palavras do coordenador referido, de dentro de um *Kinder Ovo*.

5.5 Estratégia Organizacional

Nesta categoria é analisada a percepção dos coordenadores em relação à estratégia da organização, implicando em distinguir o seu papel nos níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional). Por fruto da baixa incidência de referências na subcategoria, esta análise se desenvolve no âmbito de toda a categoria. Apesar da baixa quantidade de referências, pode-se observar algumas palavras na ilustração da nuvem: “estratégico”, “tático” e “operacional”. A estratégia é forma que as empresas adotam para estabelecer objetivos claros e concisos, bem como mobilizam recursos e esforços para atingi-los. Para tanto, estabelecem hierarquizações que compreendem níveis de atuação estratégica: operacional, tático e estratégico. Matias-Pereira (2011) compreende esse desdobramento como útil para o estabelecimento da estratégia, e posterior desdobramento em ações de médio e curto prazo.

Dentro desta categoria, se buscou evidências entre os diálogos dos coordenadores, para identificar se estes decisores compreendem a sua posição neste contexto, e se eles compreendem o seu papel enquanto parte fundamental para criar as ações capazes de operacionalizar a estratégia. A fala que melhor trouxe essa preocupação, foi a do Part4 GF2: “Considerar o que é estratégico, o que o curso precisa, quais são as demandas, o que eu preciso considerar antes, como sendo mais necessário, para que o curso avance [...]”. Se afere da citação do coordenador

a sua preocupação em alinhar as suas decisões do dia a dia com o estratégico. Além disso, convém ressaltar a ligação entre esses três níveis, o que para este coordenador é fundamental: “[...] precisa de algo que conecte com o estratégico, com o BSC, mas não tem conexão. Precisa de algo que conecte com o operacional [...]” (PART7 GF2).

De certa forma, deve ser destacada a baixa relevância de citações destes gestores para esse quesito importante para a gestão estratégica das organizações. Compreender o seu papel, dentro de uma engrenagem estratégica, é fundamental para promover ações que contribuam de fato para o atingimento dos objetivos estratégicos. Lück (2009) ressalta a importância do alinhamento estratégico na gestão educacional, visto que este deve entregar o sentido a seguir.

Ao final da análise dos resultados, convém apresentar um quadro que sintetize as principais entregas, em atenção aos objetivos específicos e as categorias a estes vinculadas:

Quadro 12: Síntese das principais entregas

Objetivos Específicos	Categorias	Entrega na Análise dos Resultados
1º Objetivo Específico: Identificar os valores que orientam o processo de tomada de decisão dos coordenadores de cursos de graduação da Universidade La Salle.	Valores.	a) Os valores institucionais são percebidos e norteadores para a tomada de decisão; b) Aluno é colocado no centro de processo decisório; c) Professor é fundamental para materializar a formação integral do acadêmico; e d) Compreendem a importância da sustentabilidade econômica e financeira da Universidade.
2º Objetivo Específico: Mapear as principais variáveis ambientais que norteiam o processo decisório dos coordenadores de cursos de graduação enquanto tomadores de decisões táticas da Universidade La Salle.	Ambiente de Decisão.	a) A assertividade da decisão é promovida através de informações simétricas, customizadas, amigáveis e ágeis; e b) A gestão da informação deve ser tratada como uma vantagem competitiva, customizável ou desenvolvida internamente.
3º Objetivo Específico: Descrever o ambiente de gestão ao qual estes tomadores de decisão tática estão expostos, bem como o seu desdobramento da estratégia da organização.	Gestão Universitária; e Estratégia Organizacional.	a) Identificado o ambiente de constante evolução tecnológica e concorrência internacional; b) A Universidade deve se adaptar a esse ambiente com respeito à sua essência; e c) Os indicadores devem estar respaldados em processos geridos à luz da estratégia organizacional.
4º Objetivo Específico: Perceber a forma como os coordenadores dos cursos de graduação da referida IESC interagem com o ambiente decisório.	Processo Decisório.	a) Foram identificados indícios de tomada de decisão à luz das quatro teorias do processo decisório apresentadas; b) Conhecimento e repertórios devem contribuir para decisões mais assertivas; e c) A autonomia de decisão deve ser claramente definida.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

No quadro pode-se observar as principais entregas baseadas nos achados da pesquisa. Desta forma, demonstra-se que, nessa pesquisa, foram trazidas evidências que justifiquem entregas a partir de cada objetivo, consolidando a relação entre os objetivos específicos definidos, as categorias identificadas e os resultados analisados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema tratado nesta tese foi a tomada de decisão, por meio da percepção dos coordenadores em relação ao seu ambiente de decisão, o qual está em um nível intermediário, entre o estratégico e o operacional, ou seja, no nível tático. A correção como este decisor percebe o seu ambiente de decisão, assimila as informações e executa a decisão, é preponderante para o êxito do processo decisório. Desta forma, a questão de pesquisa que esta tese se dedicou a responder foi: Como se apresenta o ambiente tático de decisão dos coordenadores de curso da Universidade La Salle, de forma ampla, contemplando o papel destes decisores no contexto de uma instituição de educação superior comunitária? Com a conclusão deste estudo, pode-se responder à questão de pesquisa, por meio da análise dos dados coletados nas duas sessões de grupo focal com os coordenadores, os quais foram tratados com ajuda de um software de análise de conteúdo. A análise se pautou pela triangulação, cortejando as declarações dos participantes, com a teoria e a inferência do pesquisador. Ao responder à questão de pesquisa, fica, da mesma forma, atendido o objetivo geral da tese.

A coleta de dados deste estudo ocorreu em meio à pandemia, ocasionada pela doença causada pela infecção do Novo Coronavírus, mas o projeto da tese foi qualificado em data anterior a referida pandemia. Neste sentido, uma série de procedimentos foi adotado para adaptar o estudo original à nova realidade pandêmica. Se manteve a dinâmica de grupo focal, no entanto, de forma virtual, com uso da ferramenta Google Meet. A princípio, não se observou perda de qualidade com a adaptação. Cabe consignar que surpreendeu a quantidade de coincidências entre as falas dos coordenadores, em ambas as sessões de grupo focal.

No que tange aos objetivos específicos, o primeiro deles versa sobre: Identificar os valores que orientam o processo de tomada de decisão dos coordenadores de cursos de graduação da Universidade La Salle. Esta pesquisa evidenciou que os valores descritos nos documentos institucionais, bem como os valores da filosofia cristã-lassalista, são percebidos pelos coordenadores, e norteiam o seu processo decisório. Os decisores consideram o aluno como o valor mais relevante, e ressaltam a importância de colocá-los no centro do processo. Em sequência, compreendem o papel do professor como fundamental para mediar um possível conflito de interesses, entre o aluno e a universidade, e para proporcionar a formação integral do acadêmico. Ainda consideram importante defender os interesses da instituição, objetivando o cuidado com a imagem tricentenária da marca, bem como, contribuir para a sustentabilidade econômica e financeira da universidade. Por fim, evidenciam valores para a decisão, como: justiça, empatia e responsabilidade, todos com aderência aos valores institucionais formais.

O segundo objetivo específico, trata de mapear as principais variáveis ambientais que norteiam o processo decisório dos coordenadores de cursos de graduação enquanto tomadores de decisões táticas da Universidade La Salle. Para tanto, na tese se tratou da informação em relação ao acesso e a sua utilidade. Preocupou-se em evidenciar quais seriam essas variáveis. Os coordenadores concordam que a informação simétrica, customizada, amigável e ágil contribui para tomar decisões mais assertivas. Relatam dificuldade em obter a informação pela sua fragmentação e pessoalização. Verificou-se que, em etapas operacionais, se perde a oportunidade de se identificar e armazenar dados, que poderiam ser convertidos em informações relevantes. O estudo evidenciou, por meio da teoria da RBV, que os recursos são fundamentais para se ostentar uma vantagem competitiva, e que esses recursos, pela sua necessidade de customização, deverão ser adquiridos respeitando as necessidades específicas da organização, ou construindo-os internamente. Cabe trazer a este fechamento, a sugestão de um dos coordenadores, em promover o uso de inteligência artificial para esta solução. Por meio da dinâmica, os coordenadores descreveram as principais variáveis ambientais do processo decisório. Cabe ressaltar que a decisão é individual, e que por esse motivo, cada decisor percebe esse processo de forma pessoal, a saber: turmas, disciplinas, normas, evasão, retenção, tempo.

Na sequência, o terceiro objetivo específico: Descrever o ambiente de gestão ao qual estes tomadores de decisão tática estão expostos, bem como o seu desdobramento da estratégia da organização. Foi identificado que a universidade atua em um segmento em constante evolução e que contou com novos entrantes internacionais, nos últimos anos. Esses novos entrantes, têm movimentado o mercado, e imprimindo aos *players* tradicionais a necessidade de adaptação. No entanto, cabe salientar que a universidade deve se adaptar mantendo a sua essência, em atenção à filosofia tricentenária cristã-lassalista enraizada na cultura da organização e percebida como inspiradora pelos coordenadores. A universidade labuta sob a forma jurídica de instituição de ensino superior comunitária, e pela visão dos participantes do estudo, pode-se deduzir a estreita relação da instituição com a comunidade, o que justifica a denominação de Universidade Comunitária.

Ainda, sobre os procedimentos de gestão, os coordenadores registram não ter processos organizacionais definidos, a ponto de dar sustentação a indicadores confiáveis para a tomada de decisão. Relatam que isso contribui para a percepção da falta de tempo e do excesso de tarefas. Se espera que uma gestão de processos, alinhada à estratégia, possa prover maior assertividade nas decisões, reduzir o retrabalho e contribuir para o controle estratégico.

O quarto objetivo específico se apresenta como foco: Perceber a forma como os coordenadores dos cursos de graduação da referida IESC interagem com o ambiente decisório.

Nesse sentido, foi possível observar trechos de manifestações dos coordenadores que nos remetem a decisões tomadas pelas quatro teorias estudadas: Racional, Racionalidade Limitada, Naturalista e *Garbage Can*. Todavia, obteve-se maior indicativo de procedimentos Naturalistas de decisão, visto que os decisores destacaram o uso da experiência e da intuição. Ainda sobre essa perspectiva, os coordenadores promoveram debates sobre a autonomia do coordenador de curso e o seu papel dentre as decisões relevantes do curso. Se percebe que grande parte das decisões relevantes são tomadas de forma colegiada ou por instâncias superiores.

A tese se confirma, e desta forma, também contempla o objetivo geral, haja vista que o coordenador de curso de graduação desta instituição está exposto a um ambiente tático complexo e heterogêneo, em atuação com, praticamente, todos os atores internos e externos à universidade, em todos os níveis estratégicos. Este decisor carece de informação simétrica, customizada, amigável e ágil para qualificar a sua decisão. Para tanto, se sugere um sistema de informação respaldado em processos organizacionais, alinhado à gestão estratégica da Universidade. Além da informação qualificada, convém promover o conhecimento e o repertório deste gestor, com formação e treinamentos em gestão e práticas de gestão compartilhadas. A universidade deve enfrentar a competição, que vem se acirrando no segmento educacional, com uma estratégia que valorize a sua essência, respaldada pela tradição cristã-lassalista tricentenária, por meio da adoção de mecanismos de controle e ajustes estratégicos permanentes e sistêmicos.

Como limitação, é preciso consignar que o presente estudo de caso de caráter qualitativo, não fornece elementos suficientes para uma generalização científica. Outrossim, a opinião e percepção dos participantes da dinâmica de grupo focal estão sujeitas a viés de interpretação, por influência do grupo. Por outro lado, esta tese pretende contribuir para o campo teórico, pela aplicação das teorias de gestão estratégica e tomada de decisão no segmento das universidades comunitárias, promovendo assim a qualificação dos estudos que se dedicam à melhoria da educação no Brasil. No campo gerencial, analisar o contexto em que ocorre a tomada de decisão dos coordenadores, contribui para que a universidade direcione os recursos e os esforços necessários, a fim de qualificar esse processo e, por consequência, aumentar a assertividade das decisões. Desta forma, traz benefícios para a universidade, os coordenadores, a comunidade e a gestão educacional brasileira.

Como recomendação para estudos futuros, a partir desta tese, se sugere aplicar o método em outra Universidade Comunitária a fim de comparar os resultados sobre o ambiente e a tomada de decisão. Além disso, este estudo tratou do ambiente de forma abrangente. Cabe a estudos futuros promover um mergulho em algum dos temas com vistas a ampliar a

compreensão do fenômeno, bem como propor ações mais detalhadas, principalmente, no que se refere ao desdobramento das ações no nível operacional. Por fim, existe uma carência de autores que retratem, de forma prática e ferramental, a gestão de processo, ainda mais no contexto da educação superior, proporcionando uma oportunidade de desenvolver esse resultado como produto técnico a partir da utilização de indicadores que sejam considerados para a tomada de decisão dos gestores.

REFERÊNCIAS

- AKERLOF, George A. Behavioral macroeconomics and macroeconomic behavior. **American Economic Review**, v. 92, n. 3, p. 411-433, 2002. Disponível em: <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdf/10.1257/00028280260136192>. Acesso em: 11 maio 2020.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNADJER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANSOFF, Igor. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- FRANCA, Marco Túlio Aniceto; FRIO, Gustavo Saraiva; CARUSO, Dyana Fett. Eficiência na Provisão Educacional no Rio Grande do Sul: uma análise municipal em três estágios. **Meta: Avaliação**, v. 11, n. 31, p. 97-123, 2019. DOI 10.22347/2175-2753v11i31.1730. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=139055594&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 13 maio 2020.
- ANSOFF, Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1991.
- ARAÚJO, Eduardo Bugallo de. **Um estudo sobre os efeitos nas demonstrações contábeis da aplicação do FASB 52 contraposto à correção monetária integral**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, p. 146, 2005.
- ATKINSON, Anthony. **Strategic performance measurement and incentive compensation**, European Management Journal, Vol. 16, Nº 5, pp552-561, Oct. 1998,
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 2016.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: [http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf). Acesso em: 25 out. 2019.
- BARRETO, Angela Maria. Informação e conhecimento na era digital. **Transinformação**, v. 17, n. 2, p. 111-122, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=384334739002>. Acesso em: 27 out. 2019.
- BATAGLIA, Walter; YU, Abraham Sin Oih. A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. **RAM, Revista Administração Mackenzie, São Paulo**, v. 9, n. 5, p. 82-111, 2008. DOI 10.1590/S1678-69712008000500005 Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000500005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 19 jun. 2020.

BAUER, Martin W., GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2 ed. Traduzido por: Pedrinho A. Guareschi.- Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BERTEL-NARVÁEZ, María Paola; VILORIA-ESCOBAR, Javier de Jesús; SÁNCHEZ-BUITRAGO, Jorge Oswaldo. Tendencias de investigación en los posgrados de gestión educativa en América Latina. **Educación y Educadores**, v. 22, n. 2, p. 215-233, 2019. DOI 10.5294/edu.2019.22.2.3. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=137874878&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 13 maio. 2020.

BHAGWAT, Rajat; SHARMA, Milind Kumar. Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. **Computers & industrial engineering**, v. 53, n. 1, p. 43-62, 2007. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360835207000617>. Acesso em: 17 maio. 2020.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira; CAZARINI, Edson Walmir. A Evolução do Processo Decisório. *In*: Encontro Nacional Da Engenharia Da Produção, 18., 1998, Niterói-RJ. **Anais...** Niterói-RJ: ENEGEP, 1998. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART094.pdf. Acesso em: 08 mar. 2018.

BOGDAN, Roberto C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação**. Portugal: Porto, 1994.

BRANCO, Laura Damiani *et al.*. Avaliação da tomada de decisão utilizando questionários: revisão sistemática da literatura. **Avaliação Psicológica**, v. 13, n. 1, p. 67-76, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3350/335030683009.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2018.

BRASIL. **Lei nº 12.881, de 12 de novembro de 2013**. Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior – ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/12881.htm. Acesso em: 15 mar. 2018.

CALDEIRA, Adilson *et al.*. **Indicadores de desempenho para controle da criação, entrega e captura de valor na implementação de modelos de negócios**. Relatório de pesquisa, 2018.

CERTO, Samuel. C. et al. **Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. Ed. São Paulo: Pearson, 2010.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and Structure**. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CNS, CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **Resolução nº 466**, de 12 de dezembro de 2012. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 dez. 2012.

COHEN, Michael D.; MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. A Garbage Can Model of Organizational Choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 1-25, 1972. Disponível em: http://fbaum.unc.edu/teaching/articles/Cohen_March_Olsen_1972.pdf. Acesso em: 05 jun. 2019.

CONLISK, John. Why bounded rationality?. **Journal of economic literature**, v. 34, n. 2, p. 669-700, 1996. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/2729218?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 20 jul. 2018.

CORSO, Kathiane Benedetti *et al.*. Aplicação de inteligência estratégica antecipativa e coletiva: Inovando a tomada de decisão estratégica a partir da aprendizagem e criação de sentido. **REG-Revista de Gestão**, v. 21, n. 2, p. 199-217, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616301722>. Acesso em: 02 mai. 2018.

COSTA, Guilherme Holsbach; LOPES, Cássio Guimarães. Gestão da concessão de carga horária para atividades de pesquisa em uma universidade não estatal: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 12, n. 28, 2015. DOI 10.21713/2358-2332.2015.v12.769. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=113440862&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 11 jun. 2020.

DAS, Tarun K.; TENG, Bing-Sheng. Managing risks in strategic alliances. **Academy of Management Perspectives**, v. 13, n. 4, p. 50-62, 1999. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.1999.2570554>. Acesso em: 05 mai. 2018.

DEAL, Terrence E. et al. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life: Addison-Wesley, 1982. **Business Horizons**, v. 26, n. 2, p. 82-85, 1983.

DEAN JR, James W.; SHARFMAN, Mark P. The relationship between procedural rationality and political behavior in strategic decision making. **Decision sciences**, v. 24, n. 6, p. 1069-1083, 1993. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5915.1993.tb00504.x>. Acesso em: 09 ago. 2018.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1985.

DIAS, Tatiane da Silva *et al.*. Evolução da gestão empresarial através do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). **INGEPRO-Inovação, Gestão e Produção**, v. 3, n. 10, p. 047-055, 2011.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.35.12.1504>. Acesso em: 15 ago 2019.

DONI, Marcelo Viana. **Análise de cluster: métodos hierárquicos e de particionamento**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2004.

DOWBOR, L. **Tecnologias do conhecimento: os desafios da educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

DREYFUS, Hubert L. Intuitive, deliberative, and calculative models of expert performance. *In*: ZSAMBOK, Caroline E.; KLEIN, Gary. **Naturalistic decision making**. New Jersey: LEA, 1997.

EBERHART, Mara Elizete; PASCUCI, Lucilaine. O processo decisório e suas implicações na cooperação universidade, empresa e governo: um estudo de caso. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 7, n. 2, p. 221-242, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/31428>. Acesso em: 10 ago. 2018.

FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2000.

FOGAÇA, Lucas Bertelli. **Tomada de decisão e equilíbrio de metas conflitantes no gerenciamento de interrupções de voo em empresa de transporte aéreo regular**. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/5952>. Acesso em: 11 set. 2018.

FOSSATTI, Paulo; SOUZA, Renaldo Vieira de. A contribuição do programa gaúcho da qualidade e produtividade para a profissionalização da gestão do UNILASALLE Canoas. *In*: X Anped Sul, 2014, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: X ANPED SUL, 2014.

FRANCO, Maria Estela Dal Pai; LONGHI, Solange Maria. Expansão na educação superior e universidades comunitárias: políticas públicas brasileiras e os desafios para a gestão. Florianópolis. **Anais... IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL**, 2009

FREDRICKSON, James W. The strategic decision process and organizational structure. **Academy of management review**, v. 11, n. 2, p. 280-297, 1986. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1986.4283101>. Acesso em: 21 jun. 2018.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREITAS, Maria Éster de. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

FNQ, FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Modelo de Excelência da Gestão**

(MEG): guia de referência de excelência da gestão. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GHEMAWAT, Pankaj. **Commitment: the dynamic of strategy**. New York: The Free Press, 1991.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de administração de empresas, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

GRANT, Robert. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques and applications**. 2ª. Ed. Oxford: Blackwell Publisher, 1995.

HAHN, Tobias *et al.*. Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. **Academy of Management Review**, v. 39, n. 4, p. 463-487, 2014. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2012.0341>. Acesso em: 25 jun. 2018.

HAMMER, Michael. A empresa voltada para processos. **HSM Management**, v. 9, n. 2, p. 6-9, 1998.

HAMMOND, John S.; KEENEY, Ralph L.; RAIFFA, Howard. **Decisões inteligentes: como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão**. Tradução de Marcelo Filardi Ferreira. 11. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HARRISON, E. Frank. Interdisciplinary models of decision making. **Management Decision**, London, v. 31, 1993.

HEL FAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2247>. Acesso em: 28 jun. 2018.

HOERNIG, Ana M.; FOSSATTI, Paulo. **Reflexões sobre a atuação do gestor educacional católico na contemporaneidade**. Na. Educ., Brasília, ano 42, n. 158, p. 137-152, 2019. Disponível em: <http://revistas.anec.org.br/index.php/revistaeducacao/article/view/189>. Acesso em: 28 jun. 2018.

HOFSTEDE, Geert. The Archimedes effect. *In*: BOND, Michael Harris (Ed.). **Working at the interface of cultures: Eighteen lives in social Science**, p. 47-61, 1997.

HOU, Wee Chow; SHEANG, Lee Khai; HIDAJAT, Bambang Walujo. **Sun Tzu: A arte da guerra e do gerenciamento**. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística Ltda. Rio de Janeiro: Record, 2005.

ICELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cengage, 2017.

JUNG, Hildegard Susana; FOSSATTI, Paulo; MONTICELLI, Jefferson Marlon. Profile of Managers in Brazilian Community Universities. **Revista Educação em Questão**, v. 57, n. 54, 2019.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Tradução Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KAHNEMAN, Daniel; KLEIN, Gary A.. Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. **American Psychologist**, v. 64, n. 6, p. 515-526, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/a0016755>. Acesso em: 15 ago. 2018.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P.. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KATO, Fabíola Bouth Grello; CHAVES, Vera Lúcia Jacob; DA CONCEIÇÃO MEGUINS, Rosimê. O modelo de governança corporativa na educação superior e as repercussões no trabalho docente: um estudo de caso. **Archivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 28, n. 1, p. 47, 2020. DOI 10.14507/epaa.28.4890. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=141444872&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 11 jun. 2020.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa**: guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. Tradução Helena Mendes Rotundo. São Paulo: EPU, 2003.

KOZINETS, R. V. Netnografia: realizando pesquisa etnográfica online; tradução Daniel Bueno; revisão técnica: Tatiana Melani Tosi, Raúl Ranauro Javales Júnior. Porto Alegre: Penso, 2014.

KLEIN, Gary A.; ORASANU, Judith; CALDERWOOD, Roberta; ZSAMBOK, Caroline E.. **Decision making in action: Models and methods**. 1993, p. 3-20.

KUHN, Thomas S. **A tensão essencial**. Lisboa: Edições 70, 1977.

LAGE, Bruna de Carvalho Fonseca *et al.*. Os efeitos causados pelo retrabalho nas etapas do processo produtivo de uma indústria fabricante de ferritas magnéticas. *In*: Simpósio de Engenharia de Produção – SIMEP, 2017, Joinville/SC. **Anais...** Joinville/SC: SIMEP, 2017. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/5simep/43133-os-efeitos-causados-pelo-retrabalho-nas-etapas-do-processo-produtivo-de-uma-industria-fabricante-de-ferritas-magne/>. Acesso em: 16 set. 2020.

LAUDON, Jane; LAUDON, Kenneth. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 9ª. Ed. São Paulo: Pearson, 2011.

LERNER, Jennifer S. *et al.*. Emotion and decision making. **Annual review of psychology**, v. 66, p. 799-823, 2015. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-psych-010213-115043>. Acesso em:

16 jul. 2018.

LIMA, Afonso Carneiro. Estrutura organizacional e processo decisório. *In*: YU, Abraham Sin Oih. **Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2011. P. 23-50.

LÓPEZ, Mercedes Cuevas; ROSAS, Francisco Díaz. Género y liderazgo en la universidad española. Un estudio sobre la brecha de género en la gestión universitaria. **Archivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 23, n. 1, p. 73, 2015. DOI 10.14507/epaa.v23.2069. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=110557141&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 11 jun. 2020.

LUCINI, Juliana. **Análise Econômica Financeira das Alianças Estratégicas entre as Empresas Concorrentes do tipo Pseudo-concentração: O Caso da Aliança entre TAM e VARIG**. 201 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2005. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/2804>. Acesso em: 05 nov. 2018.

LÜCK, Heloisa. **A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática**. Revista Gestão em Rede, n. 3, p. 13-18, 1997.

LÜCK, Heloisa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. *In*: LÜCK, Heloisa. **Em Aberto: Gestão escolar e formação de gestores**. Brasília: INEP, 2000. P. 11-34.

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

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2010^a.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2010^b.

MARCH, James G.; OLSEN, Johan P.. **Ambiguity and Choice in Organizations**. Bergen, Norway, Universitetsforlaget, 1976.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.

MARITAN, Catherine A.; PETERAF, Margaret A. Building a bridge between resource acquisition and resource accumulation. **Journal of management**, v. 37, n. 5, p. 1374-1389, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Estratégica. Foco no Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.

MAZZA, Verônica de Azevedo; MELO, Norma Suely Falcão de Oliveira; CHIESA, Anna Maria. O grupo focal como técnica de coleta de dados na pesquisa qualitativa: Relato de experiência. **Cogitare Enfermagem**, v. 14, n. 1, mar. 2009. ISSN 2176-9133. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v14i1.14486>. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/14486>. Acesso em: 31 ago. 2020.

MELO, Tatiana Massaroli; FUCIDJI, José Ricardo. Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. **Revista de Economia Política**, v. 36, n. 3, p. 622-645, 2016. Disponível em: <http://www.rep.org.br/PDF/144-9.PDF>. Acesso em: 15 dez. 2018.

MENEGAT, Jardelino. **O ideário educativo lassalista e os marcos regulatórios da educação**: pilares para uma educação de qualidade. Tese (Doutorado em Educação). Universidade LaSalle Canoas, 2016. Disponível em: <http://repositorio.unilasalle.edu.br/handle/11690/924>. Acesso em: 15 dez. 2018.

MERCURI, Engs; BRIDI, Jamile Cristina Ajub. O desenvolvimento do compromisso com o curso como fator de permanência na universidade. *In: XXXI Reunião anual de psicologia*, 2001, Rio de Janeiro/RJ. **Anais**. Rio de Janeiro/RJ: XXXI Reunião anual de psicologia, v. 31, 2001.

MERCURI, Elizabeth Nogueira Gomes da Silva; POLYDORO, Soely Aparecida J. O compromisso com o curso no processo de permanência/evasão no Ensino Superior: algumas contribuições. *In: MERCURI, Elizabeth Nogueira Gomes da Silva et al.. Estudante universitário: características e experiências de formação*. Taubaté: Cabral, 2003, p. 188-219.

MERVIS, Carolyn B.; ROSCH, Eleanor. Categorization of natural objects. **Annual review of psychology**, v. 32, n. 1, p. 89-115, 1981. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.ps.32.020181.000513?journalCode=psych>. Acesso em: 11 out. 2018.

MEYER, Andréia da Silva. **Comparação de coeficientes de similaridade usados em análises de agrupamento com dados de marcadores moleculares dominante**. 106 f. Dissertação (Mestrado em Agronomia) – Escola Superior de Agricultura da Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2002. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11134/tde-24072002-165250/en.php>. Acesso em: 11 out. 2018.

MINTZBERG, Henry. **The Nature of Managerial Work**. Nova York: Harper e Row, 1973.

MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners**. New York: The Free Press, 1994.

MINTZBERG, Henry; RAISINGHANI, Duru; THEORET, Andre. The structure of unstructured decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 2, 1976. Disponível em: <http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/Mintzberg.pdf>. Acesso em: 19 set. 2018.

MINTZBERG, Henry *et al.*. O Processo da Estratégia: Conceitos, Contextos e Casos

Selecionados. **Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORISSETTE, Raymond. **Toward a Theory of Information choices in Organisations** – Na integrative approach. Waterloo: University of Waterloo, 1996.

MOROSINI, Marília; FRANCO, Maria Estela Dal Pai. **Universidades comunitárias e sustentabilidade: desafio em tempos de globalização**. Educação Revista, Curitiba, n. 28, p. 55-70, 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602006000200005&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 20 dez. 2020.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de.. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed.. São Paulo: Thomson, 2006.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denise. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC Revista de Administração Contemporânea, Curitiba**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552011000400010&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 19 set. 2018.

NASSIF, Vânia Maria Jorge; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. A competitividade das universidades particulares à luz de uma visão baseada em recursos. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n. 1, p. 96-114, 2002. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1954/195418095006.pdf>. Acesso em: 14 set. 2018.

NUTT, Paul C.; WILSON, David C.. Crucial trends and issues in strategic decision making. *In*: NUTT, Paul C.; WILSON, David C.. **Handbook of Decision Making**. West Sussex: Wiley, 2010. P. 1-29.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: Como estabelecer, implementar e avaliar**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 31 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Mirian; FREITAS, Henrique M.R. Focus Group – pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. *Revista de Administração*, São Paulo. V. 33, n. 3, p. 83-91, julho/setembro, 1998.

OLIVEIRA FILHO, Nestor de; SILVEIRA, Franciane Freitas; SANT’ANA, Paula Sanches. O Processo de Tomada de Decisão para a Seleção de Projetos em uma PME do Setor de Engenharia. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 5, n. 3, p. 88-104, 2014. Disponível em: <http://revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/285>. Acesso em: 19 set. 2018.

OHNO, Katsuhisa. A new approach to differential dynamic programming for discrete time systems. **IEEE Transactions on Automatic Control**, v. 23, n. 1, p. 37-47, 1978. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/1101692/>. Acesso em: 19 set. 2018.

ORASANU, Judith; CONNOLLY, Terry. The reinvention of decision making. *In*: KLEIN, Gary A.; ORASANU, Judith; CALDERWOOD, Roberta; ZSAMBOK, Caroline E.. **Decision**

making in action: Models and methods. 1993, p. 3-20. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/d225/5f06ae853c5ce3f7da5e86bb9f59c88b50b3.pdf#page=15>. Acesso em: 19 set. 2018.

PAIM, Rafael *et al.*. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender.** Bookman Editora, 2009.

PARMENTER, David. **Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs.** 2007.

PARO, Vitor H. **Administração Escolar: Introdução Crítica.** 7.ed. São Paulo: Cortez, 1993.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative evaluation and research methods.** 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PAULY, Evaldo Luis; CASAGRANDE, Cledes Antonio; CORBELLINI, Marcos Antonio. Entre omissão, desconhecimento e reconhecimento: João Batista de La Salle na pesquisa em educação no Brasil. **Revista Brasileira Educação, Rio de Janeiro**, v. 23, n. 1, p. 1-25, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-24782018230079>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782018000100265&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 19 set. 2020.

PEREGALLI, Andrés *et al.*. Alianza Estado-Sociedad Civil: Debates y Desafíos en la Co-Gestión de Políticas de Inclusión Educativa en Uruguay y Argentina. **Education Policy Analysis Archives**, v. 28, n. 34, p. 1-44, 2020. DOI: 10.14507/epaa.28.4162. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=142433302&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 22 maio. 2020.

PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational cultures. **Administrative Science quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PIRES, Marcel Ginotti; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. Conhecimento, inovação e competência em organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista de gestores de bancos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 61-78, 2004. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/348>. Acesso em: 17 set. 2018.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior,** Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michel E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais.** 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PRADELLA, Simone. Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 2, p. 94-121, 2013, DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2013.v13i2.486>. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/486>. Acesso em: 16 set. 2020.

PRAHALAD, Coimbatore; HAMEL, Gary. **The Core Competence of the Corporation.** Harvard Business Review, pp.79-91, May-Jun 1990.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, Simone Cristina; ROGLIO, Karina De Déa. Naturalistic Decision Making e a Macro Cognição no Processo Decisório de Empreendedores. *In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, 2014. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2014.

RAMOS, Simone Cristina; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch; ROGLIO, Karina De Déa. Análise da produção nacional sobre processo decisório no período de 2004-2014. **Contextus—Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 3, p. 156-184, 2015. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/715>. Acesso em: 29 set. 2018.

RASCÃO, José Poças. **Da gestão estratégica à gestão estratégica da informação: como aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica.** Editora E-papers, 2006.

RIBEIRO, Ivano. Implicações da Obra de March e Simon para as Teorias das Organizações e Tomada de Decisão. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 14, n. 4, p. 149-159, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331243258010.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2018.

ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional.** 14. Ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

ROCHA, Kelly Bispo *et al.*. A importância da liderança na gestão estratégica das organizações: Uma revisão bibliográfica. **Revista Expectativa**, v. 15, n. 1, p. 1-17, 2016. ISSN 1982-3029. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/14120>. Acesso em: 19 jun. 2020.

RODRIGUES, Fabiano; RUSSO, Rosária de Fátima Segger Macri. Heurísticas e Vieses. *In: YU, Abraham Sin Oih. Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar.* São Paulo: Saraiva, 2011. P. 79-107.

ROLT, Miriam Inês Pauli de *et al.*. **O uso de indicadores para a melhoria da qualidade em pequenas empresas.** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina: 1998.

ROMERO, Juan Bautista Abello; HENRIQUEZ, Macarena Cuyán. Universidades Confesionales: Consideraciones sobre su máximo cuerpo colegiado. *In: GANGA, Francisco; ABELLO, Juan; QUIROZ, Juan (org.). Gobernanza Universitaria: Aproximaciones teóricas y empíricas.* Santiago-Chile: Universidad de Los Lagos, 2014. P. 41-48.

RUSSO, Rosária de Fátima Segger Macri; FREDERICK, Bjorn Werner Biben; NOGUEIRA, Claudia Mendes. Criação de sentido e decisão naturalista. **Gestão & Regionalidade**, v. 24, n. 72, p. 27-37, 2008. Disponível em: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/download/97/60. Acesso em: 10 fev.

2018.

SANTOS, Enise Aragão dos; LIMA, Edmilson; RODRIGUES, Leonel Cezar. Aprendizagem Organizacional em Microempresas: seu Processo na Tomada de Decisão de Equipes de Direção. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 17, n. 43, p. 72-85, 2015. ISSN 2175-8077. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n43p72>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2015v17n43p72>. Acesso em: 19 jun. 2020.

SARMENTO, Dirléia Fanfa; CASAGRANDE, Cledes Antônio. A construção do projeto político pedagógico: Contribuições da pesquisa-ação colaborativa. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 23, p. 65, 2015. ISSN 1068-2341. DOI: <https://doi.org/10.14507/epaa.v23.1725>. Disponível em: <https://epaa.asu.edu/ojs/article/view/1725/1629>. Acesso em: 19 set. 2020.

SATUR, Roberto Vilmar; PAIVA, Simone Bastos; DUARTE, Emeide Nóbrega. Informação imperfeita e seu impacto nas estratégias empresariais. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, v. 11, n. 2, p. 7-18, 2017. Disponível em: <http://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/5057>. Acesso em: 15 nov. 2018.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1988.

SCHNEIDER, Sandra L.; SHANTEAU, James. **Emerging perspectives on judgment and decision research**. Cambridge University Press, 2003.

SELLTIZ, Claire *et al.*. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 3. Ed. Revista e nova tradução feita por: Dante Moreira Leite. São Paulo: Epu, 1974.

SILVA, Alexandra Martins. Processo decisório e conflitos: questões e reflexões a partir dos megaprojetos. **Revista Brasileira de Sociologia**, v. 5, n. 9, p. 113-140, 2017. Disponível em: <http://www.sbsociologia.com.br/rbsociologia/index.php/rbs/article/view/266>. Acesso em: 20 jun. 2020.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. Ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Renato. **Sustentabilidade financeira das Instituições de Ensino Superior privadas: um modelo de gestão estratégica com base no sistema nacional de avaliação da educação superior (SINAES)**. 2016. 184 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade La Salle, Canoas, 2016.

SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1947.

SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SIMON, Herbert. **Reason in Human Affairs**. Stanford: Stanford University Press, 1983.

SMIRCICH, Linda. **Concepts of culture and organizational analysis**. Administrative Science quarterly, 1983.

SOUSA, Willy Hoppe de; SHIBATA, Inácio Hideo. Decisões políticas. *In*: YU, Abraham Sin Oih. **Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2011. P. 3-22.

SOUZA, Roberto de *et al.*. **Indicadores da qualidade e produtividade**. Sistema de Gestão Da Qualidade Para Empresas Construtoras. São Paulo: Spendolini, 1994.

SPANOS, Yiannis E.; LIOUKAS, Spyros. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. **Strategic Management Science**, v. 22, n. 10, p. 907-934, 2001. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.174>. Acesso em: 20 jun. 2020.

SPENCE, Michael. Signaling in Retrospect and the informational structure of markets. **American Economic Review**, v. 92, n. 3, p. 434-459, 2002. Disponível em: <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdf/10.1257/00028280260136200>. Acesso em: 24 jun. 2020.

STEWART, Charles J.; CASH JÚNIOR., William B. **Técnicas de Entrevistas: estruturação e dinâmica para entrevistados e entrevistadores**. Tradução: Carolina Zanon, Cássia Zanon. 14 ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

STIGLITZ, Joseph E. Information and the Change in the Paradigm in Economics. **American economic review**, v. 92, n. 3, p. 460-501, 2002. Disponível em: <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdf/10.1257/00028280260136363>. Acesso em: 24 jun. 2020.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. Rio de Janeiro: CJ, 1911.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 7 ed.. Rio de Janeiro: Atlas, 1978.

TAYLOR, Robert S. **Value-added processes in Information Systems**. New Jersey: Ablex, 1986.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Science**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. Disponível em: shorturl.at/mwJW5. Acesso em: 15 set. 2019.

TEUTEBERG, A. J. F. Integrating cloud computing in supply chain processes. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 28, n. 6, p. 872-904, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Frank_Teuteberg2/publication/282791282_Integrating_cloud_computing_in_supply_chain_processes_A_comprehensive_literature_review/links/5818ebde08ae6378919e7a59.pdf. Acesso em: 15 set. 2019.

THIVES JÚNIOR, Juarez Jonas *et al.*. **Workflow, uma tecnologia para transformação do conhecimento nas organizações: estudo de caso no Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina-CEE/SC**. 2 ed. Florianópolis: Insular, 2001.

TORRES JUNIOR, Alvaír Silveira; MOURA, Gilnei Luiz de. Decisão em administração –

uma discussão. *In*: YU, Abraham Sin Oih. **Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2011. P. 3-22.

THOMAS, Howard; PORAC, Joseph F. **Managing cognition and strategy: Issues, trends and future directions**. *In*: PETTIGREW, Andrew M.; THOMAS, Howard; WHITTINGTON, Richard (Ed.). **Handbook of strategy and management**. London & Thousand Oaks, CA: Sage, 2002, p. 165-181.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. **Science**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974. Disponível em: <https://science.sciencemag.org/content/185/4157/1124>. Acesso em: 15 nov. 2018.

UNILASALLE, Universidade La Salle. **Estatuto**. Canoas, 2016.

UNILASALLE, Universidade La Salle. **Regimento**. Canoas, 2017.

UNILASALLE, Universidade La Salle. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2019-2025)**. Canoas, 2019.

VELOSO, Tereza Christina MA; DE ALMEIDA, Edson Pacheco. **Evasão nos cursos de graduação da Universidade Federal de Mato Grosso**, campus universitário de Cuiabá—um processo de exclusão. *Série-Estudos-Periódico do Programa de Pós-Graduação em Educação da UCDB*, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Ed UnB, 1991.

WEICK, Karl. **A Psicologia Social da Organização**. São Paulo: Edgar Blücher, 1973.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Science**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250050207>. Acesso em: 11 out. 2019.

WHITTINGTON, Richard. **O que é Estratégia**. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa e Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

WIEBUSCH, Andressa; COFFERRI, Fernanda Fátima; TAUCHEN, Gionara. Enfrentamentos e silenciamentos dos professores iniciantes na carreira universitária: um estudo com duas instituições públicas do Rio Grande do Sul. **Educação**, v. 42, n. 3, p. 514-524, 2019. DOI: 10.15448/1981-2582.2019.3.30124. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/30124>. Acesso em: 11 jun. 2020.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**:

Conceitos. Tradução de Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELA, Amarolinda I. Costa. **A Influência da Cultura e da Experiência Decisória sobre a Percepção do Processo Decisório Individual: Um Estudo Comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 334, 1999.

ZAINKO, Maria Almelia Sabbag. O Planejamento como Instrumento de Gestão Educacional: uma análise histórico-filosófica. *In*: LÜCK, Heloisa. **Em Aberto: Gestão escolar e formação de gestores**. Brasília: INEP, 2000. P. 125-140.

ZSAMBOK, Caroline E. Naturalistic decision making: where are we now? *In*: ZSAMBOK, Caroline E.; KLEIN, Gary. **Naturalistic decision making**. New Jersey: LEA, 1997.

APÊNDICE 1

Termo de consentimento livre e esclarecido para coleta de dados

Você está sendo convidado (a) a participar do projeto de pesquisa com o título: ANÁLISE DO AMBIENTE DA TOMADA DE DECISÃO TÁTICA DOS COORDENADORES DE CURSO DE GRADUAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR COMUNITÁRIA NO RIO GRANDE DO SUL, sob responsabilidade do pesquisador Eduardo Bugallo de Araujo. O estudo tem por objetivo analisar o ambiente tático de decisão dos coordenadores de curso de graduação da Universidade La Salle, de forma ampla, contemplando o papel destes decisores no contexto da instituição. Sua participação voluntária na pesquisa será em forma de participação em uma sessão de grupo focal.

Existe o risco de desconforto ou de constrangimento a ser gerado pela dinâmica de grupo focal. Estes riscos serão minimizados uma vez que as questões que servirão para nortear os debates do grupo focal não têm por objetivo instigar a crítica ou a discórdia em relação aos processos e gestão da Universidade. De qualquer forma, os participantes serão esclarecidos durante a dinâmica de grupo focal que a pesquisa tem fins exclusivamente acadêmicos e que os dados de voz coletados permanecerão em sigilo, mesmo assim, os participantes poderão se abster de responder questões que possam promover algum tipo de desconforto ou constrangimento. No entanto, é importante ressaltar que a participação nesta pesquisa contribuirá para o aumento do conhecimento sobre o assunto estudado e os achados da pesquisa poderão auxiliar o desenvolvimento de estudos futuros, bem como, através do próprio produto da tese, uma forma de identificar e qualificar o processo decisório do próprio participante. Sendo este um benefício da pesquisa, uma vez que este estudo pretende contribuir para melhorar a assertividade do processo decisório tático da própria Universidade.

A sessão de grupo focal será gravada para fins exclusivos de transcrição dos dados, em arquivo digital, gerado pela plataforma Google Meet, mas somente terão acesso à mesma o pesquisador e seus orientadores. Caso não queira que sua imagem seja gravada, o entrevistado poderá a qualquer momento bloquear a sua câmera, participando somente por áudio. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo digital, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade do pesquisador. Após este período, o material será descartado.

A participação é totalmente voluntária, assim como a não participação ou desistência após ingressar na pesquisa, não implicará em nenhum tipo de prejuízo para o participante. Não está previsto nenhum tipo de pagamento pela participação no estudo e o participante não terá nenhum custo com respeito aos procedimentos envolvidos.

A sessão de grupo focal terá duração de 1 hora e apresenta seguinte programação:

Tema:	Qual o ambiente ao qual os tomadores de decisões táticas de coordenação de curso de graduação da Universidade La Salle estão expostos?
1ª questão norteadora	<ul style="list-style-type: none"> Quando da tomada de decisão na coordenação de curso da Universidade La Salle, quais valores norteiam este processo?
2ª questão norteadora	<ul style="list-style-type: none"> Quais informações costumam ser mais relevantes para o processo decisório?
3ª questão norteadora	<ul style="list-style-type: none"> Como se dá a obtenção destas informações?
4ª questão norteadora	<ul style="list-style-type: none"> Se fosse criado um painel com a atualização de indicadores, quais variáveis podem ser consideradas mais relevantes?

A confidencialidade dos dados de identificação pessoal dos participantes será preservada, e os resultados serão divulgados de maneira agrupada, sem identificação. Todas as dúvidas poderão ser esclarecidas antes e durante o curso da pesquisa, através do contato com o pesquisador responsável: **Eduardo Bugallo de Araujo**, telefone: **(51) 98584.0000**, e-mail: **eduardo@bugallo.com.br**. Orientador: Prof. Dr. Paulo Fossatti, e-mail: **ratu.fossatti@unilasalle.edu.br** e Co-orientador: Prof. Dr. Jefferson Marlon Monticelli, e-mail: **jefferson.monticelli@unilasalle.edu.br**.

CEP (Comitê de Ética em Pesquisa) da Universidade LaSalle:

Contato: e-mail: **cep.unilasalle@unilasalle.edu.br**, telefone: **(51) 3476.8452**

Local: 3º andar, prédio 6 – Universidade LaSalle.

Horário de atendimento: Segunda-feira, das 13:00 as 19:00; de terça-feira até sexta-feira, das 14:00 às 20:00.

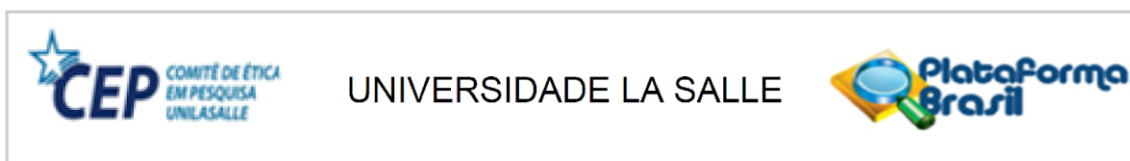
Este termo é impresso em duas vias, de igual teor e forma, com uma via assinada destinada ao participante e a outra ao pesquisador.

Assinatura do participante

Assinatura dos pesquisadores

APÊNDICE 2

Parecer consubstanciado do CEP Original



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: UMA ANÁLISE DO AMBIENTE DA TOMADA DE DECISÃO TÁTICA DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR COMUNITÁRIA NO RIO GRANDE DO

Pesquisador: EDUARDO BUGALLO DE ARAUJO

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 27035919.6.0000.5307

Instituição Proponente: SOCIEDADE PORVIR CIENTIFICO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.061.968

Apresentação do Projeto:

Segunda versão de Projeto de pesquisa para elaboração de Tese de Doutorado em Educação da Universidade La Salle. Pretende desenvolver um método para identificar variáveis e controlar a tomada de decisões em gestores visando maior assertividade de uma instituição de ensino superior comunitária.

Hipótese:

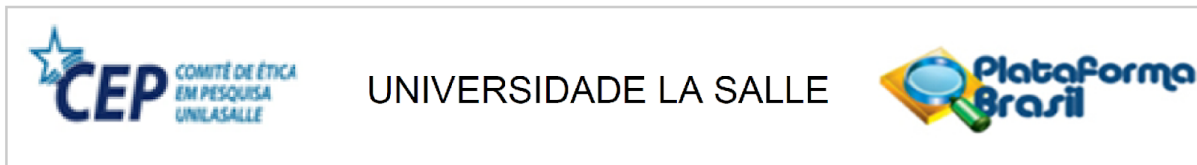
A tese a ser validada por meio deste estudo é que a percepção do ambiente tático de decisão é muito divergente entre os tomadores de mesmo nível hierárquico, tanto na percepção individual, quanto na coletiva. O resultado deverá proporcionar a justificativa para criação de matrizes informacionais diferentes para tomadores de decisão expostos ao mesmo ambiente.

Período de realização do estudo: março a dezembro de 2020.

Período de coleta de dados: 01/06/2020 30/06/2020

População de estudo: coordenadores de curso de graduação. Todos os coordenadores serão convidados, no entanto, a formação do grupo focal terá como critério a disponibilidade do participante, sendo o corte estabelecido pelos 14 primeiros que confirmarem a participação através de convite por email.

Endereço: Avenida Victor Barreto, 2288, Prédio 06 - 3º andar
Bairro: Centro **CEP:** 92.010-000
UF: RS **Município:** CANOAS
Telefone: (51)3476-8452 **Fax:** (51)3472-3511 **E-mail:** cep.unilasalle@unilasalle.edu.br



Continuação do Parecer: 4.061.968

Metodologia: Busca-se apurar através de um estudo de caso único, com dados coletados através de pesquisa documental pública e grupos focais, analisados pela técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016).

Classificação do estudo: qualitativo, dedutivo, básica e explicativa

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Geral:

Propor um instrumento de identificação das variáveis ambientais dos tomadores de decisões táticas de uma instituição de ensino superior comunitária.

Objetivos Específicos:

- a) Investigar quais valores e demais norteadores que orientam o processo de tomada de decisão da instituição de ensino superior comunitária alvo deste estudo;
- b) Descrever o ambiente ao qual os tomadores de decisão tática desta instituição de ensino superior comunitária estão expostos;
- c) Identificar a forma que estes decisores interagem com o ambiente decisório; e
- d) Mapear as principais variáveis ambientais que norteiam o processo decisório dos tomadores de decisões táticas de uma instituição de ensino superior comunitária.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Existe o risco de desconforto ou de constrangimento a ser gerado pelo grupo focal. Haja vista que o Prof. Orientador deste estudo ocupa o cargo de Reitor na instituição no este estudo será realizado. Estes riscos serão minimizados uma vez que as questões que servirão para nortear os debates do grupo focal não têm por objetivo instigar a crítica ou a discórdia em relação aos processos e gestão da Universidade. De qualquer forma, os

participantes serão esclarecidos durante a dinâmica de grupo focal que a pesquisa tem fins exclusivamente acadêmicos e que os dados de voz coletados permanecerão em sigilo, mesmo assim, os participantes poderão se abster de responder questões que possam promover algum tipo de desconforto ou constrangimento.

Benefícios:

É importante ressaltar que a participação nesta pesquisa contribuirá para o aumento do conhecimento sobre o assunto estudado e os achados da pesquisa poderão auxiliar o desenvolvimento de estudos futuros, bem como, através do próprio produto da tese, uma forma de identificar e qualificar o processo decisório do próprio participante. Sendo este um benefício da

Endereço: Avenida Victor Barreto, 2288, Prédio 06 - 3º andar
Bairro: Centro **CEP:** 92.010-000
UF: RS **Município:** CANOAS
Telefone: (51)3476-8452 **Fax:** (51)3472-3511 **E-mail:** cep.unilasalle@unilasalle.edu.br



UNIVERSIDADE LA SALLE



Continuação do Parecer: 4.061.968

pesquisa, uma vez que este estudo pretende contribuir para melhorar a assertividade do processo decisório tático da própria Universidade.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Projeto de pesquisa adequado conforme recomendações parecer anterior.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Apresentados

Recomendações:

Aprovar

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Sem pendências.

Considerações Finais a critério do CEP:**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1491027.pdf	18/05/2020 14:40:49		Aceito
Outros	Carta_Correcoes_CEP_052020.pdf	18/05/2020 14:39:08	EDUARDO BUGALLO DE	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	TESE_Bugallo_CEP052020.pdf	16/05/2020 16:11:25	EDUARDO BUGALLO DE ARAUJO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_052020.pdf	16/05/2020 16:10:26	EDUARDO BUGALLO DE ARAUJO	Aceito
Outros	PROTOCOLO.pdf	16/12/2019 19:56:51	EDUARDO BUGALLO DE	Aceito
Outros	ENCAMINHAMENTO.pdf	16/12/2019 19:56:31	EDUARDO BUGALLO DE	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	16/12/2019 19:34:31	EDUARDO BUGALLO DE	Aceito

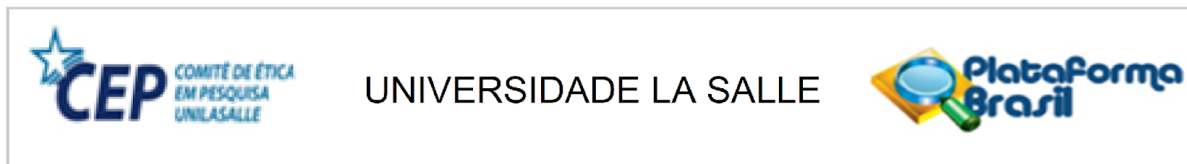
Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Avenida Victor Barreto, 2288, Prédio 06 - 3º andar
Bairro: Centro **CEP:** 92.010-000
UF: RS **Município:** CANOAS
Telefone: (51)3476-8452 **Fax:** (51)3472-3511 **E-mail:** cep.unilasalle@unilasalle.edu.br



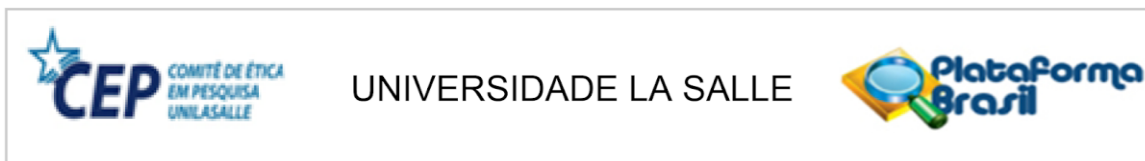
Continuação do Parecer: 4.061.968

CANOAS, 01 de Junho de 2020

Assinado por:
Sonara Lúcia Estima
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Victor Barreto, 2288, Prédio 06 - 3º andar
Bairro: Centro **CEP:** 92.010-000
UF: RS **Município:** CANOAS
Telefone: (51)3476-8452 **Fax:** (51)3472-3511 **E-mail:** cep.unilasalle@unilasalle.edu.br

APÊNDICE 3
Parecer consubstanciado do CEP adaptação à pandemia Covid-19



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DA EMENDA

Título da Pesquisa: UMA ANÁLISE DO AMBIENTE DA TOMADA DE DECISÃO TÁTICA DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR COMUNITÁRIA NO RIO GRANDE DO

Pesquisador: EDUARDO BUGALLO DE ARAUJO

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 27035919.6.0000.5307

Instituição Proponente: SOCIEDADE PORVIR CIENTIFICO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.171.361

Apresentação do Projeto:

Terceira versão de Projeto de pesquisa para elaboração de Tese de Doutorado em Educação da Universidade La Salle. Pretende desenvolver um método para identificar variáveis e controlar a tomada de decisões em gestores visando maior assertividade de uma instituição de ensino superior comunitária. A presente versão apresenta solicitação de Emenda ao projeto para alterar a metodologia de obtenção dos dados tendo em vista o período de pandemia e orientações sanitárias governamentais.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Geral:

Propor um instrumento de identificação das variáveis ambientais dos tomadores de decisões táticas de uma instituição de ensino superior comunitária.

Objetivos Específicos:

- a) Investigar quais valores e demais norteadores que orientam o processo de tomada de decisão da instituição de ensino superior comunitária alvo deste estudo;
- b) Descrever o ambiente ao qual os tomadores de decisão tática desta instituição de ensino superior comunitária estão expostos;

Endereço: Avenida Victor Barreto, 2288, Prédio 06 - 3º andar
Bairro: Centro **CEP:** 92.010-000
UF: RS **Município:** CANOAS
Telefone: (51)3476-8452 **Fax:** (51)3472-3511 **E-mail:** cep.unilasalle@unilasalle.edu.br



UNIVERSIDADE LA SALLE



Continuação do Parecer: 4.171.361

Recomendações:

Aprovar Emenda.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovar

Considerações Finais a critério do CEP:**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_159718_3_E1.pdf	17/07/2020 14:30:17		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	TESE_Bugallo.pdf	17/07/2020 14:28:22	EDUARDO BUGALLO DE ARAUJO	Aceito
Outros	Carta_GFocal_Virtual.pdf	17/07/2020 14:27:21	EDUARDO BUGALLO DE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	17/07/2020 14:23:35	EDUARDO BUGALLO DE ARAUJO	Aceito
Outros	Carta_Correcoes_CEP_052020.pdf	18/05/2020 14:39:08	EDUARDO BUGALLO DE	Aceito
Outros	PROTOCOLO.pdf	16/12/2019 19:56:51	EDUARDO BUGALLO DE	Aceito
Outros	ENCAMINHAMENTO.pdf	16/12/2019 19:56:31	EDUARDO BUGALLO DE	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	16/12/2019 19:34:31	EDUARDO BUGALLO DE	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Avenida Victor Barreto, 2288, Prédio 06 - 3º andar
Bairro: Centro **CEP:** 92.010-000
UF: RS **Município:** CANOAS
Telefone: (51)3476-8452 **Fax:** (51)3472-3511 **E-mail:** cep.unilasalle@unilasalle.edu.br



UNIVERSIDADE LA SALLE



Continuação do Parecer: 4.171.361

CANOAS, 23 de Julho de 2020

Assinado por:
Sonara Lúcia Estima
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Víctor Barreto, 2288, Prédio 06 - 3º andar

Bairro: Centro

CEP: 92.010-000

UF: RS

Município: CANOAS

Telefone: (51)3476-8452

Fax: (51)3472-3511

E-mail: cep.unilasalle@unilasalle.edu.br

APÊNDICE 4

Pedido de autorização para realização da pesquisa

Canoas, 20 de julho de 2020.

De: Eduardo Bugallo de Araujo, doutorando em Educação no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle, Unilasalle, Canoas, RS e Paulo Fossatti, Orientador, Professor do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle – Canoas, RS.

Para: Professor Dr. Clede Antônio Casagrande, Vice-reitor da Universidade La Salle – Unilasalle, Canoas, RS.

Assunto: Pedido de AUTORIZAÇÃO para Realização de Pesquisa em sua Instituição de Educação Superior – Universidade La Salle, Canoas/RS/Brasil.

Estimado Vice-reitor, Professor Dr. Clede Antônio Casagrande:

Na qualidade de doutorando do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade La Salle – Unilasalle de Canoas, RS, estou desenvolvendo, junto com meu orientador, Prof. Dr. Paulo Fossatti e com o meu Co-Orientador, Prof. Dr. Jefferson Marlon Monticelli, investigação na linha de Pesquisa: Gestão, Educação e Políticas Públicas, a qual dará origem à tese do Doutorado em Educação desta universidade.

Para os meses de maio e junho de 2020 pretendo dar continuidade à investigação que traz por título: “ANÁLISE DO AMBIENTE DA TOMADA DE DECISÃO TÁTICA DOS COORDENADORES DE CURSO DE GRADUAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR COMUNITÁRIA NO RIO GRANDE DO SUL”. Tal investigação tem por objetivo geral analisar o ambiente tático de decisão dos coordenadores de curso de graduação da Universidade La Salle, de forma ampla, contemplando o papel destes decisores no contexto da instituição.

Com vistas a contribuir para o atingimento do principal objetivo, se apresentam os objetivos específicos, os quais buscam: a) Identificar os valores que orientam o processo de tomada de decisão dos coordenadores de cursos de graduação da Universidade La Salle; b)

Mapear as principais variáveis ambientais que norteiam o processo decisório dos coordenadores de cursos de graduação enquanto tomadores de decisões táticas da Universidade La Salle; c) Descrever o ambiente de gestão ao qual estes tomadores de decisão tática estão expostos, bem como o seu desdobramento da estratégia da organização; e d) Perceber a forma como os coordenadores dos cursos de graduação da referida IESC interagem com o ambiente decisório.

Esta pesquisa tem como problema a seguinte questão norteadora: Como se apresenta o ambiente tático de decisão dos coordenadores de curso de graduação da Universidade La Salle, de forma ampla, contemplando o papel destes decisores no contexto da instituição?

A coleta de dados será em dois momentos distintos. Inicialmente será realizada uma análise documental, para obtenção de dados públicos, necessários para contemplar o primeiro objetivo específico desta tese, quais sejam: a) PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional; b) Estatuto; e c) Regimento.

Em um segundo momento, sobre dados primários, os coordenadores de curso participaram de uma dinâmica de grupo focal, com o objetivo de, através de questões norteadoras, identificar o ambiente decisório destes coordenadores.

Sendo assim, seguem as informações sobre a aplicação do referido grupo focal:

P r o p o s t a	Tema:	Qual o ambiente ao qual os tomadores de decisões táticas de coordenação de curso de graduação da Universidade La Salle estão expostos?
	1ª questão norteadora / Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Quando da tomada de decisão na coordenação de curso da Universidade La Salle, quais valores norteiam este processo? • em atenção ao primeiro objetivo específico.
	2ª questão norteadora / Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Quais informações costumam ser mais relevantes para o processo decisório? • em atenção ao segundo e quarto objetivos específicos.
	3ª questão norteadora / Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Como se dá a obtenção destas informações? • em atenção ao segundo e terceiro objetivos específicos.
	4ª questão norteadora / Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Se fosse criado um painel com a atualização de indicadores, quais variáveis podem ser consideradas mais relevantes? • em atenção ao segundo objetivo específico e ao objetivo geral.
C o m p o s i ç ã o	Participantes	Coordenadores de curso de graduação da Universidade LaSalle.
	Moderador	Autor deste estudo.
	Observador	A convite do autor, para auxiliar na condução e observação.

T a m a n h o	Quantidade de sessões:	2 (cada coordenador deverá optar por uma das sessões)
	Duração de cada sessão:	1 hora
	Quantidade total de participantes:	26 coordenadores, por adesão, limitado a 14 (7 por sessão).
	Tamanho: quantidade de participantes por sessão:	Mínimo: 4 Máximo: 7
	Critério de escolha da sessão:	Disponibilidade do participante, sendo o corte estabelecido pelos 7 primeiros que confirmarem a participação em cada sessão, através de convite por email.
P r o c e d i m e n t o s d e C o n d u ç ã o	Formato:	Virtual.
	Ferramenta:	Google Meet.
	Estrutura de gravação:	Gravação da sessão pela ferramenta Google Meet, com a informação e consentimento dos participantes.
	Papel do Moderador	<ul style="list-style-type: none"> ● Apresentar, antes de iniciar a sessão, as regras da atividade; ● Garantir que todos possam participar; ● Garantir o foco no tema e palavra-chave propostos; ● Controlar o tempo para proporcionar equidade de tempo em relação às palavras-chave; ● Isenção de opinião; ● Anotar as percepções ambientais; e ● Acionar o mecanismo de gravação da ferramenta Google Meet.
Papel do Observador	<ul style="list-style-type: none"> ● Auxiliar no registro de voz; ● Não intervir no debate e condução; e ● Anotar as percepções ambientais. 	
Guarda dos dados	A sessão de grupo focal será gravada para fins exclusivos de transcrição dos dados, em arquivo digital, gerado pela plataforma Google Meet, mas somente terão acesso à mesma o pesquisador e seus orientadores. Caso não queira que sua imagem seja gravada, o entrevistado poderá a qualquer momento bloquear a sua câmera, participando somente por áudio. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo digital, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade do pesquisador. Após este período, o material será descartado.	
Orçamento	Gastos com reprografia, para as dinâmicas e para o termo de consentimento livre e esclarecido e demais materiais utilizados na pesquisa, R\$100,00. A ferramenta de interação virtual é de uso gratuito.	

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2020).

A tese a ser validada, por meio deste estudo, é de que o ambiente tático de decisão dos coordenadores de curso de graduação da Universidade La Salle, de forma ampla, se apresenta complexo e heterogêneo, com integração entre todos os atores internos e externos à organização. Considerando o acima exposto, vimos por meio deste formalizar pedido de AUTORIZAÇÃO para a realização da referida pesquisa em sua Instituição de Educação

Superior.

Colocamo-nos à disposição para mais esclarecimentos que se fizerem necessários.


Atenciosamente,

Eduardo Bugallo de Araujo

Prof. Dr. Paulo Fossatti

APÊNDICE 5

Comunicação Interna (CI) PROGRAD N.º 019 para autorização de pesquisa

	<p align="center">CORRESPONDÊNCIA INTERNA PROPEX</p> <p align="center">Nº 019/2020</p>
	<p>Data: 07/08/2020</p>
<p>DE: Prof. Dr. Ir. Cledes Antonio Casagrande Pró-reitor de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão</p> <p>PARA: Eduardo Bugallo de Araújo</p> <p>C/C: Ir. Paulo Fossatti Professor Jefferson Marlon Monticelli</p>	
<p>ASSUNTO: AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA</p>	
<p align="center">Estimado Senhor Eduardo Bugallo de Araújo</p> <p>Cumprimentando-o, e em retorno a correspondência recebida, venho por meio desta comunicação interna, informar que autorizo a realização da pesquisa na Universidade La Salle. Agradecemos pelo contato e pela confiança em nossa Instituição. Sendo o que tínhamos para o momento, coloco-me à disposição.</p> <p align="center">Cordialmente,</p> <div align="center" data-bbox="708 1525 1066 1630">  </div> <p align="center">Prof.º Dr. Ir. Cledes Antonio Casagrande Pró-reitor de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão</p>	

APÊNDICE 6

Lista de artigos pesquisados e análise quanto à conveniência para a tese (“decision making” - base: Web Of Science)

Ordem	Dados do Artigo	Síntese das ideias do artigo	Foi utilizado na tese?
1	BRANDENBURG, Marcus et al. Quantitative models for sustainable supply chain management: Developments and directions. European journal of operational research , v. 233, n. 2, p. 299-312, 2014. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=139055578&lang=pt-br&site=ehost-live . Acesso em: 10 jul. 2019.	O artigo faz um levantamento dos estudos sobre decisão no que se refere a logística reversa.	NÃO
2	HALBESLEBEN, Jonathon RB et al. Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. Journal of Management , v. 40, n. 5, p. 1334-1364, 2014. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206314527130 . Acesso em: 10 jul. 2019.	Revisão de literatura sobre a COR (Teoria da Conservação dos Recursos)	NÃO
3	REZAEI, Jafar. Best-worst multi-criteria decision-making method. Omega , v. 53, p. 49-57, 2015. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305048314001480 . Acesso em: 10 jul. 2019.	Sugestão de um método de tomada de decisão, method best-worst method (BWM)	NÃO
4	HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. Strategic Management Journal , v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sm.j.2247 . Acesso em: 10 jul. 2019.	Estuda como a capacidade cognitiva dos gerentes impactam na estratégia, bem como na gestão da mudança. Com foco nas capacidades gerenciais dinâmicas de: detecção, apreensão e reconfiguração.	SIM
5	KANNAN, Devika; DE SOUSA JABBOUR, Ana Beatriz Lopes; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Selecting green suppliers based on GSCM practices: Using fuzzy TOPSIS applied to a Brazilian electronics company. European Journal of Operational Research , v. 233, n. 2, p. 432-447, 2014. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221713006048 . Acesso em: 10 jul. 2019.	O artigo trata dos critérios de escolha de parceiros corporativos com apelo ecológico. Elenca os critérios utilizados pelas empresas, mas não contempla as teorias do processo decisório para compreender estes critérios.	NÃO
6	MUNAR, Ana María; JACOBSEN, Jens Kr Steen. Motivations for sharing tourism experiences through social media. Tourism management , v. 43, p. 46-54, 2014. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517714000132 . Acesso em: 10 jul. 2019.	O artigo trata do uso de mídias sociais para compartilhamento de experiências dos frequentadores de estabelecimentos turísticos. E não trata de nenhuma teoria do processo decisório para respaldar a decisão.	NÃO
7	COOK, Wade D.; TONE, Kaoru; ZHU, Joe. Data envelopment analysis: Prior to choosing a model. Omega , v. 44, n. 1, p. 1-4, 2014. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305048313000947 . Acesso em: 10 jul. 2019.	Artigo trata de uma metodologia de tratamento e análise de dados quantitativos (DEA), que servem para tomada de decisão.	NÃO
8	BERNERTH, Jeremy B.; AGUINIS, Herman. A	Trata-se de um estudo psicológico	NÃO

	critical review and best-practice recommendations for control variable usage. Personnel Psychology , v. 69, n. 1, p. 229-283, 2016. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/peps.12103 . Acesso em: 10 jul. 2019.	sobre o ambiente de trabalho. O termo "decision-making" foi utilizado várias vezes no estudo, para explicitar que o trabalho não iria abordar o processo decisório.	
9	POST, Corinne; BYRON, Kris. Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. Academy of Management Journal , v. 58, n. 5, p. 1546-1571, 2015. Disponível em: https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2013.0319 . Acesso em: 10 jul. 2019.	Artigo analisa se existe diferença de performance financeira entre empresas que possuem mulheres no conselho de administração.	NÃO
10	HAHN, Tobias <i>et al.</i> . Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. Academy of Management Review , v. 39, n. 4, p. 463-487, 2014. Disponível em: https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2012.0341 . Acesso em: 10 jul. 2019.	Estuda o contexto organizacional, bem como as heurísticas decorrentes destas decisões.	SIM
11	LIU, Zhiwei; PARK, Sangwon. What makes a useful online review? Implication for travel product websites. Tourism Management , v. 47, p. 140-151, 2015. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517714001903 . Acesso em: 10 jul. 2019.	O artigo trata da conveniência dos sites de viagens para os usuários.	NÃO
12	ERT, Eyal; FLEISCHER, Aliza; MAGEN, Nathan. Trust and reputation in the sharing economy: The role of personal photos in Airbnb. Tourism Management , v. 55, p. 62-73, 2016. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517716300127 . Acesso em: 10 jul. 2019.	O artigo trata da percepção de confiança para anúncios do Airbnb com fotos.	NÃO
13	TONE, Kaoru; TSUTSUI, Miki. Dynamic DEA with network structure: A slacks-based measure approach. Omega , v. 42, n. 1, p. 124-131, 2014. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305048313000510 . Acesso em: 10 jul. 2019.	O artigo trata de Tecnologia da informação, sobre banco de dados.	NÃO
14	KOU, Gang; LIN, Changsheng. A cosine maximization method for the priority vector derivation in AHP. European Journal of Operational Research , v. 235, n. 1, p. 225-232, 2014. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221713008424 . Acesso em: 10 jul. 2019.	O artigo trata de algoritmos matemáticos para subsidiar o processo decisório.	NÃO
15	DEMIR, Emrah; BEKTAŞ, Tolga; LAPORTE, Gilbert. The bi-objective pollution-routing problem. European Journal of Operational Research , v. 232, n. 3, p. 464-478, 2014. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221713006486 . Acesso em: 10 jul. 2019.	Estudo sobre um algoritmo para melhorar o fluxo de veículos urbanos, com o objetivo de reduzir a poluição.	NÃO
16	KOU, Gang; ERGU, Daji; SHANG, Jennifer. Enhancing data consistency in decision matrix: Adapting Hadamard model to mitigate judgment contradiction. European Journal of Operational Research , v. 236, n. 1, p. 261-271, 2014. Disponível em:	Artigo trata de uma matriz para resolução de problemas para um contexto específico.	NÃO

	https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221713009521 . Acesso em: 10 jul. 2019.		
17	GILSON, Lucy L. <i>et al.</i> . Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. Journal of Management , v. 41, n. 5, p. 1313-1337, 2015. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206314559946 . Acesso em: 10 jul. 2019.	Artigo apresenta os principais estudos sobre equipes virtuais de trabalho, bem como as novas tendências de estudos futuros.	NÃO
18	DAVIDSSON, Per. Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. Journal of Business Venturing , v. 30, n. 5, p. 674-695, 2015. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902615000130 . Acesso em: 10 jul. 2019.	Estudo trata sobre o empreendedorismo e as oportunidades.	NÃO
19	HAHN, Tobias <i>et al.</i> . Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. Journal of Business Ethics , v. 127, n. 2, p. 297-316, 2015. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2047-5 . Acesso em: 10 jul. 2019.	Estudo trata da sustentabilidade empresarial, atrelando o sucesso a integração simultânea das dimensões econômica, ambiental e social.	SIM
20	HONG, Tao <i>et al.</i> . Probabilistic energy forecasting: Global energy forecasting competition 2014 and beyond. International Journal Of Forecasting , v. 32, n. 3, p. 896-913, 2016. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0169207016000133 . Acesso em: 10 jul. 2019.	Artigo apresenta questões contemporâneas sobre a indústria da energia.	NÃO

APÊNDICE 7

Lista de artigos pesquisados e análise quanto à conveniência para a tese (“gestão universitária” - base: EBSCO)

Ordem	Dados do Artigo	Qualificação do Artigo Qualis: 2013/2016	Foi utilizado na tese? Caso não, qual o motivo?
1	RIBEIRO, D. V. <i>et al.</i> . University management: the lean production allied to the program quality of life at work. Gestao & Producao , v. 26, n. 4, p. 1–9, 2019. DOI 10.1590/0104-530X2259-19. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=140438481&lang=pt-br&site=ehost-live . Acesso em: 11 jun. 2020.	Qualis Educação: B1 Qualis Administração: B1	NÃO Sem relação com o tema da tese.
2	EL HAJJ, Zaina; COSTA, Barbara Regina Lopes; ARAUJO, Richard Medeiros. O Papel das Comissões Próprias de Avaliação sobre os Atos Regulatórios: um olhar da gestão universitária. Revista Meta: Avaliação , v. 10, n. 28, p. 75-105, 2018. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=139055578&lang=pt-br&site=ehost-live . Acesso em: 11 jun. 2020.	Qualis Educação: B1 Qualis Administração: B1	NÃO Sem relação com o tema da tese.
3	CUEVAS-LÓPEZ, Mercedes; DÍAZ-ROSAS, Francisco. Género y liderazgo en la universidad española. Un estudio sobre la brecha de género en la gestión universitaria. Education Policy Analysis Archives , v. 23, p. 1-22, 2015. DOI 10.14507/epaa.v23.2069. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=110557141&lang=pt-br&site=ehost-live . Acesso em: 11 jun. 2020.	Qualis Educação: A1 Qualis Administração: A1	SIM
4	DA CONCEIÇÃO, Gionete Evangelista; ITUASSU, Cristiana Trindade; RIBEIRO, Luiz Paulo. O reuni e a inclusão social: novos desafios para a gestão universitária. Revista Brasileira de Administração Científica , v. 8, n. 2, p. 131-146, 2017. DOI 10.6008/SPC2179-684X.2017.002.0009. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=137837953&lang=pt-br&site=ehost-live . Acesso em: 11 jun. 2020.	Qualis Educação: C Qualis Administração: B3	NÃO Qualis insuficiente.
5	WIEBUSCH, Andressa; COFFERRI, Fernanda Fátima; TAUCHEN, Gionara. Enfrentamentos e silenciamentos dos professores iniciantes na carreira universitária: um estudo com duas instituições públicas do Rio Grande do Sul. Educação , v. 42, n. 3, p. 514-524, 2019. DOI 10.15448/1981-2582.2019.3.30124. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=141485991&lang=pt-br&site=ehost-live . Acesso em: 11 jun. 2020.	Qualis Educação: A2 Qualis Administração: B2	SIM
6	DO NASCIMENTO DA SILVA, Vítor; RISSI, Maurício. Gestão de projetos na gestão estratégica universitária: um estudo bibliométrico. Capital Científico , v. 17, n. 4, p. 44–64, 2019. DOI 10.5935/2177-4153.20190026. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db	Qualis Educação: C Qualis Administração: B3	NÃO Qualis insuficiente.

	=aph&AN=139357357&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 11 jun. 2020.		
7	COSTA, Guilherme Holsbach; LOPES, Cássio Guimarães. Gestão da concessão de carga horária para atividades de pesquisa em uma universidade não estatal: um estudo de caso. Revista Brasileira de Pós-Graduação , v. 12, n. 28, 2015. DOI 10.21713/2358-2332.2015.v12.769. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=113440862&lang=pt-br&site=ehost-live . Acesso em: 11 jun. 2020.	Qualis Educação: B1 Qualis Administração: B3	SIM
8	MOREIRA, Katia Denise et al. Metodologia para o desenvolvimento de competências secretariais no contexto da gestão universitária. Revista de Gestão e Secretariado , v. 11, n. 1, p. 151-175, 2020. DOI 10.7769/gesec.v11i1.1043. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=142714196&lang=pt-br&site=ehost-live . Acesso em: 11 jun. 2020.	Qualis Educação: B3 Qualis Administração: B2	NÃO Qualis insuficiente.
9	MACHADO, Antonio Marcos; DE LINHARES JACOBSEN, Alessandra; RISSI, Mauricio. Avaliação do Sistema de Informação dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu da Universidade Federal de Santa Catarina. Revista Meta: Avaliação , v. 10, n. 29, p. 387-416, 2018. DOI 10.22347/2175-2753v10i29.1590. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=139055586&lang=pt-br&site=ehost-live . Acesso em: 11 jun. 2020.	Qualis Educação: B1 Qualis Administração: B1	NÃO Sem relação com o tema da tese.
10	DA SILVA, Anderson Pinheiro; WATANABE, Carolina Yukari Veludo. Aplicação do modelo utaut na universidade federal de rondônia: um estudo sobre a aceitação e utilização de sistema de informação de gestão acadêmica. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação , v. 16, n. 3, p. 1-23, 2017. DOI 10.21529/RESI.2017.1603003. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=138609390&lang=pt-br&site=ehost-live . Acesso em: 11 jun. 2020.	Qualis Administração: B4	NÃO Qualis insuficiente.
11	ARAGÃO, Jônica Marques Coura <i>et al.</i> Estratégias de resolução de conflitos interpessoais entre professores e estudantes em uma Instituição Federal de Educação Superior. REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade , v. 9, n. 3, p. 19-30, 2019. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=141106241&lang=pt-br&site=ehost-live . Acesso em: 11 jun. 2020.	Qualis Administração: B2	NÃO Qualis insuficiente.
12	LEAL, Fernanda Geremias; CESPEDES, Rafaela Ribeiro; STALLIVIERI, Luciane. The profile of the international cooperation university manager in Brazil. Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM , v. 12, n. 2, 2017. DOI 10.18568/1980-4865.1221-16. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=125247004&lang=pt-br&site=ehost-live . Acesso em: 11 jun. 2020.	Sem Qualis	NÃO Qualis insuficiente.

13	GUEDES NETO, Manoel <i>et al.</i> Adaptação e validação de instrumento de medida de competências interculturais para estudantes universitários Brasileiros. REGE-Revista de Gestão , v. 23, n. 1, p. 20-30, 2016. DOI 10.1016/j.rege.2015.10.001. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=115496185&lang=pt-br&site=ehost-live . Acesso em: 11 jun. 2020.	Qualis Administração: B1	NÃO Sem relação com o tema da tese.
14	ALMEIDA, Dayana; PERES, Renata Bovo; FIGUEIREDO, Andréia Nasser. Rural environmental planning in a family farm: education, extension and sustainability. Ciência Rural , v. 46, n. 11, p. 2070-2076, 2016. DOI 10.1590/0103-8478cr20150926. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fsr&AN=118645407&lang=pt-br&site=ehost-live . Acesso em: 11 jun. 2020.	Qualis Educação: B1 Qualis Administração: B1	NÃO Sem relação com o tema da tese.
15	PAULA, Camila Henriques de et al. Dilema Orçamentário: A Busca pela Estabilidade no Contexto de Retração. Revista de Administração Contemporânea , v. 22, n. 6, p. 940-965, 2018. DOI 10.1590/1982-7849rac2018160371. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=134098704&lang=pt-br&site=ehost-live . Acesso em: 11 jun. 2020.	Qualis Educação: B1 Qualis Administração: A2	NÃO Sem relação com o tema da tese.
16	ZANCHET, Beatriz Maria Boéssio Atrib; SELBACH, Paula Trindade; VIGHI, Cátia Simone Becker. A internacionalização do ensino superior: um desafio para as universidades. Roteiro , v. 42, n. 3, p. 477-496, 2017. DOI 10.18593/r.v42i3.13665. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=127041873&lang=pt-br&site=ehost-live . Acesso em: 11 jun. 2020.	Qualis Educação: B1	NÃO Sem relação com o tema da tese.
17	LEAL, Fernanda Geremias; DE SOUZA, Stefani; MOREIRA, Kátia Denise. Atuação do Secretário-Executivo na Gestão Universitária Pública: o estado do conhecimento sobre a questão. Revista de Gestão e Secretariado , v. 9, n. 1, p. 65-89, 2018. DOI 10.7769/gesec.v9i1.763. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=129782905&lang=pt-br&site=ehost-live . Acesso em: 11 jun. 2020.	Qualis Educação: B3 Qualis Administração: B2	NÃO Qualis insuficiente.
18	KATO, Fabíola Bouth Grello; CHAVES, Vera Lúcia Jacob; DA CONCEIÇÃO MEGUINS, Rosimê. O modelo de governança corporativa na educação superior e as repercussões no trabalho docente: um estudo de caso. Archivos Analíticos de Políticas Educativas , v. 28, n. 1, p. 47, 2020. DOI 10.14507/epaa.28.4890. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=141444872&lang=pt-br&site=ehost-live . Acesso em: 11 jun. 2020.	Qualis Educação: A1 Qualis Administração: A1	SIM
19	ROTH, LEONARDO et al. CASO PARA ENSINO-INIMIGO NA TRINCHEIRA: CONFLITO E RESISTÊNCIA A MUDANÇAS NA UNIVERSIDADE INTERNACIONAL DO SUL. Revista Gestão Organizacional (RGO) , v. 8, n. 1, p. 84-93, 2015. Disponível em:	Qualis Administração: B2	NÃO Qualis insuficiente.

	http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=116665631&lang=pt-br&site=ehost-live . Acesso em: 11 jun. 2020.		
20	BOTELHO, Louise de Lira Roedel et al. Ações do Fórum de Gestão Social: mudanças e novas perspectivas para o município de Cerro Largo (RS). Parcerias Estratégicas , v. 24, n. 49, p. 75-90, 2020. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=142349601&lang=pt-br&site=ehost-live . Acesso em: 11 jun. 2020.	Sem Qualis	NÃO Qualis insuficiente.