

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

LOYDE SALGADO DE MENDONÇA

UM ESTUDO SOBRE PROCESSO DECISÓRIO EM GESTÃO  
PÚBLICA NA CIDADE DE CARUARU

CARUARU  
2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

LOYDE SALGADO DE MENDONÇA

UM ESTUDO SOBRE PROCESSO DECISÓRIO EM GESTÃO  
PÚBLICA NA CIDADE DE CARUARU

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.

CARUARU  
2018

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

M539e Mendonça, Loyde Salgado de.  
Um estudo sobre processo decisório em gestão pública na cidade de Caruaru. / Loyde Salgado de  
Mendonça. - 2018.  
71f. : 30 cm.

Orientadora: Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo.  
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de  
Pernambuco, CAA, Administração, 2018.  
Inclui Referências.

1. Processo decisório. 2. Gestão pública. 3. Caruaru (PE). I. Mélo, Maria auxiliadora  
do Nascimento (Orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2018-137)

LOYDE SALGADO DE MENDONÇA

UM ESTUDO SOBRE PROCESSO DECISÓRIO EM GESTÃO  
PÚBLICA NA CIDADE DE CARUARU

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 04 de julho de 2018

---

Prof. Dr. Marconi Freitas da Costa  
Coordenador do Curso de Administração

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Profa. Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Orientadora**

---

Prof. Dra. Luciana Cramer  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

---

Prof. Dra. Alane Alves Silva  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por sua abundante Graça;

Agradeço a minha família, meu pai Cícero, minha mãe Keila, meus irmãos Eric e Lays por serem a base de toda construção de quem eu sou;

Todos que de perto me ajudaram nessa caminhada cheia de descobertas e aprendizados;

Agradeço também a minha orientadora Maria Auxiliadora pela dedicação na construção dessa pesquisa.

*"Porque Nele vivemos, e nos movemos, e existimos" Atos 17:28*

*"Mas a sabedoria que vem do alto é, antes de tudo, pura. Também é pacífica, sempre amável e disposta a ceder a outros. É cheia de misericórdia e é o fruto de boas obras. Não mostra favoritismo e é sempre sincera." Tiago 3:17*

## **RESUMO**

A tomada de decisão em uma organização, não diz respeito somente a ela, as consequências dessas ações influenciam todos os envolvidos, como também o ambiente em que esta organização está inserida. Com base na análise do processo de tomada de decisão dentro de um Órgão Público Federal, buscando identificar a predominância dos estudos do teórico Henry Mintzberg, através de uma pesquisa qualitativa, usando uma entrevista semi-estruturada, aplicada a gestores que compõem o órgão estudo de caso na cidade de Caruaru, Pernambuco; essa pesquisa comprovou a tendência de haver na organização, ideias semelhantes às quais Mintzberg apontou através de uma pesquisa feita em 1970, de fatos que foram comparados com folclores existentes no mundo da gerencia. Assim sendo, surge a necessidade de novas discussões e desenvolvimento em novas pesquisas a respeito dos assuntos expostos, para que futuros gestores se conheçam melhor, tenham o conhecimento de uma ciência sobre a realidade dentro de uma organização.

**Palavras-chave:**Folclores e Fatos; Processo decisório; Gestão.

## **ABSTRACT**

Decision-making in an organization does not concern only her, the consequences of these actions influence all involved, as well as the environment in which this organization is inserted. Based on the analysis of the decision-making process within a Federal Public Organ, seeking to identify the predominance of the studies of the theorist Henry Mintzberg, through a qualitative research, using a semi-structured interview, applied to the managers that compose the case study organ in the city of Caruaru, Pernambuco, this research proved the tendency to have in the organization similar ideas to which Mintzberg pointed out through a survey made in 1970, of facts that were compared with folklores existing in the world of management. Therefore, there is a need for further discussion and development in new research on the subjects discussed, so that future managers get to know each other better and have a knowledge of the reality within an organization.

**Keywords:** Folklores e Fatos; Decision making process; Management.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 2.1:</b> Níveis de tomada de decisão em uma organização.....	20
<b>Figura 2.2:</b> Modelo do processo de tomada de decisão.....	22
<b>Figura 2.3:</b> Papeis do executivo.....	28
<b>Figura 3.1:</b> Organograma do Órgão Público X.....	39

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 2.1</b> - Dados do fato 1.....	26
<b>Quadro 2. 2</b> - Dados do fato 2.....	26
<b>Quadro 2. 3</b> - Dados do fato 3.....	26
<b>Quadro 2. 4</b> - Dados do fato 4.....	27
<b>Quadro 4.1</b> -Atividades Executadas no Órgão Público X.....	39
<b>Quadro 5.1</b> - Respostas das entrevistas.....	48

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	12
<b>1.1</b>	<b>Objetivos</b>	13
1.1.1	<i>Objetivo Geral</i>	13
1.1.2	<i>Objetivos Específicos</i>	13
<b>1.2</b>	<b>Justificativa</b>	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	16
<b>2.1</b>	<b>Processo Decisório</b>	16
2.1.1	<i>Tipos de Decisão</i>	20
2.1.2	<i>Níveis de decisão</i>	20
2.1.3	<i>Estilos de Administração</i>	22
2.1.4	<i>Etapas do Processo Decisório</i>	23
<b>2.2</b>	<b>Folclores e Fatos</b>	25
2.2.1	<i>Folclores</i>	25
2.2.2	<i>Fatos</i>	26
2.2.3	<i>Papéis Interpessoais</i>	29
2.2.4	<i>Papéis Decisivos</i>	30
<b>2.3</b>	<b>Gestão Pública</b>	31
2.3.1	<i>Modelos de Administração Pública</i>	33
2.3.2	<i>Divisão da Administração Pública</i>	35
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	36
<b>3.1</b>	<b>Procedimentos Metodológicos</b>	36
3.1.1	<i>População e Amostra</i>	37

3.1.2	<i>Formas de Coleta de Dados</i>	37
3.1.3	<i>Forma de Análise de Dados</i>	38
<b>4</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b>	39
<b>4.1</b>	<b>Caracterização dos Setores e seus Gestores</b>	40
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS</b>	42
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	50
<b>6.1</b>	<b>Limitações do estudo</b>	51
<b>6.2</b>	<b>Sugestões para trabalhos futuros</b>	51
	<b>REFERÊNCIAS</b>	52
	<b>APENDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	55
	<b>APÊNDICE B - ENTREVISTA 1</b>	57
	<b>APÊNDICE C - ENTREVISTA 2</b>	60
	<b>APÊNDICE D - ENTREVISTA 3</b>	63
	<b>APÊNDICE E - ENTREVISTA 4</b>	66
	<b>APÊNDICE F - ENTREVISTA 5</b>	68

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de tomar decisões dentro das organizações é bastante complexo e envolve vários fatores, o gestor que atua no processo decisório da empresa passa por etapas que irão ajudar a escolher o caminho mais adequado a seguir, até chegar no resultado desejado. Segundo Tenório (2005), quando as organizações atingem os objetivos desejados, sua gestão foi eficaz, e quando todos os recursos e ações em meio a essas conquistas são considerados, pode-se dizer que essa gestão está sendo eficiente.

Na administração, o processo decisório vem sendo estudado há muito tempo e tem evoluído, desde a década de 1940, quando novas técnicas e ferramentas apareceram com o intuito de contribuir para que esse processo ocorra com mais facilidade.

Segundo Herbert Simon (1970), os processos administrativos, nada mais são do que processos decisórios, onde se examina o papel racional das decisões na administração para assim compreender toda a situação das organizações.

Vários teóricos trazem diferentes perspectivas a respeito dos processos decisórios, mostrando em muitos contextos como se desenvolve a tomada de decisão para alguns gestores, qual o pensamento como indivíduo representando a organização e como são as respostas dessas ações.

Também em 1970, Henry Mintzberg publicou uma pesquisa, onde ele ressaltava as características da função de um gerente, fazendo a comparação entre os folclores diante desse papel e os fatos especificadamente.

Os estudos sobre esse tema se voltam constantemente a analisar empresas com fins lucrativos, pois a competição exige que as decisões sejam tomadas com agilidade e precisão, onde os administradores são avaliados por cada ação.

Na gestão pública leva-se em consideração que não existe um mercado competitivo, esse é um dos aspectos que diferencia empresas privadas de organizações do governo, mas cada decisão tomada pelos gestores desses órgãos, podem gerar grandes impactos, trazendo benefícios ou gerando prejuízos para a sociedade.

Assim, essa pesquisa se volta, mais precisamente, a avaliar como os gestores de um órgão público lidam com esses desafios para a tomada de decisões.

A análise acontecerá em um órgão público na cidade de Caruaru, estado de Pernambuco. A empresa estudo de caso atua na administração dos tributos de

competência da União, a unidade possui seis gestores que atuam em diferentes áreas e coordenam mais seis unidades distribuídas em cidades circunvizinhas.

Esse estudo tem como finalidade avaliar se o comportamento das pessoas, enquanto gestores, se baseiam em teorias conservadoras da administração ou acontece de acordo com as teorias do trabalho desenvolvido por Mintzberg (1970), para que possa ser identificado de que modo a tomada de decisão dos entrevistados está acontecendo.

## **1.1 Objetivos**

Nesta seção será discriminado o objetivo geral deste trabalho de pesquisa, assim como, os objetivos específicos que servirão de base para desenvolver o objetivo geral.

### *1.1.1 Objetivo Geral*

Analisar o processo de tomada de decisão dentro de um Órgão Público Federal, buscando identificar a predominância dos estudos de Mintzberg nas decisões tomadas.

### *1.1.2 Objetivos Específicos*

- Elaborar uma Fundamentação Teórica com os principais assuntos a serem abordados neste trabalho como: Gestão Pública, Processo de Tomada de Decisão, Fatos e Folclores de Mintzberg.
- Desenvolver o modelo de entrevista com base na Fundamentação Teórica;
- Observar o modo de atuação de gestores públicos;
- Entrevistar os gestores com o intuito de identificar a maneira que eles tomam decisões;
- Analisar os dados coletados para melhor compreensão dos resultados;
- Destacar folclores e fatos que estão presentes nas ações dos dirigentes da Delegacia;

- Demonstrar em que características os administradores desse órgão público se baseiam para estabelecer suas decisões.
- Desenvolver as conclusões do trabalho de pesquisa.

## 1.2 Justificativa

Esta pesquisa tem como objetivo contribuir para o processo de compreensão de como os gestores tomam as decisões na administração pública que é um tema de grande importância, se tratando de Órgão que representa a União, prestando serviço há sociedade na forma de pessoas físicas e jurídicas.

Também, ajudará os entrevistados a se conhecerem melhor no papel de administradores públicos, caracterizando suas atuações, e apresentando-os outras definições sobre processo decisório nas suas gestões, com isso, beneficiará de modo geral o órgão X, tornando as ações mais conscientes e notoriamente com mais efetividade.

Esta pesquisa também se propõe a acrescentar análises e conceitos na área da administração, apresentando mais conteúdos a esse campo de estudo que é de grande valor no meio acadêmico, pois faz um paralelo com diversas formas de administrar, comparando teorias clássicas e contemporâneas.

Contemplando a teoria de Mintzberg que descreve a importância do trabalho gerencial, mostrando que o desempenho do gerente depende certamente de como ele compreende e responde ao dia a dia no trabalho, a proposta é fazer uma análise que mostra a utilidade de uma pesquisa que foi escrita em 1970 e mesmo assim, ainda é válida nos dias atuais, trazendo várias contribuições para as organizações e consequentemente para academia e para sociedade.

Da mesma forma, essa pesquisa colaborará para outros órgãos públicos conhecerem o assunto e aplicar com seus gestores e como resultado contribuir para o autoconhecimento da organização.

A partir disso, esse trabalho servirá de base para pesquisas futuras que acrescentarão conteúdo a essa temática, enaltecendo e contribuindo para exploração do tema.

Por fim, descrever o trabalho de grandes gestores públicos que se dedicam a atender as necessidades da sociedade, contribuindo para que os objetivos da União sejam alcançados, sempre mantendo eficiência nos serviços prestados com valores como: ética e cordialidade.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para o desenvolvimento deste trabalho, inicialmente procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica que deu apoio para a elaboração da proposta conceitual.

Portanto, neste capítulo, serão apresentados alguns temas que são os assuntos que formam a base desse trabalho. Primeiramente, o tema Processo Decisório, logo após, abordaremos Folclore e Fatos do trabalho gerencial e por fim, explanaremos o assunto de Gestão Pública.

### **2.1 Processo Decisório**

O processo decisório dentro das organizações é um assunto de grande importância, a literatura busca trazer vários modelos e etapas que norteiam os tomadores de decisões, servindo de auxílio para o alcance da escolha mais adequada para a organização.

Nas organizações, as decisões são parte do processo para a obtenção dos objetivos almejados; contudo, ela tem um valor significativo, dado que é a decisão que produz os resultados, dessa forma deve existir análises, estudos, cálculos dos riscos e das hipóteses, uma vez que as organizações dispõem de cenários diferentes, com situações particulares que demonstram singularidades específicas, isso torna o processo mais complexo e demanda dedicação.

As mudanças ocasionadas pela Revolução Industrial, onde um novo modelo de trabalho foi inserido na sociedade do século XX, trouxe consigo uma nova ciência que foi intitulada como teoria Administrativa. Para Chiavenato (1999) planejar, organizar, dirigir e controlar são as principais tarefas da Administração dos recursos empresariais, com a finalidade de alcance dos objetivos.

Como não existirá resposta pronta, o melhor é buscar a melhor alternativa para o problema específico o que levará a organização rumo ao sucesso. Para Trewtha e Newport(1982) decidir é um processo que está presente em todas as organizações e evolui constantemente, todos envolvidos têm que decidir algo em algum momento, isso vai dos administradores até os que operam as atividades, em vários graus de

complexidade e que geram diferentes consequências. Segundo Oliveira (2004), A tomada de decisão é a transformação das informações investigadas em ação.

Segundo Chiavenato (1999), a tarefa mais característica do administrador é a tomada de decisão. Já para Herbert Simon (1963), entende decisão como um processo administrativo. Outros autores possuem definições diferentes para a tomada de decisão como Koontz e O'Donnell (1972) que "caracterizam a tomada de decisão como o planejamento administrativo".

Segundo Pereira e Fonseca (1997) as decisões têm consequências e riscos, quando a escolha for definida, não tem como alterar os resultados. Os efeitos de uma decisão definir-se-ão como elas estão sendo tomadas, por isso o processo requer uma atenção do gestor ou do colaborador que tem esse papel de decisor.

“tomar decisões complexas é, de modo geral, uma das mais difíceis tarefas enfrentadas individualmente ou por grupos de indivíduos, pois quase sempre tais decisões devem atender a múltiplos objetivos, e frequentemente seus impactos não podem ser corretamente identificados” (GOMES, GOMES E ALMEIDA 2002. p. 12-13).

De acordo com Jamil (2006), o processo decisório representa a natureza da competência gerencial, sendo responsabilidade do gestor encontrar a melhor alternativa, levando em conta o momento em que a organização se encontra, com a finalidade de assegurar que o interesse maior será alcançado.

Na mesma perspectiva, Drucker (2001) resguarda que existe uma necessidade em relação a visão do gestor sobre o mundo e como ele percebe isso, pois sua visão influencia na forma que a organização poderá ser vista, sendo decisivo na tomada de decisão.

Decidir é algo desafiador, exige aptidão e continuidade. Em alguns contextos, a decisão requer precisão e agilidade, isso demonstrará a qualidade da gestão que define o desempenho da organização, são os gestores que possuem o encargo dessa atividade e é através deles que surgem as soluções para os problemas. Ainda segundo Jamil (2006), a definição de um gerente, provém do que esperamos dele, por seus conhecimentos e aptidões, que suas ações tenham um impacto positivo diante da organização como todo.

### *2.2.1 Alguns Modelos de Tomada de Decisão*

Ainda falando um pouco da evolução do processo decisório, surgem os modelos de tomada de decisão que trazem modos distintos de ver o processo, com característica diferentes, cada um demonstra a maneira de decidir de uma forma particular.

No início, os modelos eram mais racionais, onde os gestores se utilizavam de sua racionalidade para decidir algo, mas com o passar do tempo, encontrou-se a necessidade de buscar por mais informações para tomar as decisões, por esta causa, surgem vários outros modelos que introduzem ferramentas para o auxílio dessa tarefa.

#### **Modelo Clássico ou Burocrático**

O modelo que surgiu na primeira metade do século XX, buscando tornar os processos mais eficientes para atingir os objetivos pretendidos pela organização, tratando-a como um sistema fechado e com o a idéia que ela está livre das influencias do meio. Nesse modelo um conjunto de regras serve pra estabelecer como deve ser feito os procedimentos, obedece ao formato hierárquico, onde as decisões são determinadas pelo topo de pirâmide, que corresponde a alta administração.

Weber (1971) criou o modelo burocrático com o intuito de tornar o tomador de decisão imparcial em suas decisões, pois ele acreditava que um modelo bem estabelecido, poderia tornar o serviço formal e longe de preferências de quem irá fazê-lo.

Ainda segundo Mélo; Vieira e Porto (2011), esse modelo se caracteriza por procedimentos lógico-formais, colaborando para que ao tomar uma decisão, o gestor dê atenção aos fins e só depois analise os meios.

#### **Modelo Comportamentalista**

A partir de 1940 os estudos de processo decisório começaram a evoluir, e a Teoria das Decisões nasce do economista norte-americano Herbert Simon que a utilizou

para demonstrar o comportamento humano nas organizações. Simon (1970) afirma que a Teoria Comportamental percebe a organização como um sistema de decisões, essas decisões são feitas por pessoas que sofrem influências do meio, que trazem uma bagagem de conhecimentos e experiências e conseqüentemente no processo de decisão irá influenciar de alguma forma, isso o torna mais complexo e delicado.

Para Hoppen (1992), “percebendo a organização como um sistema em constante mudança, acredita que as atividades da empresa, em todos os seus níveis hierárquicos, são essencialmente atividades de tomada de decisão e de resolução de problemas.”

## Modelo Racional

Na Escola Racional começa a discutir sobre processo decisório de maneira prática, por partes e de maneira direcionada. Para Baron (1994 apud DACORSO, 2000), as decisões que são tomadas de forma racional e são oriundas da utilização de métodos que permitem ao administrador à escolha da melhor solução para alcançar os objetivos pretendidos, sem precisar que exista ausência de erros. O teórico compreende o uso da racionalidade dentro da decisão, embora se leve também em consideração crenças e costumes que foram obtidas de forma irracional pelo decisor.

Robbins e Decenzo (2004) lidando com o pressuposto da racionalidade, afirmam que no modelo racional muitas vezes não é eficiente, pois o tomador de decisão precisa de um nível de certeza, que um ambiente organizacional não dispõe. Os autores evidenciam:

"A maioria dos gerentes, portanto, precisa tentar atribuir probabilidades aos resultados que pode surgir. Esse processo é conhecido como lidar com risco. Quando tomadores de decisão não têm pleno conhecimento do problema e não conseguem determinar nem mesmo uma probabilidade razoável de resultados alternativos, eles precisam tomar sua decisão sob uma condição de incerteza" (ROBBINS e DECENZO 2004, p. 81).

Segundo Mélo; Vieira e Porto (2011) no Modelo Racional, o intuito do processo decisório é potencializar os objetivos dos sócios e dos administradores.

### 2.2.2 Tipos de Decisão

Nas organizações as situações surgem e com elas, os problemas a serem resolvidos, esse é o momento que o gestor terá que tomar as decisões. Os tipos de decisão são classificados diante de vários aspectos, enquanto a natureza, nível hierárquico, participação das pessoas, entre outros.

De acordo com Chiavenato (1999) existem dois tipos básicos de decisões, as programadas e as não-programadas.

#### Decisões Programadas

As programadas que também são chamadas de (decisões estruturadas) são aquelas decisões rotineiras, onde as respostas para estas questões geralmente são padronizadas por aparecerem frequentemente no cotidiano da organização, as antigas experiências são norteadoras para as novas decisões e geralmente o gestor já possui em sua base de dados, informações que irá lhe ajudar a resolver as questões que aparecerem sucessivamente.

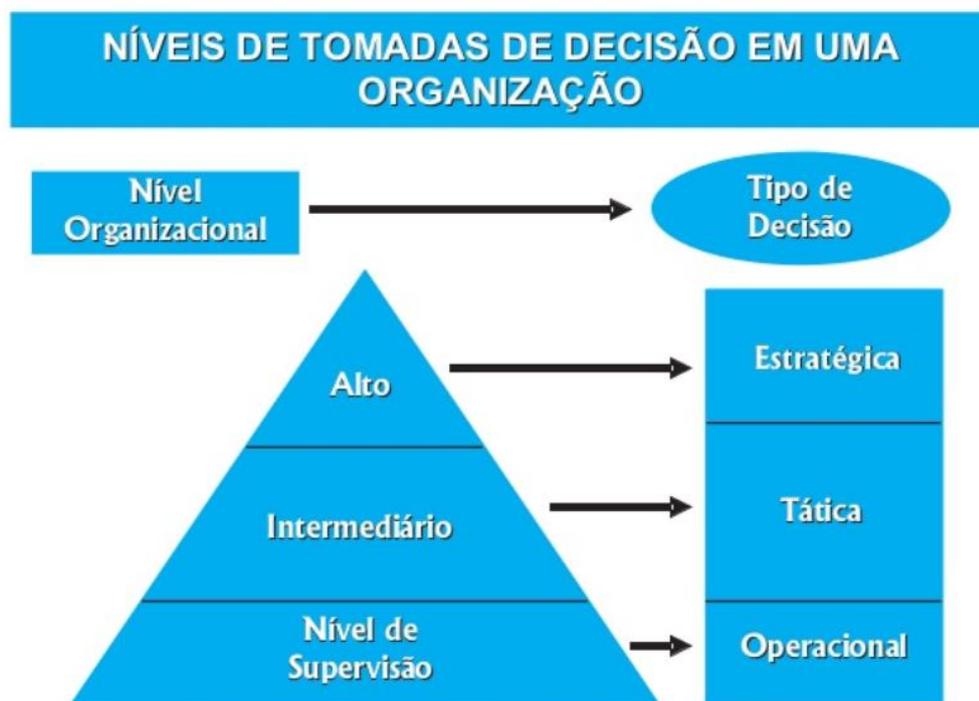
#### Decisões Não-Programadas

Já as decisões não-programadas (não estruturadas), ocorrem de problemas com maior grau de compreensão e requerem um processo racional, provem de situações únicas e conseqüentemente, não sistêmicas, assim, não existirá base para a tomada de decisão nessas situações, o gestor deve usar suas habilidades nesse momento, por não existir uma solução comum a esses casos.

### 2.2.3 Níveis de decisão

Nas organizações existem níveis hierárquicos e para cada um deles existem diferentes formas de tomar decisões. Os níveis se dividem em estratégico (alto

nível), tático (nível intermediário) e operacional (nível mais baixo), esse três contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais. A Figura 2.1 abaixo, demonstra essa divisão:



**Figura 2.1:** Níveis de tomada de decisão em uma organização

**Fonte:** Adaptada de Montana e Charnov (1999 *apud* Préve, Moritz, e Pereira, 2010, p. 91)

Préve, Moritz e Pereira (2010) discorrem sobre cada um dos níveis, mostrando qual o comportamento que cada um segue.

### Nível Estratégico

As decisões estratégicas são as de alto nível que determinam os objetivos a serem alcançados pela organização e os passos que a empresa deve dar (sua missão), cada definição tomada nesse nível afetará todos os outros níveis e ambientes, pois é através dele que são determinadas as ações internas e externas da empresa. As medidas não são totalmente específicas, visto que se aplicaram em cada um dos níveis

organizacionais, portanto são pré-estabelecidas de forma geral, se adaptando a cada setor.

### Nível Tático

Em relação as decisões do nível tático, que também são chamadas de administrativas, se encontram no intermédio entre estratégico e operacional, elas são mais direcionadas e específicas, determinam as ações, e é nesse nível que acontece o fluxo de informações um exemplo prático seria decidir quais insumos comprar, as pessoas que são responsáveis por esse nível, geralmente são os gerentes das áreas específicas.

### Nível Operacional

E por fim, o nível operacional que está na posição mais baixa da hierarquia, mas não menos importante, ele é composto pelos colaboradores que operam as ações diárias, são eles os responsáveis em colocar em prática os planos pré-estabelecidos pelo nível tático e gerenciada pelo nível intermediário. Essas decisões efetuam os procedimentos, utilizam-se de prazos para cumprir os objetivos e geram os relatórios com os resultados, as tarefas são distribuídas e é onde possui o maior número de pessoas.

#### *2.2.4 Estilos de Administração*

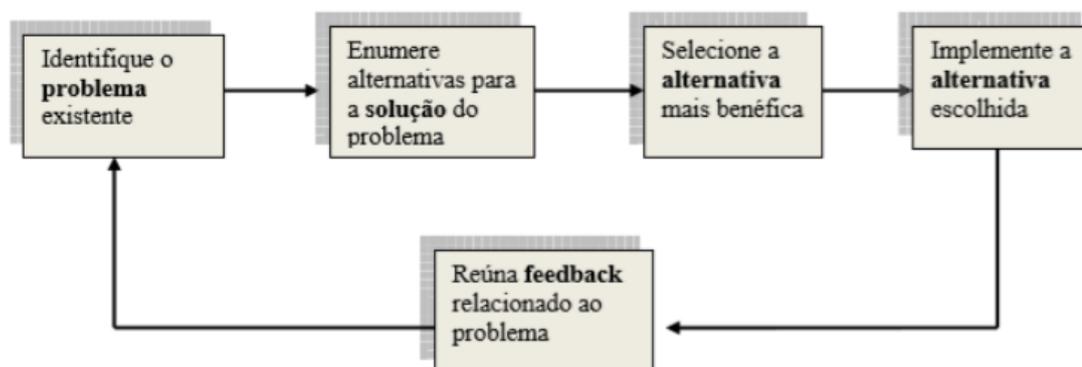
Em conformidade com Mélo; Vieira e Porto (2011), que segundo os autores administrativos classificam os administradores em três categorias, como descritas a seguir:

Indivíduos avesso a problemas (AP), que corresponde ao administrador que busca manter as circunstâncias como estão, pela praticidade que elas trazem, tem a característica de imparcialidade ao resolver conflitos, deixando muitas vezes as decisões importantes para a empresa de lado. Esse estilo é válido para gestores de organizações que não necessitam de grandes alterações no curso de suas atividades.

Indivíduos solucionador de problemas (SP), aquele cujo estilo é o mais comum entre os gerentes, as mudanças não são vistas como um problema, mas na verdade, está dentro da normalidade de uma empresa. Ele reconhece a incerteza em que a empresa vive e entende que isso deriva de um ambiente competitivo em que ela está inserida. Uma crítica a esse modelo, seria pelo gerente não está atento ao surgimento de eventuais problemas, embora consiga solucioná-los a medida com que vão aparecendo.

Indivíduos previsor de problemas (PP), sendo aquele que analisa antecipadamente os problemas da organização, ele planeja o futuro e busca achar alternativas para melhor desenvolver as atividades, minimizado assim, possíveis dilemas. Esse tomador de decisões está sempre atento a analisar os dados disponíveis na empresa, com a intenção de compreender e projetar o futuro.

### 2.2.5 Etapas do Processo Decisório



**Figura 2.2:** Modelo do processo de tomada de decisão

**Fonte:** CERTO, 2005 *apud* BERTONCINI. et.al 2012.

Em cada etapa do processo "o uso adequado desses elementos e suas inter-relações ensejam a criação de um modelo genérico de como deverá se proceder para se tomar uma decisão (MÉLO; VIEIRA E PORTO; 2011)", como descrito a seguir:

**Identificar a situação** - É o primeiro passo, onde o administrador busca identificar e esquematizar o problema ou a oportunidade, ainda segundo as

autoras nesse pode existem três aspectos: "definição do problema, diagnóstico das causas e identificação dos objetivos da decisão".

**Obter informação sobre a situação** - Essa parte possui um aspecto investigativo, como na anterior, o decisor analisa documentos, ouve pessoas e relatos passados para fazer uma síntese através de um relatório.

**Gerar soluções ou curso alternativo de ação** - Passo onde o administrador, traça alternativas para possível solução do problema, nessa etapa, alguns decisores utilizam técnicas de tomada de decisão.

**Avaliar as alternativas e escolher a solução ou curso de ação preferida** – A escolha acontece através de perguntas sobre as alternativas, com relação a execução, satisfação e consequências da decisão.

**Transformar a solução ou curso de ação escolhida em ação efetiva** – Etapa de implementação.

**Avaliar os resultados obtidos** – A etapa busca entender os resultados das ações, por avaliações minuciosas que o administrador fará em todo processo.

Para Chiavenato (2003) a tomada de decisão, na maioria das organizações, obedece aos seguintes passos:

1. Perceber a situação em que o problema está inserido;
2. Elaborar o problema;
3. Organizar o problema com o propósito de interligar suas partes na forma de um modelo;
4. Busca de alternativas e soluções;
5. Avaliação o modelo e as suas possíveis soluções;
6. Avaliar e comparar as alternativas; e
7. Executar as alternativas.

Embora os autores apresentem as etapas com diferentes termos, os passos obedecem uma sequência temporal lógica, que levará o decisor a uma possível solução no que diz respeito ao processo de decidir algo.

Assim, neste ponto do trabalho será realizada a fundamentação bibliográfica com o tema de Folclore e Fatos visto que é o tema central desta pesquisa e é indispensável explicações, conceitos e discussões sobre essa temática.

## 2.2 Folclores e Fatos

Henri Fayol que foi um engenheiro que contribuiu bastante com os estudos administrativos, se dedicando a áreas de gerencia, em 1916 começou a discutir e contextualizar o que hoje é conhecido por princípios administrativos, dava ênfase na função dos gerentes e diretores, um dos seus estudos, deu origem a Teoria Clássica da Administração, que descreve as funções de um administrador sendo apenas, as ações de planejar, organizar, dirigir e controlar.

Fayol, caracteriza a administração como uma função diferente das demais, para ele o trabalho dos gerentes está distinto dos trabalhos operacionais, seus estudos colaboraram para que o papel dos executivos fosse compreendido. Essa teoria serviu de base para a crítica de Henry Mintzberg (1973), que afirma que o trabalho dos gerentes vai além do que Fayol destacou.

Mintzberg fez uma pesquisa em 1973, com diversos tipos de executivos que trabalhavam nos Estados Unidos, Grã-Bretanha, Canadá e Suécia, esses gestores atuavam em áreas distintas, como: supervisores de fábrica, presidentes de empresas, chefes de estados, gerentes de vendas de campos, líderes de bandas de rua, administradores de hospitais e capatazes, eles foram observados em vários momentos e alguns registravam suas ações para que as análises fossem feitas.

Com tudo que se descobriu, percebeu-se que surge uma nova visão, diferente da visão clássica de Fayol; Mintzberg destaca quatro Folclores existentes no campo da gerencia que não correspondem aos fatos, como expostos a seguir:

### 2.2.1 Folclores

Os folclores segundo a Comissão Nacional de Folclore, através da Carta do Folclore Brasileiro de 1995, é "o conjunto das criações culturais de uma comunidade, baseado nas suas tradições expressas individual ou coletivamente, representativo de sua identidade social." ou seja, costumes que são transmitidos de geração em geração. Ainda, segundo o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, folclore são os "usos

populares" ou "cultura popular de um povo". Mintzberg destaca em sua pesquisa quatro folclores a respeito do trabalho dos gerentes, onde ele os descreve como mitos sobre o trabalho dos executivos e logo após apresenta um minuciosos exames dos fatos.

Folclore 1: O executivo é um planejador sistemático e reflexivo. O que não parece estar errado, embora não há comprovações dessa afirmação.

Folclore 2: O verdadeiro executivo não executa tarefas de rotina. O que esse mito afirma, é que os gerentes, não se ocupam de tarefas rotineiras, mas espera-se que eles gastem mais tempo planejando e delegando as ações a seus subordinados.

Folclore 3: Os principais executivos necessitam de informações agregadas, que podem ser melhor obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais. Nesse mito o pensamento é que os gerentes tomam as decisões baseados em um grande sistema de informações, nos quais existem as informações gerais da empresa. Contudo, com o passar do tempo, notou-se que esse meio não funciona, alguns estudos apontam que os executivos dispõem de quatro mídias onde buscam informações, que são: documentos, reuniões formais e informais, telefonemas, análise de observações.

Folclore 4: A administração é, ou pelo menos está se transformando rapidamente, em ciência e profissão. Sob qualquer definição de ciência e profissão, tal afirmação é falsa. O trabalho executado por gerentes, não corresponde a uma ciência, pois uma ciência diz respeito ao desenvolvimento de métodos e esquemas minuciosamente determinados.

### 2.2.2 *Fatos*

Fato, derivante da palavra factum do latim que segundo o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, se refere a ato, aquilo que se faz, coisa realizada, acontecimento e ainda a feito, são trazidos por Mintzberg como comprovação da sua pesquisa. (PRIBERAM,1998)

Fato 1: No estudo, Mintzberg afirma que na realidade os estudos provam que os executivos trabalham em um rigoroso ritmo, onde esses geralmente são breves, descontínuos e variáveis, eles ainda não param para refletir e são orientados para executar a ação. Como demonstram os dados obtidos por Mintzberg:

Quadro 2.1 - Dados do fato 1

A análise feita com cinco executivos chefes, mostrou que suas atividades duravam menos de nove minutos e somente 10% passaram de uma hora.
O estudo com 56 capatazes dos EUA Mintzberg descobriu que eles desenvolviamem média 583 atividades no período de oito horas, isso significa uma média de latividade a cada 48 segundos.
O ritmo de trabalho dos principais executivos e capatazes era incansável
Da hora que os executivos chegam no trabalho, até o momento que eles saem, existe um fluxo constante de ligações e correspondências
Coffee breaks e almoços eram absolutamente relacionados ao trabalho, e os subordinados sempre presentes pareciam apropriar-se qualquer momento livre.
Um estudo diário de 160 gerentes médios e superiores descobriu que eles trabalhavam sem interrupção por meia hora ou mais, apenas uma vez a cada dois dias.

Fonte: Autora, 2018 (Adaptado de Mintzberg,1990)

Fato 2: Os executivos estão totalmente envolvidos e dedicados a esse tipo de atividade, além do seu trabalho administrativo, eles participam de eventos, negociações e constantemente se relaciona com o público estratégico da organização. Como nos dados a seguir:

Quadro2. 2 - Dados do fato 2

Estudando os presidentes de pequenas empresas, Mintzberg descobriu que eles não podiam pagar especialistas e por havia muita carência de mão de obra, então os presidentes acabavam exercendo esses papeis
Com gerentes de vendas e diretores executivos, ele percebe que esses se importa em relacionar-se com clientes importantes, entendendo que os gerentes desejam se relacionar, entendendo que eles são importantes para a empresa.

Fonte: Autora, 2018(Adaptado de Mintzberg,1990)

Fato 3: Na realidade, os trabalhos sobre estudos administrativos, evidenciam que os administradores preferem primordialmente os telefonemas e reuniões. Demonstradas no quadroabaixo:

Quadro2. 3 - Dados do fato 3

No estudo com cinco gerentes americanos, mostrou que eles gastam 78% do tempo em comunicação verbal.
Os cinco gerentestrataram o processamento de correspondência como um fardo a ser dispensado, por serem informações desatualizadas.

Os gerentes parecem valorizar informações leves, especialmente fofocas, boatos e especulações.
--

Fonte: Autora, 2018(Adaptado de Mintzberg,1990)

Fato 4: No cotidiano dos executivos, para que eles executem suas ações e exerça sua função quanto administrador, como: tomar decisões, processar informações, ele utiliza fatores implícitos, como: julgamento e intuição, não percebendo que esses são apenas rótulos para o nosso desconhecimento sobre a questão. Apresentadas por Mintzberg:

Quadro 2. 4 - Dados do fato 4

Na observação de Mintzberg os gerentes eram muito competentes, mas não se diferenciavam dos executivos de cem anos atrás
Embora a informação de que os gerentes precisam sejam diferente, eles costumam procurar de boca a boca
Os procedimentos que usam para tomar essas decisões são os mesmos que os usados pelos gerentes do século XIX.
Mesmo com o avanço da tecnologia, os computadores não teve influenciavam nos procedimentos do trabalho dos gerentes
Os gerente estão em uma sequência de trabalhos repetitivos sofrendo pressões de trabalho que são muito pesados, e tudo isso sem a ajuda da ciência administração .

Fonte: Autora, 2018(Adaptado de Mintzberg,1990)

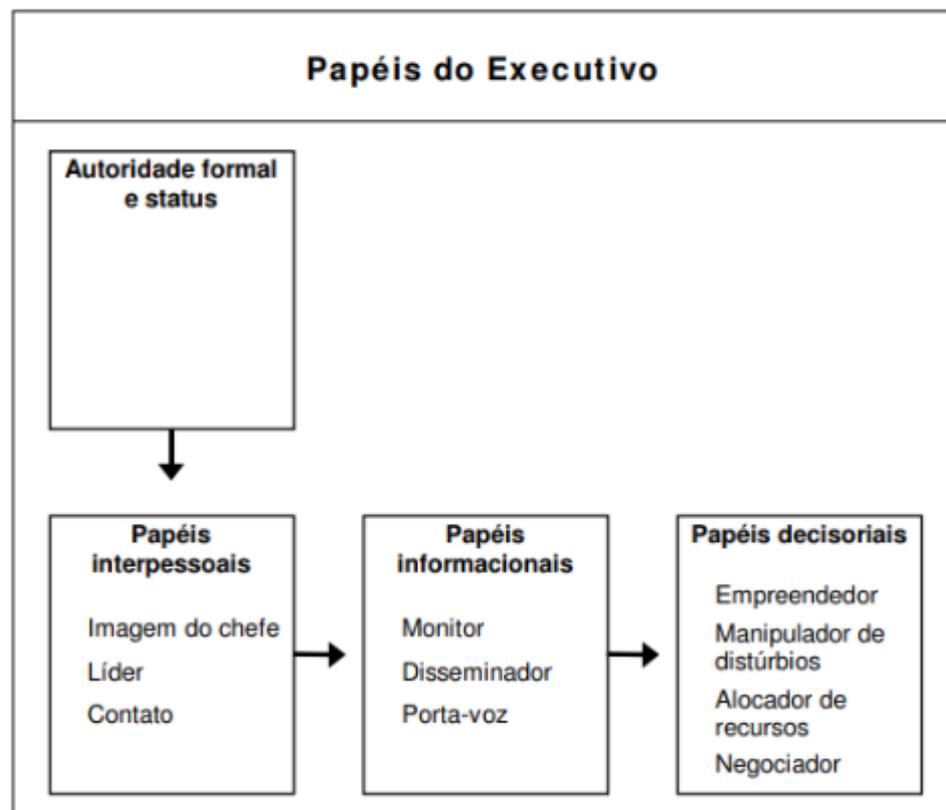
Na análise de Mintzberg, ele constatou que os executivos agiam da mesma forma que os executivos do passado, buscavam informações do mesmo jeito e por fontes iguais. Ele afirma que os gerentes precisam de um auxílio da ciência gerencial, pois, mesmo com toda tecnologia existente, eles usam os mesmos procedimentos do século passado.

O teórico ainda destaca quão complexo e difícil é o trabalho de um administrador, eles estão cada vez mais sobrecarregados de suas atividades e sentem dificuldade na hora de delegar, por consequência disso, eles não executam bem as atividades e trabalham exaustivamente. Pressa, fração e comunicações informais, são as principais características do seu trabalho.

Mintzberg afirma que os gerentes podem ser descritos de várias formas, em vários "papéis"; para ele, são pessoas encarregadas de uma organização

como: enfermeras-chefes, vice-presidentes, primeiros ministros, entre outros. Ele ainda descreve dez "funções dos gerentes".

Segundo Mintzberg, essa posição formal dá origem aos papéis interpessoais, que resultam nos três papéis informacionais. Os dois papéis em conjunto, conduzem o executivo a praticar os quatro papéis decisivos.



**Figura 2.3:** Papeis do executivo

**Fonte:** Adaptado de Mintzberg(1990)

### 2.2.3 Papéis Interpessoais

No que diz respeito aos papeis interpessoais, Mintzberg ressalta que eles podem ser rotineiros e não influenciar diretamente na tomada de decisão, embora tenha um alto grau de importância para a organização em si.

O primeiro a ser destacado é o de *figura de proa*, onde o gerente é como um símbolo da empresa, executa as funções cerimoniais, como participar de eventos,

estar presente em comemorações da empresa e dos colegas de trabalho, o estudo aponta que os entrevistados gastavam 12% do seu tempo em atividades como estas.

O segundo papel é o de *líder*, em que o gestor responde pelo trabalho das pessoas, ele também é responsável pela contratação e capacitação dentro da empresa, o que também está ligado a motivação do pessoal. Esse papel destaca a influência que o líder exerce diante os funcionários, onde traz uma significativa importância por está diretamente ligada e tomada de decisão.

O terceiro, que trata do gestor enquanto ponte da empresa com o ambiente externo a ele, seria o papel de *ligação*, que mostra a interação existente do gestor com pessoas fora da cadeia vertical. Esse papel demonstra que o tempo gasto com os subordinados é equivalente ao que é dedicado a pessoas fora da unidade, porém é inferior ao tempo de contato com os superiores.

#### 2.2.4 Papéis Informativos

Como *monitor*, que é o primeiro papel informacional, o gestor absorve informações importantes que o ajudam a entender como as coisas acontecem dentro da empresa, o papel de Líder tem uma forte influência para que esse papel se desenvolva e faça com que ele tenha fácil acesso aos membros da equipe. Se bem desenvolvido, o gestor adquira um bom banco de dados com informações privilegiadas.

*Disseminador* é o papel onde o administrador colabora em passar informações pertinentes de um colaborador para outro, quando esses laços não são estabelecidos e fazendo o gestor um bom papel de líder e tendo acesso direto a todos os membros, faz esse intercambio colaborativo.

O gerente que é um *Porta-voz* da organização, transmite informações gerais, fora da organização, as informações chegam através dele, como é o caso onde acontece discursos ou menos formal que isso, o gerente dar um aviso a fornecedores da empresa.

#### 2.3.1 Papéis Decisivos

Primeiro papel decisivo é o de *Empreendedor*, onde o gestor está atendo a novas idéias e busca melhorar o ambiente da organização. Quando eles pensam em uma coisa que seria boa para a empresa, logo desenvolvem um projeto e delegam a algum subordinado ou então, eles mesmos conduzem.

*Manipulador de distúrbios* é o segundo e último papel decisivo onde o gerente se depara com situações que fogem do seu alcance, mesmo estando inseridas nelas, um exemplo prático seria uma crise econômica no país que a empresa atua diretamente, greves e perdas de clientes importantes, isso implica que o gerente deve agir, mesmo que a situação não esteja no seu controle.

Na pesquisa, Henry Mintzberg ressalta que esses papéis não são indiferentes um para com os outros, mas estão inteiramente vinculados. Contudo a pesquisa demonstra que os gestores dão diferentes pesos e valores a cada um desses papéis, de acordo com suas características particulares. Mas ele ainda destaca que esse papéis (interpessoais, informacionais e decisórios) não se separam.

O entendimento sobre o que é o trabalho gerencial, deve ser mais importante para o administrador do que qualquer outra coisa que parta desse ponto, pois só com esse entendimento, o gestor será eficaz. A visão que o gerente tem da sua administração, vai influenciar bastante no resultado que essa gestão alcançará.

Agora, se dará início ao tema Gestão Pública pois é o tipo de organização onde se deu o estudo de caso realizado neste trabalho de pesquisa. Assim, torna-se imprescindível estudar seus conceitos, modelos e divisão.

## **2.3 Gestão Pública**

Não se sabe ao certo o surgimento da Gestão Pública, mas existem registros de sociedades que exerciam esse tipo de gerenciamento, (WEBER, 1944.IV, P.93) afirma que na antiguidade já existia um "burocratismo até certo ponto claramente desenvolvido", ele cita o Egito na época do Império Novo e também o Principado romano; a igreja católica ortodoxa também seria outro exemplo de organizações que se utilizavam das mesmas características.

Segundo (MOTTA, 2013, p. 83) "no início do século XX, houve uma busca de princípios universais de Administração. No entanto, o avanço dos princípios administrativos foi concomitante às frustrações e decepções com a ineficiência da Administração pública", o autor afirma que isso se deu pelo motivo da administração pública enfrentar obstáculos em relação à política, pois não conseguia ter imparcialidade e não existia profissionalização da gestão pública.

No entanto, os povos utilizavam de alguma forma, um tipo de regimento para que desse ordem aos acontecimentos e direcionassem as tarefas daquela organização, o que mais tarde se estruturou e denominou-se burocracia.

A burocracia foi o que caracterizou a evolução da administração pública, para Weber (1985) o motivo desse desenvolvimento se deu pelo fato da sua superioridade técnica acerca de qualquer outro formato de organização. Com a revolução industrial, avançam as mudanças na sociedade e com ela, apareceu e evoluiu a idéia de uma gestão pública mais efetiva, ágio, sendo eficiente em seus aspectos.

Na constituição Federal de 1988, o Art. 37 mostra como deve proceder a gestão pública, dizendo: "A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência", com isso fica evidenciado que a prestação do serviço público atenderia os objetivos aos quais lhe foi proposto.

Existe muita comparação entre a administração pública e a administração privada, pois a administração privada tem a característica de ser livre no sentido de mudar quando for preciso, já a administração pública está limitada a obedecer às diretrizes do que a lei implica, sendo controlada e fiscalizada pelos Poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário), embora também seja controlada por diretrizes internas, como nas empresas privadas, além do controle popular onde os cidadãos participam, buscando defender seus interesses.

Contudo, desde a década de 1980, quando a Constituição Federal foi estabelecida, a gestão pública brasileira está em constante progresso, sofrendo influência direta da redemocratização no Brasil e da descentralização que é uma das principais características da reforma do Estado. Como ressalta Paula Schommer em seu artigo que diz:

"Novas relações entre níveis de governo e entre Estado e sociedade, com a participação de novos agentes na formulação, na implementação e no controle de políticas públicas, indicam mudanças nas práticas políticas e organizacionais e, ao mesmo tempo, exigem novos arranjos institucionais. (SCHOMMER, 2003, p. 102) "

As mudanças ocorridas na gestão pública ao longo do tempo são claras, antes o poder era direcionado para os interesses de quem tinha o poder, hoje isso está mais descentralizado, como destaca o quadro abaixo:

### *2.3.2 Modelos de Administração Pública*

Os autores de administração sintetizam três modelos distintos na histórica, onde aconteceram de forma evolutiva, um sendo resposta a outro, mas sempre com características herdadas.

#### **Modelo Patrimonialista**

As sociedades pré-democráticas, na época feudal, viviam no modelo de gestão patrimonialista, onde o interesse vigente da administração pública era atender a vontade dos governantes, usando o povo e o poder inteiramente ao seu favor. O que é público, não se distingue do que é privado, as coisas se confundem, não havendo lados nesse contexto. Dessa maneira, a administração não estará defendendo o que é público, nem o que o povo deseja, que é a sua função, mas está voltada a atender os desejos de uma minoria.

Nesse modelo, além dessas características, existem outras que no sistema democrático atual são consideradas ilegais e se tornam insustentáveis, pois contrariam os princípios da impessoalidade, moralidade e igualdade que são princípios gerais a administração pública que constam na Lei nº 8.112, de 1990, assim como na Súmula Vinculante nº 13, do Supremo Tribunal Federal, o nepotismo que segundo o Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União se configura quando "um agente público usa de sua posição de poder para nomear,

contratar ou favorecer um ou mais parentes" é uma dessas características, com também a corrupção.

### Modelo Burocrático

Como citado na introdução sobre Gestão pública, o Modelo Burocrático surge quando aparece espaço para mudanças através de uma nova visão sobre como o Estado deveria atuar, isso se deu com a contribuição da Revolução Industrial e o surgimento do Estado Liberal. Max Weber é considerado o pai da burocracia, por ter apresentado esse assunto em seus dois livros: A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo de 1904 e Economia e Sociedade em 1922.(WEBER, 1904-1922)

Por herança do modelo Patrimonialista, a sociedade não confiava nos administradores públicos, visto que esses adquiriram vícios que os favoreciam e prejudicavam o povo. Por esse motivo mudanças foram estabelecidas como uma forma de solução, como contextualiza (OLIVEIRA 2004) "Propôs-se uma instauração do poder proveniente da autoridade racional-legal (baseado na razão e na lei), em que se garantisse a efetividade da contenção de abusos."

A burocracia veio para controlar a corrupção e dar lugar a uma prestação de serviço mais justa e equilibrada, contribuindo com a sociedade da maneira que concretiza o verdadeiro propósito no qual a gestão pública se propõe. Contudo, algumas deficiências foram encontradas com a aplicação desse modelo, se percebeu lentidão nos processos e menos eficiência; Segundo Merton (1949), o que falhou no modelo foi a resistências a mudanças, a separação existente da pessoa diante do funcionalismo público, desmotivação dos servidores, entre outros fatores.

### Modelo Gerencial

O novo modelo da Administração Pública surgiu na metade do século XX derivando da nova atitude do Estado diante da economia e da sociedade, a globalização, junto com o crescente desenvolvimento tecnológico, trouxe novos conceito que se desenvolveram no chamado de Modelo Gerencial ou Nova Gestão Pública (New public management – NPM), vários autores passam a discutir a analisar essas mudanças.

"Nas últimas décadas, os brasileiros estiveram engajados no processo de redemocratização do país, buscando reformar o Estado e construir um modelo de gestão pública capaz de torná-lo mais aberto às necessidades dos cidadãos brasileiros, mais voltado para o interesse público e mais eficiente na coordenação da economia e dos serviços públicos. (PAULA, 2005, p.37)"

Ainda segundo Paula (2005), a reforma teve como objetivo, assegurar a autonomia e a capacitação gerencial do servidor público, manter a democracia nas prestações de serviço, garantir o contrato e a propriedade, bem como propiciar o bom desenvolvimento dos mercados. Esses serviços eram direcionados para os cidadãos que agora eram vistos como clientes e fiscalizadores.

Essas evoluções mudaram a visão de administrar o que é público, antes não se distinguia o que era do Estado do particular, não enxergava que esses serviços eram para ser direcionados aos cidadãos, como com as mudanças ocorridas, além da consciência tomada a esse respeito, as visões e os conceitos não param de evoluir.

De acordo com Prats e Catalá (2005) o Gerencialismo já evoluiu no começo do século XXI, além de ter o foco na eficácia da Administração Pública, que é uma característica da governança, ele passa a servir de base interativa entre vários níveis de governo, onde esses passam a ter interação com as associações de empresas e com a sociedade civil.

### *2.3.3 Divisão da Administração Pública*

A Administração obedece a divisão administrativa, enquanto a prestação dos serviços em: Direta, Indireta e Mista.

Administração direta, diz respeito a prestação dos serviços públicos pelo Estado e os Órgãos que o compõe, que são os Ministérios, suas secretarias e os departamentos correspondentes.

Administração indireta é composta por entidades descentralizadas que exercem algumas funções dadas pelo próprio Governo, como é o caso das autarquias e fundações.

### **3 METODOLOGIA**

Para Prodanov (2013) a metodologia de um trabalho científico é a utilização de processos e métodos que ao serem observados, servem para construção do conhecimento, com a finalidade de justificar sua eficácia e utilidade em diversas áreas da sociedade.

Em relação ao método científico, Matias Pereira (2010) afirma, como sendo um conjunto de procedimentos usados de modo ordenado, continuado, para o alcance do objetivo tangível ou teórico e também para alcançar compreender o processo de análise. Assim sendo, este capítulo está voltado a apresentar a metodologia que conduziram a pesquisa, com o propósito de cumprir os objetivos geral e específicos que de antemão foram pré-estabelecidos.

#### **3.1 Procedimentos Metodológicos**

Esta pesquisa se configura um estudo de caso que segundo Rampazzo (2001), estudo de caso é caracterizado por um tipo de pesquisa que procura examinar os pontos de vista a respeito de uma determinada comunidade, baseado em informações ou acontecimentos sobre uma realidade, essa é a estratégia da pesquisa. A análise desenvolvida de maneira aprofundada, sendo realizada com um indivíduo, em grupos, uma população, entre outros. (PRODANOV 2013) Ainda, de acordo com Yin (2005) o estudo de caso é um modelo usado nas ciências sociais, para a confirmação prática de um fenômeno específico de forma acentuada e precisa e enquadrada na vida real.

Quanto a natureza da pesquisa, define-se como uma pesquisa qualitativa que segundo Moresi (2003), este modelo está fundamentado pela relação estabelecida entre o objetivo e o subjetivo, onde não se pode medir de forma numérica. Portanto, o exame dos eventos ocorridos não precisa de técnicas e procedimentos estatísticos, investigando os dados de maneira indutiva, voltando o olhar para como as coisas acontecem e seus resultados. Ademais, Creswell (2010) expõe que

a pesquisa qualitativa é uma maneira de investigar e tentar entender na concepção dos indivíduos de uma sociedade ao significado de algum problema social.

Se tratando do enfoque, o presente trabalho tem cunho exploratório, dado o contexto a qual está inserida, com o objetivo de analisar qual o modelo de decisão que se enquadram os que são tomados em um Órgão público de Caruaru.

### *3.1.1 População e Amostra*

O universo é composto por todos os Órgãos públicos que possuem gestores que ocupam cargos de confiança por determinado período de tempo e são responsáveis pelas decisões tomadas na realização das tarefas.

Para Lakatos e Marconi (2001, p.223) "o conceito de amostra é ser uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo". Portanto a população relativa a pesquisa, é composta pelo quadro de gestores dos órgãos públicos da cidade e a amostra da pesquisa são os gestores (A, B, C, D e E) do Órgão público em Caruaru que possuem o cargo de chefia. De acordo com Richardson (2007) "a amostra é um segmento da população em estudo, recolhida com o objetivo de se estimar certas características desconhecidas da população, testarem hipóteses ou afirmações, consideradas corretas sobre os parâmetros da população".

### *3.1.2 Formas de Coleta de Dados*

Na coleta de dados sobre determinado assunto, normalmente utiliza-se questionários e entrevistas com fonte na busca de informações, a qual se caracteriza, segundo Godoi, Melo e Silva (2010) pela preparação de um roteiro, no qual é utilizado como base pelo entrevistador, mas que também permite a flexibilidade de formular perguntas ao longo da entrevista bem como a ordenação das mesmas.

Para essa pesquisa, foi realizada uma entrevista semi-estruturada que segundo Boni (2005) "combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto", essas, foram baseadas nos assuntos anteriormente apresentados no Referencial Teórico e feitas aos gestores (A, B, C,

D, E e F) da organização, buscando extrair o modo como eles percorrem as etapas até tomar uma decisão, podendo ter mais de uma sessão de acordo com a disponibilidade e necessidade dos envolvidos.

Um setor se encontra sem gestor, que passa a ser administrado pelo delegado geral, deixando a amostra ainda menor, estando limitada aos cinco gestores que estão atuando atualmente, ou seja, serão realizadas entrevistas com os gestores A, B, C, D e E.

Boni (2005) ainda complementa falando um pouco mais de como deve ser a entrevista semi-estruturada:

"O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha "fugido" ao tema ou tenha dificuldades com ele." (BONI, 2005, p. 75)

O roteiro da entrevista realizada está disponibilizado ao final deste trabalho, nos Apêndices. Assim como, a transcrição de todas as 05 entrevistas realizadas.

### *3.1.3 Forma de Análise de Dados*

A análise dos dados coletados, se tratando de uma pesquisa qualitativa, foi feita usando a comparação das informações obtidas, através das entrevistas com a literatura estudada, buscando identificar em qual teoria as decisões tomadas, estão mais baseadas.

## 4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Órgão público foco deste estudo de caso está localizado na cidade de Caruaru, estado de Pernambuco, e faz parte da estrutura do Governo Federal, mais especificamente, da organização direta. Ele possui um quadro de 91 funcionários, sendo 57 servidores (auditores, analistas e técnicos), 28 terceirizados e 6 estagiários. É um órgão pertencente ao Ministério da Fazenda, que teve o início das suas atividades no ano de 1978. Neste trabalho a empresa estudada, será denominada Órgão Público X, para se resguardar sua identidade.

Sua finalidade é controlar, cobrar e orientar os contribuintes da sua jurisdição, fazendo parte da 4ª região fiscal, onde, ao todo existem 10 regiões fiscais distribuídas no país e 99 órgãos iguais a este. Tem como princípios sua Missão, Visão, Valores e Objetivos que são destacados a seguir: (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2018)

### Missão

“Exercer a administração tributária aduaneira com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade”.

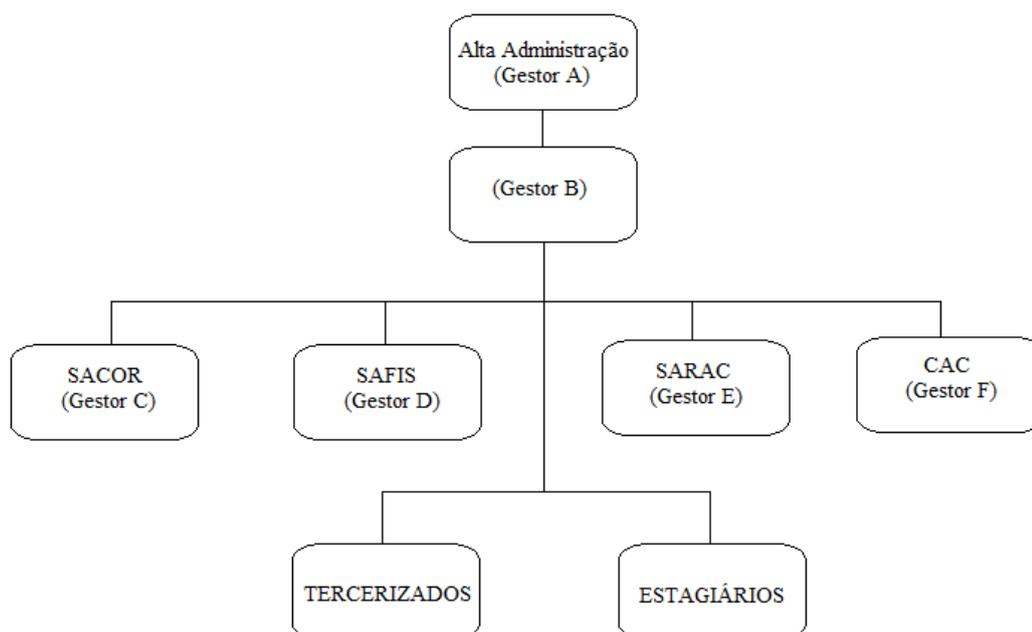
### Visão

“Ser uma instituição inovadora, protagonista na simplificação dos sistemas tributário e aduaneiro, reconhecida pela efetividade na gestão tributária e pela segurança e pela agilidade no comércio exterior, contribuindo para a qualidade do ambiente de negócios e a competitividade do país.”

### Valores:

- Respeito ao cidadão,
- Integridade,
- Lealdade com a Instituição,
- Legalidade,
- Profissionalismo
- Transparência.

A seguir, na Figura 3.1, tem-se o organograma da organização estudo de caso.



**Figura 3.1:** Organograma do Órgão Público X

Fonte: Autora,2018.

A estrutura organizacional do Órgão público X, possui um formato hierarquizado onde sua base é dividida em quatro setores, responsáveis por diferentes áreas relacionadas às atividades realizadas na organização, os setores estão descritos no quadro 3.1, a seguir:

Quadro 4.1-Atividades Executadas no Órgão Público X

Setor	Abreviação
Gabinete	GAB
Seção de Gestão Corporativa	SACOR
Seção de Fiscalização	SAFIS
Seção de Arrecadação e Cobrança	SARAC
Centro de Atendimento ao Contribuinte	CAC

Fonte: Autora,2018.

#### 4.1. Caracterização dos Setores e seus Gestores

Para preservar a identidade dos entrevistados, eles serão denominados respectivamente como: Gestores A,B,C, D e E, sendo, os dois gestores do Gabinete - GAB (A e B), o da Seção de Gestão Corporativa - SACOR (C), o da Seção de Fiscalização - SAFIS (A) pois a seção está sem chefe e o gestor do gabinete que assume essa posição, o da Seção de Arrecadação e Cobrança - SARAC (D) e o do Centro de Atendimento ao Contribuinte - CAC (E).

GAB – O gabinete é onde se encontra a alta administração do Órgão público X, é composta por dois (gestores A e B), um titular e um vice, um terceirizado e dois estagiários. Os gestores são responsáveis por delegar todas as ações dos setores subsequentes e cumprir a agenda de reuniões rotineiras e não rotineiras, entrevistas e resolver casos imprevistos.

SACOR - Essa é a seção de gestão corporativa, como o próprio nome descreve, ela tem a atribuição de gerir toda corporação, estando condensados nela, departamento pessoal, o setor de tecnologia e logística. O responsável (gestor C) pela SACOR além de ser o chefe do departamento pessoal, conduz mais duas outras equipes, que são compostas por terceirizados, técnicos e analistas. Esse setor é responsável por contratação e demissão, treinamento, assistência técnica e manutenção.

SAFIS - Seção de fiscalização é composta apenas por Auditores que são responsáveis por todo processo que envolve fiscalização, o chefe (gestor A) coordena a equipe que trabalha atingindo as metas estabelecidas.

SARAC - Seção de arrecadação e cobrança é composta por Analistas e Auditores, o chefe (Gestor D), coordena a equipe dando as diretrizes e se responsabilizando por questões de alta complexidade.

CAC - Centro de atendimento ao contribuinte é responsável pelo atendimento, orientação, emissão de documentos e recebimentos, protocolo e autenticidade, o chefe do CAC (Gestor E), coordena uma equipe composta por terceirizados, técnicos, analistas e estagiários.

## 5 ANÁLISE DE DADOS

O primeiro folclore afirma que o executivo planeja antes de tomar suas decisões e é reflexivo, como também afirma Chiavenato (1999), quando diz que planejar, organizar, dirigir e controlar são as principais tarefas da Administração. Contudo, o primeiro fato se contrapõe a essa afirmação dizendo que, na realidade os estudos provam que os executivos trabalham em um rigoroso ritmo, onde esses geralmente são breves, descontínuos e variáveis, eles ainda não param para refletir e são orientados para executar a ação, que é analisado quando os Gestores A, B e E afirmam respondendo à pergunta 1 que questionava se as atividades como gestor, estão baseadas em análises, discussões, estudos e planejamentos:

*"Olhe, as atividades no geral, elas não são baseadas em análises e discussões, elas são baseadas de acordo com o que a necessidade aparece. São baseadas de acordo com a necessidade e a legislação. Agora, existem oportunidades dá gente tomar algumas decisões baseadas sim, em análises e discussões, mas como no serviço público as coisas são muito engessadas, isso não acontece sempre. Mas as vezes a gente consegue se reunir com as pessoas, fazer uma análise de dados e ver onde tem os pontos mais frágeis, mais importantes de fazer uma ação e trabalhar em cima do que foi decidido. Mas não é sempre, o ideal, o comum, é decidir de acordo com o que diz a legislação." (Gestor B)*

*"Dependendo do assunto, porque aqui no CAC, o trabalho do CAC é um trabalho conclusivo, a gente não tem um tempo de retaguarda pra discussões posteriores, a gente analisa no ato do atendimento e tenta concluir ali. As principais questões do setor, a gente discute em reuniões sim, antes de se aplicar a gente define como que vai padronizar e trabalhar de forma uniforme, todo mundo trabalhar da mesma forma, mas a princípio no dia-a-dia mesmo, as decisões são tomadas no ato do atendimento e muitas vezes um atendente difere do outro, um interpreta de uma forma a legislação, outro aplica de outra forma, por isso que a gente faz reuniões pra padronizar ao máximo possível. Mas geralmente é imediata a decisão, não é objeto de planejamento anterior não." (Gestor E)*

Já o (gestor A), afirma haver necessidade de mais planejamento, embora esse não aconteça. Ele responde:

*"Sim, mas não totalmente, eu acho que as vezes a gente perde tempo com coisas menores, né? Eu acho que a gente podia ter mais atividade de discussão de planejamento, principalmente numa unidade pequena, esse tempo de planejamento é muito pequeno." (Gestor A)*

Na pergunta 2 quando questionados se as atividades diárias levam pouco tempo para serem realizadas, os gestores afirmavam que são breves, como nas palavras dos gestores B, D e E.

*"Sim, a gente tem hoje um tempo de atendimento bem rápido, uns 15 minutos, quando excede esse tempo a gente fica com documentação para concluir posterior, mas todos os trabalhos geralmente são conclusivos e rápidos." (Gestor E)*

*"Olhe, no geral sim, são atividades bem... são muitas atividades, mas cada dessas atividades, cada uma delas, são bem rápidas de fazer." (Gestor B)*

*"Como chefe a gente delega muito e em via de regra as atividades não são brevíssimas, mas são breves, uma vez ou outra a gente pega uma atividade mais complexa porque tem familiaridade com o assunto ou então não tem ninguém que faça então eu absorvo. Mas no geral são um pouco mais curtas." (Gestor D)*

Ainda quando questionados na pergunta de número 13 a respeito de como é dividido seu tempo dentro da organização, em relação a suas obrigações, os gestores demonstram terem uma agenda de afazeres com ritmo acelerado:

*"Olha, eu tento... é, eu gosto de rotina, então todo dia pela manhã eu olho minha caixa de processos, trio tudo, tento deixar vazia, aí tendo tempo eu vou fazer alguma coisinha que ficou, não delego, depois eu tento... assim, tendo tempo eu vou olhar todas as equipes da SARAC pra ver como é que tá, se tá saindo processo, porque não "ta" saindo, onde "ta" represando, onde tem processo perigoso que não devia "ta", deveria "ta" andando, tendo tempo eu vou para os sistemas gerenciais puxar relatórios pra ver se tem que... tem muita coisa que não é processo, um débito que tá só no sistema, tem que ir atrás de um programa gerencial pra identificar e por aí vai, e tendo tempo eu vou fazendo outras atividades, sempre dentro de uma rotina." (Gestor D)*

*"Começo atender da hora que eu chego, até o finalzinho do expediente, aí, nesse inteire, eu ou tentando fazer processo, depois aprovando procurações, vou distribuindo as atividades com os colegas, eu tento dar conta nessas seis horas de expediente." (Gestor E)*

Ainda, quando questionado na pergunta 3 se existe continuidade nas ações executadas por eles ou se elas são de assuntos diferentes, os gestores B, D e E afirmam:

*"Muito diferentes, a gente trabalha aqui com uma diversidade muito grande de assuntos, sempre são assuntos muito diferentes." (Gestor E)*

*"Todos diferentes, aqui na SARAC ela engloba todos os assuntos do Órgão, tirando o de Recursos humanos, desde fiscalização, julgamento, processos judiciais, então são todos os assuntos." (Gestor D)*

*"Sim, a maioria deles são de assuntos diferentes, quando você trabalha em um processo, por exemplo, você pega aquele processo, trabalha por um tempo e depois ele vai ser encaminhado para um outro setor para dar continuidade, então, são sempre..., noventa por cento dos trabalhos são de assuntos diferentes." (Gestor B)*

Agora, analisando o segundo folclore afirmam que os administradores não executam tarefas de rotinas, mas que eles gastam o tempo delegando e planejando como falou Koontz e O'Donnell (1972) que caracterizam a "tomada de decisão como o planejamento administrativo". Quando indagado na pergunta 9, a respeito se há dificuldade de delegar, a maioria dos gestores afirma que não, como nas palavras expressadas pelo (Gestor B) "Não, aqui já tá delegado na verdade. Cada um tem suas tarefas para serem desempenhadas e não teria...o delegado não teria tempo de fazer tudo se não delegasse, então, não tem dificuldade, a necessidade do serviço exige que delegue." Embora na análise feita, considerando a pergunta 10, que questiona os gestores a respeito da preferência de delegar ou fazer as atividades, eles respondem:

*"Depende do assunto e da circunstâncias, quando o atendimento tá com uma demanda muito grande, eu mesma faço, e quando tá tranquilo aí a gente distribui." (Gestor E)*

*"Eu prefiro delegar e dar autonomia que as pessoas façam, apesar que eu também gosto de fazer, gosto de ir para o operacional" (Gestor A)*

*"Depende do caso, se for uma área que eu domino, eu prefiro fazer. Agora se for uma área que eu não sei, teria que parar pra estudar o processo como é que faz, eu prefiro delegar pra pessoa que já sabe." (Gestor B)*

*" Eu prefiro delegar, não digo que eu delego sempre, por exemplo, tem um assunto que eu tenho familiaridade e domino, já fiz alguns, eu não vou delegar, talvez eu esteja dando trabalho a uma pessoa, que na cabeça mais ou menos de tanto ver eu já resolvi, então esses casos eu não delego." (Gestor D)*

O que demonstra que eles delegam sim, mas sempre que o assunto é do seu conhecimento ou está dentro da sua capacidade, eles acabam executando-as e delegam apenas o que estiver fora do seu alcance.

Outro questionamento feito através da pergunta 11, procura saber se os gestores do Órgão estudo de caso, costumam passar seu conhecimentos a seus subordinados, assim, a atividade que está dentro de sua capacidade de resolver, poderia ser delegada, a maioria se colocou em posição de igualdade diante dos subordinados, mas afirmando que em situações necessárias eles passam seus conhecimentos, como nas palavras do (Gestor A) "Eu acho que a experiência profissional do pessoal que trabalha comigo é maior que a minha, mas sim."

O segundo fato afirma que os executivos estão totalmente envolvidos e dedicados a esse tipo de atividade, além do seu trabalho administrativo, eles participam de eventos, negociações e constantemente se relaciona com o público estratégico da organização. A pergunta 8 explora esse fato, quando indaga se nas atividades diárias dos gestores do Órgão estudo de caso, há processamento de informações que vinculam a organização com seu meio ambiente, o Gestor A "sim, a gente recebe diariamente um relatório de notícias externas que tem a ver com essa relação da sociedade com o órgão", como também nas palavras do Gestor E "Sim, no órgão x sim, porque na maioria dos assuntos que são ligados a tributação, a imposto, e Aduana, tudo repercute aqui, principalmente no atendimento, porque é aqui que começa tudo", e em complemento da análise, respondendo a pergunta 4 que questiona se nas atividades, estão incluídas obrigações regulares em cerimônias, reuniões e/ou negociações, os gestores A, B e D discorrem:

*"Negociações menos, mas cerimônias e reuniões, sim." (Gestor A)*

*"Sim, de vez em quando... especialmente reuniões, toda semana a gente tem uma reunião aqui no gabinete que tem que participar de videoconferência." (Gestor B)*

*"Reuniões sim, tem bastante. Cerimônias menos, porque talvez o tamanho do Órgão x e a importância regional, não demande tanto essas atividades externas."(Gestor D)*

Nessa avaliação, os gestores se mostram envolvidos com atividades fora da organização, o que indica que eles estão interagindo com meio externo e não apenas com o ambiente interno.

O terceiro folclore, afirma que os principais executivos necessitam de informações agregadas, que podem ser melhor obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais. Com relação a esse folclore, foi feita a pergunta de número 5, que procura saber se na comunicação com os colaboradores, os administradores utilizam um sistema de comunicação formal, as respostas foram na maioria afirmando que há necessidade de usar meios formais, contudo os meios informais também são utilizados e se tratando de questões interpessoais, é tido como preferencial, como na resposta do Gestor D:

*"O meio formal eu utilizo quanto eu tô dentro de um processo, trabalhando num processo eu comunico de forma formal que o contribuinte tem acesso, mas no dia a dia no e-mail que é trocado só entre a gente, que não tá sendo copiado para outras pessoas de outra delegacia, eu prezo muito pelo "informalismo", que a gente se comunica melhor a comunicação no dia a dia sempre informal."*

Essa ideia é dita da mesma maneira pelo (Gestor A): "Não. Totalmente informal, quanto mais informal melhor. Existe, mas é mais utilizado com informações vindas dos órgãos centrais, superintendência"

Quando o fato três mostra que na realidade, os trabalhos sobre estudos administrativos evidenciam que os administradores preferem primordialmente os telefonemas e reuniões, preferem assim resolver e tratar de coisas pessoalmente, como reafirmados pelos Gestores A, B, e E respondendo a pergunta 6:

*"Eu pessoalmente eu prefiro olho no olho, eu prefiro comunicação direta, telefone pra mim é no último caso, eu prefiro a comunicação direta em primeiro lugar e depois e-mail, telefone é que eu não gosto tanto." (Gestor B)*

*"Sim, totalmente informal, até encontros externos tem uma formalidade, tem um protocolo a seguir, mas a informalidade aproxima muito."(Gestor D)*

*"Prefiro mais o contato pessoal, é... não que a gente não use mídia, telefone, e-mail, mas eu acho que é importante também ter esse contato cara-a-cara, porque as vezes você escreve uma coisa, mais aí quando você..., nem sempre você consegue escrever o que você tá pensando, e as vezes cara-a-cara você consegue discutir melhor um assunto." (Gestor A)*

*"Preferir, eu prefiro o informal, né? Por que a gente discute mais abertamente assim, consegue ter um rendimento melhor, mas tem*

*situações mais uma vez que a gente precisa usar o formal mesmo, ainda mais num órgão com o órgão x." (Gestor E)*

E como complemento, quando questionado na pergunta 7, sobre a ausência de um sistema de comunicação formal percebe-se que a comunicação informal é mais valorizada e na prática é mais utilizada.

*"É..., sim! Talvez fosse mais fácil usar o sistema formal, mas eu acho que o sistema informal ele permite você tá mais próximo das pessoas." (Gestor A)*

*"Acho que alteraria se eu mudasse o viés, se eu passasse a ser totalmente formal em tudo, que uma formalização no dia a dia, no linguajar, no tratamento, você acaba criando barreiras desnecessárias. Então, pra gente ter um fluxo rápido, que aqui a SARAC tem que movimentar tudo muito rápido, então a gente tem que quebrar essas barreiras de formalidades." (Gestor D)*

O quarto e último folclore afirma que a administração é, ou pelo menos está se transformando rapidamente, em ciência e profissão, o que foi objeto de questionamento na pergunta 15, onde o Gestor D afirma que concorda, e os Gestores A e C dizem que essa competência pode ser realizada por qualquer pessoa, como nas palavras do (Gestor A): "Não. Totalmente informal, quanto mais informal melhor. Existe, mas é mais utilizado com informações vindas dos órgãos centrais, superintendência "Eno quarto fato é explicado que os administradores utilizam fatores implícitos, como: julgamento e intuição. Quando questionados com a pergunta 14 que indaga sobre tomar decisões baseadas na intuição e/ou julgamento, os gestores A, B e E argumentam:

*"Sim, não tem como, mais na intuição, porque as vezes você tem que ter aquele sentimento, na parte gerencial, eu acredito que existem técnicas, direcionamentos, mas eu acho que a intuição é muito importante. E evitar o pré-julgamento que isso é perigoso. Eu pelo menos quando vou tomar uma decisão nessa questão administrativa, eu prefiro, ser mais cauteloso, deixar pra depois." (Gestor A)*

*"Olhe, o ideal é que a tomada de decisão ela seja feita no equilíbrio das duas coisas, a intuição do gestor ela é muito importante, porque a intuição nasce da experiência, então quanto mais experiência a pessoas tem naquele setor, mas fácil ele tem a intuição de que aquela ação vai dar certo. Mas o gestor precisa ele precisa também olhar resultado, antes de tomar decisão, tem que ser o equilíbrio." (Gestor B)*

*"Aqui tem dois tipos de decisões básicas, as decisões dentro dos processos administrativos que os auditores têm, que é o processo decisório que ele entra no mérito de uma questão e decide e essa*

*decisão é a lei administrativa, essa decisão tem que ser... a intuição é só no feeling de você ir atrás das questões legais, mas a decisão em si, tem que ser totalmente sem de intuição, tem que ser só razão e dentro da legalidade. E tem outras decisões que não obedecem ao formalismo tão grande e aí sim, entra totalmente feeling e a razão é reduzida. Que é por exemplo, alguém da equipe vem e diz que precisa tirar um eleitoral pra compensar outro dia, eu poderia dizer não, mas eu vejo que ele trabalha bem, não tem porque eu dize não eu sei que ele vai compensar, então é uma decisão totalmente no intuitivo." (Gestor E)*

Enquanto achar a tarefa de administrar complexa, os gestores responderam a pergunta 12 e em sua totalidade, demonstraram acreditar ser uma atividade complexa, por ter que lher dar com pessoas e como nas respostas, a pergunta 10, nem sempre eles delegam as atividades a seus subordinados, muitas vezes são os próprios gestores que realizam essas atividades, além de participarem de todas as cerimônias, administrarem conflitos da organização, tornando o trabalho exaustivo.

O quadro abaixo, mostra a análise a síntese de todas as perguntas feitas aos cinco gestores do Órgão estudo de caso, discriminando qual ideia prevaleceu, a dos folclores ou os fatos.

Quadro5.1 - Respostas das entrevistas

PERGUNTAS	QUANTIDADE	
	FOLCLORES	FATOS
01- Suas atividades como gestor, estão baseadas em análises, discussões, estudos e planejamentos?	1	4
02- Suas atividades diárias levam pouco tempo para serem realizadas?	1	4
03- Suas ações tem uma continuidade ou são de assuntos diferentes?	1	4
04- Nas suas atividades, estão incluídas obrigações regulares em cerimônias, reuniões e/ou negociações?	0	5
05- Se tratando da comunicação com os colaboradores (do seu setor), você utiliza um sistema de comunicação formal?	4	1
06- Ainda sobre a comunicação com os colaboradores, você prefere mídias verbais, telefonemas e encontros informais?	0	5
07- A não utilização de um sistema de comunicação formal, altera seu o desempenho das atividades?	3	2
08- Nas suas atividades diárias há processamento de informações que vinculam a organização com seu meio ambiente?	2	3
09- Na sua atuação, você sente dificuldade de delegar?	4	1
10- Prefere delegar ou você mesmo fazer?	2	3
11- Você costuma passar suas experiências profissionais para seus subordinados?	3	2
12- Você considera a gestão, uma atividade complexa?	0	5
13- Como é dividido seu tempo dentro da organização, em relação a suas obrigações?	0	5

14- Você costuma tomar decisões baseado na intuição e/ou julgamentos?	2	3
15- Considera a administração uma ciência, uma profissão?	1	4

Fonte: Autora, 2018

Concluindo, os resultados apontam por sua maioria, que as repostas dos gestores tendem a comprovar que os fatos apresentados no estudo em 1970, feito por Henry Mintzberg estão corretos, isso significa que os executivos, administradores, gestores, executam suas atividades como os executivos do passado, mesmo com toda tecnologia a seu favor, eles ainda tendem a buscar informações e tomarem suas decisões baseado em informações do dia a dia, e a ciência da administração parece não contribuir quanto deveria.

Da mesma maneira que Mintzberg afirma, os gestores parecem estar cheios de atividades para desenvolver, não delegam muito e não gastam tanto tempo planejando para tomar uma decisão, muitas ainda são feitas pela intuição. Além de tudo, os administradores consideram o trabalho gerencial complexo e por serem breves e descontínuos, corroboram para que estudos não evoluam.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como proposto no início da pesquisa, tendo como objetivo geral Analisar o processo de tomada de decisão dentro de um Órgão Público Federal, buscando identificar a predominância dos estudos de Mintzberg nas decisões tomadas, determinase que o objetivo dessa pesquisa foi alcançado, visto que o processo de tomada de decisão dos gestores foi analisado e identificado o modo de gerir destes.

O desenvolvimento dessa pesquisateve a seguinte evolução: a análise sobre o processo de tomada de decisão em um Órgão Público Federal, identificando a predominância do estudo feito em 1970, pelo teórico contemporâneo Henry Mintzberg que se contrapõe as ideias de vários teóricos clássicos da administração, isso se deu por levantamento de conteúdo sobre os seguintes temas: Processo decisório, Folclores e fatos da gerencia e Gestão pública. Além disso, propiciou um estudo de caso que gerou dados que possibilitaram a análise. Ademais, contextualizou teoria e prática, resultando em um conteúdo que pode vir a contribuir com diversos gestores em suas atuações.

Na coleta dos dados, verificou-se a tendência de ocorrer dentro da organização, ideias semelhantes das quais Mintzberg demonstrou através dos fatos, em sua pesquisa sobre os gerentes, permitindo dessa forma que os objetivos propostos pela pesquisa, fossem alcançados. Mediante entrevista aos gestores do Órgão estudo de caso, pôde ser demonstrado a forma que administradores executam suas ações, atualmente. Além disso, foi evidenciado que os gestores em questão não possuem fundamentos de estudos sobre gestão.

Dada à importância desse assunto, visto que a gestão está presente em qualquer organização formal ou informal da sociedade, torna-se necessário dar mais atenção sobre os assuntos expostos e também sobre o desenvolvimento de novas pesquisas e discussões a respeito de como os futuros administradores, executivos, gestores ou qualquer nomenclatura que indique uma pessoa que está responsável por alcançar os objetivos de uma empresa, de um órgão, instituição ou qualquer organização que já existe ou possa vir a existir, enxergam e desenvolvem seu papel contribuindo para seu crescimento, o crescimento das pessoas com quem trabalha e para o desenvolvimento do país em que está inserido.

## 6.1 Limitações do estudo

A primeira limitação da pesquisa se refere a amostra do estudo, por ser um Órgão pequeno, a entrevista se limitou a seis gestores, além disso, um setor se encontra sem gestor, que passa a ser administrado pelo delegado geral, deixando a amostra ainda menor, estando limitada aos cinco gestores que estão atuando atualmente.

Como avaliação do instrumento da pesquisa que foram os dados obtidos através das entrevistas feitas aos gestores do Órgão estudo de caso, as informações foram satisfatórias, embora exista uma limitação quanto à análise das respostas, no sentido de que muitas delas são ditas de forma indecisa ou dúbia, afirmando haver duas situações, uma vez que torna a análise mais complexa.

Outra limitação é a falta de estudos a respeito desse objeto de estudo especificamente, por tanto se fez necessário intensificar na fonte teórica e aos poucos estudos semelhantes a esse.

## 6.2 Sugestões para trabalhos futuros

A gestão está presente em todos os âmbitos da sociedade, desde às com pequenas atividades, até as que são mais complexas e que envolvem mais pessoas e insumos, isso mostra sua importância e ressalta o quanto ela é essencial, contudo não existem muitas conclusões a respeito desse assunto, os atuais gestores baseiam suas decisões na maioria das vezes em intuição e experiências passadas. Então, através de aprendizagem cognitiva como disse Mintzberg, os gestores podem ter uma melhor identificação das habilidades de um gerente e assim melhorar sua atuação. Isso se torna um importante e forte objeto para as futuras pesquisas.

## Referências

BAZERMAN, M.H. **Processo Decisório: para cursos de Administração, Economia e MBAs**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL.Ministério da Fazenda. Secretaria da Receita Federal, acesso a informação, 2018. Disponível em:<<http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/institucional>>Acesso em: 27 jun. 2018.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais**. Em **Tese**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan. 2005.ISSN 1806-5023. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>>. Acesso em: 27 jun. 2018.doi:<https://doi.org/10.5007/%x>.

CATALÁ, Joan Prats I. **De la burocracia al "management"del "management" a la gobernanza: las transformaciones de las administraciones públicas de nuestro tiempo**. Espanha: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), 2005.

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

Comissão Nacional do Folclore. **Carta do Folclore Brasileiro**. Capítulo I - Conceito. Salvador, 1995. Disponível em: <<http://www.fundaj.gov.br/geral/folclore/carta.pdf>>Acesso em: 25 dez. 2018. FATO. In: DICIONÁRIO da língua portuguesa. Lisboa: Priberam Informática, 1998. Disponível em: . Acesso em: 25 dez. 2018.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DACORSO, Antonio Luz Rocha. **Tomada de decisão e risco: a administração da inovação em pequenas indústrias químicas**. São Paulo, 2000. 236 f. Dissertação (Mestrado Administração) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração. USP, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O advento da nova organização** In: Harvard Business Review. Gestão de Conhecimento, Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 2ed. São Paulo: Campus,2001.

DRUCKER. Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**.4.ed.São Paulo: Pioneira, 1997.

DRUCKER, Peter F., **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GODOI, Christiane K.; MELO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson Barbosa. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, Estratégias e Métodos**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOMES, F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. de. **Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério**. São Paulo: Editora Atlas, 2002

GOMES, F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. de. **Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

HOPPEN, N. **Resolução de problemas, tomada de decisão e sistemas de informação. Caderno de Administração Geral Programa de Eficácia Gerencial**, Porto Alegre, 1992.

JAMIL, G.L. **Gestão da informação e do conhecimento em empresas brasileiras: estudo de múltiplos casos**. Belo Horizonte: C/ Arte, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira; WIMMERSBERGER, Darlan Augusto; MIRANDA, Rodrigo. REVISITANDO MINTZBERG: FATOS E FOLCLORE NO TRABALHO GERENCIAL PELA PERSPECTIVA DE GESTORES DE UMA MULTINACIONAL. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 86-122, jan. 2016. ISSN 1984-3372. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/2359>>. Acesso em: 07 maio 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.19177/reen.v8e2201586-122>

MINTZBERG, Henry. O trabalho do executivo: o folclore e o fato. Coleção Harvard de Administração, São Paulo: Nova Cultural, 1986. Disponível em . Acesso: 05 out. 2009.

MORESI, E.(Organizador), **Metodologia de Pesquisa, Universidade Católica de Brasília**. 2003.

MORESI, E.(Organizador), **Metodologia de Pesquisa, Universidade Católica de Brasília**. 2003.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da Gestão Pública. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 53, n. 1, p. 82-90, jan. 2013. ISSN 2178-938X. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/30330/29171>>. Acesso em: 02 Mai. 2018.

OLIVEIRA, D de P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 9 ed São Paulo: Atlas, 2004.

PAES DE PAULA, A. P.. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 45, n. 1, mar. 2005b . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902005000100005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902005000100005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 07 de maio de 2018.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da Decisão: As Mudanças de Paradigmas e o Poder da Decisão**. São Paulo, Makron Books, 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica para alunos dos cursos de graduação e pós- graduação**. 3ª ed. São Paulo: Loyola, 2005.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social (2007). Métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas.

ROBBINS, S. P. E DECENZO, D. A. (2004) **Fundamentos de Administração: conceitos e aplicações**, São Paulo: Prentice Hall.

SCHOMMER, Paula Chies. Gestão pública no Brasil: notícias do teatro de operações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 43, n. 4, p. 102-107, out. 2003. ISSN 2178-938X. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37554/36318>>. Acesso em: 03 Mai. 2018.

Simon, Herbert A., **Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**, 2ª edição, Rio de Janeiro, GV, 1970.

Tenório, Fernando G., **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**, 9ª edição, Rio de Janeiro, FGV, 2005.

WEBER, Max, **A Ética protestante e o Espírito do Capitalismo**. 4 ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1985.

WEBER, Max. **Economía y Sociedad**. México, Fondo de Cultura Económica, 1944. IV, p. 93.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA****Dados do entrevistado:**

Nome: \_\_\_\_\_

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Idade: \_\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_

01- Suas atividades como gestor, estão baseadas em análises, discussões, estudos e planejamentos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

02- Suas atividades diárias levam pouco tempo para serem realizadas?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

03- Suas ações tem uma continuidade ou são de assuntos diferentes?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

04- Nas suas atividades, estão incluídas obrigações regulares em cerimônias, reuniões e/ou negociações?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

05- Se tratando da comunicação com os colaboradores (do seu setor), você utiliza um sistema de comunicação formal?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

06- Ainda sobre a comunicação com os colaboradores, você prefere mídias verbais, telefonemas e encontros informais?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

07- A não utilização de um sistema de comunicação formal, altera seu o desempenho das atividades?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

08- Nas suas atividades diárias há processamento de informações que vinculam a organização com seu meio ambiente?

---

---

09- Na sua atuação, você sente dificuldade de delegar?

---

---

10- Prefere delegar ou você mesmo fazer?

---

---

11- Você costuma passar suas experiências profissionais para seus subordinados?

---

---

12- Você considera a gestão, uma atividade complexa?

---

---

13- Como é dividido seu tempo dentro da organização, em relação a suas obrigações?

---

---

14- Você costuma tomar decisões baseado na intuição e/ou julgamentos?

---

---

15- Considera a administração uma ciência, uma profissão?

---

---

16- Você espera o problema acontecer para resolver, se antecede ao problema ou costuma evitá-los?

---

---

17- Você executa na maior parte do tempo, atividades interpessoais, informacionais ou de decisão?

---

---

**APÊNDICE B - ENTREVISTADO 1****Dados do entrevistado:**

Sexo: ( X ) Masculino ( ) Feminino

Idade: 33

Setor: GAB

01- Suas atividades como gestor, estão baseadas em análises, discussões, estudos e planejamentos?

Olhe, as atividades no geral, elas não são baseadas em análises e discussões, elas são baseadas de acordo com o que a necessidade aparece. São baseadas de acordo com a necessidade e a legislação. Agora, existem oportunidades dá gente tomar algumas decisões baseadas sim, em análises e discussões, mas como no serviço público as coisas são muito engessadas, isso não acontece sempre. Mas as vezes a gente consegue se reunir com as pessoas, fazer uma análise de dados e ver onde tem os pontos mais frágeis, mais importantes de fazer uma ação e trabalhar em cima do que foi decidido. Mas não é sempre, o ideal, o comum, é decidir de acordo com o que diz a legislação.

02- Suas atividades diárias levam pouco tempo para serem realizadas?

Olhe, no geral sim, são atividades bem... são muitas atividades, mas cada dessas atividades, cada uma delas, são bem rápidas de fazer.

03-Suas ações tem uma continuidade ou são de assuntos diferentes?

Sim, a maioria deles são de assuntos diferentes, quando você trabalha em um processo, por exemplo, você pega aquele processo, trabalha por um tempo e depois ele vai ser encaminhado para um outro setor para dar continuidade, então, são sempre..., noventa por cento dos trabalhos são de assuntos diferentes.

04- Nas suas atividades, estão incluídas obrigações regulares em cerimônias, reuniões e/ou negociações?

Sim, de vez em quando... especialmente reuniões, toda semana a gente tem uma reunião aqui no gabinete que tem que participar de videoconferência.

05- Se tratando da comunicação com os colaboradores (do seu setor), você utiliza um sistema de comunicação formal?

Sim, e-mail, e-mail corporativo.

06- Ainda sobre a comunicação com os colaboradores, você prefere mídias verbais, telefonemas e encontros informais?

Eu pessoalmente eu prefiro olho no olho, eu prefiro comunicação direta, telefone pra mim é no último caso, eu prefiro a comunicação direta em primeiro lugar e depois e-mail, telefone é que eu não gosto tanto.

07- A não utilização de um sistema de comunicação formal, altera seu o desempenho das atividades?

Ele pode alterar, como a gente trabalha na legalidade, a ordem que você dar por e-mail ela tá registrada, e a pessoa que recebe aquele comando ela não pode negar, então tem uma diferença sim. Se a gente dar uma ordem por e-mail ela tem mais força do que uma ordem verbal.

08- Nas suas atividades diárias há processamento de informações que vinculam a organização com seu meio ambiente?

Não, não acho que não, as coisas acontecem mais por aqui mesmo.

09- Na sua atuação, você sente dificuldade de delegar?

Não, aqui, aqui é... já tá delegado na verdade. Cada um tem suas tarefas para serem desempenhadas e não teria...o delegado não teria tempo de fazer tudo se não delegasse, então, não tem dificuldade, a necessidade do serviço exige que delegue.

10- Prefere delegar ou você mesmo fazer?

Depende do caso, se for uma área que eu domino, eu prefiro fazer. Agora se for uma área que eu não sei, teria que parar pra estudar o processo como é que faz, eu prefiro delegar pra pessoa que já sabe.

11- Você costuma passar suas experiências profissionais para seus subordinados?

Sempre que me perguntam, sim, costumo. Eu acredito que sim. Quando as pessoas me perguntam eu gosto de passar. Quando eu cheguei me ensinaram, eu gosto de passar. Mas isso é tão raro, quase não acontece.

12- Você considera a gestão, uma atividade complexa?

Eu acho complexa, porque a gente trabalha com pessoas, né? O objetivo da gestão ela é resultado, mas o resultado se atinge através de pessoa e cada uma das pessoas, por mais que elas tenham o objetivo mais ou menos único, né? porque elas estão trabalhando na mesma instituição então, por mais que elas estejam alinhadas com aquele objetivo da instituição, mas as pessoas são diferentes, então cada cabeça é um mundo, na parte... é uma atividade muito complexa porque você lida com pessoas é complexo. Cada pessoas reage diferente, se eu der uma atividade pra você, você vai reagir de um jeito e se eu der a mesma atividade para outra pessoa ela vai reagir, pode reagir de uma maneira diferente, porque ela tem uma história diferente, um jeito de pensar diferente, então a complexidade é isso.

13- Como é dividido seu tempo dentro da organização, em relação a suas obrigações?

Olhe, no trabalho que eu faço hoje a maior parte do tempo que a gente gasta é respondendo mensagens de terceiros, como ofício, e-mail, as vezes aparece de ter algum conflito que a gente tem que Dirimir e dizer que tal tarefa é de tal pessoa, tarefa é de tal setor, mas a maior parte do tempo o que a gente faz é lidar com respostas de terceiros, demanda de terceiros, seja por e-mail, ofício ou processo. No trabalho da Orgão X na maioria das áreas geralmente a pessoa trabalho só, a maioria deles não é um trabalho colaborativo, tem muito pouco trabalho colaborativo, a maioria dos trabalhos, cada uma faz a sua parte, passa de um setor para o outro, é muito diferente de uma empresa privada, que as vezes tem um projeto e as pessoas trabalham juntas naquele projeto.

14- Você costuma tomar decisões baseado na intuição e/ou julgamentos?

Olhe, o ideal é que a tomada de decisão ela seja feita no equilíbrio das duas coisas, a intuição do gestor ela é muito importante, porque a intuição nasce da experiência, então quanto mais experiência a pessoas tem naquele setor, mas fácil ele tem a intuição de que aquela ação vai dar certo. Mas o gestor precisa ele precisa também olhar resultado, antes de tomar decisão, tem que ser o equilíbrio.

15- Considera a administração uma ciência, uma profissão?

Eu acredito que a administração é uma profissão, eu acredito que... Por que o conceito de ciência, se você ver, aquela coisa cartesiana de você fazer um experimento depois repetir aquele experimento e o resultado ter que ser o mesmo, se aplica muito pouco "pras" pessoas. Existe um método científico de estudo dentro da administração, isso aí existe. Agora o ato de administrar não é uma ciência, o ato de administrar é um ato de tomar decisões que envolve pessoas como eu falei, envolve resultados. Então eu vejo como uma profissão. É uma profissão que qualquer um faz e faz o tempo todo. Por exemplo, até mesmo uma dona de casa é uma administradora em algum sentido, por que ela tá... ela tem recursos limitados, ela tem tempo limitado, ela precisa decidir o que vai fazer com aquele recuso, com aquele tempo.

## APÊNDICE C - ENTREVISTADO 2

### Dados do entrevistado:

Sexo: ( X ) Masculino ( ) Feminino

Idade: 43

Setor: GAB-

01- Suas atividades como gestor, estão baseadas em análises, discussões, estudos e planejamentos?

Sim, mas não totalmente, eu acho que as vezes a gente perde tempo com coisas menores, né? Eu acho que a gente podia ter mais atividade de discussão de planejamento, principalmente numa unidade pequena, esse tempo de planejamento é muito pequeno.

02- Suas atividades diárias levam pouco tempo para serem realizadas?

Como gestor, eu acho que pouco tempo, porque a gente acaba assumindo a área operacional pra complementar.

03-Suas ações tem uma continuidade ou são de assuntos diferentes?

Assuntos diferentes, bem diferentes. E aí eu acho que é como função do gestor mesmo. Por que?... Aqui no órgão x a gente tem muito essa ideia do gestor, chefe ou delegado de ser o melhor técnico, e nem sempre é o melhor, eu entendo que a gente teria que administrar. Mas deveria focar em assuntos de longo prazo.

04- Nas suas atividades, estão incluídas obrigações regulares em cerimônias, reuniões e/ou negociações?

Negociações menos, mas cerimônias e reuniões, sim.

05- Se tratando da comunicação com os colaboradores (do seu setor), você utiliza um sistema de comunicação formal?

Não. Totalmente informal, quanto mais informal melhor. Existe, mas é mais utilizado com informações vindas dos órgãos centrais, superintendência.

06- Ainda sobre a comunicação com os colaboradores, você prefere mídias verbais, telefonemas e encontros informais?

Prefiro mais o contato pessoal, é... não que a gente não use mídia, telefone, e-

mail, mas eu acho que é importante também ter esse contato cara-a-cara, porque as vezes você escreve uma coisa, mais aí quando você..., nem sempre você consegue escrever o que você tá pensando, e as vezes cara-a-cara você consegue discutir melhor um assunto.

07- A não utilização de um sistema de comunicação formal, altera seu o desempenho das atividades?

É..., sim! Talvez fosse mais fácil usar o sistema formal, mas eu acho que o sistema informal ele permite você tá mais próximo das pessoas.

08- Nas suas atividades diárias há processamento de informações que vinculam a organização com seu meio ambiente?

sim, a gente recebe diariamente um relatório de notícias externas que tem a ver com essa relação da sociedade com o órgão.

09- Na sua atuação, você sente dificuldade de delegar?

Não, não sinto,

10- Prefere delegar ou você mesmo fazer?

Eu prefiro delegar e dar autonomia que as pessoas façam, apesar que eu também gosto de fazer, gosto de ir para o operacional.

11- Você costuma passar suas experiências profissionais para seus subordinados?

Eu acho que a experiência profissional do pessoal que trabalha comigo é maior que a minha, mas sim.

12- Você considera a gestão, uma atividade complexa?

Toda atividade que envolva relacionamento com pessoas, não é uma coisa fácil. E aí é, todo dia você tá aprendendo, todo dia você tá vendo coisa nova e realmente não é uma coisa que é fácil, cada um é diferente do outro e aí você tentar gerenciar isso aí, os interesses, os perfis das pessoas são diferentes, né? Um é mais acelerado, um é mais devagar, então tem que administrar tudo isso, tentar administrar, né?

13- Como é dividido seu tempo dentro da organização, em relação a suas obrigações?

—  
Eu...lógico que a gente tá vivendo um momento diferente, mas eu diria que em média eu teria assim, atividade de gestor umas quatro horas e as outras quatro horas atividades operacionais em média e com as pessoas daria duas ou três horas, dessas oito horas, mais ou menos isso.

14- Você costuma tomar decisões baseado na intuição e/ou julgamentos?

Sim, não tem como, mais na intuição, porque as vezes você tem que ter aquele sentimento, na parte gerencial, eu acredito que existem técnicas, direcionamentos, mas eu acho que a intuição é muito importante. E evitar o pré-julgamento que isso é perigoso. Eu pelo menos quando vou tomar uma decisão nessa questão administrativa, eu prefiro, ser mais cauteloso, deixar pra depois.

15- Considera a administração uma ciência, uma profissão?

Eu acredito que seja, mas como toda atividade humana, como toda profissão, o sentimento é uma coisa importante, como tem muitos engenheiros que costumam ser administradores sem ter formação em administração especificamente.

## APÊNDICE D - ENTREVISTADO 3

### Dados do entrevistado:

Sexo: ( ) Masculino ( x ) Feminino

Idade: 39

Setor: CAC

01- Suas atividades como gestor, estão baseadas em análises, discussões, estudos e planejamentos?

Dependendo do assunto, porque aqui no CAC, o trabalho do CAC é um trabalho conclusivo, a gente não tem um tempo de retaguarda pra discussões posteriores, a gente analisa no ato do atendimento e tenta concluir ali. As principais questões do setor, a gente discute em reuniões sim, antes de se aplicar a gente define como que vai padronizar e trabalhar de forma uniforme, todo mundo trabalhar da mesma forma, mas a princípio no dia-a-dia mesmo, as decisões são tomadas no ato do atendimento e muitas vezes um atendente difere do outro, um interpreta de uma forma a legislação, outro aplica de outra forma, por isso que a gente faz reuniões pra padronizar ao máximo possível. Mas geralmente é imediata a decisão, não é objeto de planejamento anterior não.

02- Suas atividades diárias levam pouco tempo para serem realizadas?

Sim, a gente tem hoje um tempo de atendimento bem rápido, uns 15 minutos, quando excede esse tempo a gente fica com documentação para concluir posterior, mas todos os trabalhos geralmente são conclusivo e rápidos.

03-Suas ações tem uma continuidade ou são de assuntos diferentes?

Muito diferentes, a gente trabalha aqui com uma diversidade muito grande de assuntos, sempre são assuntos muito diferentes.

04- Nas suas atividades, estão incluídas obrigações regulares em cerimônias, reuniões e/ou negociações?

Cerimonias não e negociações a gente tem que negociar pra conseguir que corpo funcional funcione, não adianta você impor sua vontade sem discutir com os colegas, não é dessa forma que funciona aqui, a gente tem que ouvir, tem que tentar entender cada um, pra conseguir com que o setor funcione bem, aí fazemos isso através de reuniões.

05- Se tratando da comunicação com os colaboradores (do seu setor), você utiliza um sistema de comunicação formal?

Aqui é necessário a comunicação formal na maioria das vezes, por que são decisões que a gente inclui no próprio processo, porque são decisões processuais, né? de análises que você usa a legislação pra ter essa resposta, então a gente muitas vezes tem que fazer essa comunicação formal. Informalmente você discute um procedimento ou outro, mas na hora de concluir você tem que fazer formalmente, aí é através de e-mails, intranet também.

06- Ainda sobre a comunicação com os colaboradores, você prefere mídias verbais, telefonemas e encontros informais?

6Preferir, eu prefiro o informal, né? Por que a gente discute mais abertamente assim, consegue ter um rendimento melhor, mas tem situações mais uma vez que a gente precisa usar o formal mesmo, ainda mais num órgão com o órgão x.

07- A não utilização de um sistema de comunicação formal, altera seu o desempenho das atividades?

Sim, como eu falei, uma resposta tá interligada a outra, porque pode comprometer todo um andamento de um processo, se um despacho não incluído, ou não decisivo, ou faltando uma lacuna da legislação, então é necessário sim, essa formalização.

08- Nas suas atividades diárias há processamento de informações que vinculam a organização com seu meio ambiente?

Sim, no órgão x sim, porque na maioria dos assuntos que são ligados a tributação, a imposto, e Aduana, tudo repercute aqui, principalmente no atendimento, porque é aqui que começa tudo.

09- Na sua atuação, você sente dificuldade de delegar?

Não eu sinto facilidade, eu delego com muita facilidade, eu procuro distribuir..., eu tento fazer de forma justa, até porque esse setor é um setor que não anda sozinho, não adianta você querer seguir sozinho porque não segue; pelo contrário, você se frustra, se aborrece e a coisa não anda, então é necessário delegar sim, e eu faço com facilidade, eu acho.

10- Prefere delegar ou você mesmo fazer?

Depende do assunto e da circunstancias, quando o atendimento tá com uma demanda muito grande, eu mesma faço, e quando tá tranquilo aí a gente distribui.

11- Você costuma passar suas experiências profissionais para seus subordinados?

A gente aqui não tem uma relação de hierarquia não, sabe? a gente procura ser o mais igual possível, e aí dividir, todo mundo divide, quem sabe um pouquinho mais disso fala "pro" outro, quem leu sobre determinado assunto também fala pro outro. A gente não tem hierarquia nesse sentido não, todo mundo compartilha informações.

12- Você considera a gestão, uma atividade complexa?

Muito complexo, porque não influi só na capacidade "*laborativa*" e intelectual, você lida com o emocional das pessoas e isso é complicado, sim.

13- Como é dividido seu tempo dentro da organização, em relação a suas obrigações?

Começo atender da hora que eu chego, até o finalzinho do expediente, aí, nesse inteire, eu ou tentando fazer processo, depois aprovando procurações, vou distribuindo as atividades com os colegas, eu tento dar conta nessas seis horas de expediente.

14- Você costuma tomar decisões baseado na intuição e/ou julgamentos?

A minha decisão, eu sempre me baseio na legislação, tudo que a gente faz aqui tem previsão legal, não cabe muito a análise pessoal não, e julgamento as vezes é necessário fazer com que legislação você vai aplicar, qual a legislação, mas não a opinião pessoal, muitas vezes nem entra na análise e intuição nem pensar, tem que ser legislação mesmo.

15- Considera a administração uma ciência, uma profissão?

Uma mistura das duas coisas.

**APÊNDICE E - ENTREVISTADO 4****Dados do entrevistado:**

Sexo: ( ) Masculino ( X ) Feminino

Idade: 44

Setor: SACOR

01- Suas atividades como gestor, estão baseadas em análises, discussões, estudos e planejamentos?

Nem sempre, algumas decisões são tomadas em reuniões, mas a maioria é quando a situação surge.

02- Suas atividades diárias levam pouco tempo para serem realizadas?

Se tratando das decisões com o pessoal, sim, mas as coisas do setor, a respeito de compras e resoluções dos problemas, não.

03- Suas ações tem uma continuidade ou são de assuntos diferentes?

Geralmente tem continuidade, poucas não tem.

04- Nas suas atividades, estão incluídas obrigações regulares em cerimônias, reuniões e/ou negociações?

Sim, sempre participo de cerimônias.

05- Se tratando da comunicação com os colaboradores (do seu setor), você utiliza um sistema de comunicação formal?

Sim, tudo tem que ficar registrado, então uso email pra comunicação com os colaboradores.

06- Ainda sobre a comunicação com os colaboradores, você prefere mídias verbais, telefonemas e encontros informais?

Sim, eu uso a comunicação informal também, facilita na hora de resolver as coisas, embora precise sempre finalizar do modo formal.

07- A não utilização de um sistema de comunicação formal, altera seu o desempenho das atividades?

Alteraria, com certeza. Aqui na SARCOL a gente utiliza muito a comunicação formal, então alteraria sim.

08- Nas suas atividades diárias há processamento de informações que vinculam a organização com seu meio ambiente?

Sim, como é um Órgão público várias coisas que acontecem lá fora, interferem nas nossas decisões aqui.

09- Na sua atuação, você sente dificuldade de delegar?

Não, não sinto e até tenho que delegar bastante.

10- Prefere delegar ou você mesmo fazer?

Eu sempre delego, mas tem coisas que só eu posso fazer, então eu tenho que resolver por aqui mesmo.

11- Você costuma passar suas experiências profissionais para seus subordinados?

Não, aqui a função do pessoal é bem distinta da minha, embora tudo seja interligado, mas tem funções que só eu exerço.

12- Você considera a gestão, uma atividade complexa?

Considero, considero muito porque envolve bastante coisa, pessoas, processos, aí conciliar tudo isso tem uma dificuldade sim.

13- Como é dividido seu tempo dentro da organização, em relação a suas obrigações?

Vou resolvendo as coisas à medida que vão aparecendo e sempre tem coisas pra concluir de trabalhos que já estão em andamento, me divido praticamente assim, coisas novas que surgem durante o dia e coisas que já estou resolvendo a algum tempo.

14- Você costuma tomar decisões baseado na intuição e/ou julgamentos?

Nos processos formais não, tem que ser conforme a lei, dentro dos padrões estabelecidos mesmo.

15- Considera a administração uma ciência, uma profissão?

Não sei, mas acho que sim, embora muitas pessoas consigam administrar sem ter estudado.

**APÊNDICE F - ENTREVISTADO 5****Dados do entrevistado:**

Sexo: ( X ) Masculino ( ) Feminino

Idade: 31

Setor: SARAC

01- Suas atividades como gestor, estão baseadas em análises, discussões, estudos e planejamentos?

Sim, totalmente, é... as atividades que a gente tem aqui na SARAC, elas são bem objetivas, nós somos setorizados em um setor de julgamento, uma operacional e outra mais operacional ainda a equipe de apoio, então a gente tem que ter um planejamento pra se antecipar as demandas e fazer com que as equipes trabalhem de forma mais harmônicas, cada equipe depende da outra. Agora nós estamos vivendo um período delicado de greves, de movimentos, mas em outros períodos normais a gente ta sempre se reunindo e discutindo bastante, afinando a equipe, sempre com bastantes discussões.

02- Suas atividades diárias levam pouco tempo para serem realizadas?

Depende, nas atividades como chefe de uma equipe bem heterogenia assim, em termos de atividades, então tem atividades que eu levo segundos como a triagem e tem atividades que eu levo dias, que é fazer um despacho decisório de um assunto mais complexo, onde você precisa estudar um assunto novo ou o documento é muito grande pra analisar, então eu não posso dizer que é muito e nem pouco tempo. Como chefe a gente delega muito e em via de regra as atividades não são brevíssimas, mas são breves, uma vez ou outra a gente pega uma atividade mais complexa porque tem familiaridade com o assunto ou então não tem ninguém que faça então eu absorvo. Mas no geral são um pouco mais curtas.

03- Suas ações tem uma continuidade ou são de assuntos diferentes?

Todos diferentes, aqui na SARAC ela engloba todos os assuntos do Órgão, tirando o de Recursos humanos, desde fiscalização, julgamento, processos judiciais, então são todos os assuntos.

04- Nas suas atividades, estão incluídas obrigações regulares em cerimônias, reuniões e/ou negociações?

Reuniões sim, tem bastante. Cerimônias menos, porque talvez o tamanho do Órgão x e a importância regional, não demande tanto essas atividades externas.

05- Se tratando da comunicação com os colaboradores (do seu setor), você

utiliza um sistema de comunicação formal?

O meio formal eu utilizo quanto eu tô dentro de um processo, trabalhando num processo eu comunico de forma formal que o contribuinte tem acesso, mas no dia a dia no e-mail que é trocado só entre a gente, que não ta sendo copiado para outras pessoas de outra delegacia, eu prezo muito pelo informalismo, que a gente se comunica melhor a comunicação no dia a dia sempre informal.

06- Ainda sobre a comunicação com os colaboradores, você prefere mídias verbais, telefonemas e encontros informais?

Sim, totalmente informal, até encontros externos tem uma formalidade, tem um protocolo a seguir, mas a informalidade aproxima muito.

07- A não utilização de um sistema de comunicação formal, altera seu o desempenho das atividades?

Acho que alteraria se eu mudasse o viés, se eu passasse a ser totalmente formal em tudo, que uma formalização no dia a dia, no linguajar, no tratamento, você acaba criando barreiras desnecessárias. Então, pra gente ter um fluxo rápido, que aqui a SARAC tem que movimentar tudo muito rápido, então a gente tem que quebrar essas barreiras de formalidades.

08- Nas suas atividades diárias há processamento de informações que vinculam a organização com seu meio ambiente?

Não... assim, o que acontece é... por exemplo, os auditores estão em movimento aí tem notícias externas que abalam o ânimo dos auditores, vamos dizer, então abalando o ânimo de equipe, alguns vão baixar a produtividade, então nesse sentido o ambiente influencia. Mas no dia a dia, tirando esse contexto, a gente trabalha bem..., não sei se é o certo, mas eu gosto de trabalhar livres de influências externas, podem ter influências positivas e negativas, mas pra gente ter impessoalidade no trabalho, eu prezo muito pra gente ficar livre de influências externas.

09- Na sua atuação, você sente dificuldade de delegar?

Não, tenho dificuldade nenhuma, inclusive eu tenho dificuldade de não delegar na verdade, a gente tenta administrar de uma forma que os assuntos fiquem mais ou menos divididos por ilhas de competências.

10- Prefere delegar ou você mesmo fazer?

Eu prefiro delegar, não digo que eu delego sempre, por exemplo, tem um assunto que eu tenho familiaridade e domino, já fiz alguns, eu não vou delegar, talvez eu esteja dando trabalho a uma pessoa, que na cabeça mais ou menos de tanto ver eu já resolvi, então esses casos eu não delego. Mas eu gosto muito de delegar, porque os auditores são autoridades, então eles têm..., eu não posso segurar todos os trabalhos, também a gente tem que prezar pela... pelo erro humano, em alguns

lugares tem um medo do gestor, do administrador em não delegar com medo que o outro erre, mas a gente é humano, erra. Se errar sem querer, não tem problema, corrige de ofício e o problema é o erro doloso a pessoa que quer errar, mas aí já é outra circunstância, mas eu não tenho nenhum problema em delegar.

11- Você costuma passar suas experiências profissionais para seus subordinados?

Sim e também eu procuro absorver, é muito mais fácil eu ter, em termos de probabilidade eu não saber de uma coisa que minha equipe inteira, vinte pessoas saibam do que eu sozinho saber uma coisa que ninguém sabe.

12- Você considera a gestão, uma atividade complexa?

Complexa porque envolve várias competências, não é complexa no sentido de difícil, pra algumas pessoas pode ser, mas é complexa no sentido que você tem que além do, de ter uma relativa dominância dos assuntos que estão sendo tratados, tem que dominar, tem que ter uma relativa dominâncias de assuntos subjetivos que é interpessoais, tem que... são coisas que não são visíveis, então é complexo por causa disso. São muitos papéis que você tem que desempenhar e muitos pratos pra equilibrar, vamos dizer assim, mas não vejo como uma questão... pelo menos a da SARAC eu não vejo como difícil não.

13- Como é dividido seu tempo dentro da organização, em relação a suas obrigações?

Olha, eu tento... é, eu gosto de rotina, então todo dia pela manhã eu olho minha caixa de processos, trio tudo, tento deixar vazia, aí tendo tempo eu vou fazer alguma coisinha que ficou, não delego, depois eu tento... assim, tendo tempo eu vou olhar todas as equipes da SARAC pra ver como é que tá, se ta saindo processo, porque não ta saindo, onde ta represando, onde tem processo perigoso que não devia ta, deveria ta andando, tendo tempo eu vou para os sistemas gerenciais puxar relatórios pra ver se tem que... tem muita coisa que não é processo, um débito que tá só no sistema, tem que ir atrás de um programa gerencial pra identificar e por aí vai, e tendo tempo eu vou fazendo outras atividades, sempre dentro de uma rotina.

14- Você costuma tomar decisões baseado na intuição e/ou julgamentos?

Aqui tem dois tipos de decisões básicas, as decisões dentro dos processos administrativos que os auditores têm, que é o processo decisório que ele entra no mérito de uma questão e decide e essa decisão é a lei administrativa, essa decisão tem que ser...a intuição é só no feeling de você ir atrás das questões legais, mas a decisão em si, tem que ser totalmente sem de intuição, tem que ser só razão e dentro da legalidade. E tem outras decisões que não obedecem ao formalismo tão grande e aí sim, entra totalmente feeling e a razão é reduzida. Que é por exemplo, alguém da equipe vem e diz que precisa tirar um eleitoral pra compensar outro dia, eu poderia dizer não, mas eu vejo que ele trabalha bem, não tem porque eu dize não eu sei que ele vai compensar, então é uma decisão totalmente no intuitivo.

15- Considera a administração uma ciência, uma profissão?

*"Tá "dentro das ciências humanas, eu acredito que a administração é uma ciência sim.*