



ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL PESQUISA DA PERCEPÇÃO NO CAMPUS ALEGRETE DA UNIPAMPA

ORGANIZATIONAL DECISION MAKING STYLE PERCEPTION RESEARCH IN THE UNIPAMPA CAMPUS ALEGRETE

Frank Sammer Beulck Pahim – UNIPAMPA – frankpahim@unipampa.edu.br;

Gabriella Lisbôa Helbert – UFSM – gabriellahelbert@gmail.com;

Prof. Dra. Luciana Flores Battistella – UFSM - lutti@ufsm.br;

Prof. Dr. David Lorenzi Júnior – UFSM - davilorenzi@yahoo.com.br

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a percepção do estilo de tomada de decisão organizacional no campus de Alegrete da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). Em uma instituição universitária com sete cursos de graduação, dois mestrados e uma especialização, com apenas dez anos de existência e um corpo funcional em torno de 160 servidores, torna-se habitual participar de importantes decisões em colegiados, comissões, cargos de chefia ou de direção. Partindo do princípio que a tomada de decisão está em todos os níveis da organização, a percepção dos servidores sobre o processo é importante para definir qual o estilo de tomada de decisão predomina na instituição. Esta pesquisa configurase como de caráter descritivo, assumindo uma abordagem quantitativa, utilizando-se de uma Escala de Percepção dos Estilos de Tomada de Decisão Organizacional (EPETDO) para avaliar o estilo predominante de tomada de decisão. Como resultado observa-se que não há diferenças significativas entre os estilos de tomada de decisão, sendo que os decisores tendem a usar tanto o estilo sistêmico quanto o estilo contingencial.

Palavras-chave: Estilo de tomada de decisão; Decisões colegiadas; Escala EPETDO.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the perception of the style of organizational decision making in the Alegrete campus of the Federal University of Pampa (UNIPAMPA). In a university institution with seven undergraduate courses, two master's degrees and a specialization, with only ten years of existence and a functional body around 160 servers, it is usual to participate in important decisions in collegiate, committees, positions of leadership or direction. Assuming that decision making is at all levels of the organization, the perception of the servants about the process is important to define which style of decision-making predominates in the institution. This research is a descriptive one, assuming a quantitative approach, using an Organizational Decision-Making Styles Perception Scale (EPETDO) to evaluate the predominant style of decision-making. As a result, it can be observed that there are no significant differences between decision-making styles, with decision-makers tending to use both systemic style and contingency style.

Keywords: Style of decision-making; Collegial Decisions; EPETDO scale.



1. Introdução

A efetividade institucional depende da qualidade da decisão em todos os seus níveis. Para isso é necessário uma boa base de dados, informações e conhecimento que subsidiem o processo, e mecanismos que dêem consciência do poder de decisão a cada servidor.

No entanto, os processos que desencadeiam a tomada de decisão podem diferenciar de instituição para instituição. Choo (2003), com base no trabalho de outros autores, identificou quatro estilos ou modelos decisórios principais: o de Simon (1979) e Cyert e March (1963), chamado de modelo racional; o de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), chamado de processual; o de Alisson (1971) chamado de político; e o modelo de Cohen, March e Olsen (1972) chamado de anárquico. Segundo Choo (2003) existem duas propriedades que identificam a forma como o processo de tomada de decisão é executado pela organização: a estrutura e a clareza dos objetivos organizacionais e a informação a respeito de métodos e processos para o cumprimento das tarefas (SIQUEIRA, 2014).

A partir desses modelos, a literatura a respeito dos processos de tomada de decisão evoluiu para a criação de dimensões ou construtos que identificam o estilo de tomada de decisão predominante numa instituição, como a chamada Escala de Percepção dos Estilos de Tomada de Decisão Organizacional (EPETDO), desenvolvida por Nascimento e Gomide Junior (2014) no Brasil, confirmada com base em análise fatorial exploratória e avaliada por juízes. Na EPETDO foram definidos dois estilos de tomada de decisão, o Estilo Sistêmico de Tomada de Decisão (TDS), que identifica a crença dos empregados de que a tomada de decisão é elaborada em torno de princípios e processos a fim de oferecer estabilidade e diferentes alternativas de se alcançar os objetivos das decisões organizacionais e o Estilo Contingencial de Tomada de Decisão (TDC), que identifica a crença dos empregados de que não existe um processo para a solução de problemas na organização, sendo as decisões orientadas pelos interesses dos participantes, que promovem conflitos a fim de exercerem suas influências no processo.

Com base na escala EPETDO, foi realizada uma pesquisa no campus Alegrete da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) com o objetivo de identificar o estilo predominante de tomada de decisão na instituição. A pesquisa foi realizada com os servidores do campus, partindo do princípio que a tomada de decisão está em todos os níveis da organização, ou seja, as atividades da instituição, em todos os níveis hierárquicos, são essencialmente atividades de tomada de decisão e de resolução de problemas (HOPPEN, 1992).



Conhecer o estilo predominante de tomada de decisão, a partir das percepções de seus servidores sobre o processo, é importante para a criação de novos mecanismos de utilização da informação e do conhecimento, e, desta forma, obter maior eficiência na alocação de recursos e efetividade na consecução dos objetivos institucionais. O trabalho está dividido em quatro seções, sendo a primeira uma contextualização da instituição na qual a pesquisa foi realizada, a segunda traz o embasamento teórico que sustenta o trabalho, a terceira a metodologia e os resultados obtidos e a quarta e última seção as considerações finais.

2. Contexto institucional

A Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) é uma instituição federal de ensino superior multicampi e foi criada pela lei 11.640/2008, dentro do programa de expansão das universidades federais no Brasil, com o objetivo de impulsionar o desenvolvimento econômico na metade sul do Rio Grande do Sul. Os campi estão instalados em Alegrete, Bagé (Reitoria), Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Itaqui, Jaguarão, Santana do Livramento, São Borja, São Gabriel e Uruguaiana.

O município de Alegrete está localizado na fronteira oeste do Rio Grande do Sul e possui a maior extensão territorial do Estado, com uma população de aproximadamente 78 mil habitantes. Sua economia é baseada na agricultura e na pecuária. O campus Alegrete iniciou suas atividades em 2006 e sedia os cursos de graduação de Ciência da Computação, Engenharia Agrícola, Engenharia Civil, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Engenharia de Software e Engenharia de Telecomunicações, e os cursos de pós-graduação *stricto sensu* de Engenharia e de Engenharia Elétrica. A comunidade acadêmica é de aproximadamente 1900 pessoas, entre estudantes, docentes, técnico-administrativos e terceirizados.

A UNIPAMPA, assim como as demais universidades federais, tem suas decisões baseadas na atuação de colegiados, sendo o Conselho Universitário - CONSUNI o órgão máximo da instituição, com funções deliberativas, normativas e consultivas. As Comissões Superiores de Ensino, de Pesquisa e de Extensão deliberam sobre assuntos de suas áreas e a gestão fiscal, orçamentária e patrimonial da universidade é fiscalizada pelo Conselho Curador. Nos campi, as estruturas colegiadas espelham-se na institucional, sendo o conselho do campus o órgão máximo e as comissões de ensino, de pesquisa e de extensão as responsáveis pelas deliberações no âmbito das competências acadêmicas do campus. Em relação aos cursos, nos campi, existem os colegiados, com a responsabilidade de pensar as diretrizes do curso, e as

comissões de curso, que dentre suas atividades implementam o Projeto Pedagógico, executam e avaliam as atividades acadêmicas do curso.

A estrutura de gestão da UNIPAMPA está composta pela reitoria, com sede em Bagé, e pró-reitorias, que em alguns casos estão lotadas nos campi, coordenações de órgãos complementares e suplementares, coordenações de divisões e chefias de setores.

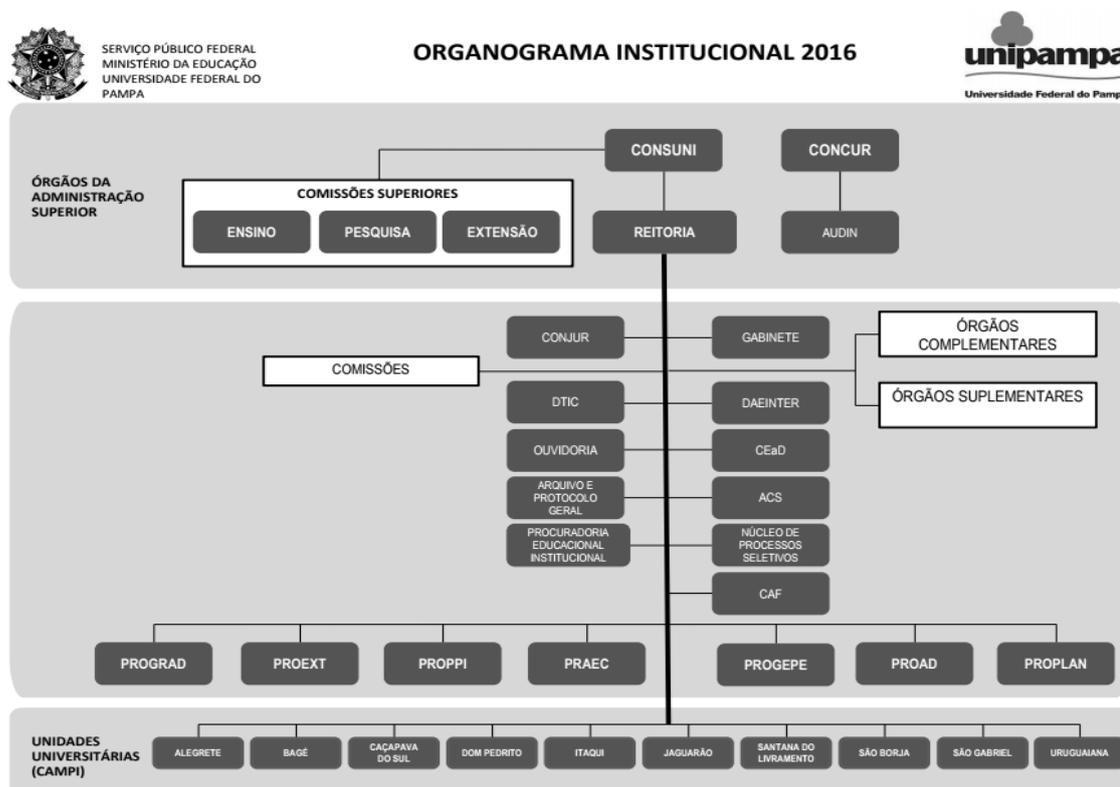


Figura 1 - Organograma da UNIPAMPA

Fonte: *site* da UNIPAMPA

Nos campi a gestão é responsabilidade da direção do campus, que é composta pela coordenação acadêmica, pela coordenação administrativa e pelo diretor do campus. Nesta estrutura executiva dos campi ainda temos as coordenações de curso e as chefias de setores, como a do setor acadêmico, biblioteca e laboratórios.

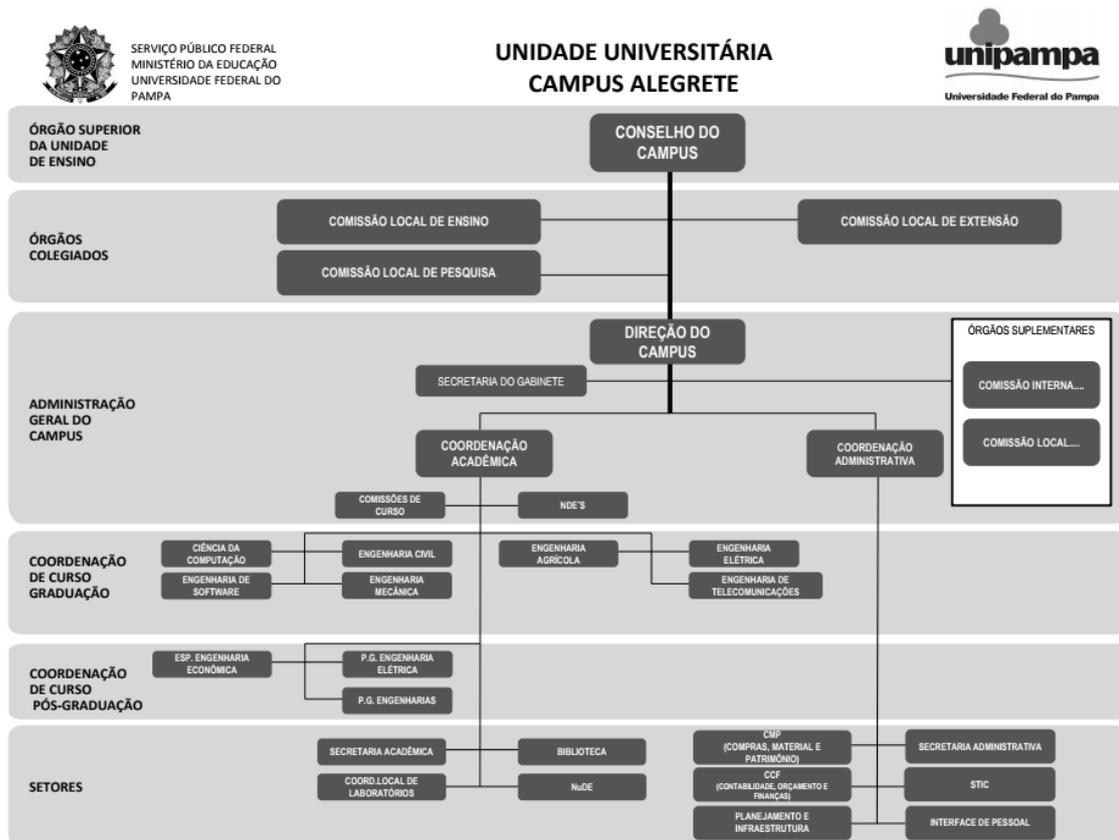


Figura 2 – Organograma do campus Alegrete
Fonte: *site* da UNIPAMPA

3. Referencial teórico

Tomar decisões é algo crucial para as organizações, é uma atividade que acontece todo o tempo, em todos os níveis e influencia diretamente os resultados da empresa, sendo impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência do processo decisório (GONTIJO, 2004 p.14).

Simon (1977) pesquisou o processo de tomada de decisão, dando várias contribuições à teoria e criando termos como “decisões programadas e decisões não-programadas” e a divisão em fases do processo decisório. As fases do processo decisório de Simon são da inteligência ou investigação, onde acontece a investigação do problema e oportunidades; do desenho ou concepção, que é a fase de criação, desenvolvimento e análise de possíveis cursos de ação; a fase da escolha, que é onde o decisor opta por uma alternativa de ação; e o *feedback* que está presente entre as fases e possibilita o retorno a um estágio anterior. (KLADIS, 1995).



De Oliveira (2006) explora os modelos de tomada de decisão enfatizando aspectos individuais e circunstanciais para sua ocorrência e define os modelos: modelo clássico ou burocrático, onde os procedimentos lógicos formais do processo decisório são enfatizados, quem toma as decisões examinará primeiro os fins e só depois estuda os meios para alcançá-los, subordinando a eficácia da decisão à escolha da melhor decisão; modelo comportamentalista, onde o comportamento dos indivíduos influencia nas decisões; modelo normativo, que é o que deve ser feito, é a preocupação central, sendo o modelo dos grupos técnico-profissionais; e modelo racional, que é aquele onde o processo decisório tem como intuito maximizar os objetivos da alta administração e de seus acionistas.

De Oliveira (2006 p.42) descreve sobre o pensamento linear para resolução de problemas e sobre o pensamento sistêmico, sendo este último, uma abordagem contemporânea, que aborda a interação entre as soluções e seus reflexos na organização como um todo, havendo resultados intencionais e resultados involuntários. O autor explora, ainda, os níveis de decisão, que vão mobilizar os recursos necessários em cada nível de realização de objetivos, sendo os níveis definidos como decisões estratégicas, que são aquelas que influenciam as decisões em mais alto nível da organização sendo uma função da alta administração; decisões táticas, que são tomadas pela gerência intermediária, são decisões mais específicas e concretas do que decisões estratégicas e mais voltadas para a ação; decisões operacionais, que são tomadas no nível mais baixo da estrutura organizacional e se referem ao curso de operações diárias.

O processo decisório depende de outros mecanismos que suportam a ação, sendo que em cada organização há um modelo ou características predominantes. Scucuglia (2015), referenciando-se nos modelos de tomada de decisão desenvolvidos por Nascimento e Gomide Júnior (2014), caracteriza quatro grupos de modelos: modelo de tomada de decisão racional, onde as principais características deste modelo são as regras claras para a tomada de decisão, a busca pela redução de riscos, a identificação de um problema claro antes da tomada de decisão e a busca de soluções satisfatórias em vez da solução ótima; modelo de tomada de decisão processual, onde as principais características são o alto grau de imprevisibilidade, a necessidade de busca de diversas soluções para o mesmo problema e a existências de várias etapas a serem cumpridas para a efetiva tomada de decisão; modelo de tomada de decisão político, onde as principais características são a influência da posição hierárquica dos participantes da decisão, o controle de informações, o poder delegado pela empresa e a competição entre os participantes; e o modelo de tomada de decisão anárquico, que é



caracterizado pela inexistência de processo na tomada de decisão e a aleatoriedade nas orientações dos responsáveis pela decisão, com a busca acidental pelas soluções dos problemas, uso de método de tentativa e erro e opções feitas sem a prévia definição dos participantes da decisão.

3.1 Estilos de tomada de decisão

Conforme de Oliveira (2006) os estilos de decisão classificam os administradores ou tomadores de decisão em avessos a problemas, que são aqueles que procuram minimizar os conflitos ou ignorá-los, buscam manter as coisas da forma atual sem enfrentar os problemas e buscar as soluções; os solucionadores de problemas, que são aqueles que buscam solução aos problemas, assim que confrontados com eles, buscam solucionar os problemas quando estes surgem raramente antevendo o que pode acontecer; e os previsores de problemas, que são aqueles que buscam ativamente antecipar-se aos problemas e tentam lidar com eles antes que se transformem em uma dificuldade maior para a empresa.

Gonçalves (2017), com base no trabalho de Robbins, Decenzo e Wolter (2014) e Mockleret al. (1994), descreve quatro estilos de decisão: o estilo diretivo, daqueles que possuem baixa tolerância a incertezas e primam pela racionalidade, focando na eficiência, utilizando poucas informações e avaliando de forma breve e lógica as opções possíveis para que seja realizado tudo num curto prazo de tempo e com muita rapidez, enfatizando que preferem utilizar regras e procedimentos já existentes para manter um padrão; o estilo analítico, onde os tomadores de decisão são mais cautelosos e com maior facilidade com adaptação às novas situações e mudanças criadas, a informação é ponto importante, quanto maior o número de dados sobre o problema melhor será a solução; estilo conceitual, onde a ampla abordagem do problema é o ponto focal deste estilo, todas as alternativas são analisadas e bem recebidas e o foco é com pensamento de longo prazo e sempre com decisões muito criativas; e o estilo comportamental, que é aquele voltado para a decisão tomada em grupo, focando no trabalho em equipe e que se preocupa com o bom trabalho de todos, a liberdade para as sugestões é aparente e prima por evitar conflitos, sempre trabalhando com o bom senso e bem-estar geral.

3.2 Dados, informação e conhecimento

O mundo está em constante mudança e isso leva as organizações e a sociedade a adaptar-se e utilizar os dados, a informação e o conhecimento que são gerados a cada instante.



Quem melhor aproveita o conhecimento, maior benefícios obtêm. Esse aproveitamento também é reflexo da tecnologia e de suas aplicações na resolução e na melhoria das condições de vida, em um processo no qual sua espiral aumenta o potencial de dados, de informações, de conhecimentos e novas tecnologias, se retroalimentando.

Um mundo de intensas e rápidas mudanças levou a sociedade e as organizações à era da informação e do conhecimento, os recursos estratégicos básicos da era industrial cedem o lugar aos da informação e do conhecimento, apoiados pela tecnologia, valorizando as ideias, os bens intangíveis e o ser humano nas organizações (ANGELONI, 2003).

De Oliveira (2006) coloca que a dinâmica da informação e o seu valor para a administração conferem vantagens competitivas em relação ao mercado concorrencial e define o valor da informação e da tecnologia para a tomada de decisão. Afirma, ainda, que ambas podem melhorar a qualidade da tomada de decisão na gestão das organizações.

3.3 Tomada de decisão colegiada

A tomada de decisão nas universidades é um processo complexo, em função da diversidade da composição de seu corpo funcional e de sua clientela. Envolve decisões a respeito dos objetivos básicos e de sua missão. Tais decisões versam sobre políticas e valores que conduzem à sua missão básica, seus programas, seu desempenho e à maneira de como obter recursos e aplicá-los em prol da instituição e da sociedade (RIZZATTI & DOBES, 2003).

Os centros universitários por serem constituídos por membros estudiosos são comumente compostos por órgãos colegiados responsáveis por processos de tomada de decisão. A tomada de decisão colegiada, consoante a Millet (1980), implica que as funções das universidades devam ser realizadas por intermédio da participação da comunidade universitária como um todo, por meio de pessoas que representem seus diversos espaços, demonstrando-se “como o mais razoável método de organização universitária, onde as decisões se tomam por consenso” (RIZZATTI & DOBES, 2003, p. 4).

Nesse contexto, percebe-se que as decisões colegiadas estabelecem uma comunicação de maneira mais horizontal, aumentando a autonomia na resolução de problemas e de forma igualmente distribuída entre seus participantes, além de promover qualidade nas discussões por meio do envolvimento de todos.



3.4 Escala de percepção dos estilos de tomada de decisão organizacional

A escala brasileira, que seus criadores Nascimento e Gomide Junior (2014) nomearam como Escala de Percepção dos Estilos de Tomada de Decisão Organizacional (EPETDO) é capaz de identificar dois fatores, correspondentes a dois estilos de decisão predominantes em uma organização. O modelo foi avaliado por juizes e sua confiabilidade confirmada por meio de análise fatorial exploratória e confirmatória, além de *Alfa de Cronbach*.

Os estilos predominantes são o sistêmico e o contingencial. O estilo sistêmico de tomada de decisão organizacional visa à estabilidade e é baseado em princípios claros, norteado pela crença dos funcionários, os quais defendem que os processos são definidos para a tomada de decisão. Já no estilo contingencial de tomada de decisão organizacional, inexistente um processo claro para a solução de problemas, acarretando, portanto, em um maior espaço para os decisores exercerem suas influências.

Os autores Nascimento e Gomide Junior (2014) ainda advogam que o estilo sistêmico é voltado a uma organização aderente ao modelo racional de tomada de decisão, com elementos do modelo processual. Por sua vez, o estilo contingencial é caracterizado pela predominância de modelo anárquico, com elementos do modelo político.

Segundo Scucuglia (2015), o instrumento EPETDO tem como objetivo a identificação dos aspectos corporativos e procedimentais vigentes em uma organização. Trata-se de uma escala capaz de identificar, dentre os modelos teóricos existentes, quais são os predominantes no ambiente institucional avaliado.

4. Metodologia

Para a avaliação do processo de tomada de decisão foi utilizada uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, utilizando uma escala tipo Likert com cinco pontos (1- Discordo totalmente, 2-Discordo, 3-Nem concordo nem discordo, 4-Concordo, 5-Concordo totalmente).

A escala de avaliação foi a mesma sugerida por Siqueira (2014) com base no trabalho de Nascimento e Gomide Junior (2014). O questionário foi composto por dois blocos, sendo o primeiro destinado ao perfil do respondente, buscando informações sobre o sexo, idade, tempo de instituição e se ocupa ou ocupou cargo de gestão na universidade. O segundo bloco foi composto pelas variáveis tal qual definidas por Nascimento e Gomide Júnior (2014) na escala EPETDO, com pequenas adaptações textuais para adequar ao contexto da administração pública.



A população na qual a pesquisa foi aplicada foi estratificada entre as categorias funcionais que compõem os servidores da universidade, docentes e técnico-administrativos, que trabalham no campus e de órgãos de reitoria que funcionam em Alegrete, num universo aproximado de 160 servidores.

Como procedimento de coleta de dados, utilizou-se o meio eletrônico, enviando a pesquisa por *e-mail* a listas de docentes e técnico-administrativos de Alegrete, do qual os pesquisadores têm acesso, sendo o alcance dessas listas a quase totalidade de servidores da unidade acadêmica. A pesquisa ficou disponível pelo sistema Formulários Google pelo período de aproximadamente dez dias, sendo obtidas 68 respostas. O *link* do formulário foi encaminhado para as listas de *e-mails* de servidores do campus, solicitando àqueles que respondessem às perguntas da pesquisa com base na sua percepção sobre a tomada de decisão na UNIPAMPA.

5. Análise dos resultados

Para análise dos dados utilizou-se o *software SPSS* versão 20 (*Statistical Package for Social Sciences*). Utilizando-se a estatística descritiva (frequência, média e desvio padrão), os testes de diferenças de média (teste t), análise das médias das dimensões, e análise fatorial exploratória.

5.1 Perfil dos respondentes

Dentre os 68 respondentes da pesquisa observou-se que 72,1% eram do sexo masculino e 27,9% eram do sexo feminino. Com relação à idade dos respondentes, a maior concentração está na faixa dos 31 até 40 anos, sendo 52,9%. Em relação aos servidores que já estiveram em cargos de gestão ou estão atualmente exercendo cargos, os que responderam sim foram 38,2% e não 61,8%. Dentre os respondentes, a maior parcela tem entre 5 e 10 anos de instituição, sendo 47,1%.

Tabela 1 - Perfil dos respondentes

Variáveis	Entrevistados	Frequência	Percentual (%)
Sexo	Masculino	49	72,1
	Feminino	19	27,9
Idade	20 até 30 anos	12	17,6
	31 até 40 anos	36	52,9
	41 até 50 anos	14	20,6
	mais de 50 anos	6	8,8
Ocupa ou ocupou cargo de gestão	sim	26	38,2
	não	42	61,8
Tempo de instituição	menos de 1 ano	4	5,9
	entre 1 e 3 anos	11	16,2
	entre 3 e 5 anos	17	25,0
	entre 5 e 10 anos	32	47,1
	mais de 10 anos	4	5,9

Fonte: autores

5.2 Avaliação do modelo – variáveis

Nesta seção são apresentados os resultados das estatísticas descritivas com as variáveis do modelo utilizado (EPETDO), com base nas respostas obtidas com a pesquisa, indicando o estilo (TDS ou TDC) na variável.

Numa avaliação geral das variáveis em relação à média de avaliação obtida, temos que o estilo de tomada de decisão sistêmica (TDS), na variável “com existência de regras claras para serem tomadas as decisões”, obteve o menor escore dentre todas as variáveis avaliadas (média 2,69). Em contraponto, a melhor avaliação média também se refere a um estilo de tomada decisão sistêmica (TDS), na variável “as decisões são tomadas a partir da avaliação de alternativas para a solução de problemas” (média 3,26). Pela estatística descritiva, não há uma clara identificação da dimensão predominante, uma vez que a distribuição das médias mostra ambos os estilos (TDS e TDC) em situação de melhor e pior avaliação pelos respondentes.



Tabela 2 - Avaliacao das medias das variaveis com indicacao do estilo (estilo - variavel) em ordem crescente de medias

Nº questão	Estilo – variável	Média	Desvio Padrão
1	TDS - possui regras claras para serem tomadas as decisões	2,69	0,935
2	TDC - são tomadas sem a preocupação de que as soluções encontradas para os problemas tenham consequências positivas.	2,71	0,963
3	TDS - possui um processo dinâmico para a busca de soluções.	2,71	0,865
4	TDS - têm seus processos conhecidos para a solucao dos problemas.	2,72	1,005
5	TDC - são tomadas sem o empenho dos participantes na solucao dos problemas.	2,78	1,005
6	TDC - são tomadas sem informações importantes ligadas aos problemas.	2,78	1,020
7	TDS - se utilizam de regras para diminuir os riscos da decisao.	2,82	1,036
8	TDS - se utilizam de regras para diminuir a incerteza na tomada de decisao.	2,90	0,979
9	TDS - são tomadas a partir de informações organizadas.	2,91	0,876
10	TDS - têm a negociao de objetivos como a ferramenta para a negociao de conflitos.	2,99	1,044
11	TDC - são tomadas sem definições de preferências dos participantes para a solucao dos problemas.	2,99	1,029
12	TDS - são tomadas a partir de informações que visam a melhor compreensao da decisao.	3,01	0,985
13	TDC - são tomadas sem procedimentos que organizem a busca de soluções para os problemas.	3,03	0,962
14	TDS - as estratégias são orientadas por meio de processos na busca de soluções.	3,03	1,022



15	TDC - são tomadas sem a identificação dos objetivos na busca de soluções para os problemas.	3,06	1,020
16	TDC - são tomadas sem a definição prévia de quais serão os membros participantes da decisão.	3,10	1,081
17	TDC - são tomadas sem que haja um processo para a tomada de decisão.	3,25	1,013
18	TDS - as decisões são tomadas a partir da avaliação de alternativas para a solução de problemas.	3,26	0,908

Fonte: autores

5.3 Interferência do perfil nas variáveis

5.3.1 Comparação da percepção nas variáveis da tomada de decisão entre dois grupos (sexo dos entrevistados)

Para avaliar se existe diferença na percepção de pessoas do sexo masculino e pessoas do sexo feminino, em relação aos processos de tomada de decisão, foi aplicado o teste T de amostras independentes homocedástico e heterocedástico, obtendo, com nível de confiança de 95%, que existe diferença significativa nos estilos - variáveis:

- TDS - possui um processo dinâmico para a busca de soluções ($t= 2,656$ e sig 0,010), onde os respondentes do sexo masculino têm uma percepção média melhor (2,84) do que os respondentes do sexo feminino (2,37);
- TDC - são tomadas sem definições de preferências dos participantes para a solução dos problemas soluções ($t=-2,837$ e sig 0,006), onde os respondentes do sexo masculino têm uma percepção média menor (2,78) do que os respondentes do sexo feminino (3,53);
- TDS - têm a negociação de objetivos como a ferramenta para a negociação de conflitos ($t=2,046-$ e sig 0,045), onde os respondentes do sexo masculino têm uma percepção média melhor (3,14) do que os respondentes do sexo feminino (2,58);

Tabela 3 - Teste t para amostras independentes

Dimensão - variável	Sexo	N	Média	Desvio padrão	t	Sig. (2-tailed)	teste de igualdade de variâncias
TDS - possui um processo dinâmico para a busca de soluções.	Masculino	49	2,84	0,943	2,656	0,010	heterocedástico
	Feminino	19	2,37	0,496			
TDC - são tomadas sem definições de preferências dos participantes para a solução dos problemas.	Masculino	49	2,78	1,046	-2,837	0,006	homocedástico
	Feminino	19	3,53	0,772			
TDS - têm a negociação de objetivos como a ferramenta para a negociação de conflitos.	Masculino	49	3,14	1,080	2,046	0,045	homocedástico
	Feminino	19	2,58	0,838			

Fonte: autores

5.3.2 Comparação na percepção do processo de tomada de decisão entre dois grupos (respondentes que ocupam ou ocuparam cargos de gestão e respondentes que nunca estiveram em cargos de gestão)

Para avaliar se existem diferenças significativas na percepção sobre o processo de tomada de decisão entre aqueles que ocupam ou ocuparam cargos de gestão e aqueles que nunca ocuparam nenhum cargo foi aplicado o teste t de amostras independentes, obtendo que não existe diferença significativa na percepção do processo de tomada de decisão em nenhuma das variáveis.

5.4 Avaliação do modelo – dimensões

5.4.1 Análise fatorial das variáveis nas dimensões (estilos de tomada de decisão)

Segundo Figueiredo (2010) a análise fatorial exploratória (AFE) geralmente é utilizada nos estágios mais embrionários da pesquisa, no sentido de literalmente explorar os dados. Nessa fase, procura-se explorar a relação entre um conjunto de variáveis, identificando padrões de correlação. Na Análise Fatorial, a amostra deve ser superior a 50 observações, assim como a extração dos fatores deve ser realizada dentro do critério da variância acumulada para determinar a quantidade de fatores, sendo aceitável um patamar de 60% na explicação pelo fator (HAIR et al, 2006).



Com uma amostra de 68 casos a análise fatorial exploratória foi realizada por dimensão, uma vez que a escala EPETDO já explica teoricamente o relacionamento entre as variáveis e os fatores (dimensões). Desta forma a análise fatorial foi realizada considerando o teste de esfericidade de Bartlett e KMO como indicadores da fatorabilidade dos dados e tendo como método de extração a análise de componentes principais. Os índices, após as extrações de comunalidades inferiores a 0,5, de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO foram superiores a 0,6 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância menor que 0,05 (0,000) indicando a fatorabilidade dos dados (GOMIDE JR. e FERNANDES, 2008).

A primeira análise fatorial por dimensão (estilo) contava inicialmente com dez variáveis. No entanto, três variáveis foram retiradas em estimativas sucessivas por apresentarem comunalidades menores que 0,5: “se utilizam de regras para diminuir os riscos da decisão” (0,420); “se utilizam de regras para diminuir a incerteza na tomada de decisão” (0,426); “têm seus processos conhecidos para a solução dos problemas” (0,435). Assim o fator foi composto por sete variáveis, que explicam 63,12% da variância, sendo o fator denominado como Tomada de Decisão Sistêmica (TDS), com Kaiser-Meyer-Olkin – KMO superior a 0,6 (0,887) e o teste de esfericidade de Bartlett de valor 254,637 e significância menor que 0,05 (0,000);

A segunda fatorial por dimensão (estilo) teve oito variáveis inseridas, tendo extração com base na carga das comunalidades menores que 0,5, sendo a primeira extração a variável do estilo TDC “são tomadas sem definições de preferências dos participantes para a solução dos problemas” (0,384); a segunda extração foi a variável do estilo TDC “são tomadas sem que haja um processo para a tomada de decisão” (0,477), restando o fator com seis variáveis, que explicam 68,65% da variância, sendo denominado como Tomada de Decisão Contingencial (TDC), com Kaiser-Meyer-Olkin – KMO superior a 0,6 (0,872) e o teste de esfericidade de Bartlett de valor 249,023 e significância menor que 0,05 (0,000);

As variáveis com suas respectivas cargas fatoriais e o *Alpha de Cronbach* de cada fator estão indicados na Tabela 4.

Tabela 4 - Cargas fatoriais obtidas e *Alpha de Cronbach* de cada fator

FATOR TDS		FATOR TDC	
VARIÁVEIS	Carga fatorial	VARIÁVEIS	Carga fatorial
TDS - possui regras claras para serem tomadas as decisões	0,844	TDC - são tomadas sem informações importantes ligadas aos problemas.	0,867
TDS - possui um processo dinâmico para a busca de soluções.	0,827	TDC - são tomadas sem a preocupação de que as soluções encontradas para os problemas tenham consequências positivas.	0,856
TDS - as decisões são tomadas a partir da avaliação de alternativas para a solução de problemas.	0,799	TDC - são tomadas sem o empenho dos participantes na solução dos problemas.	0,856
TDS - são tomadas a partir de informações que visam a melhor compreensão da decisão.	0,793	TDC - são tomadas sem procedimentos que organizem a busca de soluções para os problemas.	0,844
TDS - as estratégias são orientadas por meio de processos na busca de soluções.	0,786	TDC - são tomadas sem a identificação dos objetivos na busca de soluções para os problemas.	0,779
TDS - têm a negociação de objetivos como a ferramenta para a negociação de conflitos.	0,758	TDC - são tomadas sem a definição prévia de quais serão os membros participantes da decisão.	0,763
TDS - são tomadas a partir de informações organizadas.	0,749		
<i>Alpha Cronbach</i>	0,901	<i>Alpha Cronbach</i>	0,907

Fonte: autores

Conforme a Tabela 4 o *Alfa de Cronbach*, de cada fator, utilizado para analisar a confiabilidade dos construtos, apresentou resultados aceitáveis, ou seja, maiores do que 0,6, que conforme Malhotra (2006) indica a consistência interna dos fatores.

Na análise fatorial, diferentemente do modelo proposto por Nascimento e Gomide Júnior (2014), algumas questões não apresentaram o nível de associação necessária entre a variável e a dimensão, sendo eliminadas três variáveis na dimensão TDS e duas na TDC, por apresentarem comunidades menores que o recomendado pela literatura. As cargas fatoriais da Tabela 4 indicam o quanto cada questão contribui para a criação do fator, sendo a questão

“possui regras claras para serem tomadas as decisões” a que mais contribui para a dimensão de Tomada de Decisão Sistêmica e a questão “são tomadas sem informações importantes ligadas aos problemas” a que mais contribui para a dimensão Tomada de Decisão Contingencial.

5.4.2 Análise das médias nos novos fatores obtidos

Conforme os autores da escala EPETDO para definir o estilo predominante na tomada de decisão, é necessário avaliar as médias obtidas nas questões e nas dimensões da pesquisa realizada.

A apuração dos resultados obtidos por meio da EPETDO deve produzir dois escores médios e a interpretação dos resultados deve considerar que, quanto maior for o valor do escore médio, mais fortalecidas são as crenças do trabalhador no que se refere aos estilos de tomada de decisão descritos nas dimensões da escala. Quanto aos valores numéricos obtidos de escores médios, a recomendação é classificar como alto um escore entre 4 e 5; médio um escore entre 3 e 3,9; e baixo os valores entre 1 e 2,9. (NASCIMENTO & GOMIDE JÚNIOR, 2014).

Desta forma, como meio a verificar qual o estilo de tomada de decisão predominante na UNIPAMPA campus Alegrete realizou-se a análise das médias dos dois fatores obtidos com a análise fatorial exploratória e teste T, obtendo o resultado da Tabela 5.

Tabela 5 - Avaliação das médias dos fatores obtidos com a AFE (TDS e TDC) e teste T pareado

Dimensões	N	Média	Desvio Padrão	Teste t
1 Estilo de Tomada de Decisão Sistêmica - TDS	68	2,94	0,75	Valor=0,204 Sig = 0,839
2 Estilo de Tomada de Decisão Contingencial - TDC	68	2,91	0,83	

Fonte: autores

Foi realizado o teste t para amostras relacionadas e observou-se que em média não há diferenças significativas do estilo de decisão sistêmico e contingencial para os entrevistados, portanto no campus Alegrete da UNIPAMPA os decisores tendem a usar tanto o estilo TDS quanto o estilo TDC, sem predominância.



6. Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo a identificação do estilo predominante de tomada de decisão em um campus da Universidade Federal do Pampa com a utilização da Escala de Percepção dos Estilos de Tomada de Decisão Organizacional (EPETDO).

Com base no trabalho de pesquisa, observa-se a adaptabilidade da escala EPETDO para avaliação dos estilos de decisão predominantes nas instituições ou organizações, sendo que no campus Alegrete da UNIPAMPA não há predomínio de um único estilo de tomada de decisão.

Por fim, podemos considerar a oportunidade de realizar novas pesquisas sobre o estilo de tomada de decisão em universidades, buscando incluir questões que possam identificar, por exemplo, a participação dos servidores em conselhos e comissões, instâncias responsáveis por decisões colegiadas, nas quais seus participantes nem sempre têm consciência da sua importância no processo decisório.

Referências bibliográficas

- Angeloni, M. T. (2003). *Elementos intervenientes na tomada de decisão*. 17-22.
- Choo, C. W. A. (2003). *Organização do conhecimento*. São Paulo: SENAC.
- De Oliveira Moritz, G., & Pereira, M. F. (2006). *Processo decisório* (Vol. 12). SEAD/UFSC.
- Figueiredo, D. B., Filho, & Silva, J. A., Jr. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, 16(1), 160-185.
- Gomide Jr, S., & Fernandes, M. N. (2008). Comportamentos éticos organizacionais. *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Gonçalves, V. M. et al. (2017). *Os Estilos de Tomada de Decisão do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina*. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/177041>
- Gontijo, A. C.; & Maia, C. S. C. (2004). Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 11(4), 13-30.
- Hair, Jr, Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Ttatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6a ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.



Hoppen, N. (1992). Resolução de problemas, tomada de decisão e sistemas de informações, Programa de Eficácia Gerencial. *Caderno de Administração Geral*, 8.

Kladis, C. M.; & De Freitas, H. MR. (1995). O processo decisório: modelos e dificuldades. *Revista Decidir*, 2(8), 30-34.

Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. (4a ed.) Porto Alegre: Bookman.

Nascimento, J., & Gomide, S. J. (2014). Tomada de decisão organizacional. In: Siqueira, M. M. M. et. al. (Orgs.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.

Rizatti, G.; & Dobes, C. E. I. (2003). *A complexidade do processo decisório em universidades*. Recuperado de

Scucuglia, R. (2015). *A adaptação do Melbourne Decision Making Questionnaire (MDMQ) para a área de administração no Brasil*. Recuperado de <http://repositorio.uscs.edu.br/handle/123456789/648>

Siqueira, M. M. M. et. al. (Orgs.) (2014). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.