

## CAPÍTULO 5 - PROCESSO DECISÓRIO EM GESTÃO EDUCACIONAL: UM ESTUDO SOBRE A SUA CONTRIBUIÇÃO ACADÊMICA<sup>1</sup>


*Eduardo Bugallo de Araujo*

*Paulo Fossatti*

*Renaldo Vieira de Souza*

*Louise de Quadros da Silva*

### 1 Introdução




A escassez de recursos, combinado com o aumento da complexidade das variáveis ambientais, têm desafiado os tomadores de decisão empresarial. Quanto mais complexo for o ambiente da decisão, maior também será a dificuldade deste tomador obter êxito. Diariamente somos convidados a tomar decisões, desde as mais simples, até as mais complexas. No contexto empresarial não é diferente, e em todos os níveis das organizações.


No contexto das organizações, essas decisões consomem grande parte dos esforços dos gestores, e quanto mais qualificado for esse processo, mais assertivo e rápido será o resultado. A natureza do papel de gerência faz com que os administradores dediquem grande parte do tempo ao processo decisório (MINTZBERG, 1973).

Para Simon (1979, p. 1) “[...] uma teoria geral de administração deve incluir tanto os princípios de organização, que asseguram decisões corretas, como os princípios que asseguram uma ação efetiva”. Por esse pensamento pode-se dimensionar, dentro da estrutura de gestão, a importância da assertividade da decisão em todos os níveis, desde o nível estratégico até o operacional. A maioria dos estudos sobre o processo de decisão estratégica produziu um tanto “focado”

---

<sup>1</sup> Texto modificado de sua versão original: BUGALLO, E. ; FOSSATTI, P.; SOUZA, R. V.; QUADROS DA SILVA, Louise de. Tomada de decisão: um estudo sobre a contribuição acadêmica para gestão educacional. *In*: X Simpósio Nacional de Educação, 2018. **Anais** [...] Frederico Westphalen: X Simpósio Nacional de Educação, 2018.





conjunto de observações sobre uma questão do processo, ou uma descrição muito rica, mas “solto” de todo o processo de decisão (FREDRICKSON, 1986).

A organização do presente capítulo se dá da seguinte forma: a) O Referencial Teórico traz a evolução dos estudos em Tomada de Decisão até o contexto educacional. b) Em seguida, é apresentado o método norteador da coleta e tratamento dos dados da pesquisa. c) A partir do método empregado, os dados são apresentados e analisados à luz das teorias apresentadas no referencial teórico. d) Por fim, as principais reflexões sobre o estudo, bem como a sugestão para estudos futuros.

## 2 Referencial teórico

Com vistas a compreender o processo de tomada de decisão, muitos estudos foram propostos. Em sua grande maioria estes estudos iniciaram nos primórdios do século passado.




### 2.1 Evolução nos Estudos sobre Tomada de Decisão nas Organizações

O primeiro estudo que se dedicou a descrever o processo de tomada de decisão nas organizações foi o proposto por Taylor (1978). O autor defende que o processo de tomada de decisão nas empresas seria absolutamente racional. O decisor sempre utiliza a racionalidade total em seus processos decisórios, onde todas as informações necessárias para tomada de decisão, bem como todo o conhecimento estaria disponível para escolha da melhor alternativa. Nesse modelo, *one best way*, somente uma alternativa era considerada ótima.

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

A fragilidade dessa proposta, segundo March e Simon (1975), é evidenciada nos pressupostos de que o modelo requer um mecanismo de



escolha, onde todas as alternativas são listadas, as consequências destas escolhas são conhecidas e classificadas de acordo com sua utilidade. Ainda assim, não são contempladas as possíveis pressões sociais e organizacionais do ambiente (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Contrapondo essa visão, Simon (1979) em *Administrative Behavior* (1945) e *Organizations* (1958, em co-autoria com J. March), apresenta a Teoria da Racionalidade Limitada, que pressupõe que o decisor não possui todas as informações, assim como também não haveria condições de processá-las, devido principalmente às limitações de tempo e recursos. Por este modelo, a decisão “ótima” seria a mais aceitável, dadas as condições disponíveis para decidir.


A capacidade humana de absorver informações e tomar decisões é limitada, que, na visão Weick (1973, p. 9):

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

Ainda sobre essa percepção, Simon (1979, p. 84): destaca que a racionalidade requer um conhecimento completo, e inalcançável, das consequências exatas de cada escolha. Na realidade, o ser humano possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cercam sua ação, e ligeira percepção das regularidades dos fenômenos e das leis que lhe permitam gerar futuras consequências com base no conhecimento das circunstâncias atuais.

A limitação humana em sintetizar um número cada vez maior de informação é entendida como remediável, mediante aplicação de processos para solução de problemas, conforme proposto por March e Simon (1975, p. 212), onde


[...] cada indivíduo só pode atender a um número limitado de assuntos a um só tempo. A razão básica por que a definição que o agente dá à situação difere tanto da situação objetiva é que esta última se apresenta excessivamente complexa para



poder ser tratada nos menores detalhes. O comportamento racional compreende a substituição da realidade complexa por um modelo de realidade suficientemente simples para poder ser tratado mediante processos de solução de problemas.

A ruptura entre a racionalidade e o comportamento no processo de tomada de decisão nas organizações ocorreu através dos modelos de Racionalidade Limitada, contra o então modelo racional. Desde então, as áreas econômicas e psicológicas têm desenvolvido estudos voltado à qualificação deste processo, sob orientação destes dois modelos.

## 2.2 Processo decisório no contexto da Gestão Educacional



No âmbito da gestão educacional, os estudos que tratam do processo decisório podem ser mais percebidos enquanto consequência do Planejamento Estratégico. Neste sentido, Lück (2009, p. 35) define que o processo de planejamento “[...] constitui um processo mental, dinâmico, contínuo e complexo, de modo a acompanhar os estágios de tomada de decisão que antecedem, acompanham e sucedem a realização de intervenções sistematizadas e orientadas para a consecução de resultados”.

Fossatti e Souza (2014, p. 6) ressaltam que “Para garantir que as decisões sejam as mais assertivas possíveis, temos que ter em mente a relação existente entre a gestão e a tomada de decisões”.

Sobre a importância dos indicadores enquanto ferramenta de controle deste processo, Lück (2009, p. 58) destaca que “Os indicadores de desempenho da escola servem para apontar sucessos, como também expor dificuldades, limitações e indicar situações que necessitam de mais cuidado e atenção, de modo a orientar a tomada de decisão e a determinação de ações de melhoria e a necessária correção de rumos”.

## 3 Metodologia

O presente estudo é classificado segundo sua abordagem como quantitativo-qualitativo, com viés descritivo. A coleta de dados ocorreu com uso da técnica de meta-análise, através de pesquisa documental.

Os dados foram coletados em outubro de 2019 da plataforma ISI *Web of Science Knowledge*, com busca inicial pelas palavras: “*decision making*”, no campo “tópico”. Inicialmente não se restringiu o tempo, nem o tipo de documento, levando em consideração toda a base histórica da plataforma de dados (a partir de 1946). A busca resultou em 489.321 documentos. Ato contínuo, foi realizado o primeiro refinamento dos resultados, pelo “tipo de documento” como “artigo”, restando 342.873 artigos.

Neste resultado apurado estão contemplados todos os estudos realizados em diversas áreas de pesquisa, como: gestão e negócios, medicina, engenharia, educação, dentre outras. Por isso, serão destacadas duas áreas específicas para fins de comparação com o total pesquisado: “Economia e Negócios” e “Educação”. Importando em 44.557 e 10.084 artigos respectivamente.

Com base nos dados apurados, das áreas de pesquisa denominadas “Economia e Negócios” e “Educação”, serão propostas as análises conforme tabela 1:

Tabela 1: Critérios Metodológicos

Etapa	Critérios
1ª Etapa: Análise dos artigos publicados por área do conhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na base de dados estão contempladas todas as áreas de conhecimento, que publicaram artigos com o termo “<i>DecisionMaking</i>” (tomada de decisão).</li> </ul>
2ª Etapa: Evolução dos Estudos de Tomada de Decisão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os percentuais apurados nos períodos de 5 em 5 anos faz referência a produção total de artigos, bem como das áreas específicas, desde 1946; e</li> <li>• Na base de dados estão contempladas todas as áreas de conhecimento, que publicaram artigos com o termo “<i>DecisionMaking</i>” (tomada de decisão).</li> </ul>
3ª Etapa: Principais países que promovem estudos sobre tomada de decisão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na base de dados estão contempladas todas as áreas de conhecimento, que publicaram artigos com o termo “<i>DecisionMaking</i>” (tomada de decisão).</li> </ul>

Fonte: autoria própria (2019).

A seguir, apresentamos os instrumentos para a coleta e tratamento dos dados, e a análise dos seus desdobramentos.

## 4 Análise dos Dados

Inicialmente serão apresentados os artigos publicados por área do conhecimento, para posterior comparação entre as áreas do conhecimento: “Gestão e Negócios” e “Educação”.

### 4.1 Análise dos artigos publicados por área do conhecimento

Na tabela 2 é possível verificar as vinte áreas de pesquisa que mais dedicam esforços no objetivo de entender a tomada de decisão.

Tabela 2: Tomada de Decisão por área do conhecimento

	Área	Quantidade de Artigos	%
1	Negócios e Economia	44.557	13,02%
2	Engenharia	43.010	12,47%
3	Ciências da Computação	35.657	10,41%
4	Psicologia	29.947	8,77%
5	Ecologia	26.107	7,62%
6	Gestão de Operações	15.833	4,64%
7	Saúde Ocupacional	14.877	4,35%
8	Neurologia	14.858	4,35%
9	Saúde	14.804	4,33%
10	Outras Ciências Sociais	12.959	3,78%
11	Direito Governamental	12.552	3,68%
12	Tecnologia Científica	12.040	3,49%
13	Medicina Geral	11.762	3,44%
14	Educação	10.084	2,94%
15	Cirurgia	8.508	2,49%
16	Matemática	8.413	2,46%
17	Oncologia	7.281	2,13%
18	Enfermagem	6.651	1,94%
19	Psiquiatria	6.538	1,92%
20	Agricultura	6.024	1,76%
	Total das 20 maiores áreas	342.462	100,00%

Fonte: autoria própria (2019).

Dentre as áreas que estudam o processo de tomada de decisão, a de Negócios e Economia é a que apresenta o maior volume de artigos publicados, seguido pela Engenharia, Ciência da Computação e Psicologia, respectivamente. A área da Educação está em 14º lugar.

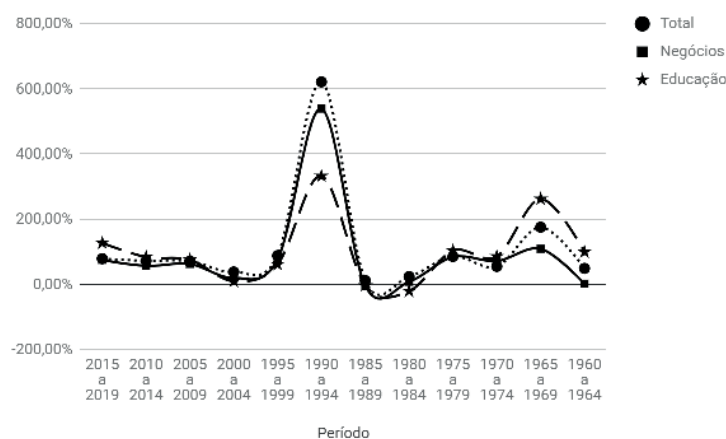
Curiosamente o somatório dos artigos apresentados na tabela 2 é muito próximo ao total dos artigos apurados, visto que normalmente cada artigo pode ser atrelado a mais de uma área do conhecimento.

#### 4.1.1 Evolução dos Estudos de Tomada de Decisão

Diante disso, se faz necessário apresentar a quantidade de artigos publicados por ano. Ao todo, desde 1946 até 2019, foram publicados 342.873 artigos, destes 231.124 foram publicados nos últimos 10 anos, o que corresponde a 67,41%. Para o mesmo período, os artigos publicados nas áreas de “Economia e Negócios” e “Educação” importaram em 62,51% e 68,82%, respectivamente.

Ao se comparar períodos de 5 anos, em quase todas as amostragens pode-se perceber crescimento em todos os períodos, conforme se observa no Gráfico 1:

**Gráfico 1:** Evolução dos Estudos de Tomada de Decisão em relação aos 5 anos anteriores



Fonte: autoria própria (2019)

Como demonstrado na gráfico 1, é percebido um aumento significativo do interesse pelo tema na década de 1990, onde as áreas tratadas registraram acréscimo de aproximadamente 400%.

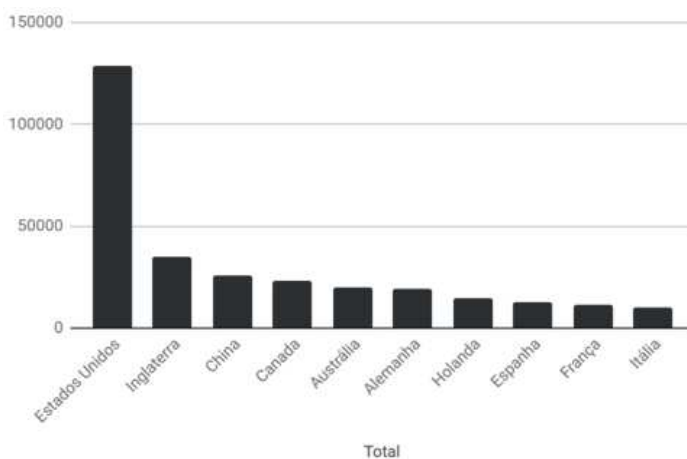
Um dos fatores que podem contribuir para explicar esse aumento no interesse na década de 1990, é o surgimento das teorias sobre a Tomada de Decisão Naturalista (TDN). Tais estudos iniciaram na década de 1980. Esta tendência contribui com o estudo de Zavadskas e Turskis (2011) que concluem que as principais atividades de pesquisa em economia durante os últimos anos têm aumentado.

#### 4.1.2 Principais países que promovem estudos sobre tomada de decisão

Neste momento são apresentados os principais países que norteiam os estudos sobre o tema proposto por este capítulo. Inicialmente é apresentado o *ranking* que contempla todas as áreas, seguido pelos específicos das áreas de “Economia e Negócios” e “Educação”.

Pode-se observar no Gráfico 2 que o maior número de trabalhos é promovido por pesquisadores vinculados a instituições norte-americanas. Em número de artigos, o total de trabalhos supera a produção da Inglaterra, da China, do Canadá, da Austrália e da Alemanha somados.

Gráfico 2: Principais países nas pesquisas sobre Tomada de Decisão



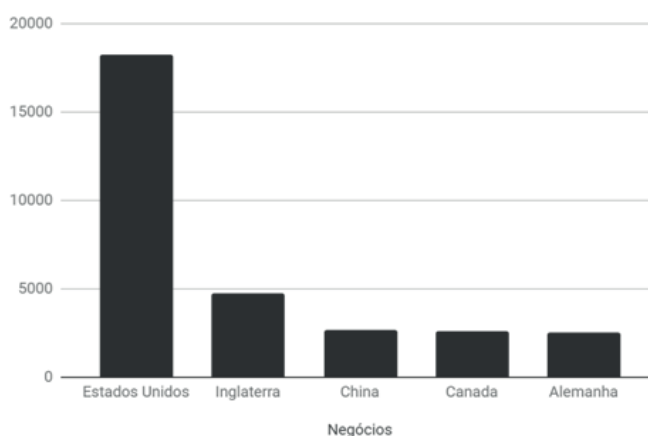
Fonte: autoria própria (2019).



O Brasil ocupa a décima sétima colocação, com 5.907 artigos publicados. Cabe destacar que os Estados Unidos publicaram 21 vezes mais artigos do Brasil.

No Gráfico 3 pode-se observar as publicações sobre Tomada de Decisão na área de Economia e Negócios. Assim como no gráfico 2, é verificado um protagonismo das pesquisas norte-americanas, as quais importam em quase 4 vezes a produção do segundo colocado, a Inglaterra.

**Gráfico 3:** Principais países em pesquisas sobre Tomada de Decisão na área de Economia e Negócios

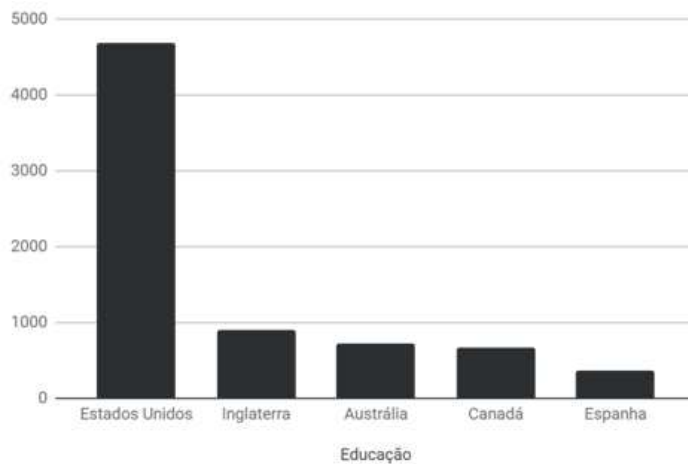


Fonte: autoria própria (2019).

O Brasil está na décima quinta posição, com 734 artigos publicados. O Gráfico 4 representa os trabalhos publicados na área de pesquisa: Educação. Os norte-americanos continuam liderando estas pesquisas. No entanto, o que surpreende em relação às anteriores é a quinta colocação ocupada pela Espanha, que não estava entre os 5 primeiros nos gráficos anteriores.

Os estudos brasileiros são quantificados em 103 artigos. Levando em consideração o período da coleta, que iniciou na década de 1960, é baixo se comparado com outros países. O Brasil ocupa a décima sexta colocação.

**Gráfico 4:** Principais países nas pesquisas sobre Tomada de Decisão na área de Educação



Fonte: autoria própria (2019).


O baixo número de artigos publicados por pesquisadores brasileiros no contexto da educação reforça a necessidade de promover mais estudos sobre tomada de decisão no contexto da gestão educacional brasileira.

## 5 Considerações Finais

O tema “Tomada de Decisão” tem uma amplitude que transcende uma única área de conhecimento. Neste estudo, pode-se verificar que perpassa áreas como: Economia, Medicina, Psicologia, Engenharia, Gestão, Ciências da Computação, Ecologia, Educação, Sociologia, Telecomunicações, dentre outras.

No entanto, os esforços do presente estudo estavam centrados na tomada de decisão empresarial no contexto da gestão educacional. Neste sentido, convém compreender as diferenças entre as pesquisas destas áreas, para possibilitar a convergência e conveniências destes estudos no contexto da Gestão.

Também convém destacar que o Brasil tem colocação intermediária de produção acadêmica tanto no total dos trabalhos de tomada de decisão, como nas áreas recortadas pelo presente capítulo.



A educação tem pequena participação no contexto das áreas do conhecimento, o que deve justificar a necessidade de estudos sobre tomada de decisão no contexto da gestão educacional.

Como contribuição para estudos futuros, convém elencar os principais *Journals* dedicados ao tema, ordenados pela quantidade de citações. Também se sugere que o estudo seja comparativo entre as áreas de pesquisa em gestão, contemplando as áreas correlatas, e da mesma forma consolidando todos os estudos na área da educação.

## Referências

FOSSATTI, P.; SOUZA, R. V. de. A contribuição do programa gaúcho da qualidade e produtividade para a profissionalização da gestão do UNILASALLE Canoas. *In: X AnpedSul*, Florianópolis, 2014. **Anais** [...] Florianópolis: X AnpedSul, 2014, p. 1–22.

FREDRICKSON, James W. The strategic decision process and organizational structure. **Academy of management review**, v. 11, n. 2, p. 280-297, 1986.

KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar; tradução Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

LAUDON, J.; LAUDON, K. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo. 2009. Disponível em: <[http://www.fundacaolemann.org.br/uploads/estudos/gestao\\_escolar/dimensoes\\_livro.pdf](http://www.fundacaolemann.org.br/uploads/estudos/gestao_escolar/dimensoes_livro.pdf)>. Acesso em: 05 out. 2019.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: Thomson, 2006.

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



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

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 7. tiragem. Rio de Janeiro: Atlas, 1978.

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

ZAVADSKAS, E. K.; TURSKIS, Z. Multiple criteria decision making (MCDM) methods in economics: an overview. **Technological and Economic Development of Economy**, v. 17, n. 2, p. 397–427, 2011.