

# **Processo Decisório na Gestão Pública Municipal: O caso da Prefeitura de Redenção - CE**

Pedro Mateus Afonso<sup>1</sup>

Andrea Yumi Sugishita Kanikadan<sup>2</sup>

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo conhecer como se dão os processos de tomada de decisão na gestão pública municipal, tendo a Prefeitura do Município de Redenção-CE como foco desta pesquisa, e mediante isso, conhecer os meios usados para diagnosticar os problemas, as principais ferramentas empregadas para a tomada de decisão, os fatores que dificultam a tomada de decisão, como também os impactos que essas decisões trazem para população do Município. A pesquisa é de abordagem qualitativa do tipo bibliográfica, a técnica usada para coletar os dados foi a aplicação de um questionário composto por seis questões, sendo três subjetivas e três objetivas. Como participantes da pesquisa, tivemos servidores públicos que colaboram nas atividades diárias da Prefeitura dentre os quais secretários municipais, totalizando assim onze (11) participantes. A partir dos resultados, compreendemos que apesar das limitações que a Prefeitura tem se deparado durante o seu processo decisório, ela não está aquém daquilo que são os processos de tomada de decisão, e tem se apropriado das ferramentas necessárias para que uma decisão funcione.

**Palavras-chaves:** Processo decisório; Gestão Pública; Políticas Públicas.

---

<sup>1</sup> Discente do Curso da Administração Pública na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro Brasileira- Unilab.

<sup>2</sup> Orientadora. Graduação em Administração pela Universidade de São Paulo, USP, Brasil (2000), Mestrado em Administração Universidade de São Paulo, USP, Brasil (2005), Doutorado em Ecologia Aplicada Universidade de São Paulo, USP, Brasil (2014). Professora adjunta do curso de Administração Pública do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (ICSA/UNILAB-CE).  
Data de aprovação: 10/02/2022.

## 1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho, abordamos acerca dos processos de tomada de decisão na gestão pública municipal, tendo em vista a grande responsabilidade de se tratar das questões sociais de maneira criteriosa para que possam ser alcançados os objetivos fins da Administração Pública.

Buscou-se conhecer as etapas que são levadas em conta ao se tomarem uma decisão pelos gestores públicos, uma vez que toda decisão parte necessariamente de problemas em busca de respostas, ou seja, só é possível resolver os impasses quando se tem o seu real conhecimento.

A concorrência é um elemento que está em constante crescimento e isso se reflete na permanente busca pela prestação dos serviços de qualidade, considerando a ampla demanda da sociedade. Neste caso, as organizações precisam dinamizar na tomada das suas decisões, isto é, precisam romper com aquilo que é estático e padronizado, ainda que de certa forma apresentem eventuais resultados, claro, sem desconsiderar as ameaças.

Despertamos o interesse por esta temática após termos cursado a disciplina de Processos Decisórios, através da qual compreende-se as diferentes formas de tomada de decisão que as organizações adotam consoante ao ambiente no qual estão inseridas. Como estudantes do campo de públicas, nota-se que um estudo como este é de certa maneira indispensável e de suma importância para o nosso curso por existirem pouquíssimas produções voltadas para este tema. Ademais, estaremos em um futuro breve diretamente com o público, participando em definições de políticas para responder determinadas demandas sociais e não só. Portanto, é necessário que nos familiarizemos com o assunto em questão.

Por outro lado, sendo Redenção a cidade onde residem os estudantes, podemos apresentar algumas informações sobre ela com maior profundidade e com isso decidimos incluir este município no nosso trabalho. Acreditamos que, para além da contribuição para a Universidade, também trouxe benefícios para a própria sociedade

redencionista, conhecendo assim como os seus gestores trabalham em prol do desenvolvimento da região.

Como é do conhecimento geral, a finalidade do Setor Público está ligado ao interesse coletivo, isto é, toda atividade desenvolvida por este setor visa necessariamente responder as demandas públicas. As entidades e os órgãos da Administração, quer sejam federais, estaduais ou municipais, precisam realizar suas ações tendo em vista o bem estar da população. Para isso, tais entidades têm de ser criteriosos consoante ao tratamento de cada demanda do povo, tomando assim decisões que vão de encontro aos problemas ora diagnosticados, haja vista que os moradores da região têm desempenhado seu papel efetuando o pagamento dos impostos.

“A Administração Pública tem como objetivo trabalhar em favor do interesse público e dos direitos e interesses dos cidadãos que administra. Ou seja, nela estão duas atividades distintas como a superior de planejar e a inferior de executar” (GREGORIUS, 2015).

Assim sendo, é necessário que os Administradores conheçam os principais problemas que assolam a sociedade, estando sempre alertas e bem informados para que não se cometam erros dar as devidas respostas. Dito de outra forma, a tomada de decisão não deve acontecer de modo incerto.

O presente trabalho teve como objetivo conhecer como se dão os processos de tomada de decisão na gestão pública municipal, tendo a Prefeitura do Município de Redenção-CE, como foco desta pesquisa.

Como Objetivos Específicos:

- Conhecer os meios usados para diagnosticar os problemas do Município;
- Identificar as principais ferramentas empregadas para a tomada de decisão;
- Conhecer os fatores que dificultam a tomada de decisão;
- Identificar os impactos que essas decisões trazem para população do Município.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Em toda e qualquer organização, seja de carácter público ou privado, é sempre indispensável a criação de um ambiente de trabalho saudável. O clima organizacional não se restringe apenas na estrutura e na maneira como a organização está constituída,

mas também no modo como os seus membros enxergam aquilo que são as metas. Isto significa que as relações interpessoais se configuram como base para que se estabeleçam um ambiente saudável dentro da organização.

Segundo Dias (2008), o clima organizacional é a manifestação proveniente da visão que os funcionários e os gestores obtêm da organização na qual fazem parte. Assim sendo, o clima está ligado ao grau de satisfação, às expectativas e aos anseios dos integrantes de uma organização.

Uma vez que as organizações do setor público têm a responsabilidade de lidar diretamente com a sociedade, buscando conhecer suas principais demandas e por sua vez dar uma resposta, é preciso que seus membros promovam um clima estável, sabendo que o fim único é o bem coletivo. Em outras palavras, os seus gestores ou fazedores de políticas públicas precisam ter um relacionamento saudável, uma visão comum no que diz respeito à missão da instituição.

### **2.1. Gestão Pública Municipal**

A partir do momento que a constituição (CF, 1988, Art. 29-30), atribui poderes aos gestores públicos municipais, cabe a eles a realização das atividades que promovam o bem estar coletivo. Diante disto, os gestores públicos precisam ser capazes de prestar os serviços de acordo com os reais problemas que a sociedade apresenta, o que se torna possível quando velam pela qualificação e valores, enquanto agentes responsáveis pela elaboração das políticas públicas.

Para Couto e Ckagnazaroff (2016 apud Pereira e Herschmann 2003), em toda etapa relacionada ao desenvolvimento local, as prefeituras dos municípios possuem uma função tanto quanto fundamental, uma vez que é o ente com uma relação mais próxima em termos de ações de gestão em certo espaço. As prefeituras, de acordo com os autores, têm a responsabilidade de reunir condições para que as instituições que desenvolvem ações de cunho público consigam apoiar de maneira positiva rumo ao desenvolvimento da localidade.

Precisamos lembrar que a responsabilidade para o desenvolvimento de uma sociedade não está simplesmente com aquele que ocupa o cargo de maior destaque, mas também daqueles que o rodeiam e colaboram para uma excelente prestação dos serviços. Neste

sentido, os servidores devem agregar valores e enquanto profissionais precisam ser competentes e qualificados afim de aplicar as melhores técnicas ou métodos nas ações realizadas, caso contrário surgirão sempre demandas e conseqüentemente a descrença dos cidadãos.

Entretanto, nenhum desafio parece menor do que a necessidade da criação de meios para o desenvolvimento de um projeto político de desenvolvimento local, que seja resultado das forças de participação social local. Pensar na possibilidade de planejamento de políticas multisetoriais e meios de integração entre os serviços providos demandam estruturas próprias de planejamento, e isso está sujeito, conforme visto, às restrições e limitações encaradas pelas prefeituras: sejam elas de ordem econômica (orçamentária); política (dependência de outros entes federativos) ou mesmo de capacidade gerencial (capacidade dos prefeitos de exercerem atividades “empresariais”, ou, em outros termos, realizar atividades e projetos empreendedores no exercício da função pública). (COUTO e CKAGNAZAROFF 2016, p.229)

Com base nesta citação percebe-se que as organizações públicas por si só não promovem o desenvolvimento local, o que implica a participação de outros fatores. Em outros termos, o desenvolvimento parte de cooperações com instituições que por meio das suas ações buscam contribuir significativamente para o avanço de um determinado lugar. Deste modo, cabe às instituições encontrarem segurança diante das atividades desenvolvidas pela Prefeitura do município.

Oliveira (2019 apud MEIRELLES, 2008) destaca:

Utilizando os preceitos constitucionais (CF, 1988, Art. 29-30), o governo municipal é quem organiza a administração local, no que diz respeito aos interesses do município, sem a prevalência das leis federais e estaduais sobre ele, ou seja, uma esfera de poder não pode extravasar os limites de sua competência, exceto por “inexistência de exclusividade de administração”. Com essa capacidade constitucional política, o município tem prerrogativas de elaborar sua própria Lei Orgânica.

## **2.2. Contexto Histórico**

Como referido acima, percebemos que os gestores municipais, enquanto responsáveis pela manutenção da Administração local, isso permite-lhes obter autonomia sobre as decisões que legalmente se achem relevantes para o desenvolvimento do município. Em outros termos, a gestão pública municipal tem autonomia nos seus diferentes níveis para

tomar decisões sem necessariamente houver a intervenção dos entes federais e estaduais.

Segundo Pereira e Moritz (2015), o estudo do Processo decisório teve a sua evolução a partir dos anos 1940, dado essencialmente ao progressivo conhecimento dos problemas aplicados ao desenvolvimento de novas técnicas administrativas, informacionais e a absorção de novos métodos quantitativos provenientes da Matemática e da Pesquisa operacional.

Pereira e Moritz (2015) ainda frisam que, a Teoria das decisões foi criada por Herbert Simon, com a pretensão de explicar o comportamento humano nas organizações. Em seu livro sobre comportamento administrativo (1970), considera que a teoria comportamental trata a organização como um sistema, no qual cada um participa racional e/ou conscientemente, tomando decisões individuais sobre as alternativas racionais de comportamento, estando assim a organização cheia de decisões e ações.

Iizuka (2008), assevera que a introdução dos estudos de processo decisório no Brasil começou na década de 1960, face ao processo de afirmação do campo administrativo no país. Sendo a EBAP, (Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, 1963), uma das pioneiras que inseriu a temática em seu currículo no curso de graduação. Com isso, a academia procurava aprimorar seu ensino de modo a encontrar um modelo mais explicativo, objetivo e prático, que de alguma forma ajudasse os Administradores a desempenharem suas atividades de forma eficiente e eficaz tanto nas organizações públicas quanto nas organizações privadas.

Segundo Porto e Bandeira (2006), o contexto em que se encontram as organizações estão em contínuas transformações, isto é, tendem a sofrer mudanças ocasionadas por diversos fatores dentro do cenário em que estão estabelecidas. Tendo isso em vista, convém que os gestores estejam atentos no sentido de compreenderem o clima organizacional, quer seja interno quer seja externo, uma vez que as escolhas necessitam acompanhar a dinâmica da organização. Diante disso, entendemos que as mudanças são necessárias na medida em que servem como norteadores para as tomadas de decisões.

A tomada de decisão, segundo Porto e Bandeira (2006 apud OLIVEIRA, 2004), é a conversão das informações analisadas em ação. Os desafios impostos levam os administradores a buscar informações que possam espelhar fielmente a real situação das

organizações para que o processo seja efetuado de forma eficaz. Só assim os resultados podem ser alcançados.

Treasy (2018) apresenta-nos vários métodos ou técnicas indisponíveis para tomada de decisão, dentre os quais destacamos a criação do ambiente favorável a tomadas de decisão, investigação detalhada da situação, elaboração de boas alternativas e a seleção da melhor solução. Concernente ao ambiente favorável a tomadas de decisão, a autora enfatiza sobre o fato de que os membros tenham a liberdade para ir a fundo da situação, analisar as opções e manifestarem as suas ideias. O segundo método diz respeito a certificação de todos os problemas de maneira detalhada para que se possa chegar até o final do processo decisório. A terceira técnica nos mostra que, para uma decisão mais exata, é aconselhável que explorem diversas alternativas. E por fim, tem a seleção da melhor solução, onde a tomada de decisão é efetuada a partir da escolha realizada.

Neste sentido, entende-se que as decisões precisam ser tomadas de forma ágil e correta, pois o desempenho das organizações depende da qualidade de seu gerenciamento. Vale sublinhar que não se pode tomar uma decisão sem ter o conhecimento do contexto caso contrário não surtirá o efeito esperado. A informação constitui uma ferramenta relevante durante o processo, pois sem a qual não há fundamento para resolver um determinado problema, uma realidade em todas as áreas que lidam diariamente com demandas. Dito de outra forma, estar ciente e bem informado do contexto em que a organização se encontra é fundamental para responder os problemas.

Segundo Porto e Bandeira (2006), há fatores que interferem de forma direta ou indireta no processo decisório. Entre esses fatores a incerteza e a escassez de informações necessárias para o processo.

Dado ao elevado grau de incerteza que muitas vezes cerca as organizações no momento decisivo, é preciso que existam pessoas competentes que transmitam valores como mencionamos anteriormente. Significa que além das informações, precisa-se também de habilidades para enquadrar as medidas certas e similarmente dar algum retorno de acordo com os objetivos definidos.

As decisões são classificadas em: decisões programadas e decisões não-programadas. As decisões programadas são caracterizadas por serem repetitivas, rotineiras e estruturadas – decisões automatizadas por uma seqüência de procedimentos, não necessitando da intervenção

do decisor – além de serem permanentes, servindo de norteamento para a definição das metas, objetivos, políticas e procedimentos organizacionais. As decisões não-programadas são caracterizadas pela novidade, além de serem desestruturadas – decisões não automatizadas, que dependem de solução do decisor. A característica da novidade se apresenta porque não existem referenciais anteriores para a resolução do problema ou em razão de sua complexidade, ou porque, para sua resolução, torna-se necessária a implementação de medidas específicas. Essas classificações evidenciam as características do processo de tomada de decisão e permitem a programação do que deverá ser feito durante esse processo. (OLIVEIRA, 2004, apud PORTO e BANDEIRA 2006 p.3)

A concorrência é um elemento que está em constante crescimento e isso se reflete na permanente busca pela prestação dos serviços de qualidade, considerando a ampla demanda da sociedade. Neste caso, as organizações precisam dinamizar na tomada das suas decisões, isto é, precisam romper com aquilo que é estático e padronizado, ainda que de certa forma apresentem eventuais resultados, claro, sem desconsiderar as ameaças. Dito isto, o que vai ditar o alcance dos objetivos pretendidos é o tipo de decisão a ser tomada, uma decisão ponderada ou refletida.

Segundo Maximiano (1995 apud PORTO e BANDEIRA 2006), a decisão dos gestores deve ser tomada de maneira racional baseando-se nas informações que provêm no momento em que o problema é identificado, avariguado e avaliado com a pretensão de prevenir a organização de situações extremas que antecederam o processo decisório.

### **2.3. Elementos do Processo Decisório**

Chiavenato (2004 apud PORTO e BANDEIRA, 2006) destaca que existem vários elementos constituintes do processo de tomada de decisões, dentre os mais destacados são:

- o estado da natureza: Diz respeito a circunstância incerteza, risco, ou certeza existentes no ambiente de decisão em que o seu tomador precisa encarar;
- o tomador de decisão: sujeito ou o grupo que faz a seleção entre as variadas alternativas;
- os objetivos: refere se a meta em que o decisor propositou atingir nas ações realizadas;
- preferências: são os parâmetros aplicados pelo decisor para estabelecer a sua escolha;
- situação: o meio que em o tomador de decisão se encontra, em muitos casos não controláveis, distante de seu nível de conhecimento ou entendimento induzindo assim a sua escolha;



- estratégia: ações usadas pelo decisor no intuito de atingir da melhor maneira os objetivos, dependendo dos recursos disponíveis;
- resultado: o efeito de uma estratégia.

Os autores ressaltam que, alguns dos elementos que constituem o processo decisório, influenciam diretamente na escolha dos administradores, e conseqüentemente os efeitos são diretos para os demais. Por outra, o estado da natureza, os objetivos e a situação determinarão as possíveis alternativas para a seleção da estratégia que definirá da melhor forma a tomada de decisão. E por fim, os resultados, serão os efeitos da estratégia estabelecida para atingi-los.

Percebemos que as decisões não devem ser tomadas da noite para o dia, elas são frutos de processos sérios e complexos, pois o que está em jogo é o futuro da organização. Então, os responsáveis por esta função, precisam estar profundamente entronizados com o ambiente quer seja interno ou externo da organização, para que não resultem em retornos equivocados. E também, é importante que as decisões não restringem em escolhas únicas, as vezes é preciso que se tenham várias alternativas e dentre elas escolher aquela que mais se adequará ao problema em questão, caso contrário, poderão ser renegadas pelo público.

#### **2.4. Modelos de Tomada de Decisão**

De acordo com Porto e Bandeira (2006), a princípio os modelos de tomada de decisão abordavam o processo decisório de uma maneira racional, onde as organizações baseadas na racionalidade, deveriam simplesmente se acomodar com o ambiente em que encontravam-se inseridas. Em seguida, esses modelos como a sua racionalidade começaram a ser interrogados, seguindo assim propostas de modelos que fossem mais flexíveis e que se adaptariam ao contexto das organizações, permitindo assim com que os tomadores de decisão executassem a melhor alternativa considerando os limites de conhecimento do problema, como também a escassez de informações.

##### **Modelo Racional**

Segundo Bernstein (1997 apud Porto e Bandeira, 2006), este modelo fundamenta-se na teoria microeconômica neoclássica onde a racionalidade é elemento essencial para se tomar uma decisão. Aborda a informação de forma objetiva e demonstra a lógica no

processo decisório, no qual o tomador de decisão não pode permitir ser abraçado pelo otimista ou pessimismo.

Por outra, para eles a racionalidade do processo de decisão, provem de acordo a escolha do administrador, desde as alternativas consideradas possíveis. Portanto, o processo de escolha racional, acaba por manifestar as limitações do ser humano que leva o tomador de decisão a não escolher alternativas que levam à resultados precisos, mais a resultados admissíveis, naquilo que são as metas da organização.

### **Modelo da Racionalidade Limitada**

Segundo Aida (2006 apud Porto e Bandeira, 2006), o Modelo Carnegie ou Modelo da Racionalidade Limitada apresentada por Simon, diz que é impossível o administrador ter o acesso a todas possíveis ações, no sentido de poder fazer uma avaliação de toda as alternativas, uma vez que não seria possível fisicamente conseguir processar e ter o alcance de todas as informações ligadas à decisão a ser tomada.

De acordo com os autores, com este modelo podemos entender, ainda que o administrador deseje proceder com racionalidade nas organizações, teria as suas ações limitadas dado a pouca gama de informações necessárias para a tomada de decisão. Muito menos tem a aptidão de processamento necessária, no sentido de interpretar todas as informações em tempo apropriado, tendo também limitação por parte das inúmeras interferências criada pelas partes detrmnantes da escolha.

### **Modelo Incrementalista**

Segundo Girão at al (2006 apud Porto e Bandeira, 2006), o Modelo Incremental refere-se as impossibilidades do racionalismo, e a preocupação em focar-se nas informações. Nele, não se tem simplesmente uma decisão, mas sim uma quantidade de tentativas escolhidas a partir de análises e avaliações, onde as ações são examinadas flexivelmente até alcançar o nível pretendido.

Girão at al (2006 apud Porto e Bandeira, 2006), ainda frisam que no processo decisório, as ações anteriores serão diferentes em relação as posteriores, no sentido de fazer um reparo ou prevenir dado as recorrentes mudanças desenvolvidas, conduzindo assim a organização a um novo caminho de ação. Segundo eles, os administradores não se limitam a estabelecer objetivos e as alternativas a serem alcançadas, de outro modo vão

escolhendo depois de confrontá-las, com intuito de atingir os resultados almejados. Assim sendo, a decisão mais conveniente provém de um acordo e tem por intenção garantir a aprovação dos elementos envolvidos.

### **Modelo Desestruturado**

Para Cornélio (1999 apud Porto e Bandeira, 2006) o Modelo Desestruturado apresentado por Mintzberg, denominando as decisões não-programadas de decisões estratégicas desestruturadas. De acordo com este modelo, no princípio do processo de tomada de decisão, o administrador tem um reduzido conhecimento a respeito do problema, das alternativas, como também das possíveis soluções. Aqui o processo decisório identificado como dinâmico e com interferências.

Este modelo é usado no momento em que há um elevado grau de incerteza. O processo de tomada de decisão não se dá de forma alinhada e se desenvolve de maneira desestruturada e não imaginável. No momento que as organizações encaram uma certa dificuldade, elas acabam por reavaliar as alternativas, que os levam a recuarem até que haja possibilidade de tomar a decisão final.

### **Modelo da Lata de Lixo**

A partir deste modelo de tomada de decisão, segundo Porto e Bandeira (2006), percebe-se que o processo decisório acontece através de escolha buscando por problemas; problemas buscando por escolhas; soluções buscando por problemas para responder; e tomadores de decisão, buscando algo para decidir. Com isto, as soluções antecedem aos problemas. Na lata de lixo encontram-se os problemas disponíveis, sendo que indivíduos se dirigem à lata de lixo, com intuito de buscar problemas para dar uma solução.

Portanto, de acordo com os autores, apesar de que os modelos de processo decisório apresentam características diferentes, eles acabam por ter uma uniformidade para as fases que terminam sendo seguidas na resolução de problemas organizacionais. Eles têm, peculiaridades no que concerne a tomada de decisão, cada um define o seu critério nas etapas do processo.

## 2.5. Níveis de tomada de Decisão

De acordo com Pereira e Moritz (2015), na procura pelas metas estabelecidas dentro da organização, há diferentes níveis de tomada de decisão. Dentre os quais destacam: estratégico, tático e operacional, no qual motivam os recursos da organização no sentido de realizar os seus objetivos.

As **decisões estratégicas** estão ligadas aos objetivos que são estabelecidos pela organização no seu todo, como também as suas metas e orientações, tendo à alta administração a responsabilidade peculiar. Além disso, a direção da empresa detém do quadro geral onde constam todos os componentes de seu negócio, e requer a habilidade para forma-los em um todo de maneira compreensível no meio da organização. Essas decisões são determinantes quanto ao relacionamento da empresa com o seu ambiente externo. Uma vez que as políticas estratégicas abrangem toda organização, elas se ajustam no momento que são definidas pelo nível mais alto. Tanto as políticas, quanto as metas são bastante distintas, visto que requerem aplicação em todos os níveis e departamentos.

Concernente às **decisões táticas** ou administrativas, são definidas num nível inferior das decisões estratégicas, e usualmente elas são determinadas por parte dos gerentes que servem de intermediários, ou seja, os gerentes de divisão ou de departamentos. As decisões táticas incluem o aumento de técnicas em busca de ações para o atingimento das metas estratégicas estabelecidas pela alta gestão. Essas decisões acabam sendo mais distintas e reais, em relações as estratégicas, como também mais focada nas ações.

E por último, tem as **decisões operacionais**, que são aquelas deliberadas na camada mais baixa em termos de estrutura da organização, normalmente na área de monitoramento ou operacional da mesma, referindo principalmente em termos das operações do seu dia a dia. Neste nível são estabelecidas as formas como as ações têm que ser dirigidas, sendo elas delineadas a partir das decisões táticas por parte dos gerentes intermediários, e tem haver com o modo sobremaneira eficiente e eficaz na execução das metas determinadas no nível médio.

Conforme Pereira e Moritz (2015), colocaram, podemos perceber que as tomadas de decisões ocorrem nas mais diversas organizações e nas suas diferentes escalas em termos de estrutura organizacional. Visto que esse trabalho está voltado a uma

instituição do setor público, bem como ao ente responsável pela prestação dos serviços públicos dentro do município, a nossa pesquisa focou-se ao terceiro nível, que são as decisões operacionais, aquelas que são perceptíveis no dia-a-dia.

Uma vez que as demandas sociais crescem cada vez mais, necessitam de políticas públicas para dar respostas de forma transparente. Essa relação que se dá entre os agentes públicos e a sociedade não pode acontecer de forma padronizada ou automática, visto que os anseios da população muitas vezes são diversos e isso exige dos seus gestores frequentes tomadas de decisões, indo de encontro aos problemas diagnosticados.

Conforme é do nosso conhecimento, as políticas públicas têm como foco dar resposta aos problemas sociais e conseqüentemente avalia-los. Deste modo, percebe-se a necessidade de uma relação mais flexível entre o gestor público com os cidadãos, ainda mais que, na maioria dos casos as suas demandas são imprevisíveis, requerendo assim uma maior participação do governo no seu cotidiano.

Pode-se, então, resumir política pública como o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, “colocar o governo em ação” e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente). A formulação de políticas públicas constitui-se no estágio em que os governos democráticos traduzem seus propósitos e plataformas eleitorais em programas e ações que produzirão resultados ou mudanças no mundo real. (SOUZA, 2006, p.26)

É necessário entender que, essa representatividade enquanto gestores públicos, se dá pela confiança depositada pelo povo, são eles quem os elegem de forma democrática para que possam trabalhar em prol do interesse coletivo. E não é só pela questão do voto, mas pelo fato de serem cidadãos que pagam os seus impostos, que constitui uma das principais fontes de receita para o Estado, e isto é de certa maneira uma das razões para que tenham em sua disposição serviços públicos de qualidade.

Desta forma, é de suma importância que os gestores públicos interajam constantemente com a população buscando conhecer de perto a realidade das coisas, pois é mais fácil dar resposta a um determinado problema quando se tem um verdadeiro conhecimento de causa. Muitas são as falhas por parte de alguns gestores públicos, por não procurarem buscar esta interação com a população, acabam por diagnosticar as demandas de uma

forma não recomendável, e conseqüentemente tomam decisões que não solucionam nem a metade das necessidades.

### 3. METODOLOGIA

A nossa pesquisa é caracterizada pela abordagem qualitativa do tipo bibliográfica, onde foram feitas leituras minuciosas através de textos que foram de encontro ao assunto em questão. A escolha dos materiais estudados, foi feita por serem relevantes e terem correlação ao tema da nossa pesquisa, trazendo assim abordagens pertinentes que serviram de contributo para o desenvolvimento deste trabalho, tratando-se especificamente de artigos, dissertações, livros, monografias e outras fontes confiáveis.

A pesquisa qualitativa pressupõe que o pesquisador fará uma abordagem empírica de seu objeto. Para tal, ele parte de um marco teórico-metodológico preestabelecido, para em seguida preparar seus instrumentos de coleta de dados, que se bem elaborados e bem aplicados fornecerão uma riqueza ímpar ao pesquisador. (Guerra, 2014, p.15)

Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida tendo sua fundamentação em materiais já desenvolvidos composto essencialmente de livros e artigos científicos. De acordo com o autor, a principal vantagem da pesquisa bibliográfica encontra-se pelo fato de conceder ao pesquisador a garantia de um conjunto de fenômenos bem mais complexos, em relação aqueles que ele pesquisaria diretamente.

A técnica usada para coletar os dados foi a aplicação de um questionário composto por seis questões, dentre as quais três subjetivas e três objetivas. As questões foram elaboradas através do google forms, porque a ideia primária era aplicar o questionário de forma remota para posteriormente enviar ao respectivo canal eletrônico da Prefeitura. Feito isso, percebemos que poucas pessoas estavam respondendo o questionário, então, decidimos arranjar outra maneira para que obtivéssemos mais respostas, foi a partir daí que eles permitiram a nossa ida à prefeitura para aplicar o restante dos questionários pessoalmente. Usando todos os devidos cuidados de biosegurança conseguimos obter respostas de mais alguns servidores que preencheram manualmente, totalizando assim onze (11) participantes na nossa pesquisa, fomos informados também que a Prefeitura estava com muitas demandas, motivo pelo qual estava tendo pouco retorno quando enviamos os questionários.

Dentre os participantes tivemos alguns servidores que colaboram nas atividades diárias da Prefeitura e dentre os quais secretários municipais, isto é, em termos gerais tivemos a participação de pessoas que estão envolvidas nas tomadas de decisões do município como também na elaboração de políticas públicas.

Gil (2002), define questionário, como um conjunto de perguntas em que são respondidas por escrito pelo pesquisado.

“Entrevista, por sua vez, pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação "face a face" e em que uma delas formula questões e a outra responde”.  
(GIL, 2002, p.115)

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Para que pudessemos chegar ao foco da nossa pesquisa, isto é, conhecer como acontecem os processos de tomada de decisão na Prefeitura do Município de Redenção, tivemos a colaboração de onze servidores, dentre os quais secretários municipais.

Conforme frisado na nossa metodologia, para que a pesquisa fosse realizada, elaboramos um questionário composto por seis questões, sendo algumas objetivas e outras subjetivas. Cada um dos participantes respondeu aquilo que no seu ponto de vista faz parte do processo decisório na prefeitura e os efeitos que produzem para o município.

A nossa primeira questão foi sobre os meios usados para diagnosticar problemas do Município. Seis dos participantes responderam que os problemas são diagnosticados através dos canais de comunicação, dois disseram que é através dos relatos da população, um relatou que acontecem por meio dos canais de comunicação e através dos relatos da população, outro ainda disse que acontece mediante a supervisão feita por membros da Prefeitura e por fim um dos participantes afirmou que é feito pela ouvidoria do município.

Como dito a princípio, além dos servidores que trabalham diretamente na prefeitura, tivemos também a participação de alguns secretários municipais então, dentre os participantes alguns foram respondendo de modo particular, isto é, de acordo com as áreas nas quais estão atuando.

Durante o nosso trabalho, vimos que é necessário ter o conhecimento da realidade antes que se tome qualquer decisão, caso contrário não se alcançará os resultados desejados. Conforme definiram Porto e Bandeira (2006 apud OLIVEIRA, 2004), que a tomada de decisão é a conversão das informações verificadas em ação. Os desafios impostos levam os administradores a buscar informações que possam espelhar fielmente a real situação das organizações para que o processo seja efetuado de forma eficaz. Só assim os resultados podem ser alcançados.

Os nossos participantes apresentaram para nós alguns meios pelos quais os gestores do Município obtêm o conhecimento dos problemas ou as necessidades apresentadas pela população e a partir daí buscam formas para dar alguma resposta.

Por mais que aparentemente alguns meios para identificação de problemas sejam limitados, não podemos descartar nenhum deles, por exemplo, ouvir os relatos através dos meios de comunicação é diferente em relação a se deslocar ao local e analisar pessoalmente a situação apresentada. Em outros termos, apesar de que existam meios mais eficazes, não podemos afirmar categoricamente que um seja melhor que outro, uma vez que para cada situação existe uma estratégia a ser aplicada.

Portanto, de uma ou outra forma a Prefeitura consegue identificar os problemas do município, mas é necessário que o foco esteja sempre voltado na conversão destas informações em ações, conforme disse o autor, para que de certa forma gere confiança nas decisões por eles tomadas.

A nossa segunda questão foi concernente as principais ferramentas aplicadas para tomada de decisão. Referente a essa indagação, três dos participantes afirmaram que a ferramenta aplicada ao se tomar uma decisão é através da qualidade dos serviços prestados; já cinco argumentaram que é pelo grau dos problemas observados; enquanto dois disseram que é pela qualidade dos serviços prestados e pelo grau dos problemas observados; e ainda um deles assegurou que além destas ferramentas, existe um planejamento que é feito para definir quais são as prioridades.

Quando falamos sobre as ferramentas que auxiliam na tomada de decisão, Treasy (2018) apresenta-nos vários métodos ou técnicas indispensáveis para tomada de decisão, dentre os quais destacamos a criação do ambiente favorável a tomadas de decisão, investigação detalhada da situação, elaboração de boas alternativas e a seleção da melhor solução.



Com isso percebemos que, a tomada de decisão com vista em resultados deve possuir necessariamente uma ideia da situação apresentada e posteriormente analisar a sua volta quais recursos encontram-se disponíveis para que ela seja colocada em ação.

Assim como os nossos participantes relataram, que uma das ferramentas usadas na tomada de decisão é a qualidade dos serviços prestados, isso nos remete a ideia de que os serviços oferecidos nem sempre são conforme o desejado, ou seja, é preciso olhar a situação atual e compreender que alguma coisa necessita ser melhorada e com isso buscar ferramentas sofisticadas para que auxiliem as decisões, chegando assim mais próximo daquilo que foi previsto. Então, conhecer ferramentas necessárias para tomar uma decisão, é um dos caminhos para ver elas sendo implementadas e gerar efeitos.

Quando questionados a respeito dos fatores que dificultam na toma de decisão, dez dos participantes responderam que é a insuficiência de recursos, enquanto que um afirmou que são as incertezas por conta das demandas surgidas.

Sabemos nós que as organizações estão rodeadas por contextos onde muitas vezes constituem barreiras e limitações na implementação das suas decisões. Conforme os nossos participantes afirmaram, que a insuficiência de recursos assim como as incertezas por conta das demandas que aparecem, as vezes dificultam na tomada de decisão, nos faz refletir esta realidade.

Assim como Porto e Bandeira (2006), nos apresentam fatores que interferem de forma direta ou indireta no processo decisório. Entre esses fatores a incerteza e a escassez de informações necessárias para o processo.

Portanto, diante dos fatores que influenciam as organizações no momento de tomar alguma decisão, é preciso que existam pessoas competentes que transmitam valores como mencionamos ao longo do trabalho. Significa que além das informações, precisa-se também de habilidades para enquadrar as medidas certas e similarmente dar algum retorno de acordo com os objetivos definidos.

Também procuramos saber se a Prefeitura tem buscado novas formas para resolver os problemas do município, tendo em conta as constantes mudanças vividas pelas sociedades. Dez dos participantes afirmaram que sim e um deles disse que acontece quando necessário.

As mudanças são inevitáveis para qualquer organização, sejam públicas ou privadas, pois elas sempre serão influenciadas direta ou indiretamente pelas transformações que as sociedades vêm passando, isso abrange os mais variados níveis, desde os políticos, culturais, sociais e até mesmo econômicos. Então, se percebe que elas precisam acompanhar as mudanças e elaborar estratégias que vão de encontro a visão, missão e valor organizacional.

Segundo Porto e Bandeira (2006), o contexto em que se encontram as organizações estão em contínuas transformações, isto é, tendem a sofrer mudanças ocasionadas por diversos fatores dentro do cenário em que estão estabelecidas. Tendo isso em vista, convém que os gestores estejam atentos no sentido de compreenderem o clima organizacional, quer seja interno quer seja externo, uma vez que as escolhas necessitam acompanhar a dinâmica da organização. Diante disso, entendemos que as mudanças são necessárias na medida em que servem como norteadores para as tomadas de decisões.

É louvável quando os nossos participantes afirmam que a Prefeitura tem adotado formas novas para tomada de decisão, em contextos de constantes mudanças, acreditamos que essa seja uma mentalidade que reflete também nas ameaças e oportunidades que o ambiente externo pode proporcionar. Então, podemos afirmar ainda de que quanto mais os gestores estarem a par das mudanças, mais fácil as suas decisões estarão enquadradas na realidade vivida.

Quando questionados a respeito de como eles avaliam os resultados das decisões tomadas pela gestão do município, dez dos participantes afirmaram que são bons, e um assegurou que a reeleição do Prefeito com 83% dos votos endossa essa certeza.

Não queremos limitar-nos simplesmente numa visão interna, as vezes é necessário olhar para os dois lados, ou seja, pela visão dos que atuam internamente, e da população em particular. Sabemos nós que a Prefeitura carrega o papel como ente responsável pela gestão do município, então os resultados das suas ações muitas vezes é que estarão ditando o seu reconhecimento. Não basta a pessoa ter bons projetos elaborados no papel, é preciso que elas sejam aplicadas.

A nossa última questão, foi concernente aos impactos que essas decisões trazem para a população do município, os onze participantes afirmaram que os impactos são positivos.

Conforme a gente vem debatendo, os impactos das decisões tomadas, por mais que sejam de curto ou longo, a qualquer momento os seus efeitos devem ser contemplados, ou seja, não podemos nos conformar com uma decisão que os seus resultados não se enquadram com a realidade. Falando como residente do município de Redenção, reconheço que desde o tempo que cheguei, até o atual momento houve mudanças significativas na cidade, particularmente em questões de infraestruturas, mas ainda assim existem problemas que fazem parte do dia-adia da população, me refiro principalmente nas questões de saúde e educação, que o seu processo ainda é bem ineficiente pois que, ainda se vê atedimentos bem precários e muita gente fora do sistema de ensino, sendo que são áreas que deveriam ser bem mais asseguradas. Apesar de que muitas vezes tratam-se de problemas que também se vêm noutros pontos do país, ainda assim a Prefeituras permanecem sendo os entes responsáveis pela administração dos municípios.

Assim como Couto e Ckagnazaroff (2016 apud Pereira e Herschmann 2003), afirmam que em toda etapa relacionada ao desenvolvimento local, as prefeituras dos municípios possuem uma função tanto quanto fundamental, uma vez que é o ente com uma relação mais próxima em termos de ações de gestão em certo espaço. As prefeituras, de acordo com os autores, têm a responsabilidade de reunir condições para que as instituições que desenvolvem ações de cunho público consigam apoiar de maneira positiva rumo ao desenvolvimento da localidade.

Não podemos de modo nenhum desconsiderar os esforços árduos que a gestão da Prefeitura tem realizado, mas há sempre a necessidade de procurar melhorias nas formas de gerir a cidade, porque as vezes é mais prático quando acompanhamos o cenário nas suas particularidades e percebemos até que ponto os serviços têm sido prestados da melhor maneira, caso contrário, buscar estratégias para poder aperfeiçoa-los e assim ganhar não só maior confiança como também o respeito por parte da população.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em suma, o nosso trabalho atingiu o seu foco, que foi saber como se dão os processos de tomada de decisão dentro da Prefeitura de Redenção, onde conhecemos meios usados no diagnóstico dos problemas, ferramentas para tomar decisão, fatores que influenciam na tomada de decisão e outros aspectos destacados ao longo da pesquisa.

Portanto, apesar das limitações que a Prefeitura tem se deparado durante o seu processo decisório, conforme destacado no trabalho, ela não está aquém daquilo que são as ferramentas necessárias para que uma decisão funcione. Com isso, podemos afirmar que, o que encontramos durante a nossa pesquisa na Prefeitura, foi de encontro às abordagens apresentadas ao longo do trabalho, principalmente o que vem ser a tomada de decisão, não se tratando de algo abstrato, mas sim o fato de conhecer a realidade para sua eficaz aplicação.

De certo que, o trabalho não teve por finalidade esgotar o tema, mas sim incitar com que sejam realizadas mais pesquisas a respeito do processo decisório, principalmente com enfoque em instituições públicas que é a nossa área de interesse. Neste sentido, poderíamos trazer como proposta um estudo sobre processo decisório que não esteja limitado simplesmente na gestão do município, mas que também procure saber do ponto de vista da população, de que maneira eles são afetados por estas decisões.

É necessário entender que, os gestores públicos enquanto representantes do poder local, cabe a eles a responsabilidade de resolver os problemas de interesse do município. Conforme frisamos noutrora, o povo confia os seus votos neles para que possam trabalhar em prol do bem coletivo. Como também pelo fato da população ter a obrigação de pagar os seus impostos, que chega a caracterizar-se como uma das principais fontes de receita para o Estado, isto, certamente deve ser uma das razões para que as suas demandas sejam respondidas da melhor forma, ou seja, tendo ao seu dispor serviços públicos de qualidade.

## 6. REFERÊNCIAS

BANDEIRA, Anselmo Alves; PORTO, Maria Alice Guedes. **O processo decisório nas organizações**. São Paulo, 2006, pag. 1 a 11

CAMARGO, Renata Freitas. Métodos de Tomada de Decisão: Conheça as etapas do processo decisório. **Treasy**, 2018. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/tomada-de-decisao/>. Acesso em 20 de jul. 2021

COUTO, Felipe Fróes; CKAGNAZAROF, Ivan Beck. **Prefeituras priorizam o desenvolvimento local? Um estudo qualitativo do caso de Montes Claros/MG de acordo com a visão de gestores públicos locais**. Minas Gerais, 2016, pag. 226 a 234

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 2012. Cap.10, p.1 a 273

GREGORIUS, Marcio. A Administração Pública e suas funções. Jusbrasil, 2015. Disponível em: <https://marciorosni.jusbrasil.com.br/artigos/195654350/a-administracao-publica-e-suas-funcoes#:~:text=A%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20tem%20como,e%20a%20inferior%20de%20executar>. Acesso em 28 de fev. 2022

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 2002, pag. 17 a 175

GUERRA, Elaine Linhares de Assis. **Manual de Pesquisa Qualitativa**. Belo Horizonte, 2014, pag. 2 a 47

IZUKA, Edson Sadao. **Fluxos de ações e processos decisórios na gestão pública local: estudos de casos de projetos e programas inovadores em municípios de pequeno porte populacional**. São Paulo, 2008, pag. 13 a 278

OLIVEIRA, Ricardo da Cunha. **Gestão pública municipal: um desafio para os gestores**. Ed. 02, São Paulo: Rev. Núcleo do conhecimento, 2019, Pag. 107-116.

MOTRIZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo Decisório**. 3ª ed. Florianópolis, 2015, pag. 13 a 158

SOUZA, Celine. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura**. nº 16, Porto Alegre: Sociologias, 2006, p. 20-45