



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

SAMARA JÚLIA SOUZA DA SILVA ANDRADE

**PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO PÚBLICA:
UMA ANÁLISE NA DIRETORIA-GERAL DO TRE-SE**

**SÃO CRISTÓVÃO, SE
2025**

SAMARA JÚLIA SOUZA DA SILVA ANDRADE

**PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO PÚBLICA:
UMA ANÁLISE NA DIRETORIA-GERAL DO TRE-SE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas Regulamentadas pela Resolução nº 070/2023/CONEPE.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Karen Batista Santos

**SÃO CRISTÓVÃO, SE
2025**

SAMARA JÚLIA SOUZA DA SILVA ANDRADE

**PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE
NA DIRETORA-GERAL DO TRE-SE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas Regulamentadas pela Resolução nº 070/2023/CONEPE.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Karen Batista Santos

Trabalho defendido e aprovado em 14 de abril de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Karen Batista Santos
Universidade Federal de Sergipe

Prof^a. Dr^a. Maria Elena León Olave
Universidade Federal de Sergipe

Prof. Me. Rivaldo José Rodrigues de Lima
Universidade Federal de Sergipe

Dedico esta conquista a Deus, aos meus pais e ao meu esposo, por terem sido meu alicerce durante todo o processo.

“Nada é mais difícil e, portanto, tão precioso, do que ser capaz de decidir.”

Napoleão Bonaparte

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter sido meu sustento em todo esse processo, por me dar forças, sabedoria e por ter me guiado até aqui. Sem o Senhor nada disso teria sido realizado. Nos dias difíceis, clamei ao Senhor e Ele atendeu as minhas orações. Sei que é só o começo da minha jornada, porque Ele fará infinitamente mais.

Agradeço à minha mãe Sônia Souza da Silva, por ser minha fonte de inspiração, mulher guerreira, cheia de fé, que me mostrou que eu seria capaz e sempre me incentivou a lutar pelos meus sonhos.

Agradeço ao meu pai Manoel Francisco da Silva, por não medir esforços para me dar uma educação de qualidade, por me incentivar, e me apoiar em todos os momentos.

Agradeço ao meu esposo Thiago Santos Andrade, que acompanhou todo esse processo de perto, e me incentivou a continuar quando nem eu mesma achei que conseguiria. Sou grata por suas palavras de incentivo, noites em claro ao meu lado, paciência, amor e por toda força que me deu. Saiba que essa conquista é nossa.

Agradeço à minha amiga e dupla para toda a vida, Maria de Fátima Fonseca Santos, por ter compartilhado essa jornada comigo, sempre me incentivando, e estando ao meu lado nos dias bons e ruins. Te conhecer foi o melhor presente que a UFS me deu.

Agradeço ao meu avô Manoel Leite da Silva (*in memoriam*), que sempre me incentivou a estudar e me ensinou que mesmo os estudos sendo um caminho difícil e cheio de batalhas, ele é o melhor para se vencer na vida.

Agradeço aos meus familiares que sempre torceram por mim e acreditaram no meu potencial. Vocês são muito importantes para mim.

Aos meus colegas de curso que de alguma forma contribuíram na minha jornada. Dividir os dias com vocês tornou a vida acadêmica mais leve.

Aos meus amigos, que sempre me incentivaram e oraram por mim, minha eterna gratidão. Em especial, a Franciele e Thiago, por trazerem alegria nos dias de luta e por sua companhia inestimável ao longo dessa jornada.

Agradeço aos meus colegas de trabalho da AGEST-DG que me foram fonte de inspiração, conhecimento e dedicação. Sou grata por todo acolhimento, compreensão e suporte que vocês me deram nessa fase.

Agradeço à Diretoria-Geral do TRE-SE por abrir as portas e me permitir realizar esta pesquisa, e aos gestores que aceitaram participar das entrevistas, contribuindo de forma inestimável para o desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, gostaria de expressar a minha gratidão à minha orientadora Prof^a. Dr^a. Karen Batista Santos por todo conhecimento repassado e por toda orientação durante a realização deste trabalho. A Prof^a. Dr^a. Maria Elena León Olave e ao Prof. Me. Rivaldo José Rodrigues de Lima, por terem aceitado ao convite de participar de minha banca examinadora.

RESUMO

Esta pesquisa retrata uma análise do funcionamento do processo de tomada de decisão na gestão pública, tendo como foco um órgão do poder judiciário na instância federal. Por conseguinte, teve como objetivo principal compreender como funciona o processo decisório nos setores que compõem a diretoria do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe. O estudo foi realizado utilizando a abordagem qualitativa de natureza exploratória e descritiva. Exploratória porque busca ter maior familiaridade com o problema e o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições e descritiva, porque foca em estudar as características de um grupo e descrever a relação entre a tomada de decisão e a administração pública (Gil, 2002). Dessa forma, a pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso, adquirindo evidências por meio de entrevista semiestruturada com os gestores das unidades da Diretoria-Geral do TRE-SE que possuem um maior nível de tomada de decisão nas suas atividades laborais. No processo de análise de dados foi utilizada a análise de conteúdo, onde confrontou-se a literatura abordada no referencial teórico com as práticas encontradas no órgão. Por meio disso, foi possível perceber que muitas das afirmações trazidas no referencial teórico eram semelhantes com a prática realizada no órgão. O processo de tomada de decisão na Diretoria do TRE-SE mostrou-se bem fundamentado e participativo, de modo que há uma colaboração com os servidores e as decisões tomadas baseiam-se em normativos expedidos pelo próprio Tribunal e por órgãos de controle. Além do mais, foi possível mensurar as etapas para a tomada de decisão, fatores influenciadores e ferramentas tecnológicas que auxiliam nesse processo. Destarte, por meio deste estudo, foi percebido que para tornar esse processo decisório mais eficiente, faz-se necessário um aumento do quadro de servidores, implementação de painéis de BI para verificação dos dados de forma mais ágil e um aumento do registro das reuniões em atas, de modo que irá facilitar a tomada de decisão programada.

Palavras-chave: Gestão Pública. Tomada de decisão. Processo de tomada de decisão. Gestores.

ABSTRACT

This research portrays an analysis of the functioning of the decision-making process in public management, focusing on a federal judicial branch. Therefore, its main objective was to understand how the decision-making process works in the sectors that make up the board of the Regional Electoral Court of Sergipe. The study was conducted using a qualitative approach of an exploratory and descriptive nature. Exploratory because it seeks to have greater familiarity with the problem and the improvement of ideas or the discovery of intuitions, and descriptive because it focuses on studying the characteristics of a group and describing the relationship between decision-making and public administration (Gil, 2002). Thus, the research was developed through a case study, acquiring evidence through semi-structured interviews with managers of the units of the General Directorate of TRE-SE who have a higher level of decision-making in their work activities. In the data analysis process, basic qualitative analysis was used, where the literature addressed in the theoretical framework was compared with the practices found in the body. Through this, it was possible to perceive that many of the statements presented in the theoretical framework were similar to the practice carried out in the agency. The decision-making process in the TRE-SE Board of Directors proved to be well-founded and participatory, so that there is collaboration with the employees and the decisions made are based on regulations issued by the Court itself and by control agencies. Furthermore, it was possible to measure the stages for decision-making, influencing factors and technological tools that assist in this process. Thus, through this study, it was perceived that in order to make this decision-making process more efficient, it is necessary to increase the number of employees, implement BI panels to verify data more quickly and increase the recording of meetings in minutes, so that it will facilitate programmed decision-making.

Key Words: Public Management. Decision making. Decision-making process. Managers.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI.....	<i>Business Intelligence</i>
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i>
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
PJE	Processo Judicial Eletrônico
SAE	Sistema de apoio ao executivo
SAP	Sistema de apoio à decisão
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
TCU	Tribunal de Contas da União
TRE-SE	Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
UFS	Universidade Federal de Sergipe

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios básicos da administração pública	19
Quadro 2 – Fatores dinâmicos que influenciam o processo decisório	27
Quadro 3 – Estilos de decisão – de acordo com Rowe e Mason	31
Quadro 4 – Estilos de decisão de acordo com Driver	32
Quadro 5 – Etapas do processo decisório na visão de diversos autores	34
Quadro 6 – Definições constitutivas da pesquisa	41
Quadro 7 – Entrevistado x Tempo de gestão no órgão	42
Quadro 8 – Categorias e elementos de análise.....	42
Quadro 9 – Protocolo de Estudo	43
Quadro 10 – Etapas de Young x Etapas do Diretoria do TRE-SE	46

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Situações de problemas e oportunidades relacionadas à decisão.....	23
Figura 2 – Elementos da tomada de decisão	24
Figura 3 – Diferença entre o modelo racional e o modelo intuitivo de decisão	25
Figura 4 – Resumo dos modelos de tomada de decisão	28
Figura 5 – Níveis de tomada de decisão em uma organização	29
Figura 6 – Fatores que afetam o comportamento do tomador de decisão	33
Figura 7 – Etapas do processo decisório (Diretoria do TRE-SE)	52
Figura 8 – Fatores externos e internos que influenciam a tomada de decisão na Diretoria	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.1 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 GESTÃO PÚBLICA: CONCEITOS E MODELOS	18
2.2 TOMADA DE DECISÃO	22
2.2.1 Modelos de Tomada de Decisão	24
2.2.2 Tipos de Decisão	28
2.2.3 Estilos de Decisão	30
2.3 PROCESSO DECISÓRIO	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 QUESTÕES DE PESQUISA	37
3.2 NATUREZA E CARACTERIZAÇÃO DE PESQUISA	37
3.3 MÉTODO	38
3.4 FONTES DE EVIDÊNCIA	39
3.5 UNIDADES DE ANÁLISE	39
3.6 CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DO CASO	39
3.7 DESCRIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	40
3.8 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS	41
3.9 COLETA DOS DADOS	41
3.10 CATEGORIAS DE ANÁLISE E ELEMENTOS DE ANÁLISE	41
3.11 PROTOCOLO DE ESTUDO	43
3.12 ANÁLISE DOS DADOS	44
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	45
4.1 ETAPAS DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	45
4.2 FATORES INFLUENCIADORES NA TOMADA DE DECISÕES	52
4.3 FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS AUXILIADORAS	55

5 CONCLUSÕES	57
5.1 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	58
5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE A	63
APÊNDICE B	64

1 INTRODUÇÃO

Hodiernamente, faz-se necessário que o ser humano tome decisões, que vão desde escolhas mais simples, até aquelas que irão mudar as suas vidas. Nas organizações isso não é diferente, visto que continuamente os gestores são colocados em situações em que se faz necessário decidir, seja na definição de quais metas atribuir aos colaboradores, qual o melhor dia para se realizar uma reunião, quais novas estratégias buscar para expandir no mercado, em qual setor será melhor investir seus recursos financeiros, até para quem se deve destinar um novo cargo.

A tomada de decisão é importante para as organizações, pois é uma atividade que ocorre a todo tempo e em todos os níveis, influenciando o desempenho da organização (Kladis *et al.*, 1995). Conforme salienta Maximiano (2011), tomar decisão tem uma relevância tão grande nas organizações, que para alguns autores é considerada como peça fundamental na tarefa de administrar. Moritz e Pereira (2015) afirmam que o processo decisório está relacionado à função de planejar, que faz parte do cerne da ciência da Administração. O processo de tomada de decisão também pode ser considerado como uma fase da função de planejamento, ou um caminho que guia as pessoas a tomarem decisões, tanto na vida pessoal quanto no contexto das organizações.

Seja nas organizações públicas ou privadas, tanto os gestores quanto as demais pessoas envolvidas no processo decisório, precisam de suporte para uma tomada de decisão mais assertiva. Logo, para isso, é preciso que se entenda sobre o processo decisório e as ferramentas, métodos e modelos que estão disponíveis para subsidiar as decisões (Kladis *et al.*, 1995).

Partindo desse pressuposto, Caravantes *et al.* (2005) definem a tomada de decisão como um processo em que é preciso escolher entre as alternativas, em que o tomador de decisão deve seguir um roteiro, e que se faz necessário compreender e descrever a situação, buscar alternativas, avaliar e escolher a melhor entre elas, para implementá-la e, por fim, avaliar os resultados.

Inteligência, tempo, ética, recursos, informação, propensão ao risco, competências e percepção são alguns fatores e condições que influenciam na forma como os gestores tomam suas decisões, os quais são inerentes ao problema, ou que são criados pelo ambiente ou fazem parte das competências e informações do tomador de decisões (Maximiano, 2000). As decisões tomadas pelos gestores, têm um caráter estratégico, pois estão relacionadas a escolhas de grande impacto para a organização, apresentando-se como elementos primordiais para a criação e

implementação de estratégias, devido ao fato de tratar sobre situações que direcionam o rumo da organização e a sua sobrevivência (Eisenhardt; Zbaracki, 1992).

Tratando-se de organizações públicas, é imprescindível que, nesse processo de tomada de decisão, o gestor tenha como base os princípios que estão definidos na Constituição Federal Brasileira, em seu artigo 37, *caput*: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (Brasil, 1988).

Nesse contexto, esta pesquisa foi realizada no Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe (TRE-SE), um órgão público que integra a Justiça Eleitoral e é responsável pela organização, realização e fiscalização das eleições no estado de Sergipe. Contudo, diante de sua relevância institucional para a sociedade e do fato de que decisões estratégicas e operacionais também fazem parte de sua rotina, estabeleceu-se a problemática em questão.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A tomada de decisão na gestão pública envolve a análise de diversos fatores. No âmbito da Diretoria-Geral do TRE-SE diariamente decisões precisam ser tomadas, sejam elas para garantir a entrega do serviço finalístico com eficiência aos cidadãos, como também para o funcionamento do Tribunal.

Nesse contexto, buscando entender como funciona a tomada de decisão nesse Tribunal chegou-se ao seguinte problema de pesquisa: **Como ocorre o processo decisório nos setores que compõem a diretoria do TRE-SE?**

1.2 OBJETIVOS

Após apresentado o problema, nas próximas linhas será apresentado o ponto central deste estudo, delimitando de maneira precisa o objetivo geral e os objetivos específicos que servirão de base para esta investigação.

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como ocorre o processo decisório nos setores que compõem a diretoria do TRE-SE.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Mapear as etapas do processo de tomada de decisão na diretoria do TRE-SE;
- Identificar os fatores que influenciam os gestores no processo de tomada de decisão na diretoria do TRE-SE;
- Verificar as ferramentas tecnológicas que auxiliam no processo de tomada de decisão na diretoria do TRE-SE.

1.3 JUSTIFICATIVA

A motivação para a realização desta pesquisa consiste no fato de que a pesquisadora trabalha no órgão, já tendo atuado diretamente na diretoria, onde pôde observar as dificuldades enfrentadas no processo decisório. Diante disso, surgiu o interesse em contribuir com o processo de tomada de decisão no âmbito das unidades que compõem a Diretoria do TRE-SE. Por meio do entendimento desse processo, será possível um aumento em decisões eficientes e efetivas, gerando maior qualidade na entrega dos serviços prestados à sociedade no processo eleitoral e nas atividades administrativas para funcionamento desse Tribunal.

Acredita-se que este estudo poderá beneficiar tanto os gestores do Tribunal, quantos os servidores e demais instituições que objetivam melhorar seus processos de tomada de decisão. Ademais, a pesquisa poderá contribuir para profissionais da administração pública que visam a modernização e servirá como referência para estudantes da área de administração e áreas correlatas.

A aplicabilidade deste estudo poderá trazer aprimoramento nos fluxos de trabalho nas unidades da Diretoria do TRE-SE, uma vez que compreendendo como funciona o seu processo decisório, quais fatores interferem e quais tecnologias são utilizadas, pode-se entender como tomar uma decisão mais ágil e fundamentada.

Estudos anteriores foram realizados na área da tomada de decisão na administração pública. Dentre eles, destacam-se: Araújo et al. (2019), com o trabalho "Tomada de decisão na Administração Pública: uma revisão sistemática", publicado na Revista Eletrônica de Administração; Queiroz (2021), autor de "Metodologias de tomada de decisão na gestão pública", publicado na Revista Brasileira de Administração Científica; e Silva (2013), com a tese de doutorado intitulada "Análise do Processo Decisório na Administração Pública e Sistemas de Apoio à Tomada de Decisão: Contradições e paradoxos na realidade organizacional pelo não uso de ferramentas disponíveis", defendida na Universidade Federal do Rio Grande

do Sul. No entanto, esta pesquisa pretende contribuir para a área de conhecimento ao compreender o processo decisório no âmbito do poder judiciário, mais precisamente em um Tribunal Regional Eleitoral. Acredita-se que ao trazer um detalhamento do processo decisório na Diretoria do TRE-SE, o presente estudo poderá servir como exemplo para outras instituições, subsidiar melhorias na gestão institucional, além de incentivar a realização de futuras pesquisas sobre esse tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Considerando que “o referencial teórico tem por finalidade fazer um paralelo entre a pesquisa e o universo teórico existente” (Mattos, 2020, p. 177), neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica desta pesquisa, a qual foi construída a partir da revisão da literatura, e está estruturada em 3 subtópicos.

O primeiro subtópico versa sobre a gestão pública, seus principais conceitos, modelos e evolução; O segundo sobre a tomada de decisão, elementos inerentes, modelos, tipos e estilos de decisões existentes em uma organização, além de abordar os fatores que influenciam a tomada de decisão; O terceiro e último trata sobre o processo decisório e as etapas seguidas pelo administrador para se tomar uma decisão.

2.1 GESTÃO PÚBLICA: CONCEITOS E MODELOS

A Gestão Pública é uma área interdisciplinar que visa atender às diversas necessidades da sociedade. Para Bonezzi e Pedraça (2008, p. 11) “[...] poucas as pessoas conhecem o significado da expressão, e este assunto é de muita importância ao administrador público”.

Bitencourt (2015, p. 41), conceitua gestão pública como uma prática que visa atender as demandas da sociedade, as quais estão relacionadas à redução da pobreza, melhoria da educação, conservação dos recursos naturais e preservação da cultura e sua expansão. Além do mais, ele afirma que as melhorias na gestão do setor público devem ser focadas no desenvolvimento econômico e social.

Diante disso, pode-se perceber que a atuação do campo da gestão pública é vasta, e que as suas atividades devem se basear em atender as demandas que surgem e estão em constante processo de mudanças.

Bueno e Oliveira (2002 *apud* Bonezzi; Pedraça, 2008, p. 12) abordam um conceito semelhante ao de Bitencourt (2015), considerando a Gestão pública como um avanço da administração que precisa cumprir objetivos como combater práticas de patrimonialismo e clientelismo, melhorias na entrega dos serviços à sociedade, maior fiscalização da sociedade nos atos do governo e buscar fazer mais em menor custo possível, pois os recursos são esgotáveis e consequentemente podem não atender a todas as demandas da sociedade.

Partindo desse pressuposto, nota-se que os gestores públicos têm a missão de aplicar esta gestão pública de modo eficiente, racional e objetiva, fazendo uso do princípio econômico

da escassez, o qual considera que as demandas da sociedade são inúmeras, mas os recursos para atendê-las são escassos (Caldas, 2010).

Di Pietro (2008, p. 56) ressalta que “[...] a expressão gestão pública institui o conjunto de atividades diretamente destinadas à execução das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou numa organização estatal”. Desse modo, Marini *et al.* (2009, p. 15) consideram como uma boa gestão aquela que alcança bons resultados, no âmbito público, e que atende o interesse e as expectativas dos cidadãos.

É importante salientar que nesse processo de atender às demandas da sociedade faz-se necessário que os “princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (Brasil, 1988), instituídos pelo artigo 37 da Constituição Federal de 1988, sejam levados em consideração. O Quadro 1, a seguir, apresenta as definições de cada um desses princípios.

Quadro 1 – Princípios básicos da administração pública

Princípio	Definição
Legalidade	Em toda atividade da administração pública, deve-se seguir exclusivamente os mandamentos da lei, sem poder se desviar (Gasparini, 2003).
Impessoalidade	A atividade administrativa deve atender a sociedade em geral, sem privilégios a pessoas ou discriminação de qualquer natureza (Gasparini, 2003).
Moralidade	A Administração pública deve ter além do comportamento lícito, comportamentos baseados na moral, nos bons costumes, nas regras de boa administração, nos padrões éticos e na honestidade (Di Pietro, 2020).
Publicidade	É obrigatória a divulgação dos atos, contratos e demais instrumentos celebrados pela administração pública (Gasparini, 2003).
Eficiência	A atividade Administrativa deve ser exercida com bom rendimento profissional, trazendo resultados positivos tanto para o serviço público quanto para o atendimento das necessidades da comunidade. Devendo o serviço ser prestado sem desperdício de qualquer natureza, buscando o máximo de resultados com o mínimo de investimentos (Gasparini, 2003).

Fonte: adaptado de Boniatti e Rodrigues (2018, p.179).

Conforme apresentado no quadro 1, os princípios da administração pública são de suma importância para guiar a atuação do gestor público e promover uma gestão justa, eficiente, transparente e que busca atender às necessidades do coletivo. As definições desses princípios foram fundamentas nas doutrinas de dois autores do Direito Administrativo, como Gasparini

(2003) e Di Pietro (2020). Logo, esses princípios proporcionam uma gestão pública de qualidade, responsável e empenhada em atender às demandas da sociedade.

Portanto, para que os resultados e a entrega à sociedade ocorram de forma positiva, ou seja com eficiência e eficácia, é preciso que haja uma boa ligação entre os princípios básicos da administração e as “[...] quatro funções administrativas: planejar, organizar, dirigir e controlar” (Chiavenato, 2003, p. 167

Quando essas funções estão interligadas com os princípios da administração pública, é possível obter ferramentas importantes para construção de políticas públicas bem definidas e que visam atingir o interesse do coletivo, de modo que com o planejamento é possível entender quais são as necessidades da sociedade; a organização pode proporcionar uma boa alocação dos recursos e ordenamento das tarefas; a direção conduz o trabalho das equipes da maneira certa; e o controle pode promover os ajustes necessários (Chiavenato, 2003). Logo, o alinhamento entre os princípios e as funções administrativas possibilita ao gestor que as suas ações sejam mais estratégicas, participativas e com bons resultados.

A administração pública tem passado por diferentes formas de gestão no passar dos anos, adotando diversos modelos. Cada um desses modelos possui características notáveis, interferindo na forma de atuação do Estado (Drumond *et al.*, 2014). Os modelos da gestão pública, de acordo com Campelo (2010), podem ser classificados como: patrimonialista (1500-1930), burocrático (1930-90) e gerencial (a partir de 1990).

Conhecido como o primeiro modelo, o **modelo patrimonialista** durou desde o período colonial até a primeira república, e devido ao fato da relação entre Portugal e o Brasil Colônia, ficou conhecido como Patrimonialismo. Caracteriza-se pela presença de hierarquia nas relações, no entanto é bem aceita pelos súditos e soberanos (Drumond *et al.*, 2014).

“Originário da sociologia weberiana, o conceito de patrimonialismo foi utilizado em estudos sobre o Brasil para caracterizar a apropriação de recursos estatais por funcionários públicos, grupos políticos e segmentos privados” (Sorj, 2000 *apud* Oliveira; Oliveira; Santos, 2011, p. 953). No patrimonialismo pode-se perceber que o interesse da coletividade não era levado em consideração, práticas como clientelismo, nepotismo e preferência entre uma pessoa em detrimento de outra eram bastantes comuns.

Já o **modelo burocrático** de administração pública teve como marco inicial o governo de Getúlio Vargas, com a criação do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), no ano de 1936, representando o início das mudanças na Administração Pública. A inserção desse então novo modelo visava acabar com as práticas de nepotismo, corrupção e preferências que ocorriam no modelo do patrimonialismo.

Costin (2010, p. 52-53), destaca que:

A mudança mais significativa foi certamente na administração de pessoal. Foram detalhados diferentes procedimentos estabelecidos pela Constituição de 1934, como o concurso público, mas foram também estabelecidos mecanismos novos como os planos de classificação de cargos e fixação de salários, institucionalização de treinamentos e aperfeiçoamento dos funcionários públicos, introdução de sistema de mérito, medidas voltadas a dotar de racionalidade a máquina pública. Aqui, a ideia central era a da impessoalidade e da valorização do saber técnico, traços importantes da administração burocrática que se pretendia implantar.

Segundo Secchi (2009), três características são consideradas fundamentais no modelo burocrático: formalidade, impessoalidade e profissionalismo. Através da formalidade foram adotadas práticas mais rígidas, a exemplo de formalização dos processos decisórios e de comunicação, discricionariedade e formalização na execução de tarefas dos empregados. Com relação à impessoalidade, as relações entre os membros, a organização e o ambiente externo baseiam-se na autoridade e os cargos e funções agora pertencem à organização e não aos indivíduos. Por fim, o profissionalismo é perceptível na atribuição do mérito, senioridade e desempenho como métodos para promoção dos empregados.

No entanto, mesmo com avanços na administração pública, esse modelo ainda sofreu críticas, como as de Merton (1949 *apud* Secchi, 2009), que chamou a atenção para a impessoalidade quando interpretada literalmente, o que pode gerar a falta de atenção às necessidades individuais, e a senioridade quando usada em excesso como critério para promoção.

O **modelo gerencialista** surge no Brasil na década de 1990, durante o governo de Fernando Collor, por meio da implantação da proposta neoliberal de enfraquecimento do Estado, o que gerou demissão em massa de funcionários públicos e cargos da administração extintos, além de um aumento no controle sobre empresas estatais, com implementação de auditorias e fiscalizações internas (Pereira, 2009)

Segundo Campelo (2010, p. 315):

De uma forma geral, os princípios norteadores do gerencialismo baseiam-se nos seguintes fatores: interesse público, responsabilidade (*accountability*), descentralização, participação social (*capital social*), transparência, honestidade, liderança e eficiência

Logo, por meio desses princípios, mudanças ocorreram na administração pública, destacando-se a partir desse modelo a intensificação do tratamento com impessoalidade, levando sempre o interesse público em consideração. Por meio da *accountability* há um aumento de fiscalização e controle dos entes, órgãos e dos agentes públicos. Há também aumento da eficiência procurando realizar da melhor forma os serviços públicos, e maior

transparência para acesso à informação, além de uma participação social mais ativa (Campelo, 2010).

Dessa forma, após analisarmos os modelos da gestão pública é possível perceber o quanto a administração pública tem evoluído, e o quanto as suas práticas e processo de trabalho foram transformados diante das demandas sociais. Logo, diante de tais transformações, faz-se necessário entender como as decisões são tomadas nesse contexto.

Portanto, no tópico a seguir será abordada a tomada de decisão, ressaltando o seu conceito, modelos existentes, estilos e tipos de decisão.

2.2 TOMADA DE DECISÃO

A teoria das decisões foi criada por Herbert Simon, economista norte-americano que recebeu o prêmio nobel de economia em 1978 pelas suas pesquisas realizadas na área de tomada de decisão nas organizações. Por meio dessa teoria, Simon explica que a teoria comportamental entende a organização como um sistema de decisões, em que as pessoas tomam decisões individuais de modo racional e consciente, sobre alternativas racionais de comportamento. Logo, as organizações estão repletas de decisões e ações (Moritz *et al.*, 2010).

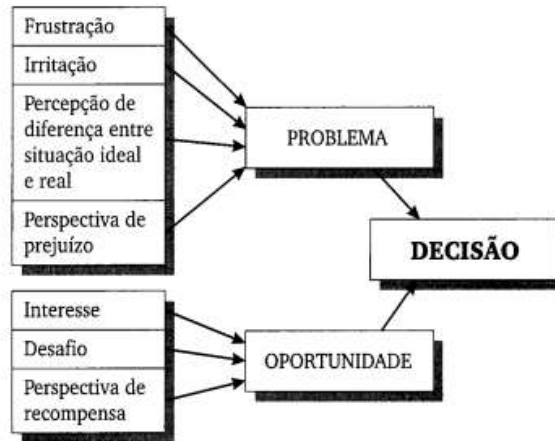
Decisão consiste no “processo de análise e escolha entre as alternativas disponíveis de cursos de ação que a pessoa deverá seguir” (Chiavenato, 2003, p. 348). Certo (2005, p. 123) define a tomada de decisão no contexto da organização como “[...] o processo de escolha da melhor alternativa, ou a que mais beneficiará a organização”. Desse modo, a decisão é algo inerente às atividades de uma organização, se fazendo presente no cotidiano de todos os níveis da organização, com maior ênfase no nível estratégico, devido ao impacto que gera na organização como um todo (Elbanna, 2006).

Segundo Robbins (2010, p.167) “a tomada de decisão ocorre em reação a um problema. Um problema existe quando se verifica uma discrepância entre o estado atual das coisas e seu estado desejável, o que exige uma avaliação dos cursos de ação alternativos para atingir esse estado desejável”.

Tangune (2023) conceitua a tomada de decisão como um processo de escolha que pode ocorrer tanto nas organizações públicas quanto nas privadas, e nesse processo é preciso selecionar um caminho dentre todas as alternativas disponíveis para poder tomar uma decisão. Maximiano (2000) ainda completa esse conceito, acrescentando também que tomar decisões está alinhado a aproveitar oportunidades.

Na figura 1 é possível visualizar de forma sistemática as situações de problema e oportunidades relacionadas à decisão.

Figura 1 – Situações de problemas e oportunidades relacionadas à decisão



Fonte: Maximiano (2000, p. 140).

Ao analisarmos a figura 1 podemos perceber que as decisões podem vir tanto de problemas quanto do aproveitamento de oportunidades. Os problemas estão relacionados a situações mais negativas como frustração, irritação, percepção de diferença entre situação ideal e real e perspectiva de prejuízo, o que leva o gestor a perceber esse problema e buscar uma solução.

Já as oportunidades ocorrem com relação a aspectos positivos como interesse, desafio e perspectiva de recompensa, o que impulsiona o gestor para aproveitar essa oportunidade e mudar o estado atual da organização.

Logo, com essa visão sobre tomar decisões defendida por Maximiano (2000) é possível perceber que o gestor pode agir não só com uma postura reativa, mas também proativa, buscando inovação para o negócio, por meio do aproveitamento de oportunidades.

Buscando compreender como funciona o processo da tomada de decisão, Simon (1970) apresenta seis elementos pertinentes ao processo:

- Tomador de decisão: é o indivíduo que faz uma opção ou escolha entre as várias alternativas disponíveis.
- Objetivos: os quais o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
- Preferências: critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.

- Estratégia: o curso da ação que o tomador de decisão escolhe para atingir os objetivos, dependendo dos recursos que venha a dispor.
- Situação: aspectos do ambiente que envolvem o tomador de decisão, muitos dos quais se encontram fora do seu controle, do seu conhecimento ou da sua compreensão e que afetam sua escolha.
- Resultado: é a consequência ou a resultante de uma dada estratégia de decisão.

A figura 2, apresentada a seguir, demonstra os principais elementos existentes na tomada de decisão de forma clara e objetiva:

Figura 2 – Elementos da tomada de decisão



Fonte: elaborado pela autora (2025).

2.2.1 Modelos de Tomada de Decisão

Os problemas existentes na organização movem a tomada de decisão. Com o aumento de estudos na área do processo decisório foi possível a criação de novas abordagens que permitem a compreensão sobre como as pessoas escolhem, gerando um melhor conhecimento desse processo decisório (Silva, 2013). Maximiano (2000) destaca dois modelos para a tomada de decisão: racional e intuitivo. Já Choo (2003) trata de 4 modelos: racional, processual, anárquico e político. A seguir, esses modelos são apresentados, para melhor entendimento da temática.

O **modelo racional, na visão de Maximiano (2000)**. Baseia-se em informações e segue uma sequência para a tomada de decisão, possuindo ausência total de sentimentos, emoções ou crenças infundadas sobre a decisão que precisa ser tomada. Portanto, quanto mais informações possuir mais racional é o processo. A perfeição no modelo racional é utópica, logo os tomadores

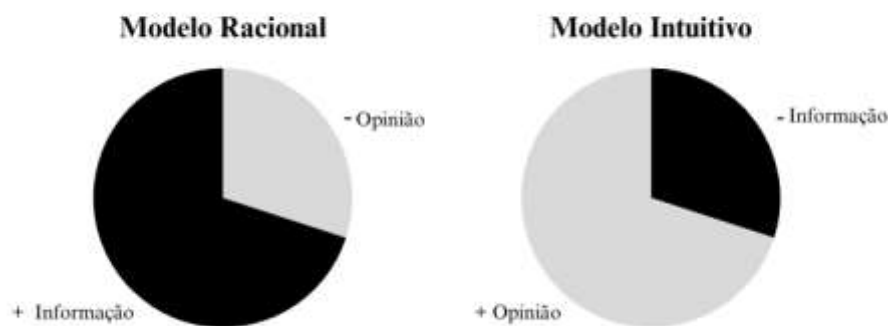
de decisão buscam seguir um comportamento de racionalidade limitada, onde procuram compreender as principais características do problema, sem adentrar em todas as suas complicações.

Por sua vez, o **modelo intuitivo, na visão de Maximiano (2000)**, é utilizado quando há ausência de informações suficientes, e é preciso analisar outros fatores para que se possa realizar a tomada de decisão. Nesse modelo a base é a sensibilidade, percepção ou a sensação de que a escolha tomada é a ideal. Acredita-se que é melhor tomar uma decisão apressada ou infundada do que não tomar nenhuma decisão.

No entanto, apenas a intuição nem sempre é o suficiente, o que torna esse modelo limitado como anteriormente citado. Em grandes organizações que possuem muitas informações, agir pela intuição nem sempre é a melhor opção, pois seguir uma análise fundamentada de modo profissional é o melhor a se fazer. As principais características que diferenciam um modelo do outro é a quantidade de informação e opinião. Se o tomador de decisão tiver mais informação mais racional será esse processo, ao passo que se o tomador tiver menos informação, o processo será intuitivo.

Na figura 3, abaixo apresentada é possível perceber a diferença entre o modelo racional e o modelo intuitivo de decisão.

Figura 3 – Diferença entre o modelo racional e o modelo intuitivo de decisão



Fonte: elaborado a partir de Maximiano (2000, p.150).

Na figura 3, podemos perceber que quando o gestor toma suas decisões baseadas em mais informação e menos opinião, ele está adotando o modelo racional, no entanto, quando ele faz uso de mais opinião e menos informação ele está adotando o modelo intuitivo.

O modelo racional de March e Simon (1958) retrata que a tomada de decisão é concentrada em objetivos e o que lhe direciona são os problemas. Logo, para que se possa fazer uma escolha, o indivíduo segue um comportamento orientado por normas e rotinas, de modo que a organização cria os seus procedimentos padrões, proporcionando uma tomada de decisão racional, e com mais certezas, já que situações semelhantes à decisão tomada já ocorreram antes.

Além do mais, nesse modelo acredita-se que devido às limitações da mente humana e da complexidade dos problemas, a tomada de decisão, de acordo com Choo (2003) deve ser simplificada. Uma sugestão dos defensores desse modelo é a de que se faça uso de programas de desempenho que especificam atividades, produtos e ritmos de trabalho.

O uso de procedimentos operacionais para tomar decisões nas organizações está ligado ao modelo racional e, segundo Cyert e March (1992), esses procedimentos fazem parte da memória da organização e geram estabilidade e guiam a execução das tarefas e decisões costumeiras.

O **modelo processual** desenvolvido por Mintzberg *et al.* (1976) aponta as fases, rotinas e grupos de fatores dinâmicos que estruturam as atividades do processo de tomada de decisão.

Segundo Mintzberg *et al.* (1976), com relação às fases foram apontadas as seguintes:

- **Identificação:** entender a necessidade de tomar uma decisão, reconhecendo os problemas, oportunidades e crises. A partir desse momento tem-se a necessidade pela busca de informação, analisando padrões, tendências e experiências passadas.
- **Desenvolvimento:** desenvolver soluções para um problema ou crise, ou criação de oportunidade, por meio de rotinas de busca de formas diversas e de rotinas de criação que desenvolvem uma solução personalizada ou mudam uma alternativa comum já existente.
- **Seleção:** analisar as alternativas que estão disponíveis e selecionar uma solução para realização da ação, fase na qual realizam-se rotinas de sondagem, avaliação- escolha e rotinas de autorização.

Dentre as rotinas que facilitam o processo decisório, podemos destacar: rotinas de controle (é a parte do planejamento e direcionamento do processo de tomada de decisão), rotinas de comunicação (está ligada a parte de reunião e distribuição da informação) e rotinas políticas (relaciona-se com o processo decisório estratégico, em suas atividades possui a presença de barganha, persuasão ou cooptação).

Com relação ao processo decisório estratégico, a característica de maior ênfase é o seu caráter dinâmico e aberto. Partindo desse pressuposto, existem seis grupos de fatores dinâmicos que influenciam o processo decisório (Choo, 2003). O quadro 2 sintetiza esses fatores e as suas definições.

Quadro 2 – Fatores dinâmicos que influenciam o processo decisório

Fator	Definição
Interrupções	Se devem a forças ambientais e podem ser causadas por desacordo interno, por forças externas que bloqueiam o processo decisório ou pelo surgimento de novas opções no decorrer do processo.
Adiamento	São deliberadamente introduzidos pelos executivos para diminuir o ritmo das atividades do processo decisório, de modo a ganhar tempo para atender a várias outras tarefas.
Adiantamento de prazos	São usados pelos executivos para regular o tempo da decisão, de modo que possam tirar vantagem de outras circunstâncias.
<i>Feedbacks</i>	Surgem quando os responsáveis pelas decisões aguardam os resultados ou o feedback de ações praticadas.
Ciclos de compreensão	São necessários às vezes para lidar com questões complexas - os executivos passam de uma rotina a outra para entender melhor um problema, avaliar as alternativas disponíveis e conciliar múltiplos objetivos e preferências.
Ciclos de fracasso	Ocorrem quando não se consegue encontrar uma solução aceitável, caso em que o responsável pela decisão pode voltar à fase de desenvolvimento, afrouxar os critérios de avaliação ou adiar a decisão.

Fonte: Choo (2003, p. 286).

O **modelo político** foi desenvolvido por Allisson; Zelikow (1999), que após aplicarem os modelos racional e processual, ainda sentiram a necessidade de um modelo que explicasse o processo decisório por completo. Dessa forma, afirma-se que as decisões possuem um caráter político, onde as ações e decisões são resultado do jogo de interesses, onde os jogadores, partindo do seu nível de influência, utilizam a barganha e as regras para poderem atingir seus interesses.

O **modelo anárquico** tem como referência o modelo “lata de lixo”, criado por Cohen *et al.* (1972). Os autores abordam que as organizações são como latas de lixo nas quais os participantes jogam seus problemas e soluções, e a partir disso surgem as decisões que derivam do encontro de diferentes problemas, soluções, participantes e situações de escolha.

Lousada; Valentim (2011, p. 153) definem como ocorrem as decisões no modelo anárquico.

As preferências usadas na tomada de decisão são mal definidas e incoerentes, não são sistematizadas como no modelo racional e processual. A organização trata as situações de forma obscura, assim como os processos e procedimentos não são muito bem definidos, o que gera falta de entendimento e insegurança em seus colaboradores.

Portanto, é possível perceber que esse modelo não é bem estruturado, apresentando falhas em seu processo, o que abre margens para incertezas nas decisões tomadas. Para finalizar esse subtópico sobre os modelos de tomada de decisão, segue a figura 4 que contempla um resumo desses modelos contendo suas principais características, conforme retratado na Figura 4:

Figura 4 – Resumo dos modelos de tomada de decisão.

Modelos de tomada de decisão Visão de Choo (2003)			
Racional	Processual	Político	Anárquico
-- Concentrada em objetivos -- Comportamento orientado por normas e rotinas -- Organização cria procedimentos padrões	-- Concentrada em objetivos -- Diversidade de opções e alternativas	-- Objetivos e interesses conflitantes -- Decisões tem caráter político - Influência interfere na tomada de decisão	-- Objetivos ambíguos -- Processos mal estruturados e obscuros

Fonte: elaborado pela autora a partir de Choo (2003, p. 276).

2.2.2 Tipos de Decisão

Segundo a teoria comportamental de Herbert Simon (1970), não é apenas o administrador quem toma decisões. Todos na organização tomam decisões, em todas as áreas e níveis hierárquicos, de forma que essas decisões podem ser sobre o trabalho ou sobre a vida pessoal. Assim, a organização é um sistema de decisões difíceis (Chiavenato, 2003). No ambiente das organizações, existem diferentes níveis de tomada de decisões. Partindo desse pressuposto, os níveis podem ser classificados como: estratégico, tático e operacional (Moritz; Pereira, 2011).

A figura 5, apresentada a seguir, demonstra os níveis de tomada de decisão existentes em uma organização e quais são os tipos de decisão que ocorrem em cada nível.

Figura 5 – Níveis de tomada de decisão em uma organização



Fonte: Moritz e Pereira (2011, p.48).

Ao analisarmos a figura 5, podemos perceber que, no nível mais alto, as decisões podem ser classificadas como estratégicas; no intermediário, são táticas; e, no nível de supervisão, são operacionais.

Levando em consideração o nível hierárquico, de acordo com Maximiano (2000), as decisões podem ser classificadas em 3 tipos:

- **Decisões estratégicas:** determinam os objetivos e metas de uma organização. Essas decisões afetam a organização como um todo, são tomadas pela alta administração e apresentam alto grau de incerteza. “Essas políticas e metas não são muito específicas, porque precisam ser aplicadas em todos os níveis e departamentos” (Moritz; Pereira, 2011). Exemplo: Decisões sobre investimentos e procura por fontes de financiamento.
- **Decisões táticas:** referem-se à forma como podem agir, para pôr em prática as decisões estratégicas. São tomadas pela gestão intermediária, que ficam logo abaixo do nível estratégico. Exemplo: Seleção, aquisição e organização de meios físicos, como instalações, funcionários, máquinas e equipamentos.
- **Decisões operacionais:** consiste na busca de meios e recursos para a realização das atividades, resolvem decisões do cotidiano, são realizadas e tomadas no nível mais baixo da organização (operacional), no entanto também podem ser tomadas pelos gestores

intermediários, desde que não comprometa os assuntos estratégicos e táticos. Exemplo: Elaboração de relatórios sobre o andamento de uma tarefa.

Os tipos de decisões mais conhecidas e abordadas por diversos autores (Simon, 1972; Maximiano, 2000; Moritz; Pereira, 2011; Sobral; Peci, 2013) são as decisões programadas e não programadas, as quais são classificadas de acordo com o grau de familiaridade da organização com as situações.

- Decisões programadas: referem-se a problemas rotineiros e familiares para a organização, de modo que as decisões se tornam padronizadas, devido a experiência que se tem com o problema. Exemplo: Compra de uma peça para equipamento com defeito.
- Decisões não programadas: são problemas inéditos, com os quais a organização nunca teve nenhum contato, ou que se apresenta de forma diferente a cada vez que surge. Dependem de uma análise mais detalhada. Exemplo: Abertura de uma nova unidade para a empresa.

No âmbito da gestão pública, Moritz; Pereira (2011) especificam também as decisões dos gestores públicos, que podem ser classificadas como:

- Decisões de cunho social: tem como objetivo estabelecer regulamentações para o comportamento da sociedade e promover uma harmonização das relações do indivíduo e de mudanças relevantes na sociedade.
- Decisões de cunho organizacional: Os órgãos públicos são responsáveis pela sua implementação. São reguladas por leis orgânicas, o que facilita sua sobrevivência, mas também podem dificultar sua evolução dinâmica, afetando diretamente o processo decisório.

2.2.3 Estilos de Decisão

Segundo Driver (1979), o estilo de tomada de decisão que o gestor possui é determinado pelo padrão que ele costuma usar no processo decisório. O autor ainda explica que cada pessoa usa os estilos disponíveis em graus variados, e que o ambiente interfere no uso de qual estilo o gestor irá utilizar. Dentre os estilos de tomadas de decisão existentes, destacam-se o modelo de Rowe; Mason (1987), que tem como base o uso da informação, e o de Driver (1979), que leva em consideração o foco, mas também é relacionado à informação.

Rowe; Mason (1987) afirmam que quando o indivíduo toma uma decisão, ele analisa as informações de acordo com a sua personalidade. Dessa forma, existem duas dimensões para caracterizar o tomador de decisão: orientação e complexidade cognitiva. A orientação diz respeito a tarefas e a pessoas, já a complexidade cognitiva é a tolerância que o indivíduo tem para a ambiguidade. Essas duas dimensões resultam em 4 estilos de decisão: analítico, conceitual, diretivo e comportamental.

No Quadro 3, a seguir, é possível verificar as características de cada um desses estilos e identificar a forma como os gestores tomam as decisões nas organizações. No modelo analítico preza-se pela busca de informação e são mais cautelosos; no diretivo já são mais racionais e pensam a curto prazo; o conceitual busca pela análise de amplas alternativas; e o comportamental busca uma tomada de decisão mais participativa e se preocupa com o impacto das decisões.

Quadro 3 – Estilos de decisão de acordo com Rowe e Mason (1987)

Estilo	Características
Analítico	Alto nível de tolerância à ambiguidade, buscam muita informação. Gerentes com esse estilo, são mais cautelosos e se adaptam facilmente às situações.
Diretivo	Baixo nível de tolerância à ambiguidade, buscam pela racionalidade, no entanto utilizam poucas informações e avaliam poucas alternativas, pois buscam tomar decisões de forma eficiente. Os gestores tomam decisões apressadas e a curto prazo.
Conceitual	Análise ampla e avaliam muitas alternativas, possuem enfoque de longo prazo. Os gestores são participativos e propõem soluções criativas.
Comportamental	Buscam poucas informações, focam no curto prazo e realizam reuniões para comunicação. Os gestores se preocupam com o impacto de suas decisões sobre os outros e tentam evitar conflitos.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Bravo e Busanelo (2018, p. 6).

Driver (1979), por sua vez, aponta 5 estilos de tomada de decisão, os quais têm relação com o foco, baseando-se no fato de que o tomador de decisão pode trabalhar com uma ou várias alternativas (Silva, 2013). O primeiro estilo é o decisivo, que toma decisões de forma mais direta, usa muitas informações e preza pela hierarquia; logo em seguida temos o flexível, que como o nome já diz é flexível, faz uso da criatividade, se adapta facilmente e preza pela intuição; já o hierárquico analisa bem as informações e pensa a longo prazo; o integrativo verifica todas as alternativas disponíveis; e o sistêmico é a junção do hierárquico e o integrativo, acrescentado ao acompanhamento mais preciso por parte do gestor.

No Quadro 4, a seguir, é possível verificar as características de cada um desses estilos, existindo semelhanças e diferenças. No entanto, o ponto central em todos é o uso das informações.

Quadro 4 – Estilos de decisão de acordo com Driver (1979)

Estilo	Características
Decisivo	Direto, rápido, hierárquico e utiliza muitas informações.
Flexível	Criativo, flexível, se adapta às situações, utiliza poucas informações e prefere a intuição do que o planejamento.
Hierárquico	Analisa bem as informações, planeja a longo prazo, controlador e centralizador.
Integrativo	Utiliza muitas alternativas, usa a criatividade e tenta compatibilizar os interesses de todos.
Sistêmico	É uma junção do integrativo e do hierárquico, utiliza muitas informações, é controlador e acompanha tudo de forma bem analítica.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Silva (2013, p.67).

Ao analisarmos os estilos existentes e fazermos um link com os quadros apresentados, é possível compreender que existem diferentes formas de se tomar uma decisão e que cada gestor possui um estilo único de decidir.

Independentemente do estilo de decisão adotado, a maneira como as decisões administrativas são tomadas pelos gestores em uma organização pode ser afetada por fatores internos e externos. Reconhecer e saber lidar com esses fatores ajudam a melhorar o processo decisório (Maximiano, 2000).

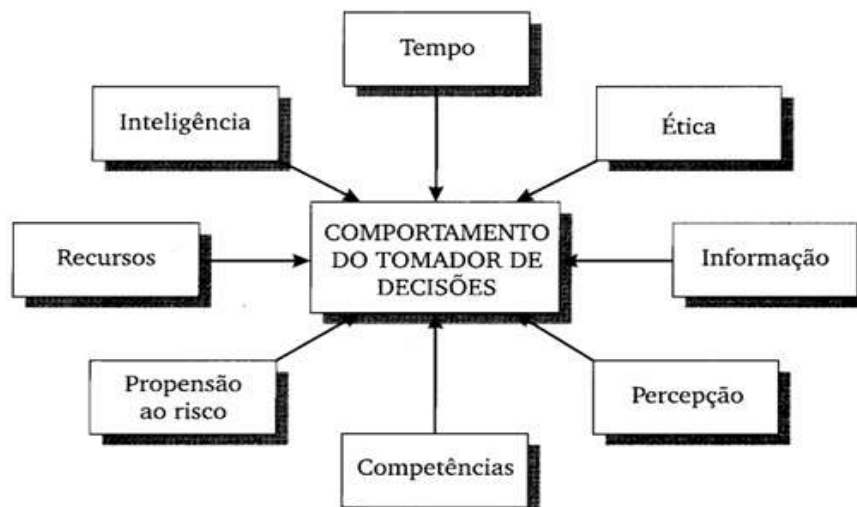
Maximiano (2000), descreve os seguintes fatores como influentes no processo decisório:

- Percepção: permite o entendimento de que certas situações são problemas. Assim, para poder ser resolvido, primeiro é preciso perceber esse problema.
- Competências: os gerentes escolhem se o problema será resolvido por ele mesmo, ou se será delegado para outra pessoa. A pessoa responsável por tomar decisão deve ter conhecimento da situação e da maneira como pode resolver.
- Tempo: o tempo afeta de forma dramática o processo decisório, de modo que se pode ter mais ou menos tempo para decidir.
- Recursos: os recursos disponíveis influenciam na avaliação de alternativas para implementar na empresa, o fato de tê-los ou não pode ser determinante em uma decisão.

- Comportamento ético: envolve os valores do tomador de decisão e o seu julgamento sobre o que é certo ou errado. Se o gestor opta por algo lícito ou ilícito, isso pode acabar afetando positivamente ou negativamente a imagem da empresa.

Na figura 6, abaixo apresentada, é possível perceber os fatores principais e outros que também afetam na tomada de decisão.

Figura 6 - Fatores que afetam o comportamento do tomador de decisão



Fonte: Maximiano (200, p.152).

Diante do exposto, foi possível compreender os fatores que influenciam o processo decisório. No capítulo seguinte, foram esclarecidos o conceito do processo decisório, suas etapas e as ferramentas que podem auxiliar na tomada de decisão.

2.3 PROCESSO DECISÓRIO

Segundo Moritz; Pereira (2011), a evolução dos estudos sobre o processo decisório vem acontecendo desde os anos 1940, motivada pelo aumento do conhecimento sobre os problemas aplicados à melhoria de novas técnicas administrativas e informacionais, além da busca por procedimentos matemáticos e da pesquisa operacional.

Para Santos; Wagner (2007, p. 4), o processo decisório ocorre de forma constante nas organizações e é de grande importância.

O processo de decisão precisa ser bem compreendido para ser levado a bom termo. Uma decisão é uma escolha para enfrentar um problema. A decisão conduz a outra situação, que pode exigir novas decisões. Assim, a importância

da tomada de decisão na organização é bastante clara e pode ser percebida empiricamente em qualquer análise organizacional. Essa relação é tão estreita que é impossível pensar a empresa sem considerar a ocorrência constante do processo decisório.

Esse pensamento de Santos; Wagner (2007) está em coerência com Kladis; Freitas (1995, p. 6), quando afirmam que “[...] é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório”. Logo, no processo decisório, antes de finalmente decidir, há uma série de etapas, análises detalhadas e escolhas que são necessárias realizar para que se resolva a problemática existente, onde existem riscos e incertezas nesse processo (Silva, 2013).

Da mesma forma que os cidadãos realizam escolhas diárias, os gestores das organizações também precisam realizá-las, e para isso faz-se necessário que tenham informações disponíveis e ferramentas que os auxiliem na tomada de decisão. No entanto, na busca por uma solução efetiva, existem sequências e etapas para que essa decisão traga benefícios à sociedade, sendo de grande importância a governança para que isso se realize (Brites; Nardes, 2021).

Com relação às etapas que fazem parte do processo decisório, foram encontrados estudos como os de Simon (1960), Mintzberg (1976), Young (1977) e Bethlem (1987), porém, nem todos possuem a mesma quantidade de etapas, e alguns possuem mais que outros.

No Quadro 5, encontram-se as principais etapas do processo decisório, na visão dos autores mencionados.

Quadro 5 – Etapas do processo decisório na visão de diversos autores

Autor	Etapas
Simon (1960)	1-Inteligência 2-Concepção 3-Escolha
Mintzberg (1976)	1-Identificação 2-Desenvolvimento 3-Seleção
Bethlem (1987)	1-Decisão de decidir 2-Definição sobre o que vamos decidir 3-Formulação de alternativas 4-Escolha de alternativas que julgamos mais adequadas
Young (1977)	1-Definição dos problemas organizacionais 2- Levantamento dos problemas que envolvem o alcance desses objetivos 3- Investigação da natureza dos problemas 4- Procura por soluções alternativas 5- Avaliação e seleção da melhor alternativa

	6- Alcance de um consenso organizacional 7- Autorização da solução 8- Implantação da solução 9 -Instrução do uso da decisão para os não tomadores de decisão 10- Condução de auditoria para avaliar a eficácia da decisão
--	---

Fonte: elaborado pela autora a partir de Silva (2013, p. 55).

Simon (1960) foi um dos primeiros a abordar sobre a temática do processo decisório, de modo que as etapas identificadas por ele são voltadas para uma abordagem mais objetiva e racional. Mitntzberg (1976) possui as mesmas quantidades de etapas que Simon, no entanto, tem uma visão mais voltada para o lado comportamental do indivíduo e para os fatores que podem influenciar essas decisões.

Bethlem (1987) adiciona uma fase a mais que os autores anteriores, levando em consideração a percepção da organização quanto à necessidade de intervir sobre determinado problema. E, por fim, Young (1977), apresenta modelo que possui bem mais etapas que os anteriores, buscando entender qual a natureza do problema, e a inserção dos colaboradores no processo, para que se tenha uma decisão mais participativa, além de prezar pelo *feedback*.

Percebe-se que mesmo que cada autor institua as suas etapas de forma diferente, eles possuem em comum a identificação do problema, formulação de alternativas e a escolha da alternativa adequada, de modo que Simon e Mintzberg são mais objetivos e teóricos, enquanto Bethlem tem uma visão mais analítica, e Young tem uma abordagem mais detalhista e completa do processo decisório.

A diferença da tomada de decisão na gestão pública para a privada é que na gestão pública o gestor foca em atingir as necessidades do bem comum, seguindo os princípios legais e alinhando-se a iniciativas e políticas governamentais. Além do mais, não visa lucro, e seus orçamentos e recursos são destinados para fins de alcance de objetivos e metas do Estado (Klering; Porsse, 2014).

Já a gestão privada foca em atender os objetivos das empresas e beneficiar aqueles que possuem vínculo com elas, a exemplo de gestores e colaboradores, visando o lucro e a rentabilidade (Cury, 2010).

Araújo *et al.* (2019, p. 38) afirmam que “a complexidade do processo decisório na Administração Pública se manifesta não somente em função da participação de diferentes grupos de interesses, mas também em função da limitação de recursos”. Nesse contexto, o ato de tomar uma decisão na gestão pública é algo desafiador e que exige do gestor uma análise de múltiplos fatores e um equilíbrio entre as demandas existentes e os recursos disponíveis.

Por fim, Silva (2013) destaca que as ferramentas tecnológicas são de grande importância para a tomada de decisão, de modo que são capazes de auxiliar os responsáveis pela gestão. Laudon e Laudon (2014, p.363), complementam esse pensamento quando afirmam que “uma das principais contribuições dos sistemas de informação é a melhoria na tomada de decisão, tanto para os indivíduos quanto para grupos”.

Segundo Laudon e Laudon (2014), existem alguns tipos de sistemas que auxiliam os gestores na tomada de decisão. Nesse sentido, seguem abaixo alguns que foram destacados como relevantes para o estudo:

- Sistemas de inteligência empresarial – BI: possuem o foco em fornecer informações que apoiam a tomada de decisão gerencial. Esses sistemas organizam, analisam e disponibilizam os dados para ajudar os gerentes e demais usuários a tomarem decisões mais fundamentadas nas informações. Esse tipo de sistema atende às demandas de tomada de decisão em todos os níveis de gerência.
- Sistemas de apoio à decisão (SADs): objetivam problemas individuais e que mudam com rapidez, para os quais não existe um padrão de resolução totalmente predefinido. Eles buscam resolver perguntas relacionadas ao impacto nas produções, vendas, investimentos e etc.
- Sistemas de apoio ao executivo (SAE): auxiliam os gerentes sênior a tomar decisões. Possuem o enfoque em decisões não programadas que precisam do bom senso e capacidade de avaliação e percepção, pois não existem precedentes anteriores que auxiliem na tomada de decisão. Por meio deles é possível visualizar gráficos e dados de diversas fontes por meio de uma interface dinâmica.

Diante do exposto, foi possível compreender as principais teorias sobre o tema, abordando os autores de destaque, os modelos, estilos, tipos de decisão e ferramentas tecnológicas relacionados ao processo decisório. No capítulo a seguir foi descrito a metodologia utilizada para a realização deste trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo teve como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração deste estudo. De acordo com Mattos (2020), a metodologia é considerada como um estudo formal ou ordenado, que tem como objetivo atingir uma finalidade. Já Minayo (2009, p. 46) considera que a metodologia é “mais que uma descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizados, indica as conexões e a leitura operacional que o pesquisador fez do quadro teórico e os objetivos de estudo”. Nesse sentido, a pesquisa é guiada por um conjunto de regras estabelecidas para que possa ser realizada. Dessa forma, o presente capítulo possui tópicos como questões que direcionaram a pesquisa, caracterização da pesquisa, métodos de investigação utilizados, fontes de evidência, unidades de análise, critérios para escolha do caso, definições constitutivas, definições das categorias e elementos de análise e protocolos de estudo.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

Creswell (2010) afirma que as questões de pesquisa levantadas pelo pesquisador trazem relevância para o projeto, servindo para dar ênfase ao objetivo de estudo.

Portanto, levando em consideração a justificativa, os objetivos e o problema desta pesquisa, foram estabelecidas as seguintes questões de pesquisa:

- a) Quais são as etapas que são realizadas no processo de tomada de decisão?
- b) Quais fatores influenciam os gestores na tomada de decisão?
- c) Quais ferramentas tecnológicas auxiliam os gestores na tomada de decisão?

3.2 NATUREZA E CARACTERIZAÇÃO DE PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza aplicada. De acordo com Gil (2010), a pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de resolver problemas reais e imediatos, possuindo uma finalidade prática. Portanto, essa natureza se adequa a este estudo, pois foca em compreender o processo de tomada de decisão no TRE-SE e sugerir métodos para tornar esse processo mais ágil.

Quanto à abordagem, esta pesquisa é qualitativa. Segundo Bodgan e Biklen (1982 *apud* Ludke; André, 1986), a pesquisa qualitativa busca obter dados por meio do contato do pesquisador e a problemática estudada, enfatizando a perspectiva dos participantes. A pesquisa qualitativa permite uma relação dinâmica entre a realidade e o sujeito, ou seja, há um vínculo

inseparável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, o que não pode ser traduzido em números. Além disso, o ambiente natural é a origem para a coleta de dados e o pesquisador a peça-chave (Silva; Menezes, 2000, p. 20). Portanto, considera-se essa abordagem coerente com o objeto de estudo, pois por meio dela foi possível uma interpretação mais ampla dos fatos e melhor análise dos processos de tomada de decisão.

Segundo Gil (2002), quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Sendo assim, este estudo caracteriza-se como pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória, porque busca ter maior familiaridade com o problema e o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (Gil, 2002). E descritiva, porque foca em estudar as características de um grupo e descrever a relação entre a tomada de decisão e a administração pública (Gil, 2002).

Ademais, referente aos procedimentos técnicos foram utilizados estudo de caso e análise documental. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa documental está restrita a documentos escritos ou não, e podem ser feitas no momento em que o fato ocorre ou depois. Já o estudo de caso agrega grande valor a pesquisa, pois tem a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências (Yin, 2015).

3.3 MÉTODO

Com relação ao método, optou-se pelo estudo de caso, pois de acordo com Schramm (1971 *apud* Yin, 2015, p. 16), “a essência de um estudo de caso, a tendência central entre todos os tipos de estudo de caso, é que ele tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas são tomadas, como elas são implementadas e com que resultado”. Desse modo, esse método se alinha ao objetivo desta pesquisa que busca compreender como funciona o processo decisório nos setores que compõem a diretoria do TRE-SE.

A definição apresentada menciona casos de “decisões” como o principal foco de estudos de caso (Yin, 2015), tornando essa abordagem coerente para averiguar como funciona esse processo de tomada de decisão no âmbito de um Tribunal Regional Eleitoral. O estudo de caso foi realizado com um caso único. Dentre as justificativas para a escolha de um caso único, (Yin, 2015) justifica a escolha afirmando que através desse tipo de caso é possível captar condições de uma situação rotineira, de modo que é possível obter lições importantes sobre processos que acontecem na sociedade relacionados a algum interesse teórico. Dessa forma, foi possível analisar a tomada de decisão em diferentes setores que compõem a diretoria do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe.

3.4 FONTES DE EVIDÊNCIA

De acordo com Yin (2015), a evidência de um estudo de caso pode vir de várias fontes. Esta pesquisa utilizou como ferramenta de coleta de dados a documentação e a entrevista semiestruturada. Para Manzini (1990), esse tipo de entrevista tem como foco fazer um roteiro com perguntas principais e com outras questões pertinentes ao momento da entrevista. A entrevista semiestruturada pode trazer informações mais livres.

A partir das entrevistas, os dados foram coletados com os gestores das unidades que tomam decisões estratégicas e estão diretamente abaixo da Diretoria Geral, em termos hierárquicos. Essas unidades abordam temáticas diversas, como questões relacionadas à gestão de pessoas, tecnologia, orçamentos e custos financeiros, estruturação das eleições, entre outros, o que traz uma visão mais ampla da problemática. Com relação à documentação foram analisados o regimento interno do TRE-SE e o regulamento da Secretaria, organograma e dados disponíveis no portal da transparência, os quais colaboraram para conhecimento da estrutura hierárquica do tribunal e funcionamento do órgão, onde serviram também para corroborar e aumentar a evidências de outras fontes (Yin, 2015).

3.5 UNIDADES DE ANÁLISE

De acordo com Singleton e Straits (1970), as unidades de análise são os instrumentos ou eventos que as pesquisas da sociedade tratam, trazendo o que e quem será descrito, analisado ou comparado. Partindo desse pressuposto, esta pesquisa foi conduzida no Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe, mais precisamente na Diretoria-Geral do órgão, incluindo gestores responsáveis pelo processo de tomada de decisão.

3.6 CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DO CASO

Para a seleção de um caso faz-se mister considerar a sua relevância para a teoria em análise, a acessibilidade dos dados e a sua representatividade (Yin, 2015). Desse modo, foi escolhida a Diretoria do TRE-SE, atendendo aos seguintes critérios:

Relevância para a teoria em análise: O TRE-SE é um órgão que lida com decisões em todos os níveis hierárquicos, na diretoria mais especificamente, diariamente decisões de diferentes tipos são tomadas, sendo um ambiente ideal para essa análise.

Acessibilidade dos dados: Segundo Creswell (2014), no processo de coleta de dados, um passo importante é achar pessoas ou locais para estudá-las e obter acesso, estabelecendo um relacionamento com os integrantes para que se possa conseguir bons dados. A escolha do TRE-SE se dá pela disponibilidade do órgão para a realização das entrevistas, permitindo a coleta de dados e a execução da pesquisa.

Representatividade: Segundo Patton (2015), ao se escolher um caso deve-se agir de modo intencional, priorizando aqueles que possuem informações significativas sobre o fenômeno estudado.

A escolha da Diretoria-Geral do TRE-SE como objeto de estudo é justificada por sua representatividade na Administração Pública, sendo o TRE-SE órgão responsável pela gestão operacional e administrativa das eleições em Sergipe, tomando decisões que envolvem desde a alocação de recursos até o cumprimento de normas legais. Além do mais, as decisões tomadas na Diretoria são semelhantes às de outros Tribunais Regionais Eleitorais, tornando este estudo relevante em âmbito local e nacional.

3.7 DESCRIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

O Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe (TRE-SE) foi instalado no estado no ano de 1932, após cerimônia realizada no Salão do Instituto da Ordem de Advogados do Brasil; os responsáveis por lavrar a ata de instituição foram o Dr. Miranda Montenegro Filho, Arlindo Rogerio de Mendonça Arraes e Orlando Coelho (TRE-SE, 2025).

O TRE-SE é um órgão da Justiça Eleitoral, que é “o ramo do Poder Judiciário responsável por todo o processo eleitoral do país. Compete organizar, fiscalizar e realizar as eleições, sendo fundamental à normalidade da ordem democrática e essencial ao Estado Democrático de Direito” (TRE-SE, 2025).

Esse Tribunal é responsável pelas eleições no estado de Sergipe, possuindo missão, visão e valores pautados no processo eleitoral. A missão é “Garantir a legitimidade do processo eleitoral”; A visão é ser reconhecido pela excelência, credibilidade, eficiência e transparência na prestação dos serviços eleitorais e possui valores como: ética, acessibilidade, eficiência, transparência, imparcialidade, comprometimento socioambiental, coerência, celeridade, humanização e inovação.

Mais precisamente, o objeto de estudo desta pesquisa é a Diretoria-Geral, que de acordo com a Resolução nº 41, de 18 de abril de 2023, em seu art. 23, tem como competência

“organizar, coordenar e supervisionar a realização das atividades administrativas com vistas a assegurar o alinhamento institucional e o suporte estratégico e operacional” (TRE-SE, 2025).

3.8 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS

No Quadro 6 estão listados os conceitos essenciais desta pesquisa, juntamente com suas definições:

Quadro 6 – Definições constitutivas da pesquisa

TERMO	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA
Tomada de decisão	É uma atividade presente na gestão dos diversos tipos de organização (Harrison <i>et al.</i> , 2000).
Administração Pública	É a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum. (Meirelles, 2016).
Processo decisório	É a sequência de etapas que vai desde a identificação da situação até a escolha e colocação em prática da ação ou solução (Maximiano, 2000).
Gestor	É aquele responsável por incorporar e direcionar esforços dentro da organização, utilizando os recursos disponíveis para otimizar processos e alcançar metas estratégicas (Chiavenato, 2003).

Fonte: elaborado pela autora a partir dos autores mencionados (2024).

3.9 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados desta pesquisa ocorreu no período de 14/03/2025 a 27/03/2025, e foi aplicada com 8 gestores do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe, que compõem a Diretoria-Geral e estão diretamente ligados hierarquicamente. O motivo pelo qual foram escolhidos esses gestores é pela alta demanda de decisões que eles tomam no exercício do seu trabalho. Prezando pelo sigilo dos participantes, não foram coletados nomes e nem dados referentes ao sexo. Eles serão representados da seguinte forma: Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3, Entrevistado 4, Entrevistado 5, Entrevistado 6, Entrevistado 7, Entrevistado 8.

Para que a coleta de dados ocorresse foi feita seleção das unidades para realização das entrevistas, criação do roteiro de entrevista semiestruturada, contato com os gestores das unidades selecionadas e, por fim, a realização das entrevistas.

Inicialmente buscou-se entender, a respeito dos entrevistados, o seu tempo de serviço no órgão, mais precisamente no campo da gestão. Essa pergunta se fez relevante, pois em um dos momentos da entrevista há uma pergunta relativa a tempo de trabalho x decisões, o que já nos leva a uma familiarização com o entrevistado e introdução ao tema de fato. Partindo disso,

foi elaborado o Quadro 7, constando o entrevistado e o tempo de gestão de cada um na organização:

Quadro 7 – Entrevistado x Tempo de gestão no órgão

Entrevistado	Tempo de gestão no órgão
Entrevistado 1	9 anos
Entrevistado 2	9 anos
Entrevistado 3	11 anos
Entrevistado 4	31 anos
Entrevistado 5	17 anos
Entrevistado 6	22 anos
Entrevistado 7	9 anos
Entrevistado 8	15 anos

Fonte: elaborado pela autora (2025).

3.10 CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

No Quadro 8, estão listadas as categorias e os elementos de análise que foram criados a partir dos objetivos específicos, além de esclarecer quais foram as questões do instrumento de pesquisa que auxiliariam no alcance desses objetivos.

Quadro 8 – Categorias e elementos de análise

Objetivos Específicos	Categoria de análise	Elementos de análise	Questões do instrumento de pesquisa
Mapear quais são as etapas do processo de tomada de decisão na diretoria do TRE-SE	Etapas do processo de tomada de decisão	Estrutura e funcionamento do processo decisório	02 a 04
		Tipos de decisão e classificação	05 a 07
		Participação e transparência	08 a 09
		Desafios encontrados no processo decisório	18 a 19
		Criação de alternativas mais eficientes no processo decisório	20 a 21

Identificar quais fatores influenciam os gestores na tomada de decisão na diretoria do TRE-SE	Fatores influenciadores na tomada de decisão	Legislações aplicáveis e Critérios utilizados	10 a 11
		Fatores internos e externos	12 a 14
Identificar quais ferramentas tecnológicas auxiliam na tomada de decisão na diretoria do TRE-SE	Ferramentas tecnológicas auxiliadoras	Sistemas de uso interno do TRE-SE	15 a 17

Fonte: elaborado pela autora (2025).

3.11 PROTOCOLO DE ESTUDO

O protocolo de estudo é de suma importância, pois é uma maneira de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso (Yin, 2015). Portanto, como esta pesquisa adotou o estudo de caso como método, faz-se mister a presença de tal protocolo. Abaixo, o Quadro 9 representa o protocolo deste estudo:

Quadro 9 – Protocolo de Estudo

Problema de pesquisa	Como ocorre o processo decisório nos setores que compõem a diretoria do TRE-SE?
Unidade de análise	Diretoria do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe.
Organização	Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe.
Limite de tempo	No ano de 2025.
Fontes de dados e confiabilidade	Relação entre os dados coletados na análise documental e as entrevistas semiestruturadas.
Validade dos dados	Múltiplas fontes de evidência (documentos e entrevistas).
Questões do estudo de caso	Quais fatores influenciam os gestores na tomada de decisão? Quais ferramentas tecnológicas auxiliam os gestores na tomada de decisão? Quais são as etapas que são realizadas no processo de tomada de decisão?
Procedimento de campo do protocolo (PREPARAÇÃO)	Preparação do roteiro de entrevista. Contato com os gestores das unidades da diretoria do TRE-SE para disponibilidade de atendimento.
Procedimento de campo do protocolo (AÇÃO)	Marcação das entrevistas. Realização das entrevistas. Transcrição das entrevistas.
Relatório do estudo de caso	Consolidação dos dados. Análise dos dados coletados. Confronto dos dados com os objetivos da pesquisa.

Fonte: Elaborado a partir de Yin (2001).

3.12 ANÁLISE DOS DADOS

Concluída a coleta de dados por meio da análise documental (a qual proporcionou subsídios para compreender a estrutura da diretoria) e das entrevistas semiestruturadas, procedeu-se à fase da análise dos dados. Logo, como técnica para interpretar esses dados, foi utilizada a análise de conteúdo, que de acordo Minayo (1994), é uma das técnicas mais comuns utilizadas para o tratamento de dados de uma pesquisa qualitativa.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas que analisa e interpreta comunicações de forma clara e objetiva, identificando padrões que possibilitam um melhor entendimento sobre a produção/ recepção dessas mensagens. Para o uso da análise de conteúdo faz-se necessário que o pesquisador siga uma série de três etapas que são estruturadas em três polos cronológicos, são elas: “1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação” (Bardin, 1977).

Na primeira fase é o momento da organização, escolha dos documentos a serem analisados, formulação dos objetivos e a criação de orientações que fundamentam a análise. A segunda consiste na efetivação do que foi mencionado na fase anterior, sendo o momento da transcrição dos fatos encontrados nas entrevistas e uma leitura profunda e detalhada do material selecionado. Tornando-se, assim, a fase mais exaustiva e demorada. E por fim, na terceira fase, trata-se os dados para que eles se tornem válidos e significativos, gerando quadros, figuras e modelos que exemplificam as informações abordadas na análise, e com isso o analista pode obter suas próprias interpretações, o que pode motivar a novas análises com outras abordagens.

Neste estudo essas fases ocorreram da seguinte forma:

- 1ª fase: seleção de documentos do órgão que tratavam sobre o seu funcionamento, responsabilidades dos setores, organograma e referências bibliográficas. Além disso, foram definidos objetivos específicos, categorias analíticas e elementos de análise, baseando-se no ambiente a ser estudado.
- 2ª fase: análise mais detalhada do material de estudo e transcrição das entrevistas.
- 3ª fase: seleção e interpretação dos resultados, buscando identificar se as afirmativas coletadas estão coerentes com as categorias analíticas e os elementos de análise.

Desse modo, foi realizada a análise da pesquisa aplicada na Diretoria-Geral do TRE-SE, a qual se apresenta de maneira mais detalhada no próximo capítulo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados coletados neste estudo. A estruturação dos resultados foi baseada nas categorias analíticas apresentadas anteriormente, são elas: Etapas do processo de tomada de decisão, Fatores influenciadores na tomada de decisão e Ferramentas tecnológicas auxiliaadoras.

4.1 ETAPAS DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

O processo de tomada de decisão é algo rotineiro nas organizações, e envolve uma série de análises, sugestões e etapas para serem seguidas até que a decisão ocorra de fato. Na Diretoria-Geral do TRE-SE não é diferente, pois esse processo ocorre de forma constante e suas etapas são bem elaboradas, seguindo um padrão.

Buscando entender o funcionamento do processo decisório nessa Diretoria, inicialmente, perguntou-se aos entrevistados sobre quais etapas são seguidas para a tomada de decisão, de modo a conhecer a forma que os gestores conduzem suas escolhas dentro da organização. Foi percebida uma semelhança nas respostas, principalmente na forma como o problema é tratado e a participação das unidades no processo decisório.

As falas dos entrevistados elucidam essa afirmação e nos mostram as etapas seguidas pelos gestores:

É, primeiro o problema chega para a gente, aí posteriormente a essa chegada do problema eu tenho que analisar para conhecer o problema. Tentar desvendar a raiz do problema, porque se a gente não souber o que causou o problema, vai ficar muito difícil encontrar uma solução. Se for uma solução que envolva partes, ou seja unidades diferentes, eu costumo chamar as partes em separado primeiro para ouvir, é, para ver o posicionamento de cada uma delas e depois ouço as duas partes. Ao final desse processo, aí eu levo uma ponderação de tudo que foi colocado e tento encontrar uma solução mais adequada, mas que não seja mais adequada somente para o momento, que às vezes a solução pode ser adequada para o momento e pode criar um outro problema lá na frente. Então a gente tem que pensar na solução adequada (Entrevistado 2).

Então, quando surge um problema, eu assim, verifico inicialmente, né, o prazo que eu tenho para decidir e vejo[...] Mas o que a gente vê inicialmente, sempre quando eu tenho um problema, eu procuro buscar uma solução sobre a minha ótica e leva ao meu superior, né, o que eu entendo que deva ser feito a mim. Mas observando isso, principalmente, cumprimento da legislação. Porque a gente só pode fazer o que é permitido por lei, não é o que a gente quer [...] Então, vejo o que a lei inicialmente, os normativos que a gente tem, seja do TSE, que é o órgão central, seja do CNJ, que é o nosso órgão de controle e TCU. E assim, eu procuro também, na medida do possível, pelo menos com os coordenadores que são subordinados diretamente a mim, e formar uma decisão, assim, participativa (Entrevistado 8).

Pode-se perceber que as etapas seguidas pela Diretoria são semelhantes às etapas abordadas por Young (1977), o qual define etapas bem elaboradas e detalhadas, envolvendo toda a organização. No Quadro 10, apresentado abaixo, segue uma relação entre as etapas do processo decisório de Young(1977) e as etapas seguidas pela Diretoria.

Quadro 10 - Etapas de Young x Etapas da Diretoria do TRE-SE

Etapas de Young (1977)		Etapas seguidas pela Diretoria
1	Definição dos problemas organizacionais	✗
2	Levantamento dos problemas que envolvem o alcance desses objetivos	✓
3	Investigação da natureza dos problemas	✓
4	Procura por soluções alternativas	✓
5	Avaliação e seleção da melhor alternativa	✓
6	Alcance de um consenso organizacional	✓
7	Autorização da solução	✓
8	Implantação da solução	✓
9	Instrução do uso da decisão para os não-tomadores de decisão	✓
10	Condução de auditoria para avaliar a eficácia da decisão	✗

Fonte: elaborado pela autora com base em Young (1977).

Ao analisarmos o quadro 10 podemos notar que a Diretoria não realiza essa definição dos problemas organizacionais, mas espera a chegada do problema, para só então começar a resolvê-lo, afirmação que pode ser constatada na fala do entrevistado 2, quando diz que “É, primeiro o problema chega para a gente, aí posteriormente a essa chegada do problema eu tenho que analisar para conhecer o problema.”. Além do mais, a avaliação posterior à tomada de decisão é algo que a Diretoria ainda precisa adotar, para que se tenha um melhor acompanhamento da sua implementação.

Logo, as etapas seguidas pela Diretoria demonstram uma preocupação em tomar decisões bem fundamentadas e colaborativas, de modo que busca compreender o problema primeiro e analisar todos os impactos, antes mesmo de tomar quaisquer decisões. Além disso

busca, atender as necessidades de todas as unidades envolvidas nesse processo, estando aberta para sugestões.

Para mais, há uma relação entre o modelo de tomada de decisão adotado pelos gestores e o modelo racional de Simon (1958), no sentido de que para se fazer uma escolha, o indivíduo segue normas e rotinas, de modo que a organização cria os seus procedimentos padrões, proporcionando uma tomada de decisão racional, e com mais certezas.

Em se tratando da colaboração para a tomada de decisão, percebe-se que as unidades da Diretoria não agem de forma totalmente autônoma, de modo que existem espaços para sugestões dos colaboradores. No entanto as demandas das unidades vinculadas e de órgãos externos acabam exercendo influência constante, o que muitas vezes limita as margens de decisão. Logo, essa colaboração que muitas vezes acontece de forma positiva, em outras gera uma relação de dependência e hierarquia funcional.

Com relação aos órgãos externos e setores internos que fazem parte desse processo de decisão, foi percebido através das entrevistas o seguinte.

Quanto aos setores internos foi respondido:

Então, aí todas as secretarias, elas estão envolvidas em um processo decisório dentro cada uma logicamente de sua área de abrangência [...] e a instância maior é a presidência, que é o ordenador de despesa e é que é responsável por ordenar as despesas do tribunal e aqui efetivamente é a instância mais alta (Entrevistado 2).

Quanto aos órgãos externos:

Sem dúvida, externamente são os órgãos principalmente de controle, que é o CNJ, o TSE e o Tribunal de Contas da União. Não há nenhuma decisão aqui que a gente tome sem levar em conta as normas e as recomendações desses três órgãos (Entrevistado 3).

Os tipos de decisões tomadas no âmbito da Diretoria do TRE-SE vão ao encontro do que é abordado por Moritz; Pereira (2011), quando afirmam que as decisões dos gestores públicos são de cunho organizacional, pois são reguladas por lei que afetam diretamente o processo decisório. Em se tratando dos tipos de decisões, quanto ao grau de familiaridade com os problemas, há presença tanto de decisões programadas quanto não programadas, assim como mencionado por Maximiano (2000).

As decisões mais comuns podem ser percebidas nas falas dos entrevistados: “[...] decidir função ou a locação de função de servidor. A rotina mais é só uns requerimentos administrativos que chegam” (Entrevistado 1). “As programadas dizem sempre respeito aos preparativos das eleições” (Entrevistado 2) “[...] A gente toma diariamente, no processo administrativo é tudo o que a gente tá colocando ali, um ofício, um despacho, uma informação, tudo são decisões”

(Entrevistado 4). “[...] Então, atualização de normas, programação de eventos são exemplos de programada” (Entrevistado 5).

Observou-se que essas decisões programadas são bem consolidadas, no sentido de já haver normativos e precedentes que direcionam a tomada desse tipo de decisão. Além do mais, foi possível perceber que há sempre um preparo por parte da Diretoria com antecedência, para que essas decisões ocorram de forma organizada e bem fundamentada.

Com relação às decisões não programadas, observou-se que são advindas em sua maioria de demandas externas, tanto dos órgãos de controle quanto da própria população, e muita das vezes vêm com prazos determinados para serem solucionadas. Além do mais, a Diretoria-geral mostra-se preparada para atendê-las, buscando estudar sobre o problema e analisando as informações necessárias para a tomada de decisão. Tais afirmações são embasadas nas seguintes falas dos entrevistados:

[...] podem surgir a qualquer momento e podem ser advindas ou de solicitações externas, né, do público, de advogados, de eleitores ou de anseios dos próprios servidores[...]a gente tem que estar sempre apto para enfrentá-las, porque elas surgem sempre de uma hora para outra e muitas das vezes com prazo para serem solucionadas (Entrevistado 2).

E decisões não programadas, normalmente advêm de mudanças nas normas pelo CNJ ou algumas exigências que vem do CNJ que a gente não pode prever. Não tem como prever exatamente. Então, essas decisões a gente toma também da melhor forma possível, às vezes consultando o próprio CNJ, o próprio TSE e também, nos grupos de trabalho nacional (Entrevistado 3).

Observou-se que um fator que ajuda a tomada de decisão não programada é o tempo de gestão, de modo que já trazem um ideal de como resolver tais problemáticas mesmo que sejam desconhecidas, pois devido ao tempo naquele cargo, o gestor já possui maior estabilidade emocional e a depender da situação, já pode ter vivido algo semelhante. No entanto, mesmo com o tempo de gestão auxiliando, é necessário que se busque uma atualização de conhecimento constante, para que além da base que se tem do passado, os conhecimentos atuais também façam parte das decisões.

Reafirmando as decisões colaborativas nessa Diretoria, foi possível perceber como a participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão é evidente, de modo que os entrevistados dão ênfase às ações práticas que ocorrem para que os servidores participem. É notório que os gestores estão disponíveis para ouvi-los e acatar as suas sugestões, de modo que enfatizam a importância dessas decisões participativas.

Esse estilo de decisão adotado pelos gestores da Diretoria tem coerência com o estilo conceitual abordado no Modelo de Rowe e Mason (1987), o qual afirma que os gestores na

organização realizam uma análise ampla e avaliam bastante as alternativas, possuindo um enfoque de longo prazo. Além do mais, os gestores têm soluções criativas e são participativos.

Nesse sentido, um dos entrevistados afirma que, por meio dessa participação, os servidores e demais colaboradores se sentem acolhidos:

Sim, não só por conta de que a diretoria geral está sempre aberta, de portas abertas para receber quaisquer colaboradores que sejam servidores, terceirizados estagiários, como também há vários canais para isso [...] a gente sempre tá aberto para sugestões e para analisar solicitações, desde que sejam solicitações justas, que tem um fundamento legal e que possam ser atendidas, inclusive dentro da disponibilidade orçamentária, porque muitas vezes a solicitação é justa, a gente acha que deveria fazer, mas temos uma restrição orçamentária que a gente tem que se preocupar com isso e a gente tem que respeitar (Entrevistado 2).

Sim, ó só para você ter uma ideia, na realidade, como eu falei no início, nós temos três reuniões mensais, dentre elas três, duas são internas [...]então todo e qualquer decisão interna aqui precisa de um cuidado maior [...] a gente nunca se compromete com coisas sem ouvir (Entrevistado 4).

Então eu acho que juntando a equipe, a gente só tem a vencer, a melhorar e assim, eu acho que aqui fica mais aberto, até assim, sugerir o que é que pode melhorar, como é que pode ser feito, entendeu? E eu acho que a versão compartilhada deixa todo mundo mais seguro. A pessoa se sente acolhida (Entrevistado 8).

A transparência é outro fator evidente nesse processo de tomada de decisão. Essa Diretoria se mostrou bastante transparente quanto à publicação de seus atos, tanto para a sociedade quanto para os servidores. No entanto, ainda há uma dificuldade no sentido da sociedade estar entendendo os atos publicados, de modo que se fazem necessárias melhorias, pois não basta apenas que esses dados sejam publicados, mas que se tenha em mente que o público precisa compreender as informações e atender às suas necessidades. Logo, faz-se necessário uma maior atenção por parte da Diretoria nessa situação, conforme elucidam os entrevistados:

É, as principais decisões, os próprios órgãos de controle já estabelecem quais são as que a gente precisa dizer, [...] no próprio site da transparência, todos os órgãos públicos são obrigados a dar publicidade a seus atos. Ainda vejo muita oportunidade de melhoria no sentido de será que esse dado está sendo entendido e alcançado pela população? Ainda tem a oportunidade de melhoria. Outra forma de dar publicidade é a própria assessoria de comunicação, né, na hora que você divulga para a sociedade o que tá sendo feito. Os processos, as sessões plenárias são todas gravadas, são públicas. Qualquer pessoa pode vir. Então, a maioria, assim, o grosso é feito (Entrevistado 1).

Através do nosso site, a gente tem a internet, que é o site do TRE, e nesse site do TRE tem lá um campo transparência. E tudo que a gente faz, que envolve gastos de dinheiro público ou decisões que vai impactar no caso das eleições e candidaturas, em prestações de contas, tudo é colocado lá nesse portal da transparência. [...] E a nível interno nós temos a intranet. Tudo que é também veiculado neste portal a nível de internet também consta lá da intranet. É lógico que na intranet a gente também possui outros comunicados de ordem interna que serve para agradecer os nossos servidores, sejam eles do quadro, cedidos, requisitados, terceirizados, estagiários e congêneres de todas as decisões da administração que possam impactar na vida ou no trabalho ou no desenvolvimento das tarefas de todos esses envolvidos (Entrevistado 2).

Então, todas as nossas informações, desde uma mera relação dos terceirizados até informações mais completas de balanço patrimonial, elas estão no transparência [...]Então é como eu falei todo ato de despesa ele é publicado de diversas formas. Seja um prego que a gente vai comprar, essa compra ela tá publicada lá na transparência em algum portal lá. Para que o cidadão tome conhecimento (Entrevistado 7).

Além do mais, na comunicação interna, mesmo a Diretoria sendo transparente em suas comunicações, ainda é preciso melhorar o alcance para com os servidores, seja pela Diretoria revendo a sua forma de publicar ou por parte dos servidores de ter mais interesse. Confirmando o que foi descrito, têm se a seguinte fala:

Internamente, existem os canais de comunicação, mas a gente percebe que ainda, é, não sei, não sei se é uma mentalidade dos servidores, às vezes não alcança, às vezes a gente até publica no diário, nos meios de comunicação que existem no tribunal, alguns leem, outros não leem, a gente vai alcançando, mas talvez ainda algumas oportunidades de melhoria na parte de comunicação interna (Entrevistado 1).

No tocante ao elemento desafios encontrados no processo decisório foi possível identificar que os principais desafios são referentes à quantidade de pessoal para as altas demandas existentes, gerenciamento das atividades que devem ser prioritárias, tomada de decisão de modo que satisfaça as necessidades das unidades e da sociedade, disponibilidade de recursos financeiros e a demora para recebimento dos dados necessários para tomada de decisão. No entanto, este último não é tão recorrente, mas também não deixa de ser uma dificuldade. Partindo disso, as falas dos entrevistados que evidenciam essas afirmações são as seguintes:

[...] Uma dificuldade na gestão é a priorização, porque às vezes tudo é urgente, então o que fazer primeiro? Aí às vezes a gente começa a fazer uma coisa, chega a outra, então eu acho que uma das dificuldades é gerenciar é fazer essa priorização e gerenciar às vezes um tempo no servidor com várias iniciativas abertas (Entrevistado 1).

Então, o mais difícil é poder saber conciliar essa ambiguidade, porque a gente sabe que como gestor, a gente tem que tomar decisões e muitas das vezes essas decisões não são bem aceitas por todas as partes envolvidas, mas faz parte e não é por conta disso que o gestor tem que deixar ou pode deixar de enfrentar os problemas [...] Um fator que dificulta é sempre, e eu não acredito que seja só atualmente para os regionais, mas para todos os órgãos públicos é a questão orçamentária. [...] Isso tudo implica em certas questões que poderiam ter sido evitadas, se a gente tivesse uma disponibilidade orçamentária maior. Então essas questões às vezes resultam como certos entraves, porque a gente poderia andar de uma forma mais rápida com certas entregas e por conta dessas limitações a gente entrega, mas faz em um tempo maior (Entrevistado 2).

Bom, o primeiro desafio é atender a necessidade das unidades especialmente na limitação que a gente tem de pessoal. Então, por exemplo, quando o CNJ determina a criação de uma comissão ou de um comitê, tomar uma decisão quanto aos membros que vão fazer parte, se torna às vezes muito difícil, porque eventualmente todas as unidades já têm servidores fazendo parte de alguma comissão e comitê[...]O que atrasa uma decisão é a dificuldade ou a demora em receber algum dado, alguma informação, mas isso também é eventual, não é comum (Entrevistado 3).

O desafio referente à questão orçamentária, mencionado pelo entrevistado 2, tem coerência com o que é trazido no referencial teórico, onde Araújo *et al.* (2019, p. 38) afirma que a complexidade do processo decisório na Administração Pública pode advir tanto do interesse de diferentes grupos, quanto da limitação de recursos. Essa limitação de recursos gera uma certa dependência, dificultando a escolha da melhor sugestão, devido a essa limitação.

Quando perguntado aos entrevistados quais seriam as sugestões de melhoria para o processo decisório na Diretoria, foram sugeridas alternativas como automatização de tarefas, formalização de atas de reuniões, aumento do quadro de servidores, implementação de Inteligência artificial, engenharia administrativa para realocação de pessoal e avaliação da tomada de decisão, servindo como auxílio para problemas futuros. Tais iniciativas poderiam melhorar a rotina de trabalho dos servidores e auxiliar em uma tomada de decisão mais eficiente, conforme respostas apresentadas a seguir:

Eu acho que tem ainda muito processo de trabalho que pode ser melhorado e automatizado, primeiro essa situação, acho que pode automatizar muitas coisas, até para os servidores estarem mais disponíveis para essa parte de gestão e de tomada de decisão. Então uma coisa que poderia melhorar, é dar um suporte melhor para que a gente possa tomar a decisão, tanto melhorar os processos, melhorar os dados [...] Eu acho que a gente ainda faz muita coisa de forma descentralizada, assim, informal e não fica como histórico para uma decisão futura de um processo semelhante[...] uma coisa que é legal implementar é essa avaliação posterior da tomada de decisão para gerar o aprendizado mesmo (Entrevistado 1).

Para que as decisões tenham maior eficiência na hora da execução, o que a gente precisaria era de um corpo de servidores maior, que pudesse desempenhar certas atividades que demoram mais a serem feitas por conta da falta de servidor (Entrevistado 3).

Um é aplicação de mais tecnologia. Eu sou, como já falei, entusiasta da inteligência artificial, eu acho que muito a gente adiantaria. Inclusive hoje eu consigo ainda levar sozinho o setor com o mínimo de organização por causa da tecnologia que uso. Se não, não dá. Segundo aspecto que seria interessante é um que é da sua área, que eu gosto muito, se chama engenharia administrativa (Entrevistado 5).

Acho que a IA é uma automação hoje com a criação desses robôs que nos formam esses relatórios, como foi com o nosso sistema hórus que a gente usou na eleição. Então acho que isso facilita muito, você tem um panorama, você vê como é a situação onde está e aí você decide, o que é que eu vou fazer? Então acho que a tecnologia é sem dúvida a nossa maior aliada (Entrevistado 8).

Destarte, foi percebido por meio de uma das falas dos entrevistados, que existe uma unidade no Tribunal, responsável pela análise dessas melhorias: “As melhorias sempre são possíveis de serem verificadas e nós temos uma unidade aqui própria no tribunal para isso, que estuda a nível de governança essas possíveis melhorias” (Entrevistado 2). No entanto, é notória a necessidade de uma avaliação mais profunda por parte da Diretoria para que os principais desafios sejam sanados e o processo decisório se torne mais eficiente, pois mesmo as etapas

sendo bem fundamentadas e seguidas em uma sequência bem organizada e participativa, muitos ainda são os problemas que interferem nesse processo.

De modo a sintetizar este tópico, foi criada a Figura 7, que evidencia as etapas do processo decisório da Diretoria do TRE-SE, conforme a seguir apresentada:

Figura 7 – Etapas do processo decisório (Diretoria do TRE-SE)



Fonte: elaborado pela autora (2025).

A figura 7 concentra as etapas realizadas pela Diretoria, de modo que esclarece a sua sequência e frisa os aspectos principais que são levados em consideração para se tomar uma decisão.

4.2 FATORES INFLUENCIADORES NA TOMADA DE DECISÃO

No processo de tomada de decisão, foi percebido que o Tribunal faz uso de alguns critérios e legislações. Dentre as legislações presentes, eles se baseiam muito nos normativos que são expedidos pelos órgãos de controle e também por normativos internos. A seguinte fala confirma essa afirmação:

[...] tudo aqui no TRE é normatizado, ou seja, a gente obedece tanto as orientações e definições, como eu já falei do TCU, do CNJ e do TSE e temos normativos próprios internos do TRE, porque o TRE possui autonomia. Temos normativos próprios através de acordos, através de resoluções, através de instruções normativas e de comunicações internas dentro do próprio tribunal (Entrevistado 2).

Percebe-se que a presença dos normativos como direcionadores das decisões é tão forte que na maioria das vezes acaba impactando as rotinas administrativas, sendo preciso até mudanças nos fluxos de trabalho caso surjam novos normativos, o que acaba gerando uma necessidade constante de adaptação por parte das equipes.

Com relação aos critérios é perceptível que os gestores se baseiam nos princípios administrativos, legislações existentes, recursos financeiros, tecnológicos e humanos, interesse da administração, eleitores e impacto dessas decisões nas unidades. Essa afirmação é validada tanto pela fala do entrevistado 7 “legalidade, transparência e isonomia” quanto pela fala dos demais entrevistados:

Até por a gente estar no ramo jurídico a parte da lei é muito forte. Então a gente olha se aquela decisão tá de acordo com os atos normativos que rege e depois disso tem muito a ver também com o custo e quando a gente pensa no custo não só o custo financeiro, a gente tem recursos humanos, tecnológicos ou financeiros para tomar/implementar aquela decisão. Então eu acho um limitador grande hoje é a questão dos recursos disponíveis para executar aquilo (Entrevistado 1).

O trabalho da gente é garantir a democracia e fazer eleições célere e limpas, justas, sempre levando em conta também a satisfação do eleitor. Então, desde quando o eleitor procura pela primeira vez uma zona eleitoral, se for no caso de optar por fazer essencialmente. Até o momento lá da votação, a gente se preocupa, tem que se preocupar demais com o eleitor (Entrevistado 2).

Isso depende primeiramente do tipo de decisão. Se for uma decisão interna aqui da coordenadoria, a gente aí tem muito costume de verificar o alcance disso quanto ao trabalho das sessões. E no que se refere às decisões que vão impactar em outras em outras unidades, nós sempre pensamos e verificamos inicialmente qual vai ser esse impacto das decisões e sempre buscando a melhor situação para todas as unidades (Entrevistado 6).

Após análise da resposta referente aos fatores internos e externos que influenciam a tomada de decisão e também de todas as respostas encontradas no instrumento de pesquisa, foi percebido que os fatores que influenciam de forma externa são: recursos financeiros, orientações do TSE e CNJ e de forma interna: impacto das decisões na sociedade, normas internas, segurança dos dados, recursos de pessoal, tempo e cultura organizacional.

Pode-se observar que esses fatores agem de forma interdependente, direcionando o processo decisório dentro da organização. Dessa forma os fatores externos demonstram as regulamentações e limitações existentes ao passo que os fatores internos evidenciam as dificuldades da realidade organizacional. Portanto, fica claro que para decidir é preciso um equilíbrio entre as legislações norteadoras, a responsabilidade social e a eficiência operacional.

De forma a esclarecer esses fatores na visão dos entrevistados, seguem as suas falas:

Os fatores internos principais são as normas dos órgãos de controle. E também o impacto na sociedade, porque aqui nós estudamos a eleição. Então as decisões relacionadas à eleição, elas têm de ser alinhadas com o interesse social, com o interesse do nosso cidadão [...] Então as decisões são tomadas quanto a quantidade de pessoas que vão trabalhar, equipamento, servidores de apoio tem de ser voltado para o cidadão[...] Evidentemente que o importante é a gente verificar primeiramente as normas externas e o público alvo nosso que sempre é o cidadão (Entrevistado 3).

Olha, essa questão de por exemplo, o CNJ impacta muito porque nós temos essas resoluções que vem, a gente tem que estar cumprindo. E é muito dinâmico [...] E uma coisa que tem impactado, impactou muito, é a questão de segurança. Então nós temos que nos adequar com normativos internos e tudo, ~~uma~~ sempre redobrar as atenções (Entrevistado 4).

Eu acho que o principal é a pessoa certa no lugar certo. Tem muitas deliberações, muitas decisões, embora a gente tenha autonomia administrativa orçamentária, algumas coisas a gente depende do TSE (Entrevistado 7).

[...] De certa forma são os próprios normativos que a gente tem que seguir assim, né? São as portarias TSE, que você tem uma tem aquela regulamentação ali e você tem que fazer, você tem que seguir aquela orientação ali que está tem a lei, né, tem a resolução, mas tem uma portaria (Entrevistado 8).

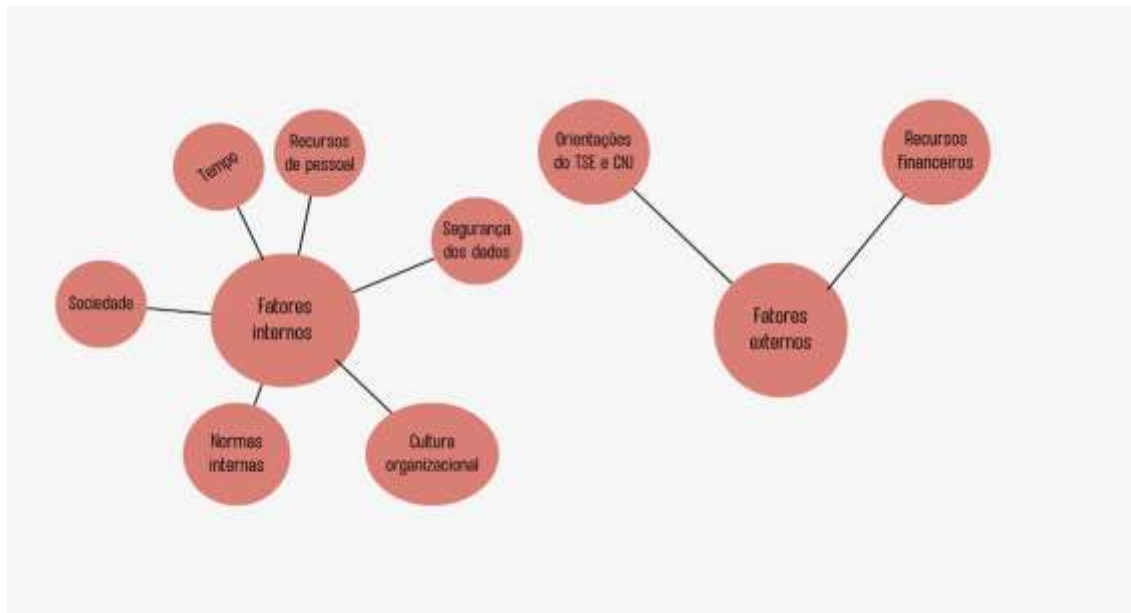
Os fatores “recursos e tempo” vão ao encontro com os fatores influenciadores abordados no referencial teórico, afirmados por Maximiano (2000, p. 153), o qual esclarece que o fato de se ter ou não recursos afeta o processo decisório de diversas maneiras e o tempo também afeta esse processo de maneira dramática.

Quando questionados se o tempo disponível afeta a tomada de decisão foi respondido o seguinte: “Com certeza” (entrevistado 5); “Sempre interfere, mas assim, o tempo que a gente tem, o modelo de gestão que a gente tem, é tempo suficiente para tomar sim essas decisões” (entrevistado 7). O entrevistado 1 aprofundou de forma mais detalhada a resposta.

Sim. Eu acho. Muito[...] Porque se a gente tem mais tempo para se dedicar a estudar aquele processo, e ouvir todas as partes interessadas, eu acredito, com certeza a gente vai tomar uma decisão melhor. Mas, quando às vezes a gente não tem, ou não tem recurso, ou não tem acesso àquelas informações muito rápidas, com certeza, eu acho que o tempo sim afeta (Entrevistado 1).

Logo, pode-se perceber que quanto mais ou menos tempo se tenha, isso pode interferir na forma de como essa decisão pode ser tomada, seja tomando uma decisão mais objetiva ou mais detalhada. De forma a sintetizar os fatores influenciadores foi criada a Figura 8, retratada abaixo.

Figura 8 – Fatores externos e internos que influenciam a tomada de decisão na Diretoria



Fonte: elaborado pela autora (2025).

A figura 8 esclarece os fatores externos e internos que influenciam a tomada de decisão na Diretoria-Geral, os quais foram encontrados por meio das respostas dos entrevistados.

4.3 FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS AUXILIADORAS

Ao analisarmos o elemento ferramentas tecnológicas que auxiliam no processo de decisão, o sistema SEI (Sistema Eletrônico de Informações) foi o mais citado pelos entrevistados, de modo que afirmam que faz parte da rotina deles: “[...] e SEI é todo dia” (Entrevistado 5). Além do mais, foram citadas outras ferramentas como planilhas, IA generativa, Chat GPT, Gemini, Cloud, BPMN, PJE. Logo, é perceptível que os gestores que compõem a Diretoria são adeptos de ferramentas para auxiliá-los nas decisões e que também estão dispostos a aceitar o novo, com a introdução dessas ferramentas relacionadas à inteligência artificial, o que ainda é um empecilho em alguns órgãos. As seguintes falas dos entrevistados elucidam essas afirmativas:

Aqui no tribunal a gente utiliza sempre o SEI, que é um sistema que todos os processos passam pelo SEI, a parte administrativa e a parte judicial tem o PJE, que tem o PJE do primeiro grau, que diz respeito às zonas eleitorais e é, supervisionado, gerenciado pela Corregedoria Regional Eleitoral e tem o PJE de segundo grau que fica a cargo da Secretaria Judiciária e da Assessoria dos Juízes Membros, que diz respeito a toda essa questão de voto do colegiado. Então, são os instrumentos que a gente utiliza de uma forma mais direta e concreta, mas as próprias resoluções, as próprias instruções também são instrumentos que a gente utiliza, tem que utilizar na realidade para tomada de decisões. É claro que dentro de tudo isso sempre tem que ter o bom senso, né? Mas

a gente observa e tem que observar sempre o que está legalmente disposto (Entrevistado 2).

Sim, nós utilizamos o sistema SEI para documentar as decisões. E algumas normas que nós publicamos a partir daqui que são os manuais de processo de trabalho que substituíram as antigas instruções administrativas e são normas também, elas são feitas por meio de um sistema específico que é o BPMN que é a anotação e é feito pelo *bizagi*, que é um sistema específico [...] Até por meio de tabelas e indicadores estatísticos etc. Mas buscando sempre ter esse controle e os dados necessários na tomada de decisão (Entrevistado 3).

[...] ferramentas também tipo planilhas e tudo que é desenvolvimento de dashboard para a gente acompanhar para ver ~~com~~ como é que está [...] mas o que nós utilizamos de ferramenta do dia a dia mesmo é para ferramenta de gestão, é o próprio que todo mundo utiliza, é o próprio SEI (Entrevistado 4).

Eu já tenho uma certa afeição a IA generativa, Chat GPT, Gemini, Cloud. Então eu uso todas essas tecnologias que estão à disposição (Entrevistado 5).

A gente tem sistema de gestão de proposta orçamentária, que nos ajuda muito na tomada de decisões (Entrevistado 7).

Com relação à limitação no uso dessas ferramentas, os entrevistados afirmaram que não possuem dificuldades e que conseguem se adaptar facilmente. A única resposta contrária foi a do entrevistado 3, que assim se manifestou: “Sim, sempre tem uma limitação porque normalmente nós não conseguimos aqui ter esse sistema customizado, mesmo porque a nossa informática, a produção, ela não tem é, uma quantidade de pessoal que permita assim, a gente ficar solicitando a questão de ferramenta”.

E quanto à contribuição da tecnologia para a tomada de decisões na Diretoria, os entrevistados acreditam que ela pode agregar bastante nas rotinas de trabalho. A fala do entrevistado 8 demonstra o quanto a tecnologia é importante, o que se extrai quando afirma que “Então acho que a tecnologia é sem dúvida a nossa maior aliada”.

A importância dada ao uso dessas ferramentas tecnológicas por parte da Diretoria vai de acordo com Laudon e Laudon (2014), quando afirmam que os sistemas de informações são importantes e que auxiliam principalmente na tomada de decisão.

Contudo, pode se perceber que a Diretoria busca o auxílio de ferramentas tecnológicas para auxiliar no processo decisório e deixa claro a sua abertura para inovações, principalmente no que tange ao uso de inteligência artificial e sistemas integrados. No entanto, apenas o fato de fazer uso dessas tecnologias não é garantia de que o processo decisório é eficaz, sendo necessário um alinhamento entre os sistemas citados e os objetivos necessários a serem atingidos.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscou compreender como ocorre o processo decisório nos setores que compõem a diretoria do TRE-SE. Por meio de uma pesquisa qualitativa foi possível mapear as etapas do processo decisório. Através das falas dos entrevistados foi possível criar uma sequência lógica das etapas que os setores seguem para tomar uma decisão. Ficou evidente que a Diretoria busca analisar a fundo as problemáticas que surgem, tem uma boa comunicação com as unidades envolvidas no processo decisório e sempre está disposta a ouvi-las e entender o impacto dessas decisões nas unidades.

A pesquisa possibilitou identificar os principais fatores que influenciam as decisões da Diretoria na ótica dos gestores. Os entrevistados esclareceram que fatores como tempo, recursos financeiros e de pessoal, normativos, entre outros, afetam as decisões, de modo que influencia na forma como esses gestores tomam determinadas decisões.

Por fim, identificou-se o uso de ferramentas tecnológicas como planilhas, Sistemas SEI, PJE, BPMN, entre outros, que auxiliam na busca por informação, organização de tarefas e fornecimento de dados que auxiliam na tomada de decisão. No entanto, para esclarecimento da efetividade desses sistemas é necessária uma análise se eles estão alinhados com as demandas existentes. Um achado interessante é que a Diretoria do TRE-SE vem aderindo ao uso de Inteligência artificial em suas atividades, a partir de ferramentas como Chat GPT e Gemini.

Dessa forma, é notória a preocupação em tomar decisões coerentes e embasadas nos normativos existentes, de modo que se atentam às normas e legislações, buscando sempre as cumprir. Outrossim, ao tomar decisões levam em consideração as demandas da sociedade, de modo que no processo decisório analisam criteriosamente como essas decisões podem interferir no corpo social. A Diretoria do TRE-SE se mostrou transparente em seus atos, cumprindo com a obrigatoriedade legal, permitindo a disponibilização de suas decisões nos portais de transparência disponíveis. No entanto, faz-se necessária uma análise para saber se o público externo está compreendendo essas informações, e em caso de não estarem compreendendo é preciso a adoção de uma linguagem mais simples e uso de recursos visuais, pois não basta apenas informá-los, mas também garantir que essas informações sejam acessíveis e claras para a sociedade.

Com relação aos desafios encontrados no processo decisório, os mais evidentes foram a questão orçamentária e a disponibilidade de servidores para cumprimento das demandas, os quais impedem de tomar algumas decisões. Pensando em melhorar e tornar esse processo decisório mais eficiente, sugere-se um aumento dos registros de reuniões em atas para que se

tome decisões programadas de forma mais célere, o uso de painéis de BI, que fornecem dados de forma clara e consolidada, tornando essa tomada de decisão mais rápida e uma análise para o aumento do quadro de servidores.

5.1 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Considerando que nenhum conhecimento é finito, propõe-se como sugestão para estudos futuros, o estudo do processo decisório em outros Tribunais Regionais Eleitorais, para que se possa entender como é a tomada de decisão, se seguem as mesmas etapas e até mesmo uma comparação entre outro Tribunal Regional Eleitoral e o Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe, apresentando pontos convergentes e divergentes.

5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tratou de um tema importante em um órgão de grande relevância para a sociedade. Por meio dele, foi possível trazer para a sociedade como as decisões ocorrem, mostrando de forma clara e transparente como esse Tribunal, mais especificamente no âmbito da Diretoria, se preocupa em atender às demandas da sociedade e satisfazer o bem comum através das suas decisões.

Os resultados desta pesquisa evidenciaram que mesmo com os desafios enfrentados no processo decisório na Diretoria-Geral do TRE-SE, principalmente no que diz respeito à limitação de pessoal e recursos orçamentários disponíveis, a tomada de decisão nessa Diretoria é bem fundamentada e busca sempre as melhores alternativas para atender às demandas da sociedade e o bom funcionamento do TRE-SE.

É importante destacar que durante todo o processo de pesquisa o órgão se mostrou disponível em contribuir, se mostrando interessado na pesquisa, o que contribuiu para que acontecesse de modo célere e sem problemas. Com relação aos gestores entrevistados, esses se mostraram solícitos na pesquisa e estiveram sempre disponíveis para contribuir.

Com relação à contribuição deste estudo, para a pesquisadora foi de grande significância, pois permitiu aprofundar o conhecimento sobre processo decisório, mais especificamente em um órgão do judiciário da esfera federal. Por fim, acredita-se que a pesquisa contribuiu também para discentes e pesquisadores de várias áreas entre elas, administração e direito, entre outras, como uma maneira de auxiliá-los na pesquisa sobre o processo decisório em órgãos da instância federal.

REFERÊNCIAS

- ALLISON, G. T.; ZELIKOW, P. **Essence of decision**: explaining the Cuban missile crisis. 2. ed. New York: Longman, 1999.
- ARAÚJO, R. C. O. S.; SIENA, O.; SILVA, R. M. P.; CARVALHO, E. M. Tomada de Decisão na Administração Pública: uma revisão sistemática. **Revista Eletrônica de Administração**, Rio Grande do Sul, v.18, n.1, p. 32- 49, 209.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BETHLEM, A. Modelo de processo decisório. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 22, n.3, 1987.
- BITENCOURT, D. V. **Administração e gestão social**: aspectos dimensionais do desenvolvimento sustentável em municípios sergipanos. 2015. 113 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento e Meio Ambiente) - Universidade Federal de Sergipe, Sergipe, 2015.
- BONEZZI, C. A.; PEDRAÇA, L. L. O. **A Nova Administração Pública**: reflexão sobre o papel do servidor público do estado do Paraná. 2008.42 f. Monografia (Pós-Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2008.
- BONIATTI, D. M.; RODRIGUES, W. M. Controle Interno como instrumento à tomada de decisões na Gestão Pública. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, Rio de Janeiro, v.7, n.2, p.189, 2018.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, [1998]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 24 fev. 2025.
- BRAVO, M. C. P.; BUSANELO, E. C. Estilos De Tomada De Decisão Em Foco: Uma Pesquisa De Survey Com Micro E Pequenos Empreendedores De Ponta Porã-Ms. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO (EIGEDIN)., 2018, Naviraí-MS. **Anais Eletrônicos** [...]Naviraí-MS: UEMS, 2018.
- BRITES, E. E.; NARDES, J. A. R. A racionalização na entrega de valor público. **Revista Latino-americana de Governança**, Brasília (DF), v. 1, n. 1, p.28, ago. 2021.
- CALDAS, V. C. de. **Gestão pública baseada em resultados**: uma abordagem conceitual. 2010. 80 f. Monografia (Especialização Lato Sensu em Gestão Pública) – Universidade Candido Mendes, Projeto A Vez do Mestre, Brasília, DF, 2010.
- CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, v. 34, n. 2, 2010.
- CARAVANTES, G.; PANNO, C.; KLOECKNER, M. **Administração**: teorias e processo. São Paulo: Pearson, 2005.
- CERTO, S. Tomada de decisões. In: CERTO, S. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Pearson, cap. 7, p. 123-130, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 1-25, 1972.

COSTIN, C. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. 2. ed. Oxford: Blackwell, 1992.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 33. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

DRIVER, M. J. **Individual decision making and criativiling**. Colombus, Ohio: Grid Press, 1979.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. F. R.; SILVA, E. A. Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.48, n.1, p.3-25, 2014.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic management journal**, v. 13, n. S2, p. 17-37, 1992.

ELBANNA, S. Strategic decision making. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 1-20, 2006.

GASPARINI, D. **Direito administrativo**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HARRISON, E. F. The essence of management decision. **Management Decision**, v.38, n.7, p.462-469, 2000.

KLADIS, C. M.; FREITAS, H. M. R. O Processo Decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**. Rio de Janeiro, p. 4, março. 1995.

KLERING, L. R.; PORSE, M. C. S. Em direção a uma administração pública brasileira contemporânea com enfoque sistêmico. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, n. 25, p. 41-80, 2014.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informações gerenciais**. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Revista Perspectivas em ciência da informação**, Belo Horizonte, v.16, n.1, p.147-164, 2011.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa qualitativa em educação: uma abordagem introdutória**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1986.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958. p. 162-163.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARINI, C.; MARTINS, H. F. **Governança em ação**. 1. v. Brasília-DF: Publix Editora, 2009.

MATTOS, S. M. N. **Conversando sobre a metodologia da pesquisa científica**. 1.ed. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Rio de Janeiro: Vozes, p. 9-29, 2009.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H; RAISINGHANI, D; THÉORÊT, A. The Structure of unstructured decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v.21, jun. 1976.

MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. **Processo decisório**. 2. ed. Florianópolis: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, 2011.

MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. **Processo Decisório**. 3.ed. Florianópolis: CAPES, 2015.

MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F.; PREVÉ, A. D. **Organização, Processos e Tomada de Decisão**. Florianópolis: CAPES, 2010.

OLIVEIRA, R. F. D.; OLIVEIRA, V. C. D. S. E.; SANTOS, A. C. D. Beneficiários ou reféns? O patrimonialismo na perspectiva dos cidadãos de Poço Fundo, Minas Gerais. **Cad. EBAPE. BR**, v. 9, n. 4, p. 953-966, 2011.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2015.

PEREIRA, J. M. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

QUEIROZ, M. A. C. H. P. Metodologias de tomada de decisão na gestão pública. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.2, p.224-231, 2021.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROWE, K. J.; MASON, R. O. **Managing with style**: A guide to understand, assessing and improving decision making. San Francisco: Josey-Bass Publisher. 1987.

SANTOS, L. P.; WAGNER, R. **Processo Decisório E Tomada De Decisão**: Um Dualismo. 2007.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, 2009.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

SILVA, R. M. P. **Análise do Processo Decisório na Administração Pública e Sistemas de apoio à tomada de decisão**: Contradições e paradoxos na realidade organizacional pelo não uso de ferramentas disponíveis. 2013. 230 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SINGLENTON, R.A.Jr.; STRAITS, B.C. **Aproches to social research**. New York: Oxford University Press, 1970.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

TANGUNE, A. M. **Análise Da Liderança No Processo De Tomada De Decisão Nas Organizações Públicas**: Caso Serviço Distrital De Actividades Económicas De Vilankulo. 2023. 49 f. Monografia - Instituto Superior Politécnico de Gaza Divisão de economia e gestão, Lionde, 2023. Disponível em: <http://www.repositorio.ispg.ac.mz/browse?type=author&order=ASC&rpp=20&value=Tangune%2C+Abdul+Manuel>. Acesso em: 16 mar. 2025.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SERGIPE – TRE/SE. Disponível em: <<https://www.tre-se.jus.br/#/>>. Acesso em: 30 mar. 2025.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

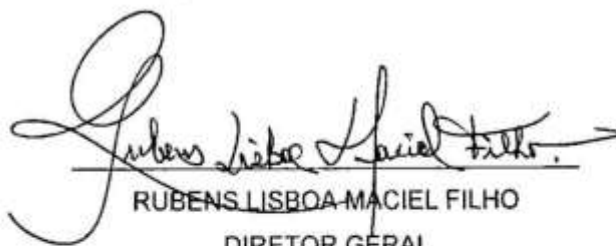
YOUNG, S. **Administração**: um enfoque sistêmico. São Paulo: Pioneira, 1977.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, RUBENS LISBOA MACIEL FILHO, CPF 366801685-20, ocupante do cargo de Diretor Geral do TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SERGIPE, autorizo a divulgação do nome da instituição, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica realizada no âmbito do curso de bacharelado em Administração da Universidade Federal de Sergipe, para a elaboração do trabalho de conclusão de curso com a temática de "PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DA DIRETORIA-GERAL DO TRE-SE" que possui como objetivo geral: "Compreender como funciona o processo decisório nos setores que compõem a diretoria do TRE-SE", elaborado pela discente SAMARA JÚLIA SOUZA DA SILVA ANDRADE, matrícula nº 202000065573.

Aracaju - SE, 28 de fevereiro de 2025.



RUBENS LISBOA MACIEL FILHO
DIRETOR GERAL

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SERGIPE

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista

Roteiro De Entrevista – Processo Decisório Na Gestão Pública (TRE-SE)

Perfil do Entrevistado

1- Cargo/Função: _____ - Setor em que atua: _____ - Tempo de serviço no TRE-SE: _____

Etapas do Processo de tomada de decisão

Estrutura e funcionamento do processo decisório

- 2.Quais são as etapas que você geralmente segue para tomada de decisão?
- 3.Quais os principais órgãos/setores envolvidos no processo decisório?
- 4.Como ocorre a comunicação entre o seu setor e os demais para a tomada de decisão?

Tipos de decisão e classificação

- 5.No seu setor, quais são os tipos de decisões mais comuns? (Exemplo: estratégicas, operacionais, administrativas, emergenciais)
- 6.Quais são as decisões programadas do seu setor ?(rotineiras, baseadas em normas e procedimentos) e as não programadas (casos excepcionais, inéditos ou de emergência)?
- 7.Como a sua experiência como gestor(a) influencia na tomada de decisões não programadas?

Participação e transparência

- 8.Existe espaço para sugestões e contribuições dos servidores na tomada de decisão? Se sim, como isso ocorre?
- 9.Como a transparência no processo decisório é garantida para os servidores e para a sociedade?

Fatores que influenciam a tomada de decisão

Legislações aplicáveis e Critérios utilizados

- 10.Existem normas ou regulamentos internos que norteiam as decisões? Quais são os principais?

11.Quais critérios são considerados prioritários na tomada de decisão? (Ex.: legalidade, eficiência, economicidade, impacto social, etc.)

Fatores externos e internos

12.Quais fatores internos (exemplo: normas institucionais, cultura organizacional, recursos disponíveis) influenciam a tomada de decisão?

13.Quais fatores externos (exemplo: mudanças legislativas, demandas da sociedade, decisões do TSE) impactam as decisões do seu setor?

14.Você acredita que o tempo disponível para tomar uma decisão afeta o processo?Se sim como?

Ferramentas Tecnológicas no Processo Decisório

15.Você utiliza ferramentas tecnológicas para auxiliar na tomada de decisão? Se sim, quais?

16.De que forma a tecnologia contribui para tornar as decisões mais eficientes e fundamentadas?

17.Existem dificuldades ou limitações no uso dessas ferramentas?

Desafios encontrados no processo decisório

18.Quais são os principais desafios enfrentados no processo de tomada de decisão dentro do TRE-SE?

19.Existem fatores que dificultam ou atrasam as decisões? Se sim, quais?

Criação de alternativas mais eficientes no processo decisório

20.Em sua opinião, quais melhorias poderiam ser implementadas para tornar o processo decisório mais eficiente e ágil?

21.Há mais algum ponto que você considera relevante sobre o processo decisório no TRE-SE que não foi abordado nesta entrevista?