

A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE MALANJE¹

The Importance of the Decision-Making Process in Public Institutions in Malanje

SANTANA, Honório Salvador Pedro ²; & CAMBONGO, Afonso João³

Resumo

A presente pesquisa, visa conhecer a importância do processo de tomada de decisão nas instituições pública: estudo realizado no Instituto Politécnico da Universidade Rainha Njinga a Mbande (URNM) com vista a contribuir para a melhoria, crescimento e desenvolvimento da decisão singular existente. Quanto a metodologia, a pesquisa é enquadrada no modelo quali-quantitativo. Para a recolha de dados, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, a observação participante, o inquérito por questionário e a entrevista semiestruturada. Após termos estudado detalhadamente o tema, e de acordo com os resultados obtidos, notou-se que o processo de tomada de decisão, desempenha um papel preponderante no desenvolvimento de qualquer instituição, na sociedade, no sector político, económico, académico e na vida pessoal. Pois o sucesso de uma instituição ou qualquer projecto social e da vida pessoal, depende muito das decisões que são tomadas, e essas decisões passam por um processo de escolha de alternativas. E que, a racionalidade humana, limita o alcance das decisões óptimas. Ora, todo o mundo toma decisão ao longo da sua vivência. Destarte, o processo de tomada de decisão é muito importante para o desenvolvimento de qualquer organização, com especificidade do Instituto Politécnico. Os dados da pesquisa provaram que, uma decisão deve ser tomada por uma pessoa ou grupo, depois de se observar o processo de análise e de escolha de alternativas.

Abstract

This research aimed to understand the importance of the decision-making process in public institutions in Malanje: study carried out at the Polytechnic Institute of URNM with a view to contributing to the improvement, growth and development of the singular decision-making process that exists therein. As for the methodology, our research is a model (Quantitative). For data collection, we used bibliographical research, participant observation, questionnaire survey and semi-structured interview. After having studied the subject in detail, and according to the results obtained, we noted that the decision-making process plays a preponderant role in the development of any institution, in society, in the political, economic, academic sector and in personal life, etc., etc. Because the success of an institution or any social project and personal life depends largely on the decisions that are made and these decisions go through a process of choosing alternatives. And that human irrationality limits the scope of optimal or rational decisions and that the decisions taken at the Polytechnic Institute are of the satisfactory type. Now, everyone makes decisions throughout their life. Therefore, the decision-making process is very important for the Polytechnic Institute and according to our theories, they have proven that a decision must be taken by a person or group after observing the process of analysis and choice of alternatives.

Palavras-chave: *Processo; Tomada de Decisão; Instituições Públicas.*

Key-words: *Process; Decision Making; Public Institutions.*

Data de submissão: setembro 2024 | **Data de publicação:** dezembro 2024.

¹ Artigo padronizado, formatado, colocado no template e indexado pela equipa de voluntários da MUNDIS – Associação Cívica de Formação e Cultura: <https://www.mundiseventos.pt/>.

² HONÓRIO SALVADOR PEDRO SANTANA – Instituto Politécnico da Universidade Rainha Njinga a Mbande, ANGOLA. Email: honox17santana@gmail.com

³ AFONSO JOÃO CAMBONGO - Instituto Politécnico da Universidade Rainha Njinga a Mbande, ANGOLA. Email: afonosocambongoafonso@gmail.com

INTRODUÇÃO

Durante a vida profissional, nos temos deparado com algumas situações decorrentes do processo de tomada de decisão por parte de muitos gestores públicos, que em muitos casos, lesam alguns direitos laborais dos funcionários, culminando mesmo com o atraso do desenvolvimento das organizações. É certo que a tomada de decisão é um problema de gestão nas instituições públicas, e que este fenómeno sociológico e de gestão, ocorre em qualquer organização do mundo e na vida de qualquer pessoa, no seu dia-a-dia.

Por força do artigo 40.º do Estatuto Orgânico da Universidade Rainha Njinga a Mbande (URNM), o Director do Instituto Politécnico é o Órgão de Gestão Singular. E por esta particularidade, há constantes tomadas de decisão singular por parte do gestor do nível hierárquico-estratégico. Nota-se no quotidiano da instituição em estudo, que os gestores dos níveis subsequentes não têm sido parte do processo de tomada de decisão no actual contexto.

Observamos que, há consenso na literatura analisada quando ao entendimento de que tomar uma decisão totalmente racional é uma tarefa praticamente impossível, pois o tomador de decisão não tem condições de possuir conhecimento sobre todas as variáveis influenciadoras do processo, isso porque, no momento da colecta de informações, já se pressupõe a análise inicial das alternativas e, também, das prováveis consequências que cada uma pode causar. Antes de se tomar qualquer decisão há a necessidade de se realizar um estudo organizado e um processo de análise para minimizar falhas e suas consequências.

A razão de ser desta pesquisa, cinge-se nas constatações dos moldes que se utilizam no processo de tomada de decisões administrativas de forma singular, no Instituto Politécnico da Universidade Rainha Njinga a Mbande, nos mais variados períodos de tempo, revelando o desconhecimento dos elementos técnicos administrativos, orientadores dos procedimentos de tomada de decisão.

É notório no dia-a-dia de cada profissional que exerce cargo de direcção e chefia no Instituto Politécnico, um grande descontentamento, timidez e limitação, sempre que se encontrar na condição de se tomar uma decisão de sua égide, que pode ser do tipo hierárquico-estratégico, tático ou departamental, assim como operacional, que em muitos casos, revela a existência de falta de criatividade por parte dos coadjuutores face a este fenómeno.

E para abordar o problema com precisão, tendo em conta os elementos acima aflorados, levantamos a seguinte pergunta de partida:

Que importância tem o processo de tomada de decisão nas instituições públicas?

Para o nosso caso, não queremos ser exaustivos em investigar o processo de tomada de decisão em todas as instituições de Malanje, razão pela qual escolhemos o Instituto Politécnico como o estudo de caso.

Todavia, com este estudo, quer que se mostrem não apenas os acertos, mas também as falhas encontradas na busca de solução sobre a importância do processo de tomada de decisão nas instituições públicas de Malanje, concretamente no Instituto Politécnico da URNM.

1. ESTADO DA ARTE

No âmbito das ciências humanas, acredita-se que existem várias teorias e subdividas em grupos que abordam o processo de tomada de decisão, porém, em regra geral, trata-se de correntes teóricas clássicas das ciências sociais e humanas, numa perspectiva integrativa de discussão e debate acerca dos fundamentos de principais autores sobre os seus contributos teóricos e metodológicos.

Quanto as teorias de base, a nossa pesquisa, assenta em duas teorias de suporte que são: a da racionalidade limitada de Robert Simon (1975) e a teoria do prospecto (TP) de Daniel Kahneman e economista Amos Tversky, (1979). Sendo a de Simon segundo as nossas investigações, é de grosso modo pertencente a corrente não-razional, mas que, ambas as teorias abordam o processo de tomada de decisão nas instituições públicas e assentam nas duas principais correntes históricas de tomada de decisão mais sonantes, racionais e não racionais, variando entre si, num cem número de dimensões.

As teorias ou correntes racionais são por excelência normativas, baseadas em conceitos de maximização e optimização, vendo o decisor como um ser de capacidades omniscientes e de consistência interna. Nota-se que “as teorias não-razionais, são por excelência descritivas, e têm em consideração as capacidades limitantes da mente humana em termos de conhecimento, memória e tempo. Utilizam heurísticas como procedimento cognitivo, fornecendo uma estrutura mais realística dos processos de tomada de decisão” (Varenne, 2018, p. 55).

1.1. Teoria da Racionalidade Limitada de Robert Simon

De acordo com a teoria da racionalidade limitada, o nosso raciocínio é limitado pela capacidade cognitiva da nossa mente. Sob um ponto de vista biológico e funcional, somos incapazes de encontrar e processar toda a informação inerente e necessária a uma tomada de decisão racional. Numa perspectiva mais natural e real, o decisor tem tempo, conhecimento e atenção limitadas e por isso o processo cognitivo de procura de informação é muito escasso, influenciando grandemente nas suas decisões.

Para além das limitações da mente humana, Simon acrescenta que “as nossas decisões são fortemente influenciadas pelo ambiente que nos rodeia, o que chama de racionalidade ecológica, isto é, racionalidade que é definida pela sua integração com a realidade” (Koblitz, 2008, pp. 33).

Ora, “os processos cognitivos que utilizamos para resolver determinada decisão tem que ser coerentes com a estrutura do ambiente no qual a decisão está a ser tomada. É necessário haver um *match* entre a estrutura do ambiente e a escolha da heurística que se utiliza para resolver a incerteza da decisão” (Koblitz, 2008, pp. 33-34).

Para constar nos fundamentamos por intermédio do que expressa a ciência sociológica, a teoria da racionalidade limitada na sua mais pura definição, compreende que, devido às limitações cognitivas e de informações das pessoas, suas decisões podem ser limitadas e não completamente racionais. Segundo essa teoria, os indivíduos buscam tomar decisões satisfatórias, ou seja, tomam decisões que são boas o suficiente dado as circunstâncias e recursos disponíveis, ao invés de procurar a melhor decisão possível (Simon, 1978).

Dessa forma, a teoria da racionalidade limitada sugere que as pessoas usam heurísticas e regras simplificadas para tomar decisões, ao invés de realizar cálculos complexos para chegar a uma decisão óptima. Isso ocorre devido à limitação de tempo, recursos e capacidade cognitiva das pessoas.

1.2. Teoria do Prospecto

A teoria do prospecto, desenvolvida pelo psicólogo Daniel Kahneman e pelo economista Amos Tversky, propõem que:

As pessoas fazem escolhas com base em como percebem o potencial resultado de uma decisão, em vez de uma avaliação puramente racional dos possíveis resultados. As pessoas tendem a ser mais avessas ao risco ao tomar decisões envolvendo ganhos e mais propensas ao risco ao tomar decisões envolvendo perdas (Gigerenzer, 2011, p.453).

A teoria do prospecto é uma teoria em economia comportamental que sugere que as pessoas não avaliam as coisas de forma objectiva, mas sim com base em como elas percebem o potencial de ganho ou perda em relação a um ponto de referência.

De acordo com essa teoria, as pessoas tendem a valorizar mais as perdas do que os ganhos e a assumir riscos maiores para evitar perdas do que para obter ganhos equivalentes.

No que toca à análise da teoria dos prospectos, identificamos três premissas:

- A primeira, tem que ver com a forma como um problema é apresentado ao decisor, determina ou pode modificar a decisão do mesmo;
- A segunda, o decisor tende a realizar ganhos prematuros assim como aumentar a exposição ao risco na tentativa de recuperar as perdas;
- A terceira, o sofrimento que o decisor tem com as perdas é superior à satisfação associada a um ganho de igual valor.

Todavia, é por essas razões que nos propusemos escolher a visão do economista Herbert Simon e a do psicólogo de Daniel Kahneman e o economista Amos Tversky para o presente estudo sobre o processo de tomada de decisão nas instituições públicas de Malanje, com realce ao Instituto Politécnico da URNM.

1.3. Conceito de processo

Segundo Gregório (2008, p. 53), “a palavra processo vem do latim “*processus*” que significava projecção, acto de processar, maneira de operar.” **Processo**, do latim *procedere* é um termo que indica a acção de avançar, ir para frente, e é um conjunto sequencial e particular de acções com objectivo comum. Pode ter os mais variados propósitos: criar, inventar, projectar, transformar, produzir, controlar, manter e usar produtos ou sistemas.

Adair e Murray (1996, p. 32) citam que “um processo consiste em um conjunto de tarefas executadas sequencialmente com a finalidade de gerar um resultado identificável, que pode ser um bem, um serviço, dados ou informações.”

Observa-se que “na administração pública, processo é a sequência de actividades realizadas na geração de resultados para o utente, desde o início do pedido até a entrega do serviço com vista a satisfação das necessidades da pessoa humana ou jurídica” (Drucker,1994, p.16).

Peter Drucker (1994, p. 17), “afirma que processo é uma série de acções inter-relacionadas que transformam insumos em resultados”. Ele enfatiza a importância da gestão de processos para melhorar a eficiência organizacional.

Michael e Champy (1993, p. 48), conhecidos pela reengenharia de processos, definem um processo como “um conjunto de actividades que cruzam as fronteiras organizacionais e que são projectadas para produzir um produto ou serviço que gere valor para o cliente”.

Com base aos autores supracitados, entendemos que, o termo processo não é mais senão um acto ou actividade que tenha uma entrada, uma produção, uma saída e uma finalidade num período de tempo.

1.4. Tomada de decisão

A decisão é um conceito central em vários campos, como administração, psicologia e ciências sociais. Em termos gerais, “uma decisão é o resultado de um processo cognitivo onde um indivíduo (ou grupo) escolhe entre várias alternativas disponíveis, levando em consideração diversos factores, como informações, crenças, valores e emoções” (Sternberg, 2022, p. 155).

De acordo Chiavenato (2003), toda decisão envolve seis elementos:

1) O tomador de decisão: é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de acção;

2) Os objectivos: são o que o tomador de decisão pretende alcançar com suas acções;

3) As preferências: são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha;

4) A estratégia: é o curso de acção que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objectivos dependendo dos recursos que pode dispor;

5) A situação: são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, alguns deles fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha;

6) O resultado: é a consequência ou resultado de uma estratégia.

Todavia, no que tange ao resultado, é composto por sete etapas, que norteiam todo o processo, conforme descrito por Chiavenato:

- 1) Percepção da situação que envolve algum problema.
- 2) Análise e definições do problema.
- 3) Definição dos objectivos.
- 4) Procura de alternativas de solução ou de cursos de acção.
- 5) Escolha da alternativa mais adequada ao alcance dos objectivos.
- 6) Avaliação e comparação das alternativas.
- 7) Implementação da alternativa escolhida.

Observa-se que o processo de tomada de decisão é uma actividade passível de erros, tendo em conta que ela será afectada pelas características pessoais e percepção do tomador de decisão.

Para o caso em estudo, a qualidade das decisões tomadas a nível do Instituto Politécnico, depende muito das características pessoais e profissionais do director (Coordenador). Mas os erros que se cometem podem ser minimizados por meio do conhecimento racional, obedecendo as seguintes etapas:

- 1) Identificar um problema existente;
- 2) Enumerar alternativas possíveis para a solução do problema;
- 3) Selecionar a mais benéfica das alternativas;
- 4) Implementar a alternativa escolhida;

5) Reunir feedback para descobrir se a alternativa implementada está solucionando o problema identificado.

Simon, (1975) é um dos pioneiros no estudo do processo de decisão. Ele propôs que as decisões são o resultado de um processo de “racionalidade limitada”, onde as pessoas buscam soluções satisfatórias em vez de ótimas, devido às limitações cognitivas e de informação.

Klein (1998) é conhecido por seu trabalho em decisão sob pressão e em contextos de alta complexidade. Ele desenvolveu a teoria da decisão natural que sugere que “as pessoas tomam decisões seguindo um padrão baseado em experiências anteriores e em contextos situacionais” (Klein, 1998, p.101), seu trabalho enfatiza a importância da intuição e da experiência prática dos decisores.

Conforme o acima exposto, os autores citados oferecem abordagens variadas sobre o conceito de decisão, destacando tanto as limitações cognitivas, quanto os aspectos intuitivos e as dinâmicas sociais que influenciam o processo decisório.

1.5. Instituição pública

A definição e o conceito de instituição pública podem variar conforme a perspectiva de diferentes autores na área de Administração Pública, Ciência Política e Direito.

Segundo North (1991) citado por Santana (2022), instituições são determinações criadas pelo homem que estruturam as interações políticas, econômicas e sociais. Podem consistir em duas espécies de normas: determinações informais, basicamente elementos culturais, como costumes, tradições, códigos sociais de conduta; e regras formais, como constituições, leis e direitos de propriedade.

No que tange a Universidade Rainha Njinga a Mbande, é uma instituição pública vocacionada ao ensino, investigação e extensão a nível superior, com o fito de formação de quadros de alta performance.

Hodgson, (1991) citado por Santana (2022), define as instituições como sistemas firmemente estabelecidos e socialmente prevalentes de regras que estruturam as interações sociais. Percebe-se que as instituições são invenções humanas criadas para estruturar as interações políticas, econômicas e sociais ao longo do tempo.

Oliveira, (2002) traz uma visão mais contemporânea, descrevendo a instituição pública como um conjunto de normas, práticas e estruturas que visam atender ao interesse público, abrangendo tanto o funcionamento interno quanto as relações com a sociedade.

Apegando-se nas ideias de Oliveira, permite-nos afirmar que, instituições públicas no seu vocábulo funcional tem como sua pedra angular a prossecução do interesse público e nunca os caprichos ou convicções particulares de quem detém o poder e direcção da instituição. É certo que, só pode enquadrar-se em três conceitos centrais: a) Interesse público – que tem que ver com a pedra angular a satisfação do interesse público; b) Vinculação – revela os parâmetros normativos de conformidade orgânica, procedimental - formal, material e teleológica do agir administrativo; c) Responsabilidade – proporciona um controlo dos resultados ou efeitos da conduta administrativa, visando aferir o efectivo respeito pelo interesse público e pela vinculação. Pelas suas acções e omissões, a instituição pública, tal é o caso da Universidade Rainha Njinga a Mbande, em outras palavras, tem sempre de prestar contas, quer aos membros da instituição, bem como a superintendência ministerial e a sociedade.

2. TIPOS DE TOMADA DE DECISÃO

Para abordar o processo de tomada de decisão nas instituições públicas, torna-se necessário estudar as diversas tipologias de tomada de decisão.

Segundo Pereira (2015) a literatura existente propõe diversas perspectivas para compreender o processo de tomada de decisão nas instituições públicas. Em todos os níveis de uma instituição, os gestores tomam decisões. Da influência destas, depende a sobrevivência da própria organização, pois as decisões são meios e não fins. São processos através dos quais um gestor tenta atingir um determinado objectivo organizacional, onde cada decisão é o resultado de um processo dinâmico, influenciado por diversos factores.

Nos cenários institucionais, tal como na Universidade Rainha Njinga a Mbande, uma decisão é tomada sempre que os profissionais estiverem frente a um problema que poderá ter uma solução rápida ou apresentar mais de uma alternativa a ser escolhida. Nestes termos, as decisões podem ser classificadas em decisões programadas, não programadas e semi-programadas, conforme afere (Pereira, 2015).

2.1. Decisões programadas

As decisões programadas, também conhecidas como decisões estruturadas, são as decisões que se repetem no dia-a-dia na solução de problemas repetitivos ou que fazem parte da rotina das instituições públicas. A tomada de decisão é simples, sequencial, em geral segue os mesmos procedimentos automaticamente e chegam sempre ao resultado final idêntico (Pereira, 2015).

Desta forma, com base a este tipo de decisões, é muito fácil e seguro repetir procedimentos e regras sistemáticas seguindo acções já realizadas anteriormente, que apontam como será o andamento. As actividades normatizadas, estruturadas e bem entendidas, poderão ser burocráticas ou operacionais. Elas foram estabelecidas pela organização em função das particularidades dos problemas.

2.2. Decisões não programadas

Também são conhecidas como decisões não estruturadas, sua aplicação é para problemas raros, inéditos, não rotineiros e que não são familiares. Sendo assim, diante de situações novas, em que não há uma solução automática e nem acções práticas que sirvam como base e de desdobramentos conhecidos, as soluções dependerão directamente do tomador de decisões (Pereira, 2015).

Para este tipo de decisões, o gestor ou tomador de decisões, deverá ser capacitado para fazer julgamentos, ter maior capacidade de análise, estar acima do caos, ser criativo, ter intuição e liderança diante da complexidade. Neste tipo de decisão “o gestor terá de ser rápido agindo baseado no seu conhecimento e no que ele crê” (Pereira, 2015, p.40).

2.3. Decisões semi-programadas

Também são conhecidas como decisões semi-estruturadas. São as decisões que mesmo sendo previsíveis e fazendo parte da rotina, geralmente contém um (ou mais factores) fora do usual. Desta maneira, “apenas uma determinada parte do problema é familiar, já teve algum critério ou acções realizadas. O resto do evento necessita de uma tomada de decisão nova por parte do gestor” (Pereira, 2015, p.40).

Em qualquer um dos tipos de tomada de decisão acima apresentadas, o gestor, o tomador de decisões, deverá estar sempre bem informado e actualizado a respeito dos procedimentos em uso. Também deverá “ser veloz, mas sem ser impulsivo, pesquisar outras opiniões com os influenciadores dentro da organização, relacionar alternativas, avaliar desdobramentos e saber administrar o seu tempo” (Pereira, 2015, p.40).

3. METODOLOGIA

Tendo em conta os objectivos e as metodologias aplicadas na colecta de dados nesta pesquisa, optou-se pelo modelo misto (Quali-Quantitativo) e de abordagem descritiva.

Optou-se pela abordagem mista (quali-quantitativo) que segundo Silvestre e Araújo (2012) esta abordagem “englobam a pesquisa qualitativa e quantitativa, que informam a maneira como se delinea uma pesquisa e a própria forma de colocação do problema de pesquisa e da pergunta de partida”(p.39).

Utilizou-se a metodologia qualitativa por ser uma metodologia que busca opiniões e incentiva os indivíduos a raciocinar e exteriorizar com liberdade as questões que fazem referência ao seu dia-a-dia. Este diagnostico traz consigo vários aspectos subjectivos que obriga o entrevistado a debruçar de uma forma literal.

O método qualitativo “é adequado aos estudos da história, das representações e crenças das percepções e opiniões, ou seja, todos os produtos das interpretações que os humanos fazem durante suas vidas, a forma como constroem seus artefactos matérias e si mesmos sentem e possuem” (Minayo, 2010, p.57).

Para o nosso estudo, ela permitiu abordar as questões ligadas a tomada de decisão no Instituto Politécnico da Universidade Rainha Njinga a Mbande.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p.43), “a pesquisa quantitativa se caracteriza pelo uso de dados numéricos”. A pesquisa foi feita com base no modelo quantitativo em virtude da necessidade de objectividade e de abarcar um número considerável de inquéritos. Para aplicação deste modelo, foi utilizado, além da observação participante e da pesquisa e da pesquisa documental que permitiram fazer a caracterização do local de pesquisa, foi aplicado um inquérito por questionário dirigido aos gestores.

3.1. População e amostra

Para a presente pesquisa, a população é o conjunto de gestores que exercem cargos de direcção e chefia no Instituto Politécnico da URNM sendo 2 Coordenadores da Comissão de Gestão, 10 Chefes de Departamentos e 8 Chefes de Secções, perfazendo um total de 20 gestores. Do universo populacional, extraiu-se uma amostra de 2 Coordenadores da Comissão de Gestão, 8 Chefes de Departamento e 6 Chefes de Secções perfazendo um total de 16 da amostra, fruto da disponibilidade destes em participar da pesquisa.

O tipo de amostra utilizada é a probabilística intencional que tem por objectivo obter a melhor representatividade possível. A técnica de amostragem utilizada é a amostragem aleatória estratificada proporcional, pelo facto de ser extraída de três extratos, primeiro constituído por Coordenadores, segundo pelos Chefes de Departamentos e o outro pelos Chefes de Secções proporcionalmente com o seu número na população em estudo (Fortin,1999, p.208).

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Muito sumariamente, queremos aqui avançar que as investigações científicas de carácter sistemático foram feitas durante os cinco anos que nós temos trabalhado no Instituto Superior da Universidade Rainha Njinga a Mbande (IP-URNM) como docente. Todavia, o tempo de serviço na referida Instituição nos permitiu e nos tem permitido fazer um conjunto de constatações com base naquilo que é a postura dos líderes de topo e o seu grau de influência no desenvolvimento institucional.

Com base no que temos observado ao longo da nossa vivência profissional como agente público no mesmo Instituto Politécnico, permitiram com que nos indagássemos a respeito da observância da importância dos processos de tomada de decisão nas instituições públicas de Malanje, estudo realizado no IP-URNM.

Assim, com a nossa estadia na Instituto Superior da URNM, procuramos por intermédio da técnica da observação nos colocarmos junto dos inquiridos, para sem alterar o curso das informações, colher dados ligados a nossa temática, enquanto o mesmo decorria em tempo e hora, pelo que, não exigiu a elaboração de uma grelha de observação que consistiu na percepção atenta, racional, planeada e sistêmica do fenómeno em investigação.

Segundo o grau de conhecimento do objecto, a observação aplicada para esta pesquisa foi a observação encoberta, pois os sujeitos em estudo desconheciam que estavam sendo observado. Todavia, por intermédio da observação constatamos que fruto da postura dos líderes de topo da instituição, muitos funcionários estavam desmotivados a cumprirem com as suas tarefas. Por conseguinte, pairava um sentimento de insegurança e de tensão laboral, fruto da linguagem e baixo nível de comunicação e de tensão laboral.

3.2. Perfil sociodemográfico dos inquiridos

Num primeiro momento, os dados recolhidos dizem respeito as características sociodemográficas dos inquiridos, nomeadamente: faixa etária, o nível hierárquico, género, tempo de serviço. Relativamente as variáveis pouco citadas, a tabela 2 mostra que a maioria dos inquiridos são no ponto de vista etário jovens, maioritariamente do sexo masculino e com tempo de trabalho superior há 5 anos onde predomina o maior nível hierárquico departamental.

Tabela 1: Características sociodemográficas das amostras

Características	Variáveis	Freq. Absoluta	Freq. relativa
Idade	20-30 anos	4	25%
	31-40 anos	6	37,5%
	41-50 anos	3	18,75%
	mais de 50 anos	3	18,75%
Nível hierárquico	Direcção	2	12,5%
	Departamento	8	50%
	Secção	6	37,5%
Gênero	M	12	75%
	F	4	25%
Tempo de serviço	menos de 1 ano	0	0%
	1-6 anos	0	0%
	7-12	11	68,75%
	mais de 12 anos	5	31,25%
-----	Σ	16	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

3.3. Técnica de análise de dados

A interpretação de dados deu-se através do método estatístico-matemático e descritiva, pois se pretendeu descrever e caracterizar a amostra estudada, fornecendo um resumo conciso dos dados obtidos, podendo ser expressos em forma de tabelas e gráficos numéricos, contudo, não podendo ser extrapolada para demais populações. Ora, a análise estatística permitiu mostrar a relação entre variáveis através de gráficos classificados por categorias e medidos por cálculos de parâmetros (Zanella, 2013).

Tabela 2: Resultados alcançados na pesquisa de Campo

ID	Q.t	Afirmações	Respostas	%
D1	11	O elevado grau de interesses pessoais, leva os gestores do Instituto Politécnico a terem uma gestão de tomada de decisão singular?	Sim	68,75 %
	5		Não	31,25 %
D2	9	O desconhecimento do processo de tomada de decisão está na base da tomada de decisão singular no Instituto Politécnico?	SM	56,25%
	7		Não	43,75 %
D3	12	O desprimor às normais jurídicas, regulamentos e os estatutos, leva os gestores do Instituto Politécnico a tomarem decisões de forma singulares.	Sim	75 %
	4		Não	25 %
D4	1	As decisões são tomadas de baixo para cima?	Sim	6,25 %
	15		Não	93,75 %
D5	3	A tomada de decisão unipessoal é boa?	Sim	18,75 %
	13		Não	81,25 %
D6	14	A Reitoria concentrou tudo?	Sim	87,5 %
	2		Não	12,5 %
D7	5	É preferível que a Reitoria tome as decisões do IP?	Sim	31,25 %
	11		Não	68,75 %
D8	10	O Instituto não precisa de autonomia?	Sim	62,5 %
	6		NA	37,5 %
D9	4	Os gestores do Instituto decidem em tudo que ocorre na instituição?	Sim	25 %
	12		Não	75 %
D10	2	Os funcionários têm sido parte do processo decisório?	Sim	12,5 %
	14		Não	87,5 %
D11	13	O processo decisório não é importante para o desenvolvimento do IP?	Sim	81,25 %
	3		Não	18,75 %

Fonte: Dados da pesquisa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

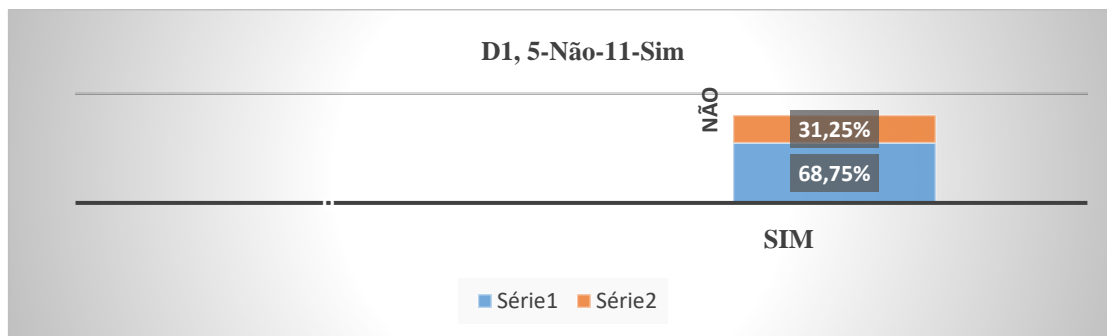
Para uma melhor análise e discussão dos resultados da pesquisa, abaixo estão as demonstrações gráficas num panorama mais sintético.

4.1. O elevado grau de interesses pessoais dos gestores

Conforme se verifica na tabela acima, para a primeira questão, “O elevado grau de interesses pessoais, leva os gestores do Instituto Politécnico a terem uma gestão de tomada de decisão singular”. O gráfico 1-D1 acima, demonstra que 68,75% confirmam e 31,25% não confirmam. Assim, é notório que a maior parte dos inquiridos concordaram com a primeira hipótese sugerida nesta pesquisa.

Consultadas as teorias que dão corpo a esta pesquisa, elas atestam que, este comportamento é do tipo racional-limitada, tendo em conta os factores cognitivos do tomador de decisão que muitas vezes concorrem para o não alcance da decisão optimizada. Mas que no nosso ver, esta pratica é susceptível de decisões sancionatórias tendo em conta que adia todo um desenvolvimento institucional.

Gráfico 1: D1-Resultados da amostragem.

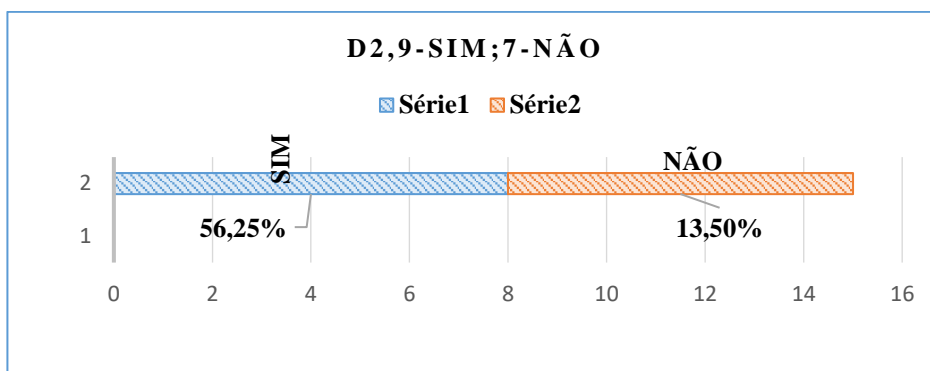


Fonte: Dados da pesquisa.

4.2. O desconhecimento do processo de tomada de decisão

No gráfico número 2, estão representados os resultados obtidos no campo de estudo onde as amostras classificadas como D2, responderam a seguinte questão do desconhecimento do processo de tomada de decisão.

Objectivamente é notório que 56,25 % atestam que sim, enquanto que 43,75% desconfirmam, dando uma margem de confirmação de 13,50% que nos dão a garantia de também afirmar que a nossa segunda hipótese é válida. Todavia, como espelha o gráfico abaixo, por não se conhecer como se processa uma fase de tomada de decisão, muitas vezes não se poderá saber que alternativa se ajusta para a situação do contexto. Se os gestores do Instituto Politécnico entenderem melhorar este quadro, terão de abraçar as fases do processo de tomada de decisão. Só assim, acreditamos que poderá se conhecer o processo de tomada de decisão no Instituto Politécnico.

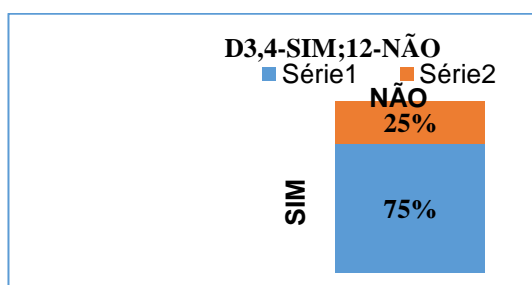
Gráfico 2: D2-Resposta da amostragem.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3. O desprimor às normas jurídicas, regulamentos e os estatutos

No gráfico número 3, estão representados os resultados obtidos no campo de pesquisa onde os inquiridos classificados como D3, responderam se “O desprimor às normas jurídicas, regulamentos e os estatutos, levam os gestores do Instituto Politécnico a tomarem decisões de forma singular”.

Como se pode constatar, 75% são de opinião favorável e 25% são desfavoráveis. Aqui, mais uma vez a nossa terceira hipótese também é testada favoravelmente. Aqui julgamos nós que, faz jus a implementação do modelo de tomada de decisão por via normativa conforme afirma Oliveira, (2002, p. 15) que traz uma visão mais contemporânea, descrevendo a instituição pública “como um conjunto de normas, práticas e estruturas que visam atender ao interesse público, abrangendo tanto o funcionamento interno quanto as relações com a sociedade”.

Gráfico 3: D3- Resposta da amostragem.

Fonte: Dados da Pesquisa.

4.4. As decisões são tomadas com base ao modelo de baixo para cima (bottom-up)

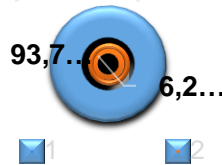
No gráfico número 4, estão representados os resultados obtidos no campo de pesquisa onde a amostra classificada como D4, procurou responder se “As decisões são tomadas de acordo ao modelo de baixo para cima (bottom-up).”

Como se pode observar, no gráfico D4, 6,25% dizem sim e 93,75% dizem não. Aqui, mostra que o nível hierárquico é predominante nas decisões e os outros níveis apenas cumprem as decisões que são orientadas. Espécie de sugestão, vai a observância da pirâmide das decisões em função da hierarquia proposta por Pereira, (2015, p. 40).

Visto que é nosso entender que as decisões do ponto de vista institucional, elas existem por hierarquias, por isso é preciso haver a desconcentração na tomada de decisões no Instituto Politécnico e obviamente, observando os canais das informações.

Gráfico 4: D4-Resposta da amostragem.

D4,15-NÃO;1-SIM

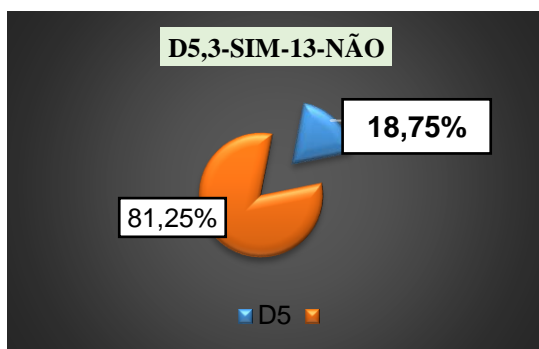


Fonte: Dados da pesquisa.

4.5. A tomada de decisão unipessoal

No gráfico número 5, estão representados os resultados obtidos no campo de pesquisa onde as amostras classificadas como D5, onde se procurou saber se a tomada de decisão unipessoal era boa.

Aqui, 18,75% disseram SIM e 81,25% disseram NÃO. A nossa observação vai no sentido de que, os que afirmam, desconhecem a diferença entre decisão e tomada de decisão. Conforme afirmara Daft (2010, p.687) uma vez que tomada de decisão é mesmo como dizer processo de tomada de decisão e a nossa questão visava saber processo e não Decisão conforme foi interpretada a questão que lhes foi colocada. Logo, faz todo sentido os resultados desta pesquisa ser apresentada aos tomadores de decisão do Instituto para que se lhes possa ajudar o entendimento destas matérias.

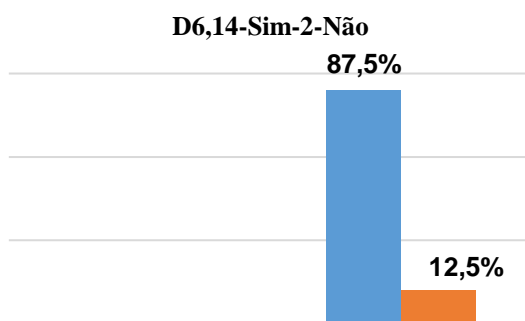
Gráfico 5:D5-Resposta da amostragem.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.6. Concentração do poder de tomada de decisão pela Reitoria da URNM

No gráfico número 6, estão representados os resultados obtidos no campo de pesquisa onde as amostras classificadas como D6, procurou-se saber se a Reitoria da URNM concentrou todo o sistema de gestão na pessoa do Reitor, influenciando negativamente no processo decisório do Instituto Politécnico.

É notório que 87,5% diz sim e 12,5% nega. Dando um panorama de concentração de poderes e decisões. Nesta análise, chama-nos a atenção os inquiridos que negam a questão, dando uma abertura para uma futura investigação para se aprofundar a temática da desconcentração das autonomias.

Gráfico 6: D6-Resposta da amostragem.

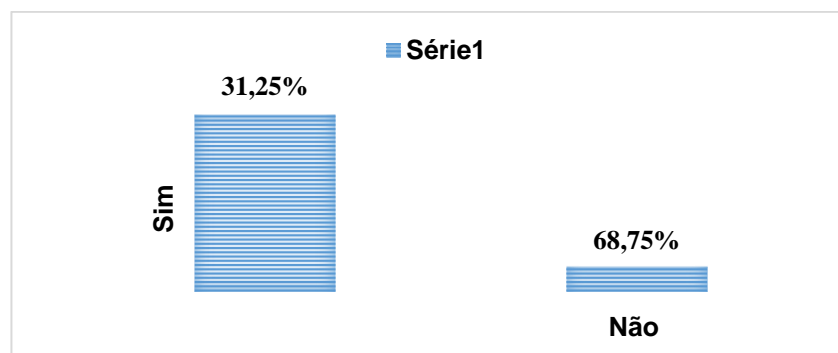
Fonte: Dados da pesquisa.

4.7. É preferível que a Reitoria tome as decisões a nível do Instituto Politécnico

No gráfico número 7, estão representados os resultados obtidos, onde as amostras classificadas como D7, procurou-se saber junto dos participantes da pesquisa se era preferível que a Reitoria tomasse as decisões a nível do Instituto Politécnico.

Aqui 31,25% diz sim e 68,75% diz não. Mais uma vez aqui demonstra o grande descontentamento da concentração dos poderes e decisões por parte da Reitoria da URNM. Na tentativa de nos assegurarmos com os resultados da questão discutida no gráfico 6, fica claro que a nossa amostra dá nota de que é imperioso a desconcentração da autonomia nas unidades orgânicas, que à nosso ver, aqui demonstra uma falta de verdade comunicativa entre o líder do nível hierárquico e os demais níveis.

Gráfico 7: D7- Resposta da amostragem.

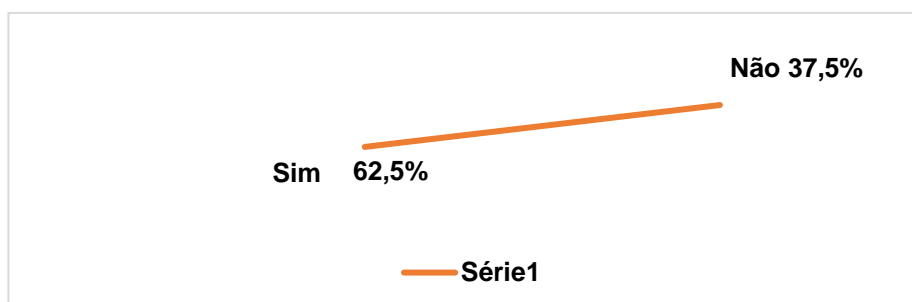


Fonte: Dados da pesquisa.

4.8. O Instituto Politécnico precisa de autonomia da Reitoria

No gráfico número 8, estão representados os resultados obtidos no campo de pesquisa onde as amostras classificadas como D8, responderam à questão, se “O Instituto precisa da sua autonomia”. Para esta questão, 62,5% dizem sim e 37,5% dizem não. Para esta situação, preocupa-nos os que negam e convidaríamos os futuros investigadores a aprofundarem esta temática para se expurgar as razões da negação, pois o que se verifica no cotidiano, há uma excessiva concentração da reitoria no processo de tomada de decisão, retirando alguma autonomia das unidades orgânicas.

Gráfico 8: D8-Resposta da amostragem.

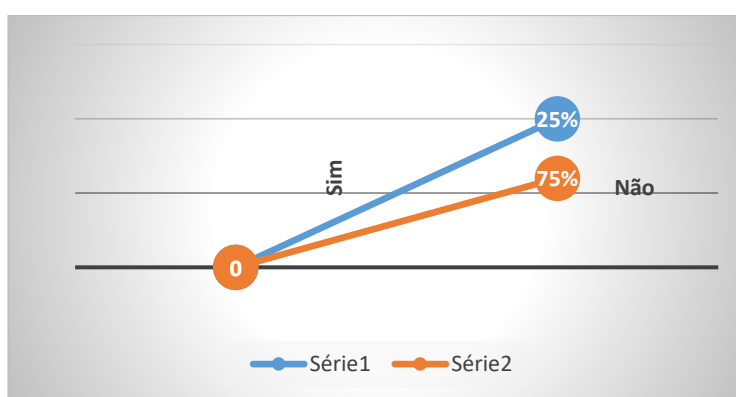


Fonte: Dados da pesquisa.

4.9. Os gestores do Instituto decidem em tudo que ocorre na instituição

No gráfico número 9, estão representadas as respostas obtidas no campo de pesquisa onde as amostras classificadas como D9, responderam a questão se os gestores do Instituto decidem em tudo que ocorre na instituição. Com base as respostas, 25% afirma positivamente e 75% afirma negativamente. Ora, aqui demonstra uma limitação de poderes e decisão da parte dos intervenientes do processo decisório do Instituto Politécnico. Como pode-se observar, se os líderes não decidem em tudo sobre as questões do Instituto, então fica longe de se alcançar o desenvolvimento desta unidade orgânica.

Gráfico 9: D9-Resposta da amostragem.

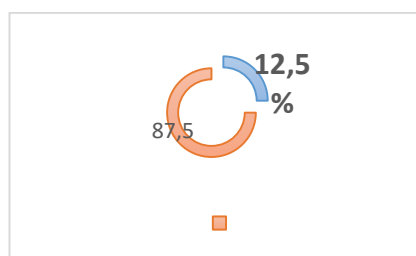


Fonte: Dados da pesquisa.

4.10. Os funcionários participam do processo decisório

No gráfico número 10, estão representadas as respostas obtidas no campo de pesquisa onde as amostras classificadas como D10, procurou-se saber se “Os funcionários têm sido parte do processo decisório”. Dos inqueridos, 12,5% dizem sim, mas 87,5 diz não. Para este ponto, somos de opinião que se inclua no processo de tomada de decisão tendo em conta que o processo de tomada de decisão participativa e colectiva, sugerem a inclusão de todos para se ter uma decisão minimamente optimizadoras.

Gráfico 10: D10-Resposta da amostragem



Fonte: Dados da pesquisa.

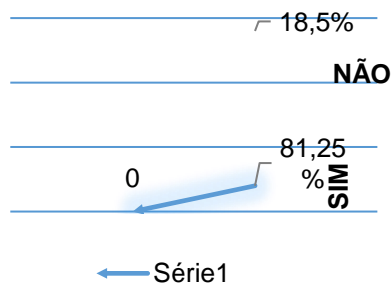
4.11. O processo decisório não é importante para o desenvolvimento do IP

No gráfico número 11, estão representados os resultados obtidos no campo de pesquisa onde as amostras classificadas como D11, responderam à questão se “O processo decisório não é importante para o desenvolvimento do IP”. Como se observa, 81,25% responderam sim, ao passo que 18,75% dizem não.

Nesta questão, fica provada que o processo decisório é de tal importância para o desenvolvimento das decisões singulares que se verifica no Instituto Politécnico.

Em suma, os aspectos discutidos acima, não dão bons indicadores para a melhorias e desenvolvimento futuro do Instituto Politécnico. É preciso mudar o atual modelo de gestão para um, mas desconcentrador de poderes e decisões.

Gráfico 11: D11-Resposta da amostragem.



Fonte: Dados da pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após termos estudado detalhadamente o tema e de acordo com os resultados obtidos, notamos que o processo de tomada de decisão desempenha um papel preponderante no desenvolvimento de qualquer instituição, na sociedade, no sector político, económico, académico, na vida pessoal etc. Pois o sucesso de uma instituição ou qualquer projecto social e da vida pessoal depende muito das decisões que são tomadas e essas decisões passam por um processo de escolha de alternativas. E que a irracionalidade humana, limita o alcance das decisões óptimas ou racionais e que as decisões tomadas no Instituto Politécnico são do tipo decisões insatisfatórias.

Destarte, segundo as teorias abordadas, provaram que a decisão é tomada por uma pessoa ou grupo, depois de se observar o processo de análise e de escolha de alternativas. Com base a realidade objectiva vivenciada no campo de pesquisa, a nossa proposta metodológica, vai no sentido de se repensar o desligamento do Instituto Politécnico junto da URNM e concomitantemente a sua autonomia financeira, patrimonial e de gestão total do seu capital humano, pois, os dados da pesquisa indicam que a Reitoria, tem sido um ponto de estrangulamento do processo de tomada de decisão do Instituto Politécnico desde a sua criação.

Na sequência, compreendemos os factores que concorrem para o fracasso do processo decisório do Instituto Politécnico, onde a própria Reitoria da URNM, associado à um nível de desconhecimento das boas práticas de gestão tem sido um dos factores.

Por conseguinte, com base os dados obtidos na pesquisa, as nossa hipóteses foram confirmadas porque, de muito que se vive na gestão do Instituto Politécnico, o elevado grau de interesses pessoais, também concorrem para decisão singular e que algum desconhecimento do processo de tomada de decisão está na base da tomada de decisão singular, bem como alguns cinismos versos desprimor das normais jurídicas, regulamentos e estatutos, levam os gestores do Instituto Politécnico da Universidade Rainha Njinga A Mbande, a tomarem decisões de forma singular, no que ele pensa e acha, visto que só a nível Reitoral é que existe um gabinete jurídico.

No final da nossa pesquisa, entendemos que, estamos em condições de sugerir que se combata o elevado grau de interesses pessoais com políticas de inclusão administrativas de todos intervenientes do processo de tomada de decisão, tal como aquelas constantes do estatuto orgânico, programas e regulamentos e com políticas fortes de denúncias aos órgãos de fiscalidade do Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação, bem como o cumprimento escrupuloso da alínea e) do artigo 49.º (competência da assembleias) do estatuto orgânico da URNM que dá competências para a destituição do Director caso se verifica condutas indecorosas na vigência da sua gestão. Assim como o número 2 do artigo 44.º (mandato do Director) que atesta que em caso de graves violações do presente diploma, e demais legislação aplicável, o mandato do Director pode ser suspenso. Ou dado por findo pelo Reitor. Ainda nesta senda, também é sugestivo que o conselho de Direcção funcione no seu pleno para salvar o Instituto desta situação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adair, C. B., & Murray, B. A. (1996). *Revolução total dos processos*. Nobel.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: O capital humano das organizações* (9.^a ed.). Elsevier.
- Daft, R. L. (2010). *Administração*. Cengage Learning.
- Drucker, P. (1994). Theory of business. *Harvard Business Review*, 95–106. Consultado em 18 de julho de 2025.
- Fortin, M.-F. (1999). *Processo de investigação: Da concepção à realização*. Lusociência.
- Gigerenzer, G. (2011). Why heuristics work. *Perspectives on Psychological Science*, 3(1), 453.
- Gregório, S. B. (2008). *Dicionário etimológico: Origem das palavras*. 7 Graus. Disponível em: www.dicionarioetimologico.com.br
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Nicolas Brealey Publishing.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (2012). *Rápido e devagar: Duas formas de pensar*. Editora Rocco.
- Klein, G. A. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. MIT Press.
- Koblitz, A. (2008). Simon e racionalidade limitada. *Economia e Desenvolvimento*, 7, 251–280.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5.^a ed.). Editora Atlas.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.
- Minayo, M. C. S. (2010). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade* (29.^a ed.). Vozes.
- Oliveira, P. S. (2002). *Introdução à sociologia*. Ática.
- Pereira, G. d. (2015). *Processo decisório*. Copyright.
- Robbins, S., Judge, T., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson.

Santana, H. (2022). A ética na liderança das instituições de ensino superior públicas em Angola. *Revista Internacional de Ciências, Tecnologia e Sociedade*, 4(2), 1–24. <https://doi.org/10.37334/ricts.v4i2.69>

Silvestre, H., & Araújo, J. (2012). *Metodologia para a investigação social* (2.^a ed.). Editora Escolar.

Sternberg, R. J. (2022). *Cognitive psychology* (8th ed.). Cengage Learning.

Varenne, F. (2018). *Théories et modèles en sciences humaines*. Éditions Matériologiques.

Zenellas, L. C. (2013). *Metodologia de pesquisa*. Rempre.