

## Análise da tomada de decisão tática de coordenadores de curso de graduação de uma instituição de ensino superior comunitária no Brasil

### Analysis of tactical decision-making of undergraduate course coordinators of a community higher education institution in Brazil

### Análisis de la toma de decisiones tácticas de coordinadores de cursos de pregrado de una institución comunitaria de educación superior en Brasil

Eduardo Bugallo de Araujo<sup>1</sup> , Paulo Fossatti<sup>1</sup> , Jefferson Monticelli<sup>1</sup> 

<sup>1</sup> Universidade La Salle, Canoas, Rio Grande do Sul, Brasil.

<sup>2</sup> Universidade Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, Rio Grande do Sul, Brasil.

#### Autor correspondente:

Jefferson Monticelli

Email: jeffmarlon@hotmail.com

**Como citar:** Araujo, E. B., Fossatti, P., & Monticelli, J. (2024). Análise da tomada de decisão tática de coordenadores de curso de graduação de uma instituição de ensino superior comunitária no Brasil. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, 17(36), e21450. <http://dx.doi.org/10.20952/revtee.v17i36.21450>

#### RESUMO

Este estudo visa analisar o ambiente de tomada de decisão tática dos coordenadores de cursos de graduação de uma universidade comunitária brasileira, considerando o papel desses tomadores de decisão. Foi aplicado um estudo de caso, com coleta de dados por meio de pesquisa documental e grupos focais. Os dados foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo. Os resultados mostraram que esses tomadores de decisão estão expostos a um ambiente tático complexo e heterogêneo, dependendo de informações de qualidade, conhecimento e repertório para qualificar suas decisões. No entanto, falta-lhes informações simétricas, personalizadas, amigáveis e ágeis para qualificar suas decisões. Identificamos que o contexto institucional requer que os gestores tomem decisões com prazos e recursos escassos, em contraste com a complexidade do ambiente que orienta esse processo. Portanto, é necessário que a universidade forneça um sistema de informação baseado em processos organizacionais, alinhado com a gestão estratégica.

**Palavras-Chave:** Tomada de decisão. Graduação. Sistema de informação. Universidade. Brasil.

#### ABSTRACT

This study aims to analyze the tactical decision-making environment of undergraduate course coordinators from a Brazilian community university, considering the role of these decision-makers. A case study was applied, with data collected through documentary research and focus groups. The data were analyzed using the content analysis technique. The results showed that these decision-makers are exposed to a complex and heterogeneous tactical environment, relying on quality

information, knowledge, and repertoire to qualify their decisions. However, they lack symmetrical, customized, friendly, and agile information to qualify their decisions. We identified that the institutional context requires managers to make decisions with scarce deadlines and resources, contrasting with the complexity of the environment that guides this process. Therefore, it is necessary for the university to provide an information system based on organizational processes, aligned with strategic management.

**Keywords:** Decision making. Undergraduate. Information system. University. Brazil.

## RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo analizar el entorno de toma de decisiones tácticas de los coordinadores de cursos de pregrado de una universidad comunitaria brasileña, considerando el papel de estos tomadores de decisiones. Se aplicó un estudio de caso, con datos recopilados a través de investigación documental y grupos focales. Los datos fueron analizados utilizando la técnica de análisis de contenido. Los resultados mostraron que estos tomadores de decisiones están expuestos a un entorno táctico complejo y heterogéneo, dependiendo de información de calidad, conocimiento y repertorio para calificar sus decisiones. Sin embargo, carecen de información simétrica, personalizada, amigable y ágil para calificar sus decisiones. Identificamos que el contexto institucional requiere que los gerentes tomen decisiones con plazos y recursos escasos, en contraste con la complejidad del entorno que guía este proceso. Por lo tanto, es necesario que la universidad proporcione un sistema de información basado en procesos organizativos, alineado con la gestión estratégica.

**Palabras Clave:** Toma de decisiones. De licenciatura. Sistema de informacion. Universidad. Brasil.

## INTRODUÇÃO

Todos os dias somos forçados a tomar decisões, desde as mais simples até as mais complexas (Torres Júnior & Moura, 2011). O contexto empresarial exige que os gestores tomem decisões com prazos e recursos cada vez mais escassos, em contraste com a maior complexidade das variáveis do ambiente que orientam esse processo. Além disso, tais decisões consomem grande parte dos esforços dos profissionais de gestão, e quanto mais qualificados eles forem, mais assertivo e rápido será o resultado. A natureza da função de "gerenciar" faz com que os profissionais desse contexto dediquem grande parte de seu tempo ao processo decisório (Mintzberg, 1973).

A maioria dos estudos sobre o processo de tomada de decisão estratégica produziu conteúdo, de certa forma, "focado" em um conjunto de observações sobre esse processador, uma descrição rica, mas "solta", de todo o processo decisório (Fredrickson, 1986). Nesse contexto, é relevante observar as influências e dependências do desdobramento das decisões estratégicas nas decisões táticas (Kadoić et al., 2018), que são tomadas pela alta administração da empresa e visam definir o caminho do negócio. Ao mesmo tempo, a implementação dessa estratégia por meio de ações ocorre nos níveis tático e operacional, mas poucos estudos empíricos discutiram esse tópico (Falqueto et al., 2020).

No campo empírico, as Instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICESs) são entidades sem fins lucrativos. Mesmo sem visar lucro, enfatiza-se que qualquer entidade precisa de resultados positivos para garantir a continuidade de suas atividades. Muitas decisões podem implicar um conflito entre a saúde econômica e financeira e a vocação comunitária dessas instituições (Weber & Brunt, 2020). A forma como o tomador de decisões percebe o ambiente, sintetiza as informações, processa e implementa a decisão são elementos cruciais para o sucesso do processo de tomada de decisões, especialmente nas ICESs, porque elas exigem uma consideração cuidadosa e muitas vezes envolvem riscos e implicações significativos (Garad & Al-Ansi, 2023). Entretanto, muitas vezes, esse tipo de organização não está preparado para lidar com isso (Jacociunas et al., 2024).

Para preencher a lacuna relacionada à tomada de decisão na gestão educacional e,

consequentemente, no ensino superior brasileiro, definimos o seguinte problema de pesquisa: Como descrever o ambiente tático de tomada de decisão dos coordenadores de cursos de graduação? Assim, o objetivo geral é analisar o ambiente tático de tomada de decisão dos coordenadores de cursos de graduação de uma universidade comunitária brasileira, contemplando o papel desses tomadores de decisão.

A principal contribuição do estudo é a compreensão do ambiente decisório ao qual o tomador de decisões táticas está exposto. O ambiente decisório é entendido como o conjunto de variáveis que, de alguma forma, interferem no resultado da decisão (Simon, 1979). A forma como o decisor percebe o ambiente, sintetiza as informações, processa e implementa as decisões são elementos preponderantes para o sucesso do processo decisório (Silva, 2017). Além disso, permite que ele priorize seus objetivos e tome as decisões corretas (Falqueto et al., 2020), pois as ICESs, particularmente em suas comunidades no sul do Brasil, são destacadas pela diversidade de domínios de ensino, pesquisa e extensão comunitária ligados à gestão, facilitando a disseminação do conhecimento de volta à indústria (Fischer et al., 2018). Consequentemente, esse tema é justificado pela exigência do mercado e pela escassez de gestores com perfil alinhado às novas demandas institucionais (Fossatti et al., 2023).

## CONTEXTO TEÓRICO

A tomada de decisões é inerente ao ser humano, pois tais decisões ocorrem constantemente, em qualquer tempo ou lugar, com diferentes níveis de complexidade. Portanto, é necessário apresentar as teorias que fundamentam o processo decisório, bem como as teorias que abordam a estratégia organizacional, a fim de evidenciar o nível tático dentro desse contexto.

### Ambiente de informações e tomada de decisões

A qualidade da informação é analisada à luz de Satur, Paiva e Duarte (2017), que argumentam que a informação perfeita não existe, mas deve ser buscada. Essa busca deve ocorrer para evitar três tipos de informações imperfeitas: incompletas, assimétricas e ambíguas. Rascão (2006), na mesma linha, argumenta que o tomador de decisão não precisa de informações perfeitas para tomar uma decisão, mas o mínimo que satisfaça suas necessidades. Assim, entende-se que a informação perfeita é aquela que é completa, simétrica, transparente e em tempo e espaço adequados. A busca de informações perfeitas deve ocorrer até o limite do benefício incremental para o processo de tomada de decisão.

As informações úteis para a tomada de decisões, quando se segue a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), podem levar a uma vantagem sobre os concorrentes. Para Barney (1991), a organização que dispõe de recursos e a gestão eficiente e eficaz desses recursos possibilita uma vantagem competitiva sustentável. Entre os recursos disponíveis, destaca-se a informação. A forma como a organização gerencia as informações pode influenciar a assertividade da tomada de decisão. Ainda com base na VBR, Barney (1991) entende que a gestão desses recursos é muito particular e heterogênea entre as empresas, mesmo em um mesmo setor. Cada organização faz seus investimentos para reivindicar uma posição melhor quando comparada a outras empresas. No caso de um sistema de informação, a organização pode construí-lo internamente, prática que é conhecida pela teoria da VBR como processo de acumulação, defendida por Dierickx e Cool (1989) como uma forma alternativa de construir vantagem competitiva sem a necessidade de adquirir o recurso. Esse tipo de decisão é justificado quando atende a uma necessidade específica, o que impossibilitaria a compra de uma solução pronta.

Algumas informações são mais úteis do que outras, considerando cada tomador de decisão. A tomada de decisão é pessoal e, portanto, cada tomador de decisão usa informações diferentes. Bispo e Cazarini (1998) entendem que as informações podem ser mais ou menos relevantes

dependendo de cada tomador de decisão. Portanto, o excesso de informações pode prejudicar o processo decisório. Cada tomador de decisão deve construir uma matriz informacional, vinculada às suas necessidades. Silva (2017) defende uma abordagem multinível e multidisciplinar, pois o processo decisório não pertence a uma única área de conhecimento, ou seja, é pessoal e ocorre em todas as áreas. Além disso, a assimetria de informações pode comprometer a assertividade da decisão. Quando a informação é incompleta, pode resultar no benefício de uma parte em detrimento de outra, ou seja, essa informação não oferece segurança e credibilidade (Akerlof, 2002). Portanto, a gestão deve compreender um pacote de informações, que pode ser em forma de indicadores, vinculado a um sistema de informações, capaz de fornecer ao tomador de decisão de forma personalizada e simétrica, para atender às suas necessidades específicas de tomada de decisão para cada situação.

Em geral, os indicadores são criados e alimentados como uma fonte de informação capaz de qualificar o processo decisório ou medir o desempenho de pessoas e organizações. Lück (2009) defende o uso de indicadores de desempenho para orientar o processo decisório em instituições educacionais. Em um contexto mais global, Parmenter (2007) descreve que os indicadores devem refletir o pulso da instituição e que as organizações precisam medir sua importância. Atkinson (1998) acrescenta que a matriz desses indicadores deve se concentrar nas variáveis que são críticas para o sucesso da organização ou, no contexto deste estudo, nas variáveis mais críticas e relevantes para o coordenador do curso. Essa foi a origem de uma metodologia de controle gerencial, cujo diferencial foi a utilização de um mix de indicadores financeiros e não financeiros: o Balanced ScoreCard (BSC) (Kaplan & Norton, 1997).

O processo de tomada de decisão nas organizações evoluiu substancialmente em termos de dificuldade. Os tomadores de decisão operam em contextos organizacionais turbulentos, com sinais complexos e ambíguos (Netz et al., 2020). Quando se toma uma decisão, o objetivo é uma mudança de estado, pois se pretende a determinação ou a resolução, que é feita em relação a um assunto específico (Silva, 2017). Segundo Nutt e Wilson (2010), o processo de tomada de decisão como tema de pesquisa, é complexo, pois envolve um fenômeno multinível, influenciado por dimensões individuais, como cognição e afetividade; dimensões organizacionais, como estrutura e valores; e até dimensões sociais, provenientes do ambiente técnico e institucional.

Dois fatores determinam a complexidade do ambiente: a quantidade e a oscilação das variáveis ambientais. Quanto mais variáveis e quanto maior a flutuação de seus valores, mais complexo será o ambiente de tomada de decisão. Para Bataglia e Yu (2008), esse dinamismo contribui para a incerteza no processo de tomada de decisão estratégica, dificultando o estabelecimento de uma relação objetiva entre as alternativas de ação e seus desdobramentos futuros. O volume de informações obtidas pela análise das variáveis ambientais externas deve ser sintetizado a ponto de contribuir para a assertividade na tomada de decisão. Considera-se que as motivações externas influenciam as decisões, porém, elas envolvem recursos internos.

### **Gestão estratégica da universidade**

A gestão estratégica tem servido como a força motriz por trás das políticas das universidades, com o objetivo de alcançar um nível distinto de diferenciação na concorrência com outras instituições de ensino superior, seja em nível regional, nacional ou internacional (Fossatti et al., 2023). Com o tempo, esse entendimento passou a incorporar conceitos mais amplos, com perspectivas políticas e econômicas. A estratégia tem origem militar, porém, o interesse deste estudo recai sobre a estratégia no contexto organizacional. Nesse sentido, é possível observar a conveniência da estratégia, que é forte o suficiente para se proteger de ameaças externas e, ao mesmo tempo, flexível para permitir que a organização se adapte rapidamente às constantes mudanças do ambiente em termos de oportunidades (Fuertes et al., 2020). A cultura e os valores organizacionais são variáveis essenciais para a construção e a adaptação da estratégia ao ambiente

competitivo da organização (Deal & Kennedy, 1983).

A organização deve construir uma estratégia consistente com os recursos disponíveis, adequada ao ambiente e alinhada à cultura e aos valores institucionais (Paim et al., 2009; Pradella, 2013). Assim, Oliveira (2012) a entende como um ajuste da empresa para se adaptar ao ambiente em que está inserida. Cabe ressaltar que a empresa normalmente acaba mudando suas características para se adaptar às constantes mudanças do ambiente. Mintzberg et al. (2006) complementam abordando a importância da flexibilidade das empresas para responder rapidamente às mudanças competitivas do mercado, devendo medir constantemente seu desempenho para alcançar sua melhor prática. A relevância do ambiente no contexto estratégico é evidente.

Entretanto, Porter (2005) argumenta que essa mudança deve ser gradual, pois as empresas formam um sistema inter-relacionado. O campo da educação tem uma relação estreita com outras áreas da economia, sendo responsável pela qualificação das pessoas que trabalham nas organizações. Assim, se o sistema educacional estiver indo bem, tenderá a gerar implicações positivas para todo o mercado e para a sociedade. Rocha et al. (2016) acreditam que a estratégia requer uma reflexão sobre a atitude sistemática, crítica e reflexiva em relação à posição da empresa hoje e ao que ela deseja alcançar no futuro. Portanto, a análise dos recursos, bem como da situação da empresa em um determinado cenário, é fundamental para a elaboração dos objetivos vinculados às hipóteses projetadas. No contexto educacional comunitário, há uma realidade semelhante, com a necessidade de equilibrar a vocação social e a viabilidade econômico-financeira. Entretanto, é importante observar que os tipos de decisões, bem como sua complexidade, tendem a variar dentro da hierarquia em termos de níveis operacional, tático e estratégico.

A gestão estratégica universitária pode ser entendida como uma especificidade da gestão educacional. As universidades precisam fazer mudanças em termos de estratégia para promover a atração, a retenção e a fidelidade de seus alunos, inclusive em novos nichos de mercado até então inexplorados. Tais nichos devem ser identificados, cada vez mais, não apenas com a missão, a visão e os valores da instituição de ensino superior, mas também com as demandas da comunidade, principalmente aquelas motivadas por políticas de extensão comunitária e práticas de empreendedorismo e inovação (Hoernig & Fossatti, 2019). No entanto, o setor educacional tem apresentado carência no número e na formação de gestores, principalmente devido ao crescente número de novas instituições de ensino superior que têm intensificado a competitividade (Jung et al., 2019) e motivado comportamentos baseados no isomorfismo estratégico para reduzir a incerteza na tomada de decisão.

A gestão estratégica educacional preocupa-se em adequar os conhecimentos da ciência da administração no contexto da indústria educacional (Morosini & Franco, 2006), que para Lück (2010, p. 25) e pode ser entendida como a "[...] área de atuação responsável por estabelecer a direção e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de agir dos sistemas de ensino e das escolas, para a realização de ações conjuntas, associadas e articuladas, visando ao objetivo comum da qualidade do ensino e de seus resultados" (tradução nossa). No contexto da gestão educacional, vale ressaltar que as universidades são locais onde ideias e valores estão profundamente integrados às estruturas físicas, às atribuições pessoais, às regras e à cultura (Romero & Henriquez, 2014). Nesse sentido, para Peregalli (2020), a estratégia considera o fenômeno do poder e os indivíduos envolvidos nesses processos, seus interesses, recursos, valores e representações. O foco está na contribuição das pessoas para o alcance de objetivos e resultados. Essa interação constitui um jogo de poder enfatizado pela necessidade de direcionar a política e, por sua vez, promover a participação de diferentes atores.

## METODOLOGIA

Este estudo descreve o ambiente de tomada de decisões táticas, a partir da perspectiva dos principais atores envolvidos na instituição de ensino superior aqui estudada. Para tanto, foi realizado um estudo de caso por meio de pesquisa documental e grupos focais devido a sua adequação aos objetivos e à complexidade da temática proposta, bem como para possibilitar compreender melhor o fenômeno a ser estudado. O estudo de caso possibilita a compreensão com profundidade de fenômenos sociais complexos, que não podem ser dissociados do contexto em que estão naturalmente inseridos (YIN, 2015). Logo, devido à relevância do ambiente nesta pesquisa, a aplicação do estudo de caso torna-se o método mais apropriado para a proposta em questão.

O laboratório para o presente estudo é a Universidade Alfa (nome fictício), uma instituição de ensino superior comunitária (ICES) sediada no Brasil. As ICESs são instituições sem fins lucrativos, seguindo a Lei nº 12.881 (Brasil, 2013), e têm prerrogativas para a prestação de serviços públicos. Essa lei formalizou o surgimento de um terceiro segmento no cenário da educação superior nacional, que até então era composto por instituições públicas estatais e instituições privadas. A construção de uma universidade exige um grande esforço organizacional, derivado de um objetivo ousado. Esse momento está implicado em um ambiente decisório mais complexo, no que se refere ao número de variáveis envolvidas, à velocidade de oscilação dessas variáveis, bem como a um tempo mais curto para a decisão. Portanto, a universidade foi escolhida por seu caráter diferenciado em um mercado educacional cada vez mais competitivo.

Os participantes desta pesquisa foram os coordenadores do curso de graduação da referida instituição. Eles fazem parte do grupo de decisão tática, com relevância para o desempenho organizacional e econômico-financeiro da universidade. Inicialmente, foi estimado um total de vinte e seis coordenadores. O critério de inclusão foi ser coordenador de um curso de graduação da Universidade Alfa, independentemente do tempo de atuação no cargo ou da área de pesquisa. Os coordenadores desempenham uma função tática, mais próxima da operação. No entanto, sua formação acadêmica não inclui necessariamente práticas de gestão, principalmente aquelas atualizadas às novas necessidades do mercado. Assim, Lück (2000) descreve que a instituição de ensino e seus dirigentes estão se aproximando da necessidade de desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes para se adaptarem a um novo paradigma sobre a relação entre educação, instituição e sua gestão.

A coleta de dados ocorreu em duas circunstâncias diferentes. Inicialmente, com relação aos dados secundários, foi realizada análise documental para obtenção de materiais públicos da universidade, a saber: a) Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); b) Estatuto; e c) Regimento. Em seguida, com relação aos dados primários, onze coordenadores de curso participaram de duas sessões de grupos focais, com o objetivo de identificar o ambiente de tomada de decisão desses coordenadores por meio das seguintes perguntas orientadoras: i) Qual é o ambiente a que estão expostos os tomadores de decisão táticos da Coordenação do Curso da Universidade Alfa? ii) Quando da tomada de decisão na coordenação de curso da Universidade Alfa, quais valores norteiam este processo? iii) Quais informações costumam ser mais relevantes para o processo decisório? iv) Como se dá a obtenção destas informações? v) Se fosse criado um painel com a atualização de indicadores, quais variáveis podem ser consideradas mais relevantes?

As sessões foram programadas em diferentes turnos, desconsiderando o turno da noite, pois a maioria dos professores das instituições de ensino superior brasileiras trabalha no turno da noite, seja em aulas ou em eventos acadêmicos. Onze coordenadores de curso participaram de duas sessões diferentes de grupos focais. Cada sessão contou com um mediador que conduziu a dinâmica e um observador que anotou todas as informações fornecidas, sejam elas explícitas (por exemplo, declarações dos participantes) ou implícitas (por exemplo, expressões corporais). É importante ressaltar que foi considerado o uso de grupos presenciais. No entanto, com a suspensão das atividades presenciais devido à pandemia da Covid-19, foi necessário adotar uma versão remota de

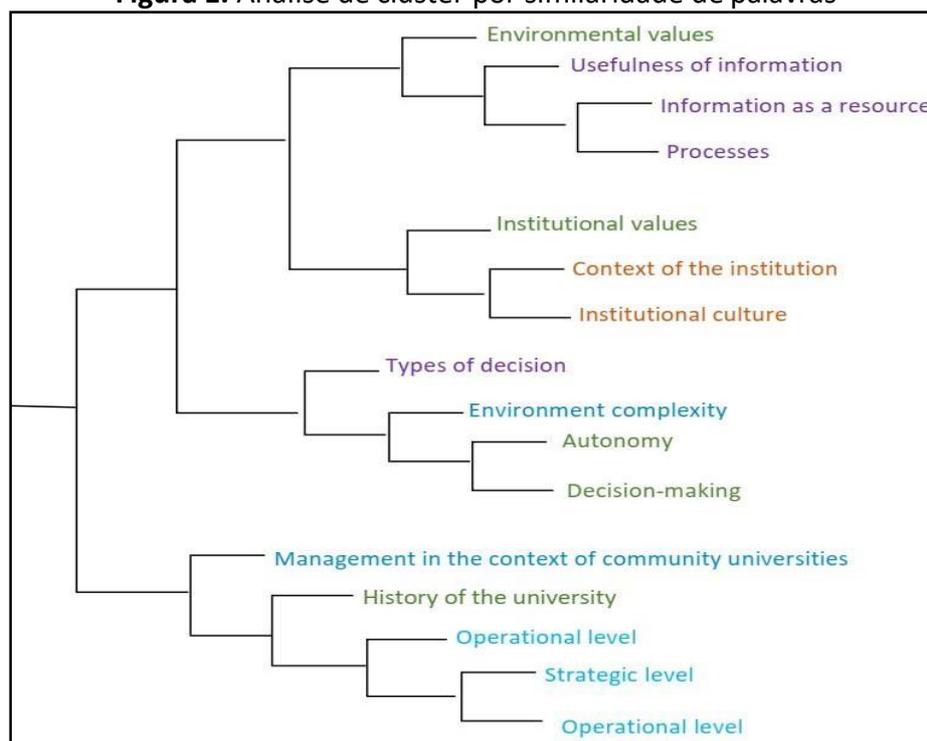
um grupo focal usando o Google Meet.

O anonimato dos participantes foi garantido pela colocação de um código sempre que eles foram citados durante a análise dos dados. O número do participante foi atribuído de acordo com a ordem em que cada um começou a falar, em sequência, na sessão de grupo de foco escolhida. "GF1" refere-se à primeira sessão de grupo de foco e "GF2" refere-se à segunda sessão de grupo de foco. Os dados coletados foram analisados de acordo com o método de análise de conteúdo (Bardin, 2016). As etapas da análise de dados foram: a) pré-análise; b) exploração do material; e c) análise dos resultados: inferência e interpretação. O material coletado foi explorado com o uso do software NVivo versão 12.0 para análise qualitativa de conteúdo. O processamento de dados por meio de um software como o QSR NVivo é a etapa mais adequada para a mineração de grandes quantidades de dados qualitativos (Kozinets, 2014), a ponto de servir como informação relevante para a interpretação do estudo.

Os dados foram agrupados e, posteriormente, foi aplicada a análise de cluster com similaridade de palavras, seguindo a metodologia de Jaccard, na qual as palavras são exploradas dentro de uma amostra (Jede & Teuteberg, 2015). Jaccard compara a frequência de palavras presentes em grupos semelhantes, bem como o número total de grupos envolvidos. Além disso, o número total de ausências compartilhadas entre os grupos, variando entre 0 e 1, é excluído. Quanto mais próximo de 1, mais forte é a correlação e, conseqüentemente, quanto mais próximo de 0, mais fraca é a correlação. Nesse sentido, foi necessário que dois pesquisadores analisassem os dados separadamente e, em seguida, identificassem convergências e divergências para garantir a confiabilidade do método. Portanto, as categorias foram reclassificadas com base na interseção entre as declarações dos entrevistados e os nós das categorias.

Os dados coletados foram processados usando o software NVivo, e os trechos foram vinculados a subcategorias. Foram usados quatro arquivos, um para cada transcrição literal das sessões do grupo focal e dois com as anotações do mediador e do assistente. Para entender o comportamento dos dados indexados, a Figura 1 mostra o agrupamento de dados por similaridade de palavras.

**Figura 1.** Análise de cluster por similaridade de palavras



Fonte: Criado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2022).

A análise de cluster permite classificar dados heterogêneos em clusters homogêneos. A ilustração do cluster mostra, entre as categorias, um agrupamento em torno de quatro tópicos: O primeiro faz alusão ao ambiente de decisão, mostrando a similaridade entre as variáveis ambientais e as informações. Destaca-se também, nesse primeiro link, a similaridade com os processos. Deduz-se que, para os participantes, pode haver uma correlação entre as informações para a tomada de decisão e a gestão dos processos organizacionais. O segundo resultado correlaciona a cultura e os valores institucionais ao contexto da instituição. O terceiro agrupamento do cluster destaca as preocupações desses tomadores de decisão com o ambiente decisório e sua autonomia, diante da tomada de decisão. Por fim, o quarto padrão de similaridade associa a estratégia à gestão universitária.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Universidade Alfa é uma instituição de ensino superior privada de caráter comunitário, confessional e filantrópico, sediada no sul do Brasil. A universidade tem suas origens na missão dos missionários católicos no Brasil. O Centro Educacional Alpha de Ensino Superior foi inaugurado em 1975. Em 1998, a instituição foi promovida a Centro Universitário Alfa. O processo que finalmente culminou na transformação em uma universidade foi resolvido em 2013 e durou aproximadamente 4 anos. Em 2017, a universidade foi aprovada pelo Ministério da Educação.

A Universidade Alfa do Brasil faz parte de uma rede global de educação, presente em 77 países em 4 continentes. Conta com aproximadamente 93.000 educadores e 1 milhão de alunos, desde o ensino fundamental até o doutorado. A Universidade Alpha do Brasil tem aproximadamente 11.000 alunos de graduação e pós-graduação, tanto lato quanto stricto sensu.

A compreensão do ambiente de decisão serve para identificar a complexidade das variáveis ambientais às quais esses tomadores de decisão estão expostos. A percepção dos coordenadores sobre quais variáveis são mais relevantes nesse ambiente, bem como sua complexidade, foi explorada. Foram identificadas as categorias e subcategorias de análise com base na Estratégia Organizacional. As categorias são as seguintes: ambiente de decisão, valores, gestão universitária e processo decisório.

### Ambiente de tomada de decisões

A primeira subcategoria, "Informação como recurso", foi a mais citada nas sessões dos grupos focais. A gestão das informações organizacionais pode influenciar a assertividade da decisão, conforme destacado pelo participante: "Se tivermos as informações, podemos tomar decisões mais assertivas" (Parte5 GF2). A preocupação mencionada anteriormente, ampliando os investimentos em tecnologia, com o objetivo de entregar maior agilidade ao tomador de decisão, é destacada na fala do Part3 FG1, em que a instituição se esforça para reduzir o excesso de burocracia, investindo em sistemas informatizados. Entretanto, ainda para o mesmo participante, há uma preocupação com a concentração de informações para algumas pessoas: "Para eu obter as informações, eu as obtenho das pessoas-chave" (Part4 FG2). Deve-se observar que isso não impede a obtenção de informações; no entanto, pode gerar maior dificuldade. Não existe uma solução pronta para isso que se aplique a todas as empresas. Barney (1991) destaca que esses recursos-chave não são facilmente transferíveis para construir uma vantagem competitiva. Para os coordenadores, é perceptível o aumento no volume de investimentos para fornecer ferramentas tecnológicas que possibilitem maior acesso às informações. Por outro lado, vale destacar a preocupação com a personalização das informações em alguns setores-chave.

Essas observações se assemelham à teoria RBV de Barney (1991), quando o autor sugere que esse recurso é de difícil transferência e, portanto, requer uma solução que possa atender ao caso específico da organização. Com relação à personalização das informações, o relato dos coordenadores mostra que, de alguma forma, esses tomadores de decisão precisam de informações

mais pessoais e personalizadas, o que poderia ser viabilizado por meio de um sistema de informações com tecnologias customizáveis ou inteligência artificial. Portanto, esse sistema de informações pode ser construído internamente pela empresa, prática que é conhecida pela teoria da VBR como processo de acumulação (Dierickx & Cool, 1989).

Ainda sobre o acesso à informação, nos dados coletados, cabe em grande parte ao tomador de decisão prospectar informações nos setores de referência, conforme relatado pelo Part1 FG1: "Essas informações nem sempre são explícitas, às vezes dependem do nosso conhecimento na coordenação. Às vezes é uma informação que a gente tem que ir atrás, que a gente tem que procurar, [...] a gente gasta muito tempo desnecessário, tendo que procurar alguma informação". Portanto, o coordenador precisa ser proativo ao obter as informações necessárias para tomar uma decisão. Part2 o GF2 também acrescenta: "Quanto mais tempo você trabalha aqui, mais pessoas você conhece, mais você entende o sistema da universidade, como as coisas funcionam, quem tem mais informações e, com isso, você acaba pegando atalhos, indo direto à fonte. Com o tempo, você cria sua própria rede de informações". Portanto, a experiência no cargo de coordenador de curso contribui para a tomada de decisões mais assertivas. Ela proporciona uma maior familiaridade com os processos internos e com os meios de obtenção de informações. Em suma, a informação é um recurso capaz de levar a organização a uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991; Porter, 2005).

Na categoria Ambiente de Decisão, é apresentada a subcategoria "Variáveis Ambientais". Nesse item, são exploradas as principais variáveis mencionadas pelos coordenadores nas dinâmicas dos grupos focais. O Part7 FG2 diz que "[...] especificamente em um nível tático, o que seria importante para a tomada de decisão são os indicadores de curso [...]", ou ainda "[...] eu acho que essas informações como indicadores seriam importantes para nós [...]" (Part5 FG2). Para Bispo e Cazarini (1998), as informações relevantes para um tomador de decisão podem não ser relevantes para outro. Cada tomador de decisão deve ter informações que sejam úteis para suas necessidades. Em suma, é conveniente fornecer a cada tomador de decisão uma matriz informacional que considere o que melhor atende às suas necessidades. No devido tempo, esses indicadores poderiam se basear nos macroindicadores estratégicos derivados do BSC (Kaplan & Norton, 1997) que estão sendo desenvolvidos em indicadores mais táticos e operacionais.

A subcategoria "Uso da informação" tem como objetivo levar ao entendimento se a informação obtida é útil para uma decisão assertiva. Ao buscar a informação perfeita, a decisão pode ser prejudicada devido à quantidade de informações disponíveis, como visto na declaração deste participante: "[...] seria importante que fosse segmentado, porque muita informação atrapalha [...]" (Part6 FG2). Assim, estabelece-se uma linha tênue entre a busca por informações completas e o excesso de informações. Quanto mais completa for a informação, maior será sua influência na assertividade da decisão. Por outro lado, o excesso de informações pode impactar negativamente na tomada de decisão (Bispo & Cazarini, 1998). Além disso, como enfatiza Akerlof (2002), a administração deve se preocupar com o risco de a assimetria de informações prejudicar a assertividade da tomada de decisão.

A última subcategoria, "Complexidade do ambiente", da categoria ambiente de decisão tem o interesse de destacar a percepção dos coordenadores quanto ao grau de complexidade do ambiente ao qual estão expostos. Como forma de tentar quantificar esse ambiente, foram identificados os atores com os quais esses coordenadores devem interagir por atribuição do cargo, de acordo com o Regimento da Universidade: NDE; Colegiado de Curso; Diretoria de Graduação; Diretoria de Educação a Distância; Órgãos de ensino, inovação, pesquisa e extensão; Divulgação do Curso (Marketing e Relacionamento); Outras IES; IES Internacionais; Eventos; Serviço de Registro Acadêmico; Professores; Tutores; Colaboradores; Alunos; e Candidatos. No entanto, é possível observar uma interação com outros atores, como os demais cursos da instituição.

## Valores

Esta categoria tem como objetivo identificar os valores que orientam o processo decisório dos coordenadores dos cursos de graduação da Universidade Alfa. A subcategoria "Valores Institucionais" orienta as decisões dos coordenadores, tais como atenção ao aluno, acolhimento, escuta e empatia. A preocupação em colocar o aluno no centro do processo foi descrita pela Parte3 FG1: "[...] quando se trata dos valores que norteiam minhas decisões, eu sempre coloco o aluno em primeiro lugar. E sei que todas as nossas decisões afetarão nosso aluno" (Parte3 GF1). O GF1 da Part4 complementou essa declaração: "Entender o processo de tomada de decisão do aluno é um valor. Esse processo de se colocar no lugar do aluno. Esse posicionamento está alinhado com a missão institucional: [...] promover a formação integral e contínua do indivíduo [...]". Da mesma forma, um dos valores institucionais é: "Valorizar as pessoas", o que também ajuda os coordenadores a entender a importância do aluno no processo decisório. A missão e os valores estão incluídos no PDI da universidade e servem de inspiração para o plano estratégico da universidade, no qual, no segundo objetivo estratégico, essa influência pode ser evidenciada: Garantir estratégias para atrair, reter e fidelizar alunos.

Levando isso para o contexto da gestão de negócios, no qual o aluno pode ser considerado o cliente, alguns autores defendem essa visão de colocar o cliente no centro do processo. Porter (2005) entende o relacionamento da empresa com seus clientes como um fator-chave para seu posicionamento no mercado. Para esse autor, os compradores competem com a empresa, pressionando o preço para baixo ou barganhando a qualidade. No entanto, a compreensão das necessidades do cliente permite que a organização obtenha uma vantagem competitiva, criando assim um valor para o cliente que não pode ser copiado pelos concorrentes (Barney, 1991).

Assim, para colocar o aluno no centro do processo de tomada de decisão, é necessário tentar entender suas motivações e necessidades. No contexto educacional, não se trata apenas de atender às necessidades explícitas do aluno como cliente, mas também de oferecer uma educação de qualidade, mesmo que haja algum conflito entre o aluno e a universidade. Muitas vezes, os alunos não têm suas demandas atendidas, enquanto a universidade, por meio de seus gestores e professores, promove um diálogo capaz de amenizar o atrito. Isso pode ser observado pelos coordenadores, quando o Part1 FG2 se refere ao compromisso com a qualidade de ensino desses alunos: "[...] você tem uma responsabilidade com os alunos, principalmente, que estão comprando esse serviço e, mais do que isso, estão tendo acesso à educação. Então, o compromisso é com a qualidade de ensino para essas pessoas" (Part1 FG2). Para Hoernig e Fossatti (2019), no centro desse conflito e atuando como chave para sua mediação, está o educador que deve ser capaz de compreender o aluno como um todo, de forma sistêmica e integral. Assim, é possível perceber a vocação do educador da Universidade Alfa para promover a formação integral do estudante acadêmico, e do coordenador de curso como um gestor capaz de viabilizar essa relação professor-aluno. No entanto, os coordenadores de curso não trabalham sozinhos, pois são auxiliados por colegas, conforme mencionado por esse coordenador: "[...] as decisões e considerações ocorrem em grupo, tanto em nível de área (como o NDE) quanto dentro do colegiado" (Parte4 FG2). Para Lück (2010), a gestão democrática proporciona a participação coletiva e consciente dos atores na tomada de decisões.

Nesse sentido, outra dimensão considerada no processo de tomada de decisão é a instituição. Durante a reunião, os coordenadores mencionaram com frequência que consideram o que é melhor para o curso e para a universidade no processo de tomada de decisão. Conforme mostrado a seguir: "[...] acredito que também é relevante entender a estabilidade da universidade como um negócio [...]" (Part4 FG2). O Part3 FG2 contribuiu para a compreensão do perfil da instituição: "Nós temos uma instituição de controle; gestão significa uma gestão de controle, esse é o perfil. Não estou questionando se é bom ou ruim, só estou dizendo que é um perfil institucional, o controle". Mesmo sendo uma instituição sem fins lucrativos, não é possível conceber que uma

instituição possa sobreviver sem resultados econômicos positivos. A sustentabilidade da universidade, como um negócio, é defendida em documentos institucionais, como o PDI, que trata da visão da universidade para 2025: [...] ser uma universidade percebida pela excelência acadêmica, inovação, sustentabilidade e internacionalização [...] Em função dessa visão, a gestão da universidade destacou, entre os desafios, o desenvolvimento sustentável da instituição, conforme segue: O desenvolvimento sustentável reflete o desafio de garantir a autonomia da Universidade, com o exercício crítico dos direitos e deveres e a sustentabilidade de seus empreendimentos. Nesse contexto, a universidade considera relevante que o resultado financeiro seja maximizado por meio de um portfólio equilibrado, com produtos e serviços sustentáveis.

As universidades comunitárias têm sua função social vinculada à comunidade da qual fazem parte. Portanto, quando se pensa na sustentabilidade da universidade, ela está intimamente ligada ao contexto social local. Trata-se de uma decisão complexa e, de acordo com as declarações dos participantes, essa dimensão está presente em seus valores para suas decisões. O Part3 FG1 foi direto ao relatar que "A universidade não é feita isoladamente, a universidade é feita junto com a comunidade [...]" e acrescentou, ao enfatizar a importância da comunidade para as ações de gestão: "[...] nós não estamos aqui sozinhos em um pedestal; a Universidade é feita com a comunidade e para a comunidade [...]" (Part3 FG1). Portanto, os resultados econômicos e financeiros positivos devem ser acompanhados de ganhos para todas as partes envolvidas, inclusive a comunidade (Jung et al., 2019).

Dentro dessa categoria, a seguinte subcategoria também foi identificada: "Cultura institucional". Esse achado serve para enfatizar as citações durante o grupo focal para deduzir alguns detalhes da cultura da organização, que, de alguma forma, podem influenciar a tomada de decisão. Algumas decisões devem considerar o momento específico que o curso está enfrentando, conforme descrito pelo GF2 da Part1: "[...] eu tive que fazer isso pensando no reconhecimento do curso [...]", ou ainda "[...] se eu pudesse eu não demitiria [aquela pessoa]. Mas como eu tinha que fazer isso, escolhi aquele que contribuiu menos para o curso [...]" (Part3 GF2). O senso de urgência ou a percepção de falta de tempo, juntamente com o excesso de tarefas, pode ser observado em algumas falas, como na Part3 GF1: "A gente está trabalhando com urgência, não só agora, por causa da pandemia, mas desde sempre [...]". Ao mesmo tempo, a sensação de ter muitas tarefas para pouco tempo, "Porque a rotina da coordenação é assim, toda semana a gente tem uma demanda nova. Essa é a vida de ser coordenador [...]" (Part3 GF1). Essa acuidade pode estar ligada a prazos mais curtos para a tomada de decisão, conforme visto na categoria de análise anterior. Além disso, essa perspectiva complementa os achados de Fossatti, Miranda e Monticelli, (2023), que identificaram o desafio de promover o desenvolvimento dos gestores por meio da formação de professores qualificados.

### **Administração da universidade**

Identificou-se que os coordenadores deram origem a teorias que tratam da gestão no contexto educacional, visando à compreensão dos processos nesse tipo de empresa. Há uma percepção por parte dos participantes de que o processo formal não existe, conforme explicado por Part2 FG2 "[...] porque não temos os processos descritos ou estabelecidos [...]", Quando analisadas as falas de outros participantes, evidencia-se a dificuldade em obter informações sobre os processos. De acordo com o Part4 FG2, "[...] desde quando entrei na Alpha, tive que procurar pessoas-chave para tentar entender muitos processos.". Com base na forma como os coordenadores se posicionam, pode-se observar que eles vinculam a dificuldade de obter informações à falta, ou à percepção de falta, de processos. As informações são mais confiáveis e provavelmente serão obtidas de forma mais natural e fluida se forem geradas por um processo estruturado. Ao tentar estabelecer uma base para as práticas de gestão de processos organizacionais, Pradella (2013) e Paim et al. (2009) orientam que não há um estudo capaz de

detalhar esse passo a passo, uma vez que autores e organizações divergem sobre o assunto.

De acordo com Pradella (2013), cabe à gerência estabelecer processos que possam alinhar a estratégia e as capacidades da organização, ou seja, devem contribuir para a criação de metas mensuráveis e colaborar para o alcance dos objetivos estratégicos. A necessidade de gerenciar processos e vincular-se ao plano estratégico foi apontada pela Part7 FG2: "[...] as informações são entregues fragmentadas, não combinam com outras. Então é preciso algo que se conecte com o [setor] estratégico, com o BSC e com o [setor] operacional, mas não há conexão".

Ainda dentro da categoria Gestão Universitária, é apresentada a Subcategoria "Gestão no Contexto das Universidades Comunitárias". As universidades comunitárias têm um carisma inerente às instituições com finalidade filantrópica. O caso da Universidade Alfa se soma à tradição da educação lassalista que se estende por mais de três séculos. Esse carisma é confirmado pelos coordenadores quando reconhecem o vínculo da universidade com a comunidade e o consideram em seu processo decisório. Esse vínculo contribui para o sentimento de pertencimento, como se vê na descrição de outro coordenador: "[...] eu não sou uma pessoa que vai fazer alguma coisa para prejudicar a instituição, que vai fazer com que o nome Alfa fique ruim, eu nunca vou fazer isso. Então, eu carrego essa coisa da Alfa, eu tenho isso muito forte comigo, e isso influencia muito na minha tomada de decisão [...]" (Part1 FG1). Nesse sentido, o Part3 FG1 reforça que: "Eu tenho uma identificação muito forte com as ideias e os valores lassalistas, eu sempre digo, [...] quando eu conheci os valores lassalistas, eu acredito que eu sempre fui lassalista e não sabia, eu só não sabia nomear isso." De acordo com esses coordenadores, percebe-se a identificação com a filosofia lassalista e com a vocação da universidade de se integrar à comunidade.

A compreensão desse contexto é essencial para analisar a gestão das universidades comunitárias. Como qualquer outra organização, elas precisam obter resultados econômicos positivos para sua sustentabilidade. Por outro lado, esse resultado não é distribuído a um acionista específico, mas é reinvestido no negócio ou, em uma linguagem mais apropriada ao segmento, o resultado positivo retorna à Universidade Alfa. Outro fator que deve ser considerado nesse contexto é o segmento de ensino superior, que atualmente inclui três tipos de instituições superiores, a saber: instituições públicas, instituições privadas com fins lucrativos e instituições comunitárias (Jung et al., 2019). A concorrência no mercado de ensino superior evoluiu substancialmente, principalmente quando entrantes estrangeiros passaram a atuar no Brasil. Esse movimento do mercado, entre outros fatores, impulsiona grandes transformações na forma como essas instituições se organizam em termos de gestão. (2006) enfatizam que as universidades comunitárias devem concentrar seus esforços na oferta de um ensino de qualidade que possa ser percebido pelos alunos e que as diferencie dos players internacionais. Cabe à universidade adaptar-se às mudanças sem perder sua essência. A filosofia da Universidade Alfa influencia os valores e a cultura da universidade e pode ser vista nos coordenadores. Nesse sentido, esses valores devem orientar essa adaptação a cenários em constante mudança, e o monitoramento permanente dos resultados é essencial para medir a eficácia das adaptações.

## CONCLUSÃO

Este estudo abordou a tomada de decisão por meio da percepção dos coordenadores sobre seu ambiente de tomada de decisão. A forma como esse tomador de decisão percebe o ambiente de decisão, assimila as informações e executa a decisão é crucial para o sucesso do processo decisório. Esta pesquisa mostrou que os valores descritos nos documentos institucionais, bem como os valores da filosofia cristã-lassalista, são percebidos pelos coordenadores e orientam seu processo decisório. Os tomadores de decisão consideram o aluno como o valor mais relevante e enfatizam a importância de colocá-lo no centro do processo. Em seguida, entendem o papel do professor como fundamental para mediar um possível conflito de interesses entre o aluno e a universidade e para proporcionar a formação integral do aluno acadêmico. Também consideram importante defender

os interesses da instituição, com o objetivo de zelar pela imagem de marca do século III, além de contribuir para a sustentabilidade econômica e financeira da universidade.

Este artigo aborda as informações relativas ao acesso e sua utilidade. Seu objetivo foi mostrar quais seriam essas variáveis. As evidências atestam que informações simétricas, personalizadas, amigáveis e ágeis contribuem para a tomada de decisões mais assertivas. Relatam dificuldade em obter informações devido à sua fragmentação e personalização. O estudo mostrou, com base na teoria da VBR, que os recursos são essenciais para se ter vantagem competitiva e que esses recursos, por sua necessidade de customização, devem ser adquiridos respeitando as necessidades específicas da organização ou construindo-os internamente.

Posteriormente, identificou-se que a universidade atua em um segmento que está em constante evolução e que conta com novos participantes internacionais. Esses novos participantes têm movimentado o mercado, fazendo com que os participantes tradicionais precisem se adaptar. No entanto, cabe ressaltar que a universidade deve se adaptar mantendo sua identidade comunitária, bem como sua filosofia, enraizada na cultura da organização e percebida como inspiradora pelos coordenadores. Além disso, no que diz respeito aos procedimentos de gestão, os coordenadores indicam que não têm processos organizacionais definidos, a ponto de apoiar indicadores confiáveis para a tomada de decisões.

Em suma, o coordenador de curso de graduação dessa instituição está exposto a um ambiente tático complexo e heterogêneo, trabalhando com praticamente todos os atores dentro e fora da universidade, em todos os níveis estratégicos. Esse tomador de decisão carece de informações simétricas, personalizadas, amigáveis e ágeis para qualificar sua decisão. Assim, sugere-se um sistema de informações baseado em processos organizacionais, alinhado à gestão estratégica da Universidade. Além de informações qualificadas, é aconselhável promover o conhecimento e o repertório desse gestor, com educação e treinamento em gestão e práticas de gestão compartilhada. A universidade deve enfrentar a concorrência, que vem se intensificando no segmento educacional, com uma estratégia que valorize sua essência, apoiada na tradição cristã-lassalista de três séculos, com a adoção de mecanismos de controle e ajustes estratégicos permanentes e sistêmicos.

Como limitações deste estudo, deve-se observar que seu caráter qualitativo não fornece elementos suficientes para uma generalização científica. Além disso, as opiniões e a percepção dos participantes da dinâmica do grupo focal estão sujeitas a vieses de interpretação, devido à influência do grupo. Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se aquelas que visam a compreender o desdobramento das ações em nível operacional. Por fim, verifica-se a carência de autores que retratem, de forma prática e ferramental, a gestão de processos, ainda mais no contexto do ensino superior, proporcionando uma oportunidade para o desenvolvimento de pesquisas a partir desse tema.

**Contribuições dos Autores:** Araujo, E. B.: concepção e desenho, aquisição de dados, análise e interpretação dos dados, redação do artigo, revisão crítica relevante do conteúdo intelectual; Fossatti, P.: concepção e desenho, aquisição de dados, análise e interpretação dos dados, redação do artigo, revisão crítica relevante do conteúdo intelectual; Monticelli, J.: concepção e desenho, aquisição de dados, análise e interpretação dos dados, redação do artigo, revisão crítica relevante do conteúdo intelectual. Todos os autores leram e aprovaram a versão final do manuscrito.

**Aprovação Ética:** Não aplicável.

**Agradecimentos:** Não aplicável.

## REFERÊNCIAS

- Butler, J. (2003). Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Akerlof, G. A. (2002). Behavioral macroeconomics and macroeconomic behavior. *American Economic Review*, 92(3),

411-433. <https://doi.org/10.1257/00028280260136192>

Atkinson, A. (1998). Strategic performance measurement and incentive compensation. *European Management Journal*, 16(5), 552-561. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(98\)00032-2](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(98)00032-2)

Bardin, L. (2016). Análise de conteúdo. São Paulo, Brasil: Martins Fontes.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bataglia, W., & Yu, A. S. O. (2008). A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. *Revista Administração Mackenzie*, 9(5), 82-111. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000500005>

Bispo, C. A. F., & Cazarini, E. W. (1998). A Evolução do Processo Decisório. In Encontro Nacional Da Engenharia Da Produção, 18, Niterói-RJ. *Anais...* Niterói, RJ: ENEGEP.

Brasil. (2013). sobre o exercício da atividade profissional de guarda-vidas.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. *Business Horizons*, 26(2), 82-85.

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>

Falqueto, J. M. Z., et al. (2020). Planejamento estratégico em instituições de ensino superior: quais são os papéis das partes interessadas no processo? *Ensino Superior*, 79, 1039-1056.

Fossatti, P., Miranda, J. A. A., & Monticelli, J. M. (2023). Gestão estratégica das universidades brasileiras: a internacionalização promovendo a inovação. *International Journal of Innovation in Education*, 8(4), 79-95. <https://doi.org/10.1504/IJIE.2023.136177>

Fredrickson, J. W. (1986). The strategic decision process and organizational structure. *Academy of Management Review*, 11(2), 280-297. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283101>

Fischer, B. B., et al. (2018). A qualidade vem em primeiro lugar: a colaboração universidade-indústria como fonte de empreendedorismo acadêmico em um país em desenvolvimento. *The Journal of Technology Transfer*, 43, 263-284.

Fuertes, G., et al. (2020). Estrutura conceitual para a gestão estratégica: uma revisão da literatura: descritiva. *Journal of Engineering*, 1, 1-21.

Garad, A., & Al-Ansi, A. (2023). Transforming higher education into integrated productive institutions: A Conceptualization Review. *European Journal of Contemporary Education and E-Learning*, 1(3), 3-18. [https://doi.org/10.59324/ejceel.2023.1\(3\).01](https://doi.org/10.59324/ejceel.2023.1(3).01)

Hoernig, A. M., & Fossatti, P. (2019). Reflexões sobre a atuação do gestor educacional católico na contemporaneidade. *Revista de Educação ANEC*, 42(158), 137-152.

Jacociunas, T., Verschoore, J. R., & Monticelli, J. M. (2024). Transformação digital das Instituições de Ensino Superior: um framework para tomada de decisões estratégicas. *Revista Internacional de Educação Superior*, 10(1), 1-26. <https://doi.org/10.20396/riesup.v10i00.8665499>

Jede, A., & Teuteberg, F. (2015). Integrando a computação em nuvem nos processos da cadeia de suprimentos: uma revisão abrangente da literatura. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(6), 872-904. <https://doi.org/10.1108/JEIM-08-2014-0085>

Jung, H. S., Fossatti, P., & Monticelli, J. M. (2019). Perfil dos gestores nas universidades comunitárias brasileiras. *Revista Educação em Questão*, 57(54), e18408. <https://doi.org/10.21680/1981-1802.2019v57n54id18408>

Kadoić, N., Ređep, N. B., & Divjak, B. (2018). Um novo método para a tomada de decisões estratégicas no ensino

superior. *Central European Journal of Operations Research*, 26, 611-628.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.

Kozinets, R. V. (2014). *Netnografia: realizando pesquisa etnográfica online*. Porto Alegre, RS: Penso.

Lück, H. (2000). Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. *Em Aberto: Gestão escolar e formação de gestores*, 17(72), 11-34.

Lück, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba, Brasil: Positivo.

Lück, H. (2010). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Nova York, NY: Harper and Row.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., Ghoshal, ., Luciana de Oliveira da Rocha, L.O. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.

Morosini, M., & Franco, M. E. D. P. (2006). Universidades comunitárias e sustentabilidade: desafio em tempos de globalização. *Educação Revista*, 28(1), 55-70. <https://doi.org/10.1590/S0104-40602006000200005>

Netz, J., Svensson, M., & Brundin, E. (2020). Interrupções nos negócios e reações afetivas: A strategy-as-practice perspective on fast strategic decision making. *Long Range Planning*, 53(5), 101910. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101910>

Nutt, P. C., & Wilson, D. C. (Eds.). (2010). *Handbook of decision making*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Oliveira, D. P. R. (2012). *Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: Como estabelecer, implementar e avaliar*. Barueri, SP: Atlas.

Paim, R., Cardoso, V., Caullirauk, H., & Clemente, R. (2009). *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.

Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.

Peregalli, A. (2020). Alianza Estado-Sociedad Civil: Debates y Desafíos en la Co-Gestión de Políticas de Inclusión Educativa en Uruguay y Argentina. *Education Policy Analysis Archives*, 28(34), 1-44. <https://doi.org/10.14507/epaa.28.4162>

Porter, M. E. (2005). *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência* (2a ed.). São Paulo, Brasil: Editora Abril. Amsterdã: Elsevier.

Pradella, S. (2013). Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(2), 94-121.

Rascão, J. P. (2006). *Da gestão estratégica à gestão estratégica da informação: como aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica*. Rio de Janeiro, Brasil: E-papers.

Rocha, K. B., et al. (2016). A importância da liderança na gestão estratégica das organizações: Uma revisão bibliográfica. *Revista Expectativa*, 15(1), 1-17. <https://doi.org/10.48075/revex.v15i1.14120>

Romero, J. B. A., & Henriquez, M. C. (2014). Universidades Confesionais: Consideraciones sobre su máximo cuerpo colegiado. In F. Ganga (Coord.), *Gobernanza Universitaria: Aproximaciones teóricas y empíricas* (pp. 41-48). Santiago, Chile: Universidad de Los Lagos.

Satur, R. V., Paiva, S. B., & Duarte, E. N. (2017). Informação imperfeita e seu impacto nas estratégias empresariais. *Revista Brasileira de Ciência da Informação: tendências de pesquisa*, 11(2), 7-18. <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2017.v11n2.02.p7>

Silva, A. M. (2017). Processo decisório e conflitos: questões e reflexões a partir dos megaprojetos. *Revista Brasileira de Sociologia*, 5(9), 113-140.

Simon, H. (1979). *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro, Brasil: FGV.

Torres Júnior, A. S., & Moura, G. L. (2011). Decisão em administração: uma discussão. In A. S. O. Yu (Ed.), *Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar* (pp. 3-22). São Paulo, Brasil: Saraiva.

Weber, P. C., & Brunt, C. (2020). Continuando a construir conhecimento: Programas de graduação sem fins lucrativos em instituições de ensino superior. *Journal of Public Affairs Education*, 26(3), 336-357.

Yin, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora, 2015.

**Recebido:** 3 de maio de 2024 | **Aceito:** 17 de julho de 2024 | **Publicado:** 30 de setembro de 2024



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.