

ADELIA JUNGLOS ALVES

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UM PROCESSO DE  
TOMADA DE DECISÃO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO  
SUPERIOR**

CURITIBA

2007

ADELIA JUNGLOS ALVES

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UM PROCESSO DE  
TOMADA DE DECISÃO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO  
SUPERIOR**

Dissertação de mestrado apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

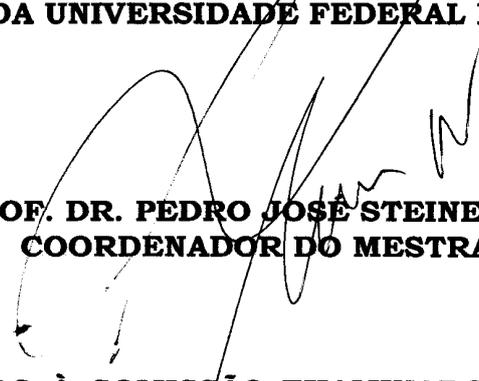
Orientadora: Profª Dra. Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov

CURITIBA

2007

**“A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ENQUANTO PRODUÇÃO  
E TROCA DE SIGNIFICADOS EM UM PROCESSO DE TOMADA  
DE DECISÃO NA UFPR”**

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A  
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE  
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM  
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.**

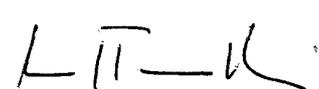


**PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO  
COORDENADOR DO MESTRADO**

**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELAS  
PROFESSORAS:**



**PROF.ª. DR.ª. YARA LÚCIA MAZZIOTTI BULGACOV  
PRESIDENTE**



**PROF.ª. DR.ª. MARIA JOSÉ TONELLI  
MEMBRO**



**PROF.ª. DR.ª. ADRIANA MACHADO CASALI  
MEMBRO**

Ao Carlinhos, meu esposo, e ao meu filho Eduardo, por todo o amor.

As minhas irmãs Áurea e Angélica, que, em muitos momentos, foram “mães” do Eduardo, pelo apoio incondicional.

Sem vocês nada disso seria possível, nada teria sentido.

## AGRADECIMENTOS

*Hoje, assim todos os dias, tenho de atravessar uma ponte; a sua frágil armação de inseguros instantes permite ver a água, funda, quieta, à espera. Mãos pacientes puseram na minha bagagem talismãs para ajudarem em tão difícil passagem (José Luis Garcia Martin).*

Posso traduzir estes talismãs nas pessoas que foram importantes não apenas para a conclusão deste trabalho, mas para a minha formação, para a minha vida. Assim, por diferentes razões, eu gostaria de agradecer especialmente:

À minha orientadora, Professora Yára Lucia Mazziotti Bulgacov, por compartilhar significados, pelo aprumo da abordagem, por me permitir trabalhar com liberdade e autonomia, pelo constante incentivo sempre indicando a direção a ser tomada e nos momentos de maior dificuldade pela compreensão silenciosa...

À UFPR, por possibilitar o afastamento das minhas atividades laborais para a realização do Mestrado e por permitir a pesquisa em seu âmbito. Aos professores que participaram da pesquisa, pelas muitas informações e por prescindirem de seu tempo para participar das entrevistas.

Aos professores da banca de projeto e dissertação, respectivamente, Cleverson Renan da Cunha e Maria José Tonelli, pelas significativas contribuições em prol do aperfeiçoamento deste trabalho.

À professora Adriana Casali, que participou da banca de projeto e da defesa da dissertação, por suas colocações e contribuições que permitiram aprimorar o desenvolvimento desta pesquisa. Por sua pronta disponibilidade, pelos empréstimos de textos e pelo encorajamento que naturalmente me transmitiu.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração, pela convivência durante o tempo em que trabalhei na Secretaria e por seus ensinamentos durante o Mestrado.

Aos caros colegas da turma de Mestrado – 2005 com quem dividi trabalhos, alegrias e angústias.

Às amigas da Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração, Leila e Nara, com quem tive a honra de conviver e trabalhar.

Ao Prof. Dr. Clóvis Luiz Machado-da-Silva, pelos anos de trabalho conjunto na Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração - UFPR, pelo apoio e liberação para a realização deste Mestrado, por seus ensinamentos.

Aos meus pais, Raulino e Tilma, que com sua preciosa sabedoria souberam nos incentivar na busca pelo conhecimento.

Aos meus irmãos, Aldemir, Anair, Áurea, Arlete e Angélica, cada um ao seu modo, por seu exemplo e por serem interlocutores sempre interessados em minhas inquietações.

Ao meu marido Carlinhos, por permitir, incentivar e participar dos meus sonhos.

Ao Eduardo, meu filho, meu príncipe, meu tudo, por existir.

Enfim, minha família, só posso agradecê-los de joelhos: Muito obrigado por terem me ajudado nesta caminhada. Vocês são um exemplo vivo de que a união faz a força.

Ao “Papai do Céu” por ter colocado tantos talismãs na minha bagagem.

## RESUMO

A comunicação organizacional foi escolhida como objeto deste estudo, sendo considerada essencial às organizações, um processo que constitui a organização e suas atividades; o meio pelo qual os processos organizacionais e, em termos mais gerais, as organizações são criadas e mantidas. Destarte, a ação social só é possível quando os indivíduos interagem, coletivamente, compartilhando significados subjetivos, e toda interação pressupõe alguma forma de comunicação. O contexto escolhido para analisar, empiricamente, a comunicação organizacional como um processo constitutivo das organizações foi o processo decisório de elaboração de um modelo para alocação de vagas docentes na Universidade Federal do Paraná, ocorrido entre 2003 e 2005. Fundamentada numa abordagem interpretativa, esta pesquisa empregou métodos de coleta e análise de dados de natureza qualitativa-descritiva. Os dados foram coletados a partir de consultas a documentos e entrevistas semi-estruturadas realizadas com membros da Comissão que elaborou o modelo para alocação de vagas docentes e membros do fórum de Diretores. Alinhada à opção epistemológica (abordagem interpretativa), ao método de estudo de caso, ao enfoque qualitativo da pesquisa e ao objeto de estudo, a análise dos dados obtidos foi realizada por meio do uso de técnicas de análise documental e de análise de conteúdo. Os resultados sugerem que processos de tomada de decisão coletivos e democráticos permitem que indivíduos com diferentes visões de mundo e necessidades divergentes, em interação viabilizada pela comunicação organizacional, levem em consideração diversos elementos da realidade, possibilitando que um número maior de alternativas sejam analisadas e contribuam com soluções mais complexas, gerando mais opções de ação por considerar os diversos aspectos do problema. Enfim, contemporaneamente, é preciso pensar a gestão administrativa como coletiva, democrática, na qual todos se sintam envolvidos e, de alguma forma, participantes, um espaço intersubjetivo de comunicação.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; processo decisório; construção de significado; interação.

## ABSTRACT

The organizational communication was chosen as this study's object by being considered essential to organizations: a process that constitutes the organization and its activities; the means by which organizational processes and – in general terms – the organizations themselves are created and sustained. Thus, the social action is only possible when individuals collectively interact, sharing subjective meanings, and when all interaction presupposes some form of communication. The context chosen for the empirical analysis of the organizational communication, as a process constitutive of organizations, was the decision-making process of elaborating a model for the allocation of teaching openings at the Federal University of the State of Paraná, which took place between 2003 and 2005. Based on an interpretative approach, this research employed methods of data collection and analysis of a qualitative-descriptive nature. The data was collected from document consultation and semi-structured interviews conducted with members of the Commission that elaborated the model for the allocation of teaching openings, and members of the forum of Principals. Aligned to the epistemological option (interpretative approach), to the case study method, to the research's qualitative approach and to the object of study, the analysis of the obtained data was conducted through the usage of techniques for documental analysis and content analysis. The results suggest that collective and democratic processes of decision-making allow that individuals with different perspectives and divergent needs, on an interaction made possible by the organizational communication, take into consideration several elements of the reality, enabling a larger number of alternatives to be analyzed and to contribute with more complex solutions, generating more options of action by considering the various aspects of the problem. Ultimately, contemporarily it is required to think administrative management as collective and democratic, where all feel included and, somehow, participant; an intersubjective space of communication.

**Keywords:** organizational communication; decision-making process; sensemaking; interaction.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Síntese das Noções Sobre Comunicação Organizacional .....	31
Figura 1 – Etapas da construção de significado .....	35
Quadro 2 – Características das Três Perspectivas da Tomada de Decisão .....	48
Quadro 3a – Configurações Universitárias .....	62
Quadro 3b – Configurações Universitárias .....	63
Quadro 4 – Fatores a serem considerados na análise do processo de comunicação organizacional .....	70
Quadro 5 – Fatores a serem considerados na análise do processo decisório .....	71
Quadro 6 – Documentos Utilizados como Fonte Secundária .....	79
Quadro 7 – Etapas de elaboração da proposta para o Programa Institucional de Distribuição de Vagas Docentes de 3º Grau na UFPR .....	90
Quadro 8 – Atividades desenvolvidas pela Comissão no período de Fev./2003 a Jan./2006	95

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CEPE – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

COPLAD – Conselho de Planejamento e Administração

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PRA – Pró-Reitoria de Administração

PRHAE – Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

PROGRAD – Pró-Reitoria de Graduação

PRPPG – Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

PRPPG – Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

UFPR – Universidade Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	18
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	18
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	19
1.3 JUSTIFICATIVA.....	19
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	23
<b>2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	<b>25</b>
2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	26
2.1.1 <i>O Processo de Construção de Significado (Sensemaking)</i> .....	38
2.2 PROCESSO DECISÓRIO.....	43
2.2.1 <i>Racionalidade e Racionalidade Limitada</i> .....	47
2.2.2 <i>Outros Fatores a Serem Considerados na Análise de Processos Decisórios</i> .....	50
2.2.3 <i>Mapeando o Território de Tomada de Decisões</i> .....	52
2.2.4 <i>Comunicação Organizacional e Processo Decisório Organizacional</i> .....	56
2.3 ORGANIZAÇÃO.....	60
2.3.1 <i>A Organização Profissional</i> .....	63
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>72</b>
3.1 ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	73
3.1.1 <i>Questões de Pesquisa</i> .....	74
3.1.2 <i>Categorias Analíticas</i> .....	74
3.2 DELIMITAÇÃO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA .....	79
3.2.1 <i>Delineamento da Pesquisa</i> .....	79
3.2.2 <i>Seleção dos Entrevistados</i> .....	82
3.2.3 <i>Coleta de Dados</i> .....	83
3.2.4 <i>Tratamento e Análise dos Dados</i> .....	86

3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	87
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>89</b>
4.1 A ORGANIZAÇÃO EM ANÁLISE .....	89
4.2 CONTEXTO.....	93
4.3 ANÁLISE DOS DADOS .....	98
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>130</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>150</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Somos uma civilização da comunicação: desde os primórdios podemos distinguir eventos comunicativos cuja ocorrência está sempre associada a contextos sociais e a organização é um destes contextos. Nas organizações, a comunicação é um fato, um elemento constituinte essencial, ou seja, não é possível conceber uma organização sem que haja uma prática comunicativa (CARDOSO, 2006). Nos estudos organizacionais, desde Chester Barnard (1938) que a comunicação vem ocupando um lugar de destaque, constituindo-se em um termo que impregna e permeia a maioria das análises organizacionais com diferentes abordagens teóricas que enfatizam aspectos diversos envolvidos no processo. Por que, então, pesquisar comunicação, hoje?

Porque, numa era de ritmo acelerado de transformações e contextos cada vez mais complexos, com uma conjuntura marcada por fenômenos como a globalização e a conseqüente aproximação de culturas distintas, a evolução dos sistemas de produção que passam a usar a informatização, os avanços tecnológicos, a era da comunicação digital e o crescimento do setor de serviços, há uma exigência por novas lógicas de gestão para enfrentar a competitividade e percebe-se, cada vez mais, a necessidade de se constituir um novo conceito acerca do papel da comunicação organizacional, abandonando a visão instrumental tradicional e exigindo das organizações uma comunicação que permita o compartilhamento de significado entre os indivíduos.

Historicamente, a comunicação organizacional tem sido pesquisada nos meios acadêmicos e vista pela gestão administrativa como uma variável que pode ser manipulada de acordo com os interesses da gestão, limitando-se, ou sendo limitada, a uma função de controle hierárquico, mecanicista e unilateral, concentrada apenas em transmitir informações e pressupondo que o receptor da mensagem é sempre um sujeito passivo. Esta comunicação

“taylorista” atendeu aos propósitos da administração clássica e ainda é mantida em certos períodos (de crises, por exemplo), em alguns setores e até em algumas organizações. Esta visão objetiva da comunicação com valores e métodos positivistas, se constituiu no “berço” das pesquisas em comunicação organizacional e tem sido dominante nos estudos organizacionais (CASALI, 2006).

Contemporaneamente, porém, se reconhece que o olhar que temos da comunicação precisa adequar-se à complexidade, ambigüidade e incerteza que envolvem o ambiente organizacional e à percepção de que os indivíduos organizacionais são seres críticos e agentes ativos nos processos de adequação às mudanças ambientais, ou seja, é preciso abandonar esta visão da comunicação como instrumento e concebê-la como processo de construção coletiva de significado que engloba os atores e seus meios de interação (SILVA; OLIVEIRA, 2003).

Sob esta ótica é preciso que se conceba a organização como um ambiente democrático e participativo, uma entidade que emerge a todo instante de ações, comunicações, arranjos e de uma complexa rede de significados compartilhados intersubjetivamente (WEICK, 1973), num contínuo processo de organizar, cooperativo e conflitante, produzido pelo relacionamento humano, com uma estrutura precária e dinâmica, resultante das múltiplas interpretações intersubjetivamente compartilhadas dos indivíduos (CAVALCANTI, 2004), ou seja, um palco em que as ações sociais estejam alicerçadas em processos de interação viabilizados pela comunicação organizacional.

Como conseqüência, a pesquisa em torno da comunicação organizacional tem crescido e vem adquirindo novas abordagens nas últimas décadas. Com novos enfoques teóricos e metodológicos, esta área de conhecimento tem caminhado, definitivamente, para a interdisciplinaridade (CURVELLO, 2001). Não obstante a emergência de diferentes abordagens teóricas e os esforços empreendidos para entender e explicar a comunicação organizacional enfatizando diversos aspectos envolvidos no processo, há, ainda, uma escassez

de pesquisas empíricas, de caráter interpretativo (reflexivo), que considerem a subjetividade própria da comunicação. No Brasil, especificamente, o volume de publicações pode ser considerado pequeno, se comparado a outros temas da análise organizacional, e a principal forma de abordagem é a positivista/funcionalista (BLIKSTEIN; ALVES; GOMES, 2004; BERTERO; CALDAS; WOOD, 1999; CASALI, 2004, 2006), havendo um espaço grande a ser preenchido por pesquisas que utilizem abordagens metodológicas mais variadas e inovadoras (HESKETH; ALMEIDA, 1980).

Com base na discussão precedente, este estudo pretende superar a visão tradicional, cuja ênfase está na instrumentalidade da comunicação (comunicação apenas como transmissão de informações de forma hierarquizada), e contribuir para uma concepção renovada, alterando o foco de análise para o aspecto intersubjetivo que caracteriza os processos de comunicação organizacional. Assim, inspirado numa abordagem interpretativa, este estudo pretende analisar a comunicação como processo de produção, troca e disputa de significados, permitindo um estreitamento entre as Ciências da Comunicação e a Administração, buscando ampliar a discussão sobre o tema e contribuir para um (re)posicionamento da comunicação organizacional compreendendo-a como constitutiva das organizações.

Inspirada na noção de construção social da realidade (BERGER; LUCKMANN, 1998), esta visão enfatiza o caráter subjetivo (interpretação) e intersubjetivo (compartilhamento) da representação da realidade organizacional.

A emergência da organização social depende do surgimento de esquemas interpretativos compartilhados expressos na linguagem, e em outras construções simbólicas que se desenvolvem através da interação social (SMIRCICH, 1983, p. 1).

Esse processo constante por meio do qual as coletividades estruturam o desconhecido e que envolvem conversações, debates, interações de toda ordem, é o que Weick (1995, 2001)

conceituou como “processo de *sensemaking*” e considerou central na construção e análise das organizações, o alicerce do fenômeno organizacional.

O pano de fundo para a análise desse processo comunicacional interativo é o estudo de caso de um processo decisório. Numa visão dinâmica, entendemos que o processo organizacional de tomada de decisão é a forma com a qual se trabalha a incerteza e ambigüidade na ação de criar e recriar organizações (HATCH, 1997); a maneira como os indivíduos interpretam as perturbações ambientais, negociam e compartilham significados que servirão como um modo comum de interpretação e compreensão e que fundamentará a escolha entre as alternativas plausíveis e a implementação de determinados cursos de ação ou objetivos em detrimento de outros (SIMON, 1979; ETZIONI, 1984), permitindo que as atividades organizacionais tornem-se rotinizadas e assumidas como fato (SMIRCICH, 1983).

O processo decisório, tal qual a comunicação, está tão presente nas organizações que autores como Simon (19679) têm afirmado que administração e processo decisório são praticamente sinônimos. Na verdade, na opinião deste autor, o processo decisório é crucial para as organizações, ocorre a todo tempo, em todos os níveis e influencia, diretamente, na construção, manutenção ou dissolução das organizações.

Acompanhando o curso das teorias da Administração, o processo decisório foi estudado ao longo do tempo, sob diversas perspectivas, que caminham de modelos racionais, burocráticos e preditivos até modelos políticos, com ênfase no conflito e na negociação.

O presente estudo parte do pressuposto de que o processo decisório não deve ser concebido como resultado exclusivamente deliberado da racionalidade dos dirigentes, mas que se constitui numa elaboração cognitiva, interacional, envolvendo tanto os problemas a serem solucionados quanto o processo político para obtenção de apoio às decisões tomadas (HALL, 2004).

Não obstante as organizações influenciarem e sofrerem influências cada vez mais significativas do ambiente em que se inserem, este trabalho circunscreve a análise do processo de comunicação organizacional relacionado, principalmente, aos aspectos internos da organização, sendo eleito, como unidade de análise, o processo decisório de elaboração de um modelo para “alocação de vagas docentes” na Universidade Federal do Paraná, ocorrido no período entre 2003 e 2005. Porém, tratando-se de um processo de tomada de decisão que envolve recursos e sendo a Universidade uma autarquia com subordinação financeira e administrativa ao Estado, esse aspecto do ambiente externo à organização não deixa de ser considerado.

As Instituições Federais de Ensino Superior, da mesma forma que as organizações empresariais, são instituições sociais que exprimem, de certa maneira, o funcionamento da sociedade em que estão inseridas, afetando e sendo afetadas por este ambiente. Porém, Mintzberg (2001) sugere que, na medida em que nos afastamos dos sistemas de produção em massa e nos aproximamos de organizações que se valem de uma série de especialistas para realizar o trabalho, os conceitos tradicionais de administração e de organização não mais explicam a realidade. Nesse contexto, os processos decisórios e as estruturas organizacionais tendem a assumir uma forma diferente, atraindo a atenção dos pesquisadores.

As universidades são um exemplo dessas organizações por apresentarem algumas características singulares e diferenciadas, o que as leva serem categorizadas como burocracias profissionais (HARDY; FACHIN, 2000) ou organizações profissionais (MINTZBERG, 2001). São organizações complexas, ambíguas e conflitivas (HARDY; FACHIN, 2000), com múltiplos governos que, em muitas decisões, não se submetem ao governo central (MINTZBERG, 2001); sua estrutura “frouxamente acoplada” (WEICK, 1976) apresenta uma variação intra-organizacional tanto nas diversas unidades como ao longo da hierarquia, onde coexistem, inegavelmente, características burocráticas, influência de valores

profissionais, disputas por poder e fatores políticos (HARDY; FACHIN, 2000; MINTZBERG, 2001).

Reconhecendo a natureza processual, simbólica e socialmente construída do fenômeno organizacional, nesta pesquisa procurou-se compreender a comunicação organizacional como o “processo pelo qual se instaura uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, resultando em um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são levados a assumir juntos ou de maneira convergente” (ZARIFIAN, 2001, p. 165), equivalente ao conceito de organizar (WEICK, 1973), ou, de forma idêntica, como “interações entre agentes em relação a um objeto, as quais constroem a realidade social” (CASALI, 2006, p. 143). Considera-se, neste estudo, que a organização deva ser entendida como entidade que emerge a todo instante de ações, comunicações, arranjos e de uma complexa rede de significados compartilhados intersubjetivamente (WEICK, 1973, 1995, 2001), num contínuo processo de organizar, cooperativo e conflitante, produzido pelo relacionamento humano. Uma estrutura precária e dinâmica, resultante das múltiplas interpretações intersubjetivamente compartilhadas dos indivíduos (CAVALCANTI, 2004). As Universidades são organizações sociais, com uma estrutura burocrática, mas que se referem a uma forma profissional de burocracia (HARDY; FACHIN, 2000), permeadas pela questão política, provavelmente com uma intensidade não encontrada em nenhum outro tipo de organização (SARAIVA, 2002).

Com relação ao processo decisório, a perspectiva a ser adotada é a de que são ações coordenadas, por meio das quais as coletividades estruturam o desconhecido, recorrentes, representadas por um fluxo contínuo de decisões, que constroem, mantêm ou dissolvem as coletividades sociais (WEICK, 1973, 1995 e 2001; MILLER; HICKSON; WILSON, 2004) .

O desafio deste trabalho de pesquisa reside, então, em capturar, empiricamente, a comunicação organizacional como processo constitutivo das organizações, identificando os comportamentos comunicativos que ocorrem durante as interações sociais que permitem a

construção coletiva de significado e a tomada de decisão, a partir da perspectiva dos atores envolvidos e em meio ao cenário complexo, dinâmico e conflitivo que caracteriza as Instituições Federais de Ensino Superior.

Em face do exposto, o problema de pesquisa do presente trabalho foi assim formulado:

## **1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

**De que modo ocorre o processo de comunicação organizacional enquanto produção e troca de significados em um processo de tomada de decisão em uma Instituição Federal de Ensino Superior?**

## **1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA**

Alinhando-se ao tema e ao problema de pesquisa apresentamos, na seqüência, os objetivos deste trabalho:

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Verificar como ocorre o processo de comunicação organizacional enquanto produção e troca de significados no processo decisório de elaboração de um modelo para alocação de vagas docentes na Universidade Federal do Paraná, no período de 2003 a 2005.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o processo de tomada de decisão de elaboração de um modelo para alocação de vagas docentes ocorrido na Universidade Federal do Paraná, no período de 2003 a 2005, a partir da perspectiva dos atores envolvidos.
- Identificar fatores políticos que atuaram no processo decisório de elaboração de modelo de alocação de vagas docentes na Universidade Federal do Paraná, a partir das interpretações dos atores envolvidos.
- Identificar os comportamentos comunicativos ocorridos durante o processo decisório em foco, visando a evidenciar o aspecto intersubjetivo e interacional da comunicação organizacional.
- Analisar o processo de compartilhamento de significado no processo decisório de elaboração de um modelo para alocação de vagas docentes na Universidade Federal do Paraná, no período de 2003 a 2005.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Vivemos numa era de ritmo acelerado de transformações e contextos cada vez mais complexos desafiando as organizações a buscar novas lógicas de gestão para enfrentar a competitividade. No âmbito dessas novas lógicas de gestão, salientamos a importância da comunicação organizacional por ser o meio pelo qual os indivíduos em interação compartilham significados a fim de resolver eventos ambíguos que envolvem as organizações. Destarte, um dos principais desafios a ser enfrentado pela gestão organizacional está relacionado à necessidade de ultrapassar as abordagens focadas na racionalidade instrumentalizada da comunicação organizacional em favor de abordagens que valorizem as

relações sociais, a intersubjetividade, as conversações e os aspectos políticos que caracterizam a comunicação organizacional, uma vez que a ação social só é possível quando os indivíduos interagem, coletivamente, compartilhando significados subjetivos, e toda interação pressupõe alguma forma de comunicação.

A partir dessa perspectiva, a comunicação organizacional foi escolhida como objeto deste estudo, sendo considerada essencial às organizações, um processo que constitui a organização e suas atividades: o meio pelo qual os processos organizacionais e, em termos mais gerais, as organizações são criadas e mantidas.

O contexto escolhido para analisar, empiricamente, a comunicação organizacional como um processo constitutivo das organizações foi o processo decisório de elaboração de um modelo para alocação de vagas docentes na Universidade Federal do Paraná, ocorrido entre 2003 e 2005.

Na Teoria das Organizações, o processo decisório tem sido objeto de análise em uma série de estudos científicos a partir de diferentes perspectivas com abordagens que caminham desde as teorias clássicas da Administração, com ênfase nos aspectos racionais dos processos, passando por abordagens que contemplam os aspectos organizacionais e políticos, até áreas da Psicologia, com ênfase em aspectos como a intuição (CHOO, 2003). Destarte, segundo Etzioni (1984), a teoria da decisão, que é fundamentalmente prescritiva – preceitua os passos para uma decisão racional –, vem-se observando um aumento do interesse por teorias descritivas – que registram e analisam como e em que condições as decisões são tomadas.

A escolha de uma Instituição Federal de Ensino Superior como organização a ser pesquisada se justifica por ser um tipo diferenciado de organização: uma “organização profissional” (MINTZBERG, 2001) cuja estrutura abriga componentes estruturais burocráticos (apoio administrativo) convivendo com uma comunidade acadêmica descentralizada e controlada por valores profissionais (docentes e pesquisadores). Nesse tipo

específico de organização, a maior parte das decisões são de escolha coletiva, “tomadas em processos interativos que combinam profissionais com administradores de uma série de níveis e unidades” (MINTZBERG, 2001, p. 278) evidenciando uma gestão participativa e democrática.

Um outro fator estrutural que interfere na análise dos processos decisórios é a divisão de autoridade (descentralização de poder) uma vez que leva inexoravelmente, à fragmentação, ao permitir que existam diferenças entre objetivos, prioridades, regras e necessidades, resultando em conflito de interesses. Além disso, vale lembrar que, quanto mais uma organização for orientada para as pessoas e para as idéias, mais ênfase será dada ao processo de comunicação (HALL, 2004). Assim, optou-se por uma instituição que tem por princípios constitutivos formar pessoas e atuar como criadora e disseminadora de idéias e fundamenta-se em uma gestão participativa e democrática.

Além das justificativas teóricas para a escolha da Universidade Federal do Paraná como Instituição a ser pesquisada, acreditamos que a prática quotidiana e as vivências nos problemas no desempenho profissional auxiliam na escolha e delimitação de um problema de pesquisa (TRIVIÑOS, 1987). Para Smircich (1983), o pesquisador deve estar bem próximo das interações sociais nas quais os significados são elaborados. Portanto, o fato do pesquisador ser funcionário desta Instituição, possuindo alguma experiência e conhecimento da organização e do processo de tomada de decisão, bem como a facilidade de acesso às informações, documentos e pessoas constituiu-se em um fator positivo para a conclusão da pesquisa.

A justificativa prática pauta-se na intenção de contribuir para um (re)posicionamento da comunicação organizacional no espaço das organizações, levando-a a ser considerada como fundamental para que as organizações sejam capazes de encontrar soluções coletivas para enfrentar os desafios do cenário econômico recente, mediante maior compreensão da

comunicação organizacional a partir de abordagens que valorizem as relações sociais, a intersubjetividade e as conversações. Espera-se, ainda, que possa inspirar a ação dos gestores levando-os a conceber o processo de tomada de decisão organizacional como um processo cognitivo, interacional, que envolve tanto os problemas a serem solucionados quanto a legitimação às decisões tomadas, ao contrário do que estabelecem os modelos de escolhas racionais.

Teoricamente, o presente estudo pretende trabalhar na contramão da lógica que coloca a organização no centro da análise, contribuindo para uma análise da organização como entidade que emerge de ações coordenadas, coletivamente, por meio de conversações, interações de todo tipo, conflitos e política. Dessa forma, espera-se que este trabalho contribua para o aprofundamento da discussão sobre a articulação entre comunicação organizacional e o processo decisório, favorecendo um estreitamento entre as Ciências da Comunicação e a Administração. Espera-se, ainda, que esta pesquisa, fundamentada numa perspectiva interpretativa e buscando compreender a comunicação organizacional como essencial às organizações, um processo que constitui a organização e suas atividades: o meio pelo qual os processos organizacionais e, em termos mais gerais, as organizações são criadas e mantidas, possa ampliar esta perspectiva de análise, ainda pouco explorada no Brasil (BLIKSTEIN; ALVES; GOMES, 2004), contribuindo para o desenvolvimento de estudos organizacionais em que a comunicação tende a ocupar cada vez mais espaço.

A partir dessa introdução ao tema, da apresentação da problemática e tendo sido justificada a realização desta pesquisa, a seção seguinte apresenta a estrutura desta dissertação.

## 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo são apresentadas as linhas gerais do estudo, tema, problema e objetivos da pesquisa, bem como as justificativas teórica e prática para realizá-la.

No segundo capítulo desenvolve-se a base teórico-empírica utilizada na fundamentação da pesquisa, subdividindo-se em três construções conceituais: i) comunicação organizacional; ii) processo decisório; e, iii) organização. A escolha destes três pilares conceituais está fundamentada nas seguintes constatações: as organizações são construídas e reconstruídas por processos de tomada de decisão que envolvem interação social e toda interação pressupõe alguma forma de comunicação (CHANLAT, 1996 b) de forma que não há como negligenciar a importância da comunicação nos processos organizacionais de tomada de decisão. Ainda, considerando que “as decisões não existem isoladamente, abstraídas de um contexto organizacional” (BECKER, 2004, p. 312), a conceitualização de organização e a caracterização do tipo de organização escolhida para este estudo se fazem necessárias.

O terceiro capítulo versa sobre os procedimentos metodológicos desenvolvidos para a execução do trabalho. Nele são apresentadas as questões de pesquisa, as categorias analíticas relativas ao problema de pesquisa, as conceitualizações e as formas de apreensão empírica de cada categoria. Ainda, são descritos o delineamento e a delimitação da pesquisa, detalhando-se a técnica de estudo de caso empregada, as fontes e formas de coleta de dados e como estes foram tratados. Por fim, constam as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo destina-se à apresentação dos dados levantados e suas respectivas análises. Nele descreve-se a organização estudada e é apresentado o processo de tomada de decisão para elaboração de um modelo para alocação de vagas docentes.

Finalmente, o quinto capítulo destina-se à conclusão da dissertação e recomendações para estudos futuros. Na seqüência, são apresentados as referências bibliográficas e os anexos utilizados na elaboração do presente trabalho.

## 2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar a fundamentação teórico-empírica que sustenta, conceitualmente, os pressupostos presentes no problema de pesquisa e que balizarão o levantamento e a posterior análise dos dados empíricos, tendo sempre em vista o objeto do estudo e a abordagem epistemológica. De acordo com Triviños (1987), ao elaborar as “bases teórico-metodológicas”, o apoio da literatura é imprescindível para definir, com clareza, as dimensões e perspectivas que o problema apresenta e permitir a descoberta e indicação dos suportes teóricos do estudo.

Para tanto, esta sessão é constituída por três partes, nas quais são apresentados os principais elementos teórico-empíricos para a fundamentação deste trabalho. Na primeira parte, são tratadas as questões referentes ao fenômeno da comunicação organizacional, com apresentação das principais abordagens teóricas explicativas deste fenômeno, buscando-se evidenciar o caráter interacional e subjetivo da comunicação organizacional, de maneira a justificar a adoção da abordagem interpretativa. Na segunda parte, o foco é o contexto em que o fenômeno da comunicação organizacional foi analisado, com a apresentação dos conceitos e modelos de processo decisório. Nesta seção, discute-se, também, a questão da racionalidade envolvida nos processos decisórios.

Sendo a organização o lócus onde ocorre o processo decisório, na terceira parte, tratou-se da conceituação de organização com distinção entre as perspectivas racional e interpretativa e a descrição do tipo organizacional escolhido para o presente estudo: a Universidade (ou a instituição de ensino superior). Esta foi descrita como um tipo específico de burocracia: a burocracia profissional. Nesta seção, faz-se, ainda, uma alusão aos modelos de processo decisório frequentemente utilizados nas Universidades. Ao final de cada seção, apresentar-se-á a abordagem teórica que fundamentará a pesquisa em questão.

## 2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional é um conceito extremamente importante na análise organizacional ou na análise dos processos organizacionais. Nos estudos organizacionais, é provável que nenhum outro conceito esteja tão presente quanto a comunicação. Chester Barnard (1938) já destacava o papel da comunicação nas organizações ao afirmar que

em uma teoria das organizações abrangente, a comunicação ocuparia um lugar central, porque a estrutura, a extensão e o alcance da organização são quase inteiramente determinados pelas técnicas de comunicação (BARNARD, 1938, p. 91).

A partir daí, a relação entre as ciências da organização e da comunicação tem-se estreitado motivada, especialmente, pelo aumento da complexidade e do nível de ambigüidade e incerteza que envolve contemporaneamente as organizações.

O termo comunicação, devido à sua característica multifacetária e diversificada (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004), tornou-se impreciso e, não raro, é utilizado como sinônimo de constructos, tais como: informação, canal, redes sociais, tornando-se uma espécie de curinga (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004). Porém, o tema tem servido, sempre, como “pano de fundo”, já que o centro da análise é sempre a organização.

A comunicação organizacional tem sido um campo fértil para uma multiplicidade de abordagens e interpretações (CASALI, 2004, 2006) e se constitui numa disciplina em desenvolvimento. Os autores Hesketh e Almeida (1980), consideram o tema como sendo uma

das encruzilhadas mais ativas do comportamento humano. (...) A teoria e pesquisa em comunicação têm atraído, por isso, o interesse de psicólogos, sociólogos, cientistas políticos, economistas, matemáticos, historiadores e lingüistas, e de todos esses setores e de muitos outros, têm surgido contribuições para a compreensão deste assunto (SCHRAMM, 1964, *apud* HESKETH e ALMEIDA, 1980, p. 22).

Aliás, como afirma RÜDIGER (2002, p. 63), “as principais tendências da pesquisa em comunicação constituem expressões intelectuais dependentes da evolução das ciências sociais e humanas no último século”.

Por conta disso, há uma grande variedade de definições para o termo “comunicação”. Richards (*apud* SANTAELLA, 2001, p. 19) diz que a comunicação “... acontece quando uma mente ao agir sobre o meio ambiente influencia outra mente e, nesta outra mente, ocorre uma experiência na primeira mente e que é causada, em parte, por aquela”. De Vito (1997, p. 7) sintetiza o processo de comunicação como se referindo “a um ato, realizado por uma ou mais pessoas, de enviar e receber mensagens que são distorcidas pelo ruído, ocorrem dentro de um contexto, produzem algum efeito e dão oportunidade de retroalimentação”.

Uma definição ampla e geral de comunicação é elaborada por Santaella (2001, p. 22-23) e expressa por ser “a transmissão de qualquer influência de uma parte de um sistema vivo ou maquinal para uma outra parte, de modo a produzir mudança”. O termo “comunicação autêntica” é utilizado por Zarifian (2001, p. 165), que o define como “um processo pelo qual se instaura uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, resultando em um entendimento sobre as ações que os sujeitos são levados a assumir juntos ou de maneira convergente”.

Na opinião de Conrad e Poole (2002, p. 4, tradução livre), a comunicação é, geralmente, definida como “um processo através do qual pessoas, agindo juntas, criam, sustentam e administram significados por meio de uso de signos e símbolos, verbais e não-verbais, em um contexto particular”.

Stewart (1972, p. 38) define comunicação como sendo “um processo físico mental, cuja função é o enunciado de significados com sentido”, sendo que o “sentido” é entendido como uma “propriedade iminentemente humana, propriedade da mente” (STEWART, 1972, p. 89).

Para Weick (1973), a comunicação organizacional é equivalente ao ato de organizar. E pode, ainda, ser definida como “interações entre agentes em relação a um objeto, as quais constroem a realidade social” (CASALI, 2006, p. 143).

A intenção, aqui, não é apresentar uma lista exaustiva de definições, mas tão somente demonstrar o quanto o termo pode variar de significado de acordo com a época, o contexto, a abordagem. Numa tentativa de ilustrar a variedade de abordagens teóricas existentes na área apresentaremos, a seguir, uma breve retrospectiva histórica dos estudos e pesquisas em comunicação organizacional utilizando, como ponto de partida, três modelos clássicos ou três “posições teórico-metodológicas-básicas” das Ciências Sociais: o funcionalismo /positivismo (também denominado tradicional), a fenomenologia/interpretativismo e a teoria crítica.

Cada uma se apresenta como um modelo diferenciado de solução de problemas e interpretação, generalidade e objetividade científica, sustentado por uma concepção diversa da sociedade (ontologia) e de ciência (epistemologia) (LOPES, 1999, p. 33).

Ao que tudo indica, o interesse pela pesquisa na área de comunicação organizacional teve início na década de 40 e os estudos e pesquisas nessa área têm acompanhado a trajetória da teoria das organizações sendo constituída, em sua grande maioria, por pesquisas quantitativas e utilitárias, com caráter descritivo (HESKETH; ALMEIDA, 1980; CASALI, 2004). Essa corrente utiliza os métodos tradicionais das ciências naturais e prioriza os aspectos do comportamento que podem ser observados, quantificados e tratados estatisticamente. Epistemologicamente, de acordo com Putnam (*apud* CASALI, 2004, p. 6), “o paradigma positivista/funcionalista é dominante tanto em teoria das organizações como em estudos de comunicação organizacional”.

Sob esta ótica, a comunicação praticada nas organizações limitou-se, ou foi limitada, a questões de ordem operacional, de controle e de coerção, transformando-se em instrumento de coordenação, uma variável que pode ser manipulada de acordo com os interesses da gestão, ou seja, apresentam um caráter gerencialista de preocupação centrada na performance,

produtividade, eficiência e eficácia, sendo primariamente mecanicista. A organização é vista como máquina e a comunicação enfatiza a transmissão de ordens, verticalmente hierarquizada e com distância espacial entre os membros (CASALI, 2004).

Esta é uma herança da era Taylor, em que a comunicação ocupava uma função de controle hierárquico prevalecendo a comunicação unidirecional: cabe aos instrutores o papel de informar aos operários o que estes devem fazer, restando aos operários a tarefa de executar, no menor prazo possível, sem questionamentos (ZARIFIAN, 2001). A constatação de que a mensagem foi entendida se dá pela verificação da execução das tarefas a contento. O que não significa

que a empresa, considerada em seu conjunto, seja privada de comunicação. Muito pelo contrário, a condição geral do desenvolvimento do taylorismo é o emprego de uma linguagem tecnicizada, desenvolvida pelos engenheiros e técnicos, linguagem essa que tem como função conceber, preparar, controlar o trabalho dos operários (ZARIFIAN, 2001, p. 153).

Esta comunicação “taylorista” atendeu aos propósitos da administração clássica (COLNAGO, 2007) e ainda é mantida em certos períodos (de crise, mais especificamente), em alguns setores e até em algumas organizações. Para exemplificar, Segnini (*apud* ZARIFIAN, 2001) usa o caso dos centros de chamadas telefônicas (os *call centers*), em que a linguagem é padronizada, há restrição de tempo para as respostas e o conteúdo das respostas é controlado por escutas ou gravações.

Porém, o aumento significativo da complexidade e dos níveis de ambigüidade e incerteza no ambiente organizacional, em muito provocados pela globalização, pela evolução dos sistemas de produção – com os avanços tecnológicos e a introdução dos sistemas informatizados – e pelo crescimento do setor de serviços levaram ao questionamento desta abordagem tradicional e passaram a exigir novas propostas metodológicas que enfatizassem o processo cognitivo e interacional da comunicação. “Os novos enfoques advindos com o conceito contemporâneo de comunicação organizacional, então, surgem como procedimento

dialógico, político e crítico, e a colocam como peça-chave nas organizações (...)” (COLNAGO, 2007).

Desenvolve-se, então, o paradigma interpretativista, inspirado na noção de construção social da realidade, que pressupõe que um conjunto de evidências culturais comuns seja compartilhado, ou seja, é exacerbado o caráter subjetivo (interpretação) e intersubjetivo (compartilhamento) da comunicação organizacional. A comunicação organizacional passou a ser definida como “o estudo das mensagens, da informação, do significado e da atividade simbólica que constitui as organizações” (PUTNAM; CHENEY, *apud* PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 79). Esse cenário complexo traz, consigo, a exigência por uma comunicação que é definida por Zarifian (2001, p. 165), como “comunicação autêntica”:

um processo pelo qual se instaura uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, resultando em um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são levados a assumir juntos ou de maneira convergente.

Nesta perspectiva, a comunicação é essencialmente troca, inter-relação (COLNAGO, 2007), algo que ocorre entre indivíduos em interação e que permite dar um sentido coletivo (construção de significado) a eventos ambíguos que envolvem as organizações. Segundo Tompkins e Wanca-Thibault (*apud* CASALI, 2006, p. 40), “nesta concepção, as organizações são vistas como sistemas de indivíduos em interação, os quais, por meio da comunicação, são ativamente envolvidos em processos de criação e re-criação da sua particular ordem social”.

No final da década de 80 surgiu uma outra corrente: a da abordagem crítica, cuja “orientação ampliou a perspectiva construtivista social, ao centrar-se no poder e no controle” (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 80). Segundo Taylor e Trujillo (2001), foi nos anos 90 que a pesquisa em comunicação organizacional utilizando uma perspectiva crítica se tornou mais popular, sendo que os autores engajados com essa abordagem têm como preocupação principal revelar, interromper e transformar as dimensões opressivas do capitalismo. Assim como a linha interpretativa, a abordagem crítica também explora os

aspectos subjetivos e simbólicos que permeiam as organizações. Aqui, porém, a ênfase está na visão da organização como instrumento de opressão.

A partir deste cenário, pode-se perceber que, de acordo com as nuances, as relações entre os componentes e os elementos que compõem o processo de comunicação organizacional, múltiplas podem ser as perspectivas de pesquisa. A seguir são apresentados alguns destes esforços de categorização.

Acompanhando e tomando por base o curso das teorias da Administração, Porter e Roberts (*apud* HESKETH; ALMEIDA, 1980) fazem uma retrospectiva histórica das pesquisas realizadas abordando o tema da comunicação organizacional e, a partir da perspectiva da teoria organizacional, apresentam a seguinte classificação:

- autores estruturalistas clássicos – Para eles as organizações são sistemas fechados e estáticos que dão mais importância aos aspectos não-humanos da empresa (autoridade, coordenação e controle) e enfatizam a eficiência como a mais importante variável de resultados. A comunicação é vista sob o ângulo estritamente formal, uma vez que essa “escola” preza a aplicação inflexível de rotinas e programas de trabalho para assegurar o adequado desempenho da tarefa. A comunicação do tipo descendente tem a primazia.
- autores alinhados em relações humanas – Focalizam na organização, preponderantemente, as interações dos grupos e os sistemas de informação.
- autores voltados para a decisão comportamental – Vêem as organizações como estruturas funcionalmente especializadas, com metas bem definidas e baseadas no processo decisório. De um modo geral, a comunicação organizacional é entendida, tão-somente, como a transmissão de informações sobre procedimentos.
- autores engajados no “processo” ou “sistema” – Esses teóricos vêem as organizações em função de suas interações com o ambiente que as cerca. Ambas as abordagens (processo e sistema) nos orientam para visões multivariadas da comunicação organizacional onde os ambientes em que vivem as organizações atuantes são determinantes essenciais dos seus comportamentos (PORTER e ROBERTS, 1976, *apud* HESKETH e ALMEIDA, 1980, p. 15).

Nessa mesma linha de raciocínio, Krone, Jablin e Putnam (1997) utilizam a categorização que Fischer (1978) adotou para classificar os estudos de comunicação humana (mecanicista, psicológica, simbólico-interpretativa e sistemas-interação) e a adaptam para os estudos em comunicação organizacional. No entendimento destes autores (KRONE; JABLIN;

PUTNAM, 1997), as questões utilizadas pelos pesquisadores para explorar a comunicação organizacional e os métodos usados na análise dos dados são uma extensão direta das perspectivas usadas na comunicação humana.

Ao analisar a relação entre comunicação e organização, Smith (*apud* PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004) propõe que esta relação pode ser vista sob três formas: i) a forma de *contenção ou contêiner*, que vê a comunicação ocorrendo dentro da organização que, por sua vez, possui uma estrutura material, concreta, reificada; ii) a *relação de produção*, que estabelece que “a comunicação e a organização podem produzir-se uma a outra”. (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004, p. 78); e, por fim, iii) a *relação de equivalência*, considerada a mais radical, que estabelece que comunicação e organização são processos isomórficos, entendidos como “uma só entidade, um só fenômeno, expressos de modos diferentes” (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 78).

Baseados nestas três formas de compreensão da comunicação organizacional, os autores Putnam, Phillips e Chapman (2004) fazem uma revisão da literatura sobre comunicação e elencam sete metáforas que revelam as diversas representações da comunicação e da organização e exploram o relacionamento comunicação-organização imerso em cada metáfora. “Essas metáforas servem como molduras alternativas para examinar a literatura de comunicação organizacional e a relação entre comunicação e organização” (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 83). O quadro metafórico apresentado pelos autores é o seguinte:

- i) A metáfora do *conduíte* - partidária da perspectiva do *contêiner* (comunicação dentro da organização), essa metáfora vê a comunicação como um *conduíte* – canal pelo qual algo é transportado – e a comunicação é entendida como um sistema de transmissão de mensagens por toda a estrutura organizacional.

- ii) A Metáfora da Lente - também vê a organização como um contêiner que abriga a comunicação e trata a comunicação como um processo de filtragem: busca, recuperação e encaminhamento da informação. Tem como pressuposto básico que a informação é sempre incompleta, de modo que “ao transmitir a mensagem, diferentes repertórios e metas de emissores e receptores aumentam a probabilidade de que a informação seja convertida, simplificada, reduzida ou resumida” (SMITH; STOHL; REDDING *apud* PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p.87).
- iii) A Metáfora de Linkage - aqui a relação entre comunicação e organização desloca-se do sentido de estar contido para um sentido produtivo e a comunicação é vista como um conector que liga indivíduos e unidades. Não trata as organizações como entidades com estruturas estáveis e fronteiras fixas, mas considera as organizações como “redes múltiplas que se sobrepõem com fronteiras permeáveis” (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p.87). A comunicação é essencial, uma vez que é através dela que ocorre a conexão entre indivíduos, grupos e níveis interorganizacionais.
- iv) A Metáfora da Performance<sup>1</sup> - nesta metáfora, a organização e a comunicação são co-produtoras e a interação social passa a ser o foco na análise organizacional. “A interação social está enraizada nas seqüências, padrões e significados que brotam do intercâmbio verbal e das mensagens não-verbais” (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 91), constituindo-se em processo e produto no ato de organizar. “As performances são interacionais, contextuais, episódicas e improvisadas (...). As organizações emergem como

---

<sup>1</sup> A palavra performance remete, em especial, no caso, metaforicamente, ao desempenho no palco (nota dos autores).

ações coordenadas, isto é, legitimam suas próprias regras, estruturas e ambientes por meio da interação social” (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 91). Há uma relação de equivalência – a organização, entendida como ações planejadas, é paralela à comunicação pela interação social. A organização é entendida como emergente da improvisação, representação, atuação dramática (WEICK, 1979).

- v) A Metáfora dos Símbolos - de acordo com essa metáfora, os indivíduos atuam simbolicamente criando símbolos que dão sentido ao seu mundo e a comunicação é entendida como sendo a interpretação desses símbolos. Tais símbolos podem ser narrativas, metáforas, ritos e rituais e “são mais do que manifestações de uma cultura organizacional; são os meios pelos quais o ato de organizar é realizado com sucesso” (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 98).
- vi) A Metáfora da Voz - o pressuposto desta metáfora é o de que nem todos os membros da organização têm voz igual ou cantam a mesma melodia. A comunicação é vista como expressão ou supressão das vozes dos membros da organização. A organização, por sua vez, constitui-se de diversos tipos de vozes – distorcidas, de dominação, diferentes – e pelo acesso à voz.
- vii) A Metáfora do Discurso - o discurso refere-se à linguagem, às gramáticas e aos atos discursivos que fundamentam tanto a performance quanto a voz. Na metáfora do discurso, a comunicação é uma conversação que focaliza tanto o processo como a estrutura, tanto a ação coletiva quanto a realização conjunta. Focaliza o diálogo entre parceiros, as configurações do contexto e os processos micro e macro (TAYLOR *apud* PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 102).

Para Casali (2006, p. 34), “as diferentes concepções da comunicação organizacional podem ser reunidas sob duas noções básicas: ‘comunicação nas organizações’ e ‘comunicação como organização’”.

A primeira dimensão, “comunicação nas organizações”, baseia-se em uma abordagem predominantemente funcionalista e vê a organização de maneira objetiva, como um fato dado, com estruturas reificadas e fronteiras fixas (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004) e a relação organização-comunicação assume a forma de um contêiner, em que a comunicação é vista “como uma variável, um elemento das organizações, alguma coisa que ocorre dentro da estrutura organizacional” (CASALI, 2006, p. 35) e que permite às organizações a realização dos objetivos de efetividade propostos. Esta visão objetiva da comunicação, com valores e métodos positivistas, se constituiu no “berço” das pesquisas em comunicação organizacional e tem sido dominante nos estudos organizacionais (CASALI, 2006). Ao considerar a relação comunicação-organização como “a transmissão linear de informação ao longo de canais hierárquicos” (MUMBY *apud* CASALI, 2006, p. 39), “supõe-se que a comunicação reproduza sistematicamente as estruturas organizacionais” (CASALI, 2006, p. 35).

A segunda dimensão, “comunicação como organização” fundamenta-se em uma abordagem interpretativa e, comungando da noção de construção social da realidade (BERGER e LUCKMAN, 1998), aborda a relação entre organização e comunicação de dois modos: produção e equivalência (CASALI, 2006). Como já foi dito anteriormente, a relação de produção propõe que “a comunicação e a organização podem produzir-se, uma a outra” (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 78) e a relação de equivalência “trata a comunicação e a organização como uma só entidade ou como um só fenômeno expresso de modos diferentes” (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 78).

A dimensão “comunicação como organização” assevera que é “por meio de práticas discursivas que os membros das organizações se engajam na complexa construção de diversos

sistemas de significados” (CASALI, 2006, p. 40). Desse modo, a organização é uma entidade que emerge de ações coordenadas, coletivamente, por meio de conversações, interações de todo tipo, conflitos e política, ou seja, “a organização é um processo de construção que tem, na base, o processo de comunicação” (BALDISSERA, 2000, p. 18), sendo que,

é pela habilidade dos indivíduos que os atores organizacionais podem criar e construir sua realidade por meio de palavras, símbolos e comportamentos (LARAMÉE; VALLÉE, 2001). A realidade assim constituída é então ativamente mantida por meio de experiências comunicacionais e os significados emergentes são promulgados a partir desses comportamentos (PUTNAM, 1982) (CASALI, 2006, p. 40).

Nesse sentido, como afirmam McPhee e Poole (2001), as estruturas organizacionais são produzidas e reproduzem, criam e são criadas por meio das interações sociais e dos processos de comunicação.

Para CASALI (2006, p. 43), estas duas noções, “comunicação nas organizações” e “comunicação como organizações”, não são excludentes. Na verdade, parecem ser complementares, como se pode observar no quadro-síntese elaborado pela autora (Quadro 1), que reproduzimos a seguir.

Afinal, o processo de comunicação não se restringe ao domínio subjetivo da linguagem, ele também possui manifestações objetivas. De acordo com Taylor e Cooren (1997), a existência de todo sistema de organização social humano é condicional à comunicação, assim como este sistema é uma estrutura na qual a comunicação ocorre. As organizações não apenas constituem-se pela comunicação, mas também se expressam em comunicação (TAYLOR; COOREN, 1997).

Mesmo concordando com esta afirmação da autora, a intenção desta pesquisa é explorar a comunicação organizacional na sua dimensão constitutiva (CASALI, 2006), analisando sua característica de processo subjetivo e interacional, a partir de uma compreensão de que a realidade organizacional é construída e reconstruída por indivíduos, por meio da interação social e que as interações sociais se realizam mediadas pela comunicação organizacional. O foco desta pesquisa não está no produto da comunicação e, sim, no processo pelo qual se realiza.

<b>COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>		
	<b>COMUNICAÇÃO “NAS” ORGANIZAÇÕES</b>	<b>COMUNICAÇÃO “COMO” ORGANIZAÇÃO</b>
<b>Visão das Organizações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidade</li> <li>• Máquina ou Coletivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de interações</li> <li>• Construção social</li> </ul>
<b>Visão da Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variável dependente da estrutura organizacional</li> <li>• Mecanismo para transmissão de informações e manutenção da ordem organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elemento constitutivo das relações sociais</li> <li>• Transação</li> </ul>
<b>Relação Comunicação – Organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contêiner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção</li> <li>• Equivalência</li> </ul>
<b>Importância da Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenho de funções operacionais, de manutenção, de relações humanas e de inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo “organizante”</li> </ul>
<b>Foco de análise da comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensagens</li> <li>• Canais</li> <li>• Redes</li> <li>• Relações sociais e clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos simbólicos de estruturação, co-orientação e legitimação das ações sociais</li> </ul>
<b>Síntese</b>	<b>Comunicação Informativa</b>	<b>Comunicação Constitutiva</b>

Quadro 1 - Síntese das Noções Sobre Comunicação Organizacional

Fonte: CASALI, 2006, p. 43

Sob esta ótica, a ênfase está nos processos de troca e interação entre indivíduos e grupos, nas possibilidades de negociação e diálogo, buscando um sentido compartilhado acerca de um objeto e atribuindo significado às ações organizacionais, evidenciando a comunicação como alicerce das ações organizacionais.

Partindo dessa premissa e tendo como fundamento a perspectiva interpretativa, consideramos relevante para esta pesquisa abordar o conceito de construção de significado que Weick (1995, 2001) conceitua como sendo uma atividade constante, contínua, sem início nem fim, que ocorre em grupos de pessoas quando estas estão envolvidas em conversações, debates, interações de toda ordem (ou seja, através da comunicação), que se transformam nos meios para a construção social.

### 2.1.1 O Processo de Construção de Significado (*Sensemaking*)

A construção de significado é considerada uma “atividade central, tanto na construção da organização como dos ambientes com os quais interage” (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 71) e é inegável a sua importância tanto na análise organizacional quanto na análise da comunicação organizacional sob a ótica interpretativa.

O processo de construção de significado foi desenvolvido por Karl Weick no seu trabalho seminal “*Psicologia Social da Organização*” (1973) e nos seus mais recentes trabalhos, entre os quais “*Sensemaking in Organization* (1995)” e “*Make of Sense*”. (2001). O autor descreve o processo de organizar como forma de resolver ambigüidades e reduzir incertezas (equivocidades) inerentes aos problemas com que os seres humanos são confrontados ao longo de suas vidas. É um processo por meio do qual as coletividades organizam o desconhecido (WEICK, 1995, 2001), pois é a partir desta atividade que os membros organizacionais conferem sentido às informações ambivalentes presentes no ambiente e desenvolvem interpretações comuns que servirão como base para nortear a ação organizacional (WEICK, 1995; CHOO, 2003).

Weick (1995, p. 17) caracteriza o processo de construção de significados (*sensemaking*) a partir de sete propriedades:

- 1) *fundado na construção de uma identidade* – as pessoas se reconhecem a partir do ambiente em que estão inseridas. Quando ocorrem mudanças neste ambiente essa confirmação de identidade é dificultada levando o indivíduo a reagir à essa mudança;
- 2) *retrospectivo* – trabalha com fatos que já ocorreram (CHOO, 2003) e utiliza interpretações anteriores que foram assertivas para explicar e solucionar o que está ocorrendo agora;

- 3) *interpretativo de ambientes perceptíveis* – os significados são atribuídos à realidade pelos esquemas interpretativos dos indivíduos (MACHADO-DASILVA, 2004);
- 4) *social* – ocorre primordialmente em grupos de pessoas envolvidas em interações de toda ordem, que se transformam nos meios para a interação social;
- 5) *contínuo* – “nunca começa ou termina, mas é um fluxo contínuo de atividades e projetos que constituem a vida da organização” (CHOO, 2003, p. 127). Conrad e Poole (2002) explicam que, quando indivíduos se defrontam com eventos e agem em resposta, esta ação provoca mudanças no ambiente criando ambigüidade a outros indivíduos e a eles mesmos. Ocorrem, então, outras ações em respostas que, por sua vez, geram novas situações ambíguas e assim, sucessivamente, num ciclo recursivo de ambigüidade, enfrentamento e ação;
- 6) *focado em e por pistas extraídas* – as pessoas se utilizam de estruturas simples, conhecidas para fazer conexões e dar um sentido mais amplo ao que está ocorrendo;
- 7) *governado mais pela plausibilidade do que pela precisão* – segundo Weick (1995, p. 61) isso ocorre porque

num mundo ambíguo, pós-moderno, imbuído da política da interpretação e de interesses conflitantes, e habitado por pessoas com múltiplas e mutáveis identidades, uma obsessão com a precisão parece inútil e de pouca ajuda (tradução livre).

Inspirada na noção de construção social da realidade (BERGER; LUCKMANN, 1998), esta visão enfatiza o caráter subjetivo (interpretação) e intersubjetivo (compartilhamento) da representação da realidade organizacional.

A emergência da organização social depende do surgimento de esquemas interpretativos compartilhados expressos na linguagem, e em outras construções simbólicas que se desenvolvem através da interação social (SMIRCICH, 1983, p. 1).

De forma que a organização, sob esse prisma, passa a ser entendida,

como universo cognitivo em que estruturas e processos refletem conhecimentos e artefatos simbólicos, construídos na interação social mediante o compartilhamento de significados atribuídos à realidade pelos esquemas interpretativos dos membros da instituição (MACHADO-DASILVA, 2004, p. 252).

A atividade humana organizada é sustentada pela ação e interpretação (cognição) dos atores sociais. Os indivíduos exercem um papel ativo na realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas de suas experiências. Há uma afirmação do papel da cognição e ação dos atores como fundamentais para a gênese e dinâmica das organizações (WEICK, 1995).

Ao utilizar a perspectiva cognitivista é preciso compreender

como os membros organizacionais conceituam, interpretam ou conferem sentido aos eventos ou processos organizativos, disso resultando decisões e ações que configuram produtos ou resultados para os indivíduos e para a própria organização que são fundamentais para seus processos de manutenção, crescimento ou dissolução (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2004, p. 70).

Todos os dias as pessoas se defrontam com múltiplos, complexos, ambíguos e imprevisíveis problemas que, na maioria das vezes, são impossíveis de se resolver isoladamente. Na busca de soluções para essas adversidades os indivíduos organizam-se de forma cooperativa para interpretar problemas complexos e desenvolver estratégias portadoras de sentido e utilidade para atingir objetivos individuais e de grupos. Essas ações são caracterizadas mais pelo aspecto retrospectivo do que prospectivo, pois os indivíduos se baseiam em aprendizagens passadas que foram assertivas para a solução de problemas atuais.

[...] a criação de significado envolve escolher consensualmente um conjunto de significados ou interpretações para reduzir a ambigüidade dos sinais fornecidos pelo ambiente [...] a criação de significado é inerentemente um processo social fluido, aberto, desordenado (CHOO, 2003, p. 124).

Segundo Weick (1973), o processo de construção de significado é composto por 4 fases interdependentes e interligadas conforme explicitado na figura 1.

O processo se inicia a partir de rupturas ou mudanças no ambiente organizacional (mudança ecológica). Essas mudanças emitem sinais e mensagens que as organizações precisam observar. Os indivíduos, então, escolhem algumas dessas mudanças para analisar, mais atentamente, normalmente, aquelas que têm maior influência sobre a organização ou que se destacam como oportunidades para empreender (interpretação). Dessa interpretação do ambiente em mudança resultam dados ambíguos (várias possibilidades de ação), que serão utilizados na fase seguinte. Na seleção, os indivíduos sobrepõem estruturas de significado já existentes a novas informações, ou seja, utilizam-se de interpretações, experiências e ações anteriores para atribuir significado a esses dados ambíguos, resultando, daí, um ambiente interpretado, significativo. Na última fase, retenção, os indivíduos armazenam esses ambientes interpretados e significativos para serem utilizados em novas ou futuras situações ambíguas.

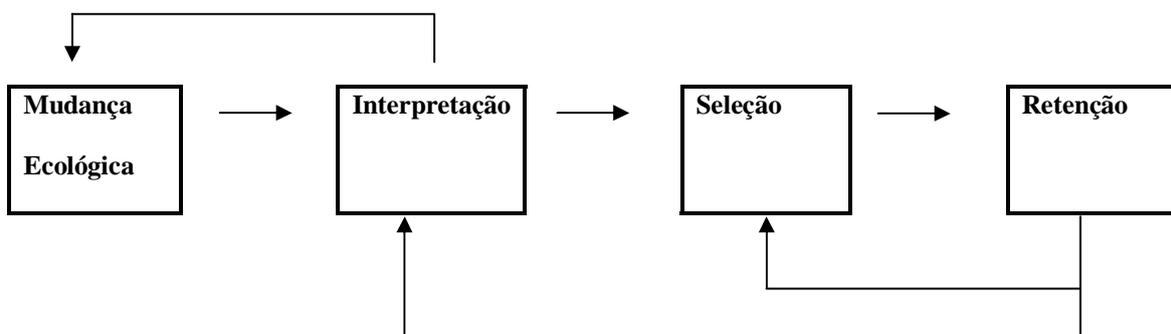


Figura 1 – Etapas da construção de significado

Fonte: K. E. Weick, 1979.

Choo (2003) afirma que este processo de compartilhar significados envolve uma atividade de comunicação complexa, não havendo mais espaço para a comunicação “taylorista” que pressupõe um receptor passivo. É somente entendendo a Comunicação Organizacional como processo que é possível aos indivíduos e grupos organizacionais compartilhar e interpretar informações a fim de compreender, interpretar e prever fenômenos

organizacionais. Dessa forma, a construção de significado requer a prática da expressividade (ZARIFIAN, 2001), do diálogo, da manifestação de opiniões comuns e divergentes sem que ocorram críticas ou represálias (COLNAGO, 2007).

Diante das possíveis perspectivas para análise da comunicação organizacional, finalizamos este tópico aceitando como relevante para a consecução desta dissertação a visão de “comunicação como organização” (CASALI, 2006), em que os dois constructos, comunicação e organização, são considerados isomórficos, equivalentes (WEICK, 1973; SMITH, 1986; PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004). Nesse sentido, a comunicação é considerada essencial às organizações, uma vez que a ação social só é possível quando os indivíduos envolvidos podem compartilhar significados subjetivos, entendendo que a comunicação organizacional é o processo por meio do qual essa interação social ocorre (WEICK, 1973, 1995, 2001). Ou ainda, a comunicação é a condição *sine qua non* para que ocorram essas interações (SIMÕES, 1995).

Na abordagem da perspectiva da “comunicação como organização” sob o paradigma interpretativo, várias são as

abordagens que podem ser abrigadas sob essa perspectiva, tais como: discurso organizacional, cultura organizacional, administração de significados, retórica e narrativa, fases do processo de decisão, processo organizacional, entre outros (CASALI, 2006, p. 40).

A partir da discussão precedente sobre comunicação e processos de construção de significado é possível inferir que, contemporaneamente, as organizações têm se deparado cada vez mais com eventos ambíguos que geram turbulência e incerteza em seu ambiente interno e externo. Eventos são acontecimentos aleatórios (não rotineiros) que relançam a atividade da organização em uma nova direção e que provocam nos indivíduos organizacionais uma sensação de perda de identidade fazendo com que estes busquem uma resposta satisfatória para solucionar o problema (WEICK, 1995, 2001; ZARIFIAN, 2001), ou seja, os indivíduos precisam tomar decisões, escolher novos rumos de ação.

Na medida em que a organização envolvida em um evento aleatório ou que pretenda se antecipar a eventos aleatórios apresenta um alto nível de integração técnica ou social, o evento perturbará a atividade de diversas pessoas, e tenderá a ser assumido coletivamente (ZARIFIAN, 2001). Ao apelar para a iniciativa dos indivíduos na tentativa de solucionar coletivamente o problema emerge a característica intersubjetiva do processo de tomada de decisão e, torna-se imprescindível a comunicação. Não mais no molde “taylorista”, de transmissão de ordens a serem executadas, mas de processos de comunicação que permitam aos indivíduos e grupos organizacionais compartilhar e interpretar informações a fim de compreender, interpretar e prever fenômenos organizacionais (WEICK, 1995, 2001; ZARIFIAN, 2001).

Assim, fundamentados numa visão interpretativa, acreditamos que a compreensão da comunicação organizacional deve passar pela análise do comportamento dos indivíduos engajados em processos de tomada de decisão, uma vez que, segundo Hall (2004, p. 171), “as comunicações no interior das organizações são fundamentais para os demais processos de poder, liderança e tomada de decisões”. Simon (1979) já previa a necessidade de analisar como os sistemas de comunicação exercem influência na busca pela decisão adequada. Para este autor, este é um terreno desconhecido e que pode vir a contribuir para um entendimento mais abrangente dos processos administrativos.

## **2.2 PROCESSO DECISÓRIO**

No tópico anterior apresentamos o referencial teórico acerca da comunicação organizacional e definimos como relevante para esta pesquisa o conceito de comunicação como “uma série de interações entre agentes em relação a um objeto, as quais constroem a realidade social” (CASALI, 2006, p. 143) entendendo que a comunicação organizacional é o

processo (mediação) por meio do qual essa interação social ocorre (WEICK, 1973, 1995, 2001; CASALI, 2006), ou ainda, a comunicação é a condição *sine qua non* para que ocorram essas interações (SIMÕES, 1995).

Este tópico tem como objeto de estudo o referencial teórico acerca do processo decisório organizacional. Nesse sentido, os conceitos sobre o processo decisório são analisados e é explorada a compreensão da tomada de decisão como um processo organizacional. Em seguida, é apresentado o conceito de racionalidade e seus aspectos restritivos, que é um conceito central na análise de processos decisórios. Além disso, são discutidos outros fatores relevantes na análise de processos decisórios, como o poder, a complexidade e a natureza política. Abordar-se-á, também, os modelos de processos decisórios encontrados mais comumente na literatura pertinente. E, por fim, apresentamos algumas considerações a respeito da relação entre o processo de comunicação organizacional (foco do estudo) e o processo organizacional de tomada de decisão (objeto do estudo).

De acordo com Weick (1973 1995, 2001), a ação social só é possível quando os indivíduos envolvidos podem compartilhar significados subjetivos, o que ocorre por meio de processos contínuos de construção de significado (*sensemaking*). O que emerge a partir desses processos são “um conjunto de significados compartilhados e modelos mentais que a organização utiliza para planejar e tomar decisões” (CHOO, 2003, p. 51).

Assim, o processo de tomada de decisões é fundamental para a análise dos processos organizacionais, pois é através do processo de tomada de decisões que as organizações são estruturadas e reestruturadas envolvendo tanto os problemas a serem solucionados quanto o processo político para obtenção de apoio às decisões tomadas (HALL, 2004). Seu estudo é, pois, crucial para a compreensão de como e por que as organizações chegam a ser o que são e para controlar quem as conduziu a esse estágio (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004).

Para Simon (1979, p. 8), “os processos administrativos são processos decisórios” e estes, por sua vez, imprescindíveis para se compreender uma organização (BRAGA, 1988b) de modo que a melhor maneira de analisar o comportamento de uma organização é analisar a estrutura e os processos decisórios (CHOO, 2003).

Toda decisão é resultado de uma escolha entre alternativas ou possibilidades. Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) definem decisão como compromisso específico para ação e, segundo Miller, Hickson e Wilson (2004, p. 301), “entender decisões consiste na análise de narrativas, na interpretação de ações e na identificação de significados em símbolos como articulados por pessoas”.

Ao analisar este tema, cumpre-nos apresentar uma distinção entre os conceitos de tomada de decisão e processo decisório. Segundo Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), processo decisório é um encadeamento de ações e fatores dinâmicos que se inicia na identificação de uma motivação para agir e se encerra com a decisão propriamente dita. O processo de tomada de decisão comporta a trajetória percorrida na busca das soluções para os problemas identificados na realidade organizacional. Já a tomada de decisão é entendida como um comprometimento em agir. Assim, tomada de decisão se constitui no ato de escolha que se dá ao final de um processo, e, processo decisório, “são os procedimentos de definição de problemas, avaliação de alternativas e escolha de uma diretriz de ações e/ou soluções” (BRAGA, 1987, p. 45).

Nice Braga (1988a, p. 21) faz uma interessante analogia entre o fenômeno da visão humana e o processo decisório. Para a autora,

decidir é algo simples e ao mesmo tempo complexo. É como o fenômeno da visão. Ver é muito simples; porém, se fizermos um corte lateral na cabeça humana vamos perceber a quantidade de nervos, veias, entroncamentos e complexidades do corpo sem as quais não poderíamos ver. Nesse sentido, o processo decisório é semelhante, porque decidir é simples. Entretanto, se fizermos um corte epistemológico num processo de decisão organizacional, vamos perceber sua complexidade, inúmeros e variados ingredientes, informações, comunicações, políticas, entroncamentos, culturas organizacionais, ligações, ramificações e coligações.

Em função das incertezas e ambigüidades que, cada vez mais, têm caracterizado o ambiente organizacional, os processos organizacionais de tomada de decisão têm se tornado complexos e dinâmicos e têm inferido limitações às abordagens tradicionais cujo fundamento está baseado no princípio de que o tomador de decisões tem um conhecimento absoluto de todas as opções disponíveis para a ação e é capaz de realizar as melhores escolhas, utilizando como critério de avaliação a lógica da maximização de valor, num processo seqüencial e linear.

Em conseqüência, novas abordagens têm sido apresentadas e, nestas abordagens, tem-se verificado uma tendência crescente de compreender as organizações “como um fenômeno processual, fortemente enraizado nas ações e decisões das pessoas” (BASTOS, 2002) de forma que há uma “recusa em reificar a organização e coloca as pessoas, os grupos, as redes sociais, as cognições gerenciais e os processos decisórios como alicerces do fenômeno organizacional” (BASTOS, 2002).

A idéia de que o processo decisório ocorre de forma linear, seqüencial, com um começo e um fim perceptíveis, tem sido questionada. Processos organizacionais, na opinião de Miller, Hickson e Wilson (2004), devem ser representados por um fluxo contínuo de decisões sendo que o começo e o término se sobrepõem. Há uma interpenetração e realimentação do processo entre esses momentos, se constituindo em uma via de mão-dupla (SIMON, 1960; WEICK, 1995, 2001; HARDY; FACHIN, 2000; MINTZBERG, 2001).

Ao investigar o processo de escolha na tomada de decisão encontramos os pressupostos econômicos neoclássicos que tratam o estudo da decisão através de ações prescritivas e normativas, com o estabelecimento de regras e modelos para que o tomador de decisão possa fazer uma escolha racional baseada no melhor curso de ação dentre as alternativas que se lhe apresentam. Insere-se, então, a discussão sobre a racionalidade nas teorias administrativa e organizacional e seus aspectos restritivos.

### 2.2.1 Racionalidade e Racionalidade Limitada

A discussão sobre racionalidade tem sido uma questão presente na análise organizacional, principalmente quando esta análise circunscreve o tema da decisão.

Para a teoria clássica da administração, vinculada à tradição positivista de ciência social, a racionalidade é concebida como “a escolha adequada entre alternativas e a eleição pertinente de meios para o alcance de fins estabelecidos” (OLIVEIRA, 1993, p. 21).

Segundo essa concepção,

toda decisão deve ser tomada racionalmente, com base em informações completas sobre os objetivos da empresa, alternativas plausíveis, prováveis resultados dessas alternativas e importância desses resultados para a organização (CHOO, 2003, p. 29).

Assim, pressupõe-se que o tomador de decisões tem um conhecimento absoluto de todas as opções disponíveis para a ação e é capaz de realizar as melhores escolhas, utilizando como critério de avaliação a lógica da maximização de valor, num processo sequencial e linear, ignorando a ambigüidade e a incerteza, típicas dos processos decisórios nas organizações.

Não obstante, a ação proposta ou a opção escolhida apresenta defeitos e limites como toda lógica humana, principalmente por envolver todo o ambiente no qual a organização está inserida, com as turbulências e imprevisibilidades que lhe são características, sendo que, na maioria das vezes, não há informações completas sobre todas as alternativas possíveis, nem tampouco tempo e recursos (inclusive humanos, cognitivos) para atingir todo esse conhecimento.

Além disso, estudos demonstraram que fatores como a estrutura, a política e o poder, a cultura organizacional e mesmo as emoções e o acaso, atenuam o alcance da decisão racional. Com base nisso, cada vez mais as limitações dessa abordagem vêm sendo reconhecidas pelos teóricos (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004), cujas críticas residem no reconhecimento

de que não só os valores de interesse econômico participam do processo de tomada de decisão, mas também os valores morais, os sentimentos e as emoções (HALL, 2004).

Em oposição a essa racionalidade econômica, Simon (1979) propôs o conceito de “racionalidade limitada” (modelo Carnegie) afirmando que o processo de tomada de decisão nas organizações é ambíguo e envolve vários níveis de incerteza porque a seleção dos dados e informações que subsidiarão o processo decisório sofrem uma série de influências, tanto do ambiente interno quanto externo da organização, de forma que não é possível para o tomador de decisões ter acesso a todas as possibilidades de ação.

A essência dessa noção é que os indivíduos têm limites perceptivos assim como de processamento de informação e, embora possam pretender agir racionalmente, só podem fazê-lo de maneira limitada (WEICK, 1973, p. 9).

Introduz-se, então, o conceito de *satisficing* em que os tomadores de decisão escolhem a “melhor” opção entre as soluções alternativas possíveis obtidas a partir de um número limitado de informações. Dessa forma, os aspectos de limitação da natureza humana, e também da organização, fazem com que o ótimo seja substituído pelo satisfatório (SIMON, 1979).

Para lidar com a limitação de sua racionalidade e com a complexidade dos problemas que enfrentam, os membros da organização adotam estratégias reducionistas, que lhes permitem simplificar a representação da situação problemática, incluindo os aspectos mais evidentes, em vez de tentar copiar a realidade objetiva em toda a sua complexidade. Em termos gerais, as pessoas buscam um resultado satisfatório, e não o melhor resultado, ou seja, escolhem uma alternativa que satisfaça alguns critérios, e não a melhor alternativa (CHOO, 2003, p. 266-267).

Simon (1979) argumenta que o ser humano tem uma capacidade cognitiva limitada para processar informações e que, além disso, o processo cognitivo apresenta outras limitações de caráter subjetivo, tais como: as experiências anteriores e as crenças dos tomadores de decisão, as pressões afetivas, culturais, as expectativas pessoais e ambições, a função ocupada e os jogos de poder, que podem influenciar e limitar o grau de utilização da racionalidade. O que não significa que os tomadores de decisão apresentam comportamentos

irracionais, mas sim que, dadas as circunstâncias em que a decisão ocorre, seu comportamento é contemporizado porque não possuem meios para maximizar (SIMON, 1979).

Essa teoria sobre a formação dos critérios de escolha e satisfação dos indivíduos

mostra como a formação dos critérios de decisão de um indivíduo é contingente e variável de acordo com o tipo de personalidade, com o tipo de situação e opções a ele oferecidas, o que destaca o caráter incerto e dinâmico do comportamento humano (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 115).

Teóricos da tomada de decisão, como Elster, Hirschmann, Lindblom, Cohen e March e Weick (*apud* MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 114-115) demonstram que:

- As preferências de um indivíduo ao decidir não são precisas, coerentes e determinadas, mas, ao contrário, são múltiplas, flexíveis e ambíguas (COHEN; MARCH, 1974).
- Essas preferências não são necessariamente claras e conscientes para o indivíduo antes de sua ação, mas podem ser descobertas ou se originam posteriormente, sendo criadas pela ação e por sua dinâmica. Muitas vezes, as explicações são racionalizações a posteriori criadas pelo indivíduo para justificar a própria ação, buscando coerência entre sua história passada e sua história presente (HIRSCHMANN, 1970; LINDBLOM, 1978; WEICK, 1976).
- Os critérios de decisão e as preferências do indivíduo não são estáveis e independentes das condições da escolha, mas, ao contrário, eles são adaptativos e influenciados pelo contexto de decisão e pela necessidade de sobrevivência neste contexto (ELSTER, 1983).
- Os critérios de decisão e as preferências do indivíduo não são intangíveis, mas são influenciados pela ação consciente ou inconsciente daqueles que decidem (ELSTER, 1983).

Os fatores limitadores da racionalidade, que restringem as oportunidades de escolha, atuam sobre o tomador de decisão tanto no nível individual quanto sob qualquer tipo de coletividade e no nível organizacional (SIMON, 1979). Ou seja, ocorrem no nível do indivíduo, mas o mesmo raciocínio pode ser aplicado no nível organizacional. Nos termos da racionalidade limitada, as ações organizacionais ocorrem

a partir de conhecimento suficiente e não a partir de conhecimento completo (o conceito de satisfatório), a partir do uso de regras simples e não trabalhosas, para procurar uma solução no momento em que um problema surge (por exemplo, fazer uma busca nas proximidades do problema), usar 'atalhos' sempre que possível (WEICK, 1973, p. 9).

Essa discussão sobre racionalidade tem sido um dos temas centrais na análise organizacional, desde Max Weber, que considerava a racionalidade como escolha adequada entre alternativas e a eleição pertinente dos meios para o alcance dos fins estabelecidos, o que não significa, necessariamente, “que as ações da organização sejam lógicas ou sensatas, mas, ao contrário, que são planejadas, calculadas para atingir certo objetivo” (WEICK, 1973, p. 9).

A organização é intencionalmente racional mesmo que seus membros tenham sua racionalidade limitada. Metas e objetivos são estabelecidos de antemão, e quando os participantes encontram problemas na busca desses objetivos procuram informações sobre as alternativas e conseqüências, e avaliam os resultados de acordo com os objetivos e preferências (CHOO, 2003, p. 43).

Tal enfoque é útil na medida em que considera, ao mesmo tempo, não apenas a racionalidade subjetiva de cada indivíduo, mas a influência dos fatores psicológicos, sociológicos e de relações humanas (CROZIER, 1981).

Porém, além da racionalidade, outros fatores, tais como poder, complexidade e política, têm sido verificados como efetivamente atuantes em processos decisórios, de forma que a variedade de hipóteses e pressupostos leva o assunto a ser considerado interdisciplinar (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004).

### **2.2.2 Outros Fatores a Serem Considerados na Análise de Processos Decisórios**

Um conceito extremamente importante na análise de processos decisórios é o conceito de poder. Poder, aqui, é entendido como “a habilidade relativa para controlar ou influenciar outras pessoas e acontecimentos” (HESKETH; ALMEIDA, 1980, p. 16).

Na medida em que as decisões podem ser vistas como fundamentalmente relacionadas à alocação e ao exercício do poder nas organizações, o poder pode ser considerado como uma característica onipresente na vida organizacional, sendo considerado como um fator-chave para a compreensão do processo de decisão (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004). As

organizações, nesse caso, deixam de ser mecanismos racionais e passam a ser arenas em que pessoas e grupos competem por recursos (simbólicos e materiais) e tentam integrar metas conflitantes (BRAGA, 1987). Partindo da premissa central de que as organizações são estruturas de significado intersubjetivamente produzidos, reproduzidos e transmitidos por atividades comunicativas dos seus membros, Mumby (2001) argumenta que este processo é fundamentalmente mediado pelo poder. Nesta perspectiva, comunicação, poder e organização são interdependentes e se co-produzem.

Os jogos de poder utilizados para influenciar e ajustar as decisões a interesses particulares ou paroquiais é resultado, principalmente, de como as entidades são organizadas. Organizações cujas estruturas são formadas por divisões, setores, departamentalizada, incorrem, inexoravelmente, em fragmentação, o que, por sua vez, leva estas unidades descentralizadas a formular seus conjuntos de regras e objetivos e cria interesses, especificidades e prioridades específicos a cada um (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004). À medida que cada um tenta impor seus interesses, aspectos políticos emergem, tais como negociação, coalisão, influência, barganha, entre outros.

Weick (1976) denomina esse tipo de organização como “sistemas frouxamente acoplados” (*loosely coupled systems*) e argumenta que este tipo de estrutura traz benefícios e desvantagens com relação aos processos decisórios. Desvantagens na medida em que dificulta a coordenação e o controle e a criação de objetivos ou metas conflitantes levando a disputas por interesses divergentes. Os benefícios estão relacionados, principalmente à facilidade na percepção de perturbações ambientais, à facilidade de adaptação à mudanças localizadas, à possibilidade de mudança em uma unidade sem afetar o todo.

Os interesses conflitantes levam à negociação que é o modo pelo qual os vários atores que estão competindo somam esforços para chegar a um acordo sobre o que, como, onde e quando fazer as coisas (BRAGA, 1987).

A coalizão é outro fator a ser considerado em processos decisórios que envolvem política e é resultante da aliança entre partes concorrentes em busca da satisfação de um interesse (BRAGA, 1987; MILLER; HICKSON; WILSON, 2004).

A necessidade de se chegar a uma decisão apropriada pode levar indivíduos com formas diferentes de olhar um mesmo problema e com interesses concorrentes a fazer concessões em busca do bem-comum. Dessas concessões resultam o consenso que são decisões tomadas em comum acordo pelas diversas partes envolvidas (BRAGA, 1988b).

Ainda com relação ao processo decisório, as decisões organizacionais podem variar em conteúdo (sobre o que versam), em processo (como a decisão caminha no interior da organização) e podem variar em importância (MILLER; HICSON; WILSON, 2004).

Com relação ao conteúdo, um fator relevante é a complexidade do problema relativo à tomada de decisão. Simon (1979) observa que os processos decisórios ocorrem num *continuum* que varia entre decisões “programadas” – comumente operacionais e que podem até aproximar-se de escolhas racionais, dadas suas características –, e, no outro extremo encontram-se as decisões “não programadas” – que representam um desafio, um novo caminho a percorrer, desafiadoras, estratégicas, versando sobre temas complexos e com repercussões organizacionais conseqüentes (SIMON, 1979; MILLER; HICKSON; WILSON, 2004).

### **2.2.3 Mapeando o Território de Tomada de Decisões**

Na Teoria das Organizações o processo decisório tem sido objeto de análise em uma série de estudos científicos a partir de diferentes perspectivas com abordagens que caminham desde as teorias clássicas da Administração, com ênfase nos aspectos racionais dos processos, passando por abordagens que contemplam os aspectos organizacionais e políticos, até áreas da

Psicologia, com ênfase em aspectos como a intuição (CHOO, 2003). Destarte, segundo Etzioni (1984), a teoria da decisão, que é fundamentalmente prescritiva – preceitua os passos para uma decisão racional –, vem observando um aumento do interesse por teorias descritivas – que registram e analisam como e em que condições as decisões são tomadas.

Allisson (1971) analisa o processo decisório a partir de três perspectivas diferentes: a racional, a organizacional e a política, cujas características estão sintetizadas no quadro a seguir (Quadro 2).

<b>Modelos</b>	<b>Racional</b>	<b>Organizacional</b>	<b>Política</b>
Conceitos Organizadores	Influência de estruturas e processos cognitivos	Influência de estruturas e processos organizacionais	Influência de poder e de manobras políticas
Metáfora Central	Organização como uma pessoa intencionalmente racional	Organização como uma máquina	Organização como uma mesa de negociações
Regras para categorização de estudos	Estudo lida com fatores influenciadores da compreensão de problemas	Estudo lida com fatores influenciadores do fluxo de informações e de decisões na organização	Estudo lida com fatores influenciadores das fontes e do uso de poder
Questões propostas para cada perspectiva	Como estrutura, processos e vieses cognitivos influenciam os resultados da decisão?	Como estruturas e processos organizacionais influenciam os resultados da decisão?	Como a distribuição de poder influencia os resultados da decisão?

Quadro 2 – Características das Três Perspectivas da Tomada de Decisão

Fonte: SCHWENK (1988, *apud* BIN, 2004, p. 26).

O modelo racional, ou modelo do ator racional, se caracteriza, fundamentalmente, por ver a decisão como resultado de escolha consciente e intencionalmente racional, o que caracteriza o próprio paradigma do funcionalismo estrutural, perspectiva ainda dominante no campo da Administração (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004). A organização confunde-se com um ator único, racional e a escolha da decisão deve conduzir àquela alternativa que for considerada ótima para a organização. Assim, temos um tomador de decisão fazendo uma escolha racional baseada no melhor curso de ação dentre as alternativas que se apresentam. Como já dissemos anteriormente, Simon (1979) assevera que há algumas lacunas na teoria da racionalidade por esta não levar em conta aspectos subjetivos relativos à própria racionalidade. A partir da introdução do conceito de racionalidade limitada abre-se espaço

para considerações mais realistas tais como a influência de vieses cognitivos na tomada de decisões e o papel do decisor como agente de construção e reconstrução de sistemas sociais (WEICK, 1995, 2001).

O modelo organizacional ou modelo de comportamento organizacional de tomada de decisão difere do modelo racional no que tange à escolha da decisão. Naquele modelo pressupõe-se a escolha deliberada enquanto que este modelo está atrelado aos resultados organizacionais funcionando em cima de rotinas e padrões. “Esses padrões baseiam-se em experiências passadas, tendências, padrões utilizados em organizações semelhantes, expectativas pessoais e modelos teóricos” (CHOO, 2003, p. 283). De acordo com o modelo organizacional as decisões são vistas como resultado de processos organizacionais e envolvem padrões normativos previamente estabelecidos sob pressupostos racionais. Inclui a definição das fases e atividades que conferem estrutura ao processo decisório.

Na perspectiva política a ênfase está no aspecto de negociação no qual as decisões são vistas como resultados de processos de barganha entre interesses divergentes.

Vários autores têm apontado que a tomada de decisão pode ser vista mais precisamente como um jogo de poder no qual grupos com interesses diferentes competem uns com os outros pelo controle de recursos escassos (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004, p. 286).

A organização é vista como um conjunto de jogadores, que podem ser indivíduos ou grupos, dotados de interesses e objetivos próprios e que se utilizam da influência de que dispõem para alcançar estes objetivos. Braga (1988b) afirma que a negociação é o modo pelo qual os indivíduos, grupos ou organizações somam esforços para fazer as coisas por meio de acordos sobre o que, como, onde e quando fazer. O modelo político tem como elementos o poder, a influência, as alianças, o conflito e as competições entre membros com diferentes visões sobre um mesmo problema.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a política organizacional pode ser entendida inicialmente a partir de cinco elementos: i) organizações são coalizões de vários indivíduos e grupos de interesse; ii)

existem diferenças duradouras entre os membros de coalizões, no que concerne a valores, crenças, informações, interesses e percepções da realidade; iii) a maior parte das decisões importantes envolve a alocação de recursos escassos; iv) recursos escassos e diferenças duradouras dão ao conflito um papel central nas dinâmicas organizacionais e tornam o poder o recurso mais importante; e, v) metas e decisões emergem de barganhas, negociações e manobras em busca de posições entre os diferentes interessados (MACIEL; HOCAYEN-DA-SILVA; CASTRO, 2006).

Na opinião de Miller, Hickson e Wilson (2004, p. 289), “a tomada de decisão distancia-se da avaliação fria e da seleção lógica de alternativas. Na verdade, a decisão está no centro das intrigas políticas [...]”.

Há ainda um quarto modelo de processo de tomada de decisão denominado de “anárquico” ou modelo da “lata de lixo” (*garbage can*) (COHEN *et al*, 1972). De acordo com essa perspectiva, a tomada de decisão é um processo desestruturado em que os responsáveis por tomar decisões propõem soluções a problemas que não existem (que são guardadas numa “lata de lixo”), mas que poderão surgir e serão resolvidos com as soluções disponíveis. Em síntese, o modelo advoga que soluções procuram por problemas. Segundo este modelo, as organizações são formas anárquicas que compõem um conjunto de idéias com pouca consistência. As organizações constroem as preferências para a solução dos problemas - ação - e não, as preferências constroem a ação. A compreensão do problema e das soluções é limitada, e as organizações operam em um sistema de tentativa e erro.

Ao traçar um cenário do processo decisório os autores Miller, Hickson e Wilson (2004) agruparam os diversos trabalhos que tratam do tema em duas dimensões: a dimensão da ação e a dimensão do interesse.

Na dimensão da ação, os processos decisórios transitam entre os extremos coerente e caótico. No extremo coerente estão incluídos os autores que consideram o processo decisório como racional, linear, com fases bem definidas a fim de alcançar um objetivo. Nesse extremo estão incluídos, por exemplo, “o incrementalismo de Lindblom (1959) e a descrição da mudança progressiva de Quinn (1980)” (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004, p. 297). No

extremo oposto tem-se a “dimensão caótica” onde está abrigado o modelo das latas de lixo (COHEN *et al.*, 1972). “Aqui, as soluções são geradas antes do processo e são acopladas a problemas de maneira quase randômica” (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004, p. 297).

Na dimensão do interesse tem-se, em um dos extremos, a perspectiva de solução de problemas e, no extremo diametralmente oposto, está a perspectiva de uma ordem negociada. A dimensão do interesse é caracterizada pela ênfase no aspecto político. A perspectiva de solução de problemas é representada pela descrição de Simon (1979) de tomada de decisão a partir de uma racionalidade limitada, incluindo o conceito de comportamento satisfatório objetivando a solução do problema (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004). “No outro extremo, estão as análises de Bacharach e Baratz (1962; 1970), que afastam inteiramente a abordagem de solução de problemas” (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004, p. 299). Nesse extremo, entende-se que as atividades organizacionais apresentam, sempre, uma motivação política.

#### **2.2.4 Comunicação Organizacional e Processo Decisório Organizacional**

No contexto organizacional, a tomada de decisão torna-se especialmente relevante uma vez que é por meio dela que se estabelece a escolha entre as alternativas plausíveis e a implementação de determinados cursos de ação ou objetivos em detrimento de outros (SIMON, 1979; ETZIONI, 1984). Esse processo constante de resolução de problemas e escolha de alternativas se constitui numa elaboração cognitiva e interacional entre indivíduos e grupos organizacionais e é viabilizada pela comunicação.

Sob esta ótica, a organização é construída e reconstruída pelos processos de tomada de decisão que envolvem interação social e conhecimento individual, sendo cooperativo mesmo

quando conflitante, incluindo negociação durante todo o processo a fim de responder às demandas do ambiente (HENRIQUE & HENRIQUE, 2004).

Destarte, toda interação pressupõe alguma forma de comunicação (CHANLAT, 1996b), ou seja,

toda interação, qualquer que seja, supõe, por definição, um modo de comunicação, isto é, um conjunto de disposições verbais e não-verbais que se encarregam de exprimir, traduzir, registrar, em uma palavra, de dizer o que uns querem comunicar aos outros durante uma relação (CHANLAT, 1996 b, p. 37).

Ora, partindo-se destas premissas, não há como negligenciar a importância da comunicação nos processos organizacionais de tomada de decisão.

Modelos contemporâneos de tomada de decisão ensinam duas importantes lições sobre as funções da comunicação nas organizações: elas indicam que os processos comunicativos e os produtos da comunicação (decisões, planos, transações, entre outros) permitem aos membros da organização administrar situações ambíguas e conturbadas (CONRAD; POOLE, 2002, p. 311, tradução livre).

BRAGA (1987; 1988 a e b), realizou um estudo comparativo de casos sob a ótica dos processos de decisão e de comunicação e apontou cinco fases (etapas e/ou categorias) de comportamentos comunicativos (interpessoais) que ocorrem nos processos organizacionais de tomada de decisão, a saber: definição de problemas; busca de informação; troca de informação; avaliação de alternativas e escolha de um curso de ação e/ou decisão propriamente dita. A autora, ao ressaltar o papel fundamental da comunicação no processo decisório das organizações, afirma que “um dos passos iniciais para a compreensão do processo de decisão organizacional é a identificação qualitativa de comportamentos comunicativos de indivíduos engajados em processo de decisão” (BRAGA, 1987, p. 1).

Nos próximos parágrafos apresenta-se uma descrição da categorização de comportamentos comunicativos proposta por Braga (1988b) ressaltando que, “ainda que a descrição do processo decisório apresente uma categoria de cada vez, o processo é interativo e dinâmico. Diferentes comportamentos ocorrem simultânea e continuamente” (BRAGA,

1988b, p. 49). Estas fases ou comportamentos comunicativos podem ser consideradas equivalentes às fases do processo de construção de significado propostas por Weick (1973), explicitadas no item 2.1.1.

- Busca de Informação

A busca de informação é definida como procura, coleta, processamento, avaliação e verificação de informações (ETZIONI, 1984) e refere-se às solicitações feitas de forma verbal ou escrita a outras pessoas de dentro e fora da organização (BRAGA, 1988b).

Para Choo (2003, p. 310), a percepção de um problema e o reconhecimento de que ele exige decisão e ação é o que motiva a busca de informações. Ela ocorre a partir da interação entre os tomadores de decisão e os seus pares e outros indivíduos internos e externos à organização e cessa quando “cursos de ação são desenvolvidos ou suficientemente investigados para serem submetidos a uma avaliação final”.

- Troca de Informação

Essa categoria de comportamento comunicativo compreende o processo pelo qual os tomadores de decisão recebem e enviam informação a outros membros e “parece ser vital ao processo decisório” (BRAGA, 1987, p. 40).

A principal forma de troca de informações ocorre “face-a-face” nas situações de interação. Mas, pode ainda, ocorrer a partir da forma escrita e através de encontros espontâneos.

- Definição de Problemas

“Para que um problema seja resolvido precisa, primeiramente, ser definido”, afirma Braga (1988b, p. 41). Nesta fase acontece a exploração do ambiente e é feito o processamento de dados em busca de indícios que possam identificar os problemas e oportunidades.

Segundo Weick (1976) quanto mais descentralizada for a autoridade, mais facilmente serão apreendidas as perturbações no ambiente em virtude do maior número de pessoas preocupadas em identificá-las.

- Avaliação de Alternativas

A avaliação de alternativas “refere-se a comportamentos destinados a medir e analisar os possíveis cursos de ação (alternativas) visando à solução do problema” (BRAGA, 1988b, p. 45). Braga (1988b, p. 47) observa que há duas maneiras predominantes de se avaliar alternativas decisórias:

A primeira, ligada à questão de fazer sentido e/ou ter bom senso, refere-se a tentativas de explicar por que uma solução é melhor para a situação do que outra(s) principalmente em termos da adequação e operacionalidade da decisão. A segunda maneira de avaliar é a negociação propriamente dita (...) onde se jogam tendências, opiniões, valores, sentimentos e conflitos.

- Escolha de um Curso de Ação e/ou Decisão Propriamente Dita

Envolve todas as outras fases e refere-se a comportamentos executados primeiramente para escolher um curso de ação (decisão) após discutir e analisar as possíveis alternativas. Envolve também distribuição de poder, papéis, hierarquia, propósitos, objetivos, informação disponível, quem influencia quem ou o quê, e os elementos externos ao processo. Culmina com o comportamento de escolha ou a decisão (BRAGA, 1988b, p. 48).

Para a realização desta pesquisa, utilizaremos a abordagem que trata os processos decisórios como ações coordenadas por meio das quais os indivíduos resolvem, coletivamente, os problemas com que se defrontam (WEICK, 1973, 1995, 2001), que ocorrem continuamente, a todo tempo e envolvem todos os níveis organizacionais. A pesquisa parte do

pressuposto de que a ação social organizada só é possível quando os indivíduos envolvidos podem compartilhar significados subjetivos, entendendo que a comunicação organizacional é o processo por meio do qual essa interação social ocorre (WEICK, 1973, 1995, 2001) e envolve aspectos políticos, uma vez que as organizações não são apenas mecanismos racionais de tomada de decisão, mas espaços em que estão várias pessoas e grupos defendendo interesses diversos e disputando recursos escassos.

Considerando que “as decisões não existem isoladamente, abstraídas de um contexto organizacional no qual deverão, supostamente, ser implementadas” (BECKER, 2004, p. 312), apresentamos, a seguir, o conceito de organização aceito nesta dissertação, bem como uma descrição do tipo organizacional escolhido para o presente estudo: a Universidade (ou a instituição de ensino superior). Esta foi descrita enquanto um tipo específico de burocracia: a burocracia profissional. Nesta seção faz-se, ainda, uma alusão aos modelos de processo decisório frequentemente utilizados nas Universidades.

### **2.3 ORGANIZAÇÃO**

A organização é o tipo de sistema social predominante na sociedade atual, sendo considerada como de extrema importância em todos os aspectos da vida humana, uma vez que vivemos em um “estado organizacional”. Não obstante, estamos de alguma maneira associados a algum tipo de organização, seja ela política, produtiva, religiosa, de ensino, entre outras. Assim, para compreendermos a sociedade atual, é preciso estudar as organizações (HALL, 2004).

Muitas são as definições atribuídas ao conceito “organização”. O mais comum é encontrarmos o termo “organização” como sinônimo de “sistema social burocraticamente organizado”, já que os estudos modernos a esse respeito têm por base a obra de Max Weber

(1947), com suas análises de burocracia e autoridade. Vale lembrar que Weber preferiu não definir burocracia e sim conceituá-la a partir da enumeração de suas características (MOTTA; PEREIRA, 1980), a saber: hierarquia, especialização, definição de atribuições ou de competências, normas de conduta, documentação e disciplina.

Para os fins desta pesquisa, cumpre-nos distinguir entre a definição racional, baseada no paradigma positivista/funcionalista e a perspectiva interpretativa/cognitiva, a ser adotada para os objetivos propostos nesta pesquisa, enfatizando a relevante contribuição de Karl Weick nesta abordagem.

Historicamente, a perspectiva positivista/funcionalista tem sido dominante na teoria das organizações. Sob esse prisma e com uma abordagem objetiva, a organização é concebida a partir de pressupostos de equilíbrio sistêmico e estruturas estáveis e é vista “como um sistema racional, concreto e tangível, definido de forma deliberada para o alcance de objetivos” (MACHADO-DA-SILVA, 2004, p. 252).

Uma definição muito próxima é expressa por Prestes Motta e Bresser Pereira (1980, p. 23), fazendo referência ao elemento que diferencia organizações dos demais sistemas sociais: a racionalidade. Assim, diz-se que “uma organização ou burocracia é um sistema social racional, ou um sistema social em que a divisão do trabalho é sistemática e coerentemente realizada, tendo em vista os fins visados”. Para estes autores, ato racional é aquele que “represente o meio mais adaptado para se atingir um determinado objetivo, na medida em que sua coerência em relação a seus objetivos se traduza na exigência de um mínimo de esforços para se chegar a esses objetivos” (MOTTA e PEREIRA, 1980, p. 22).

De acordo com a visão ontológica do realismo,

a organização, suas estruturas, processos, mecanismos e instrumentos de gestão, bem como as interações sociais em seu âmbito, produzidas ou reproduzidas, são tidos como entidades empíricas que têm existência própria, estável, como algo concreto e material, que independe da consciência e apreciação dos indivíduos (CAVALCANTI, 2004, p. 593).

Mais recentemente, a análise organizacional tem caminhado para uma abordagem interpretativa, de cunho cognitivo, com uma recolocação do indivíduo e dos processos organizativos no centro das atenções. A organização passa a ser entendida como uma complexa rede de significados compartilhados intersubjetivamente (WEICK, 1973), que ressalta a existência de uma dimensão subjetiva presente nas organizações (SMIRCICH, 1983) sem, contudo, negligenciar o aspecto objetivo.

Inspirada na noção de construção social da realidade, esta visão enfatiza o caráter subjetivo (interpretação) e intersubjetivo (compartilhamento) da representação da realidade organizacional. “A emergência da organização social depende do surgimento de esquemas interpretativos compartilhados, expressos na linguagem, e em outras construções simbólicas que se desenvolvem através da interação social” (SMIRCICH, 1983, p. 1). Há uma recusa em reificar a organização (SMIRCICH, 1983; WEICK, 1973, 1995, 2001), de vê-la como entidade racional e tão ordenada (como as teorias clássicas supõem) e coloca as pessoas, os grupos, as redes sociais, as cognições gerenciais e os processos decisórios como alicerces do fenômeno organizacional (WEICK, 1995; 2001).

A atividade humana organizada é sustentada pela ação e interpretação (cognição) dos atores sociais. Os indivíduos exercem um papel ativo na realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas de suas experiências. Há uma afirmação do papel da cognição e ação dos atores como fundamentais para a gênese e dinâmica das organizações (WEICK, 1995).

Sob esse prisma, a organização passa a ser entendida

como universo cognitivo em que estruturas e processos refletem conhecimentos e artefatos simbólicos, construídos na interação social mediante o compartilhamento de significados atribuídos à realidade pelos esquemas interpretativos dos membros da instituição (MACHADO-DASILVA, 2004, p. 252).

Ao utilizar a perspectiva cognitivista para analisar as organizações é preciso compreender

como os membros organizacionais conceituam, interpretam ou conferem sentido aos eventos ou processos organizativos, disso resultando decisões e ações que configuram produtos ou resultados para os indivíduos e para a própria organização que são fundamentais para seus processos de manutenção, crescimento ou dissolução (BASTOS e BORGES-ANDRADE, 2004, p. 70).

Considera-se, neste estudo, que a organização deva ser entendida como entidade que emerge a todo instante de ações, comunicações, arranjos e de uma complexa rede de significados compartilhados intersubjetivamente (WEICK, 1973), num contínuo processo de organizar, cooperativo e conflitante, produzido pelo relacionamento humano, com uma estrutura precária e dinâmica, resultante das múltiplas interpretações intersubjetivamente compartilhadas dos indivíduos (CAVALCANTI, 2004). Ressalta-se, assim, a existência de uma dimensão subjetiva presente nas organizações (SMIRCICH, 1983) sem, contudo, negligenciar o aspecto objetivo.

Sendo a organização o lócus onde ocorre o processo decisório, é importante que incluamos uma análise da estrutura da organização envolvida, uma vez que as estruturas servem de contexto às ações organizacionais e, ao mesmo tempo, são por elas continuamente transformadas. É o que trataremos a seguir.

### **2.3.1 A Organização Profissional**

Mintzberg (2001) sugere que, na medida em que nos afastamos dos sistemas de produção em massa e nos aproximamos de organizações que se valem de uma série de especialistas para realizar o trabalho, os conceitos tradicionais de administração e de organização não mais explicam a realidade. Nesse contexto, os processos decisórios e as

estruturas organizacionais tendem a assumir uma forma diferente que tem chamado a atenção dos pesquisadores.

As universidades, por sua natureza, possuem características singulares que as diferenciam do paradigma parsoniano/weberiano em que as organizações se assemelham a uma pirâmide, com níveis ordenados de gestão e com uma centralização do poder colocada no ponto superior da pirâmide (CECILIO, 2001).

Uma organização pode ser burocrática sem ser centralizada. Isso acontece quando seu trabalho é complexo, exigindo que seja realizado e controlado por profissionais e quando permanece estável ao mesmo tempo, de modo que as habilidades dos profissionais possam ser aperfeiçoadas através de programas operacionais padronizados. A estrutura assume a forma de burocracia profissional, o que é comum em **universidades**, em hospitais gerais, em escritórios de contabilidade, em agência de serviço social e em firmas envolvidas em trabalhos rotineiros e de engenharia ou de trabalho artesanal (MINTZBERG, 2001, p. 272, grifo nosso).

De acordo com HALL (2004), há uma ampla evidência de que, em uma mesma organização, convivem mais de um tipo de estrutura, existindo uma variação intra-organizacional que se verifica tanto entre as diversas unidades organizacionais como ao longo da hierarquia. Este parece ser o caso das universidades.

Nas instituições acadêmicas, geralmente, podem-se encontrar características da burocracia weberiana (MINTZBERG, 2001; HARDY; FACHIN, 2000), tais como: coordenação através da divisão do trabalho; padronização de atividades; utilização de critérios impessoais; hierarquia administrativa e uso de regras e regulamentos formais, coexistindo com características acadêmicas e profissionais, tais como inexistência de supervisão direta do trabalho e descentralização do poder e da responsabilidade (HARDY; FACHIN, 2000), o que as leva a serem consideradas “organizações profissionais” (MINTZBERG, 2001) ou “burocracias profissionais” (HARDY; FACHIN, 2000).

As universidades são organizações complexas, ambíguas, fragmentadas e conflitivas. Um espaço de múltiplos governos que não se submetem a um governo central. Possuem uma cultura organizacional peculiar com valores e pressupostos que influenciam o ambiente

interno. Porém, é inegável a existência da lógica burocrática em sua estrutura que, por sua vez, é permeada pela questão política, provavelmente com uma intensidade não encontrada em nenhum outro tipo de organização (SARAIVA, 2002).

Numa tentativa de capturar estas singularidades, aumentando a compreensão sobre o tema, os autores Cynthia Hardy e Roberto Fachin (2000) fazem uma importante revisão e apresentam alguns casos. De acordo com estes autores, estudos sobre a administração da educação superior apontam para a existência de características que permitiriam considerar as universidades como uma burocracia profissional, com componentes estruturais burocráticos convivendo com uma comunidade acadêmica descentralizada e controlada por valores profissionais.

Assim, o que emerge freqüentemente na organização profissional são hierarquias administrativas paralelas e separadas, uma democrática e invertida para os profissionais e a segunda maquina de cima para baixo para o pessoal de suporte (MINTZBERG, 2001, p. 274).

Na forma profissional de organização, as questões que necessitam de decisão aparecem ora sob a responsabilidade direta do profissional, ora sob a responsabilidade dos administradores, ora exigem a participação de uma série de pessoas em um processo coletivo complexo, (MINTZBERG, 2001). Ao recair sobre a categoria de escolha coletiva, a literatura sobre processo decisório envolvendo instituições de ensino superior tem se baseado, em sua maioria, em quatro modelos: burocrático-racional, colegiado, político e lata de lixo (HARDY; FAHIN, 2000; MINTZBERG, 2001).

O modelo burocrático-racional que, conquanto exista na literatura intenção de equalizar racionalidade e eficiência, na opinião de Hardy e Fachin (2000) deveria ser subdividido em burocrático – que, para chegar à decisão, utiliza rotinas e procedimentos; enfatiza a eficiência; a busca de alternativas é limitada e rotineira; os critérios são históricos e o processo é amplamente predizível – e racional, cuja preocupação está em alcançar a efetividade ótima, com objetivos claros, em que uma grande variedade de alternativas são

consideradas, analisadas e a melhor é selecionada. Para Mintzberg (2001), o modelo de “análise” de tomada de decisões é utilizado pelos operadores profissionais que usam cálculos, “se não para selecionar a melhor alternativa, pelo menos para avaliar a aceitabilidade de opções diferentes” (MINTZBERG, 2001, p. 279).

Quando o conteúdo do processo decisório é de interesse comum o modelo utilizado no processo de tomada de decisão é o modelo colegiado cujas decisões são tomadas por uma “comunidade de indivíduos e grupos, na qual todos poderão ter papéis e especialidades diferentes, mas que compartilham as metas e os objetivos comuns para a organização” (TAYLOR, 1983 apud MINTZBERG, 2001, p. 279). Hardy e Fachin (2000) caracterizam o modelo colegial como sendo um modelo processual e apresenta duas características principais: i) a idéia de uma comunidade de letrados (*scholars*) para a qual decidir é uma questão de consenso; ii) a idéia de autoridade profissional, baseada na competência e não na posição. Assim, percebe-se a combinação de uma estrutura descentralizada e um processo decisório consensual. No modelo colegiado os grupos são distintos, podendo ser comparados aos clãs, com objetivos discrepantes em função da especialização, mas que agem de forma integrada, consensual, em nome de um objetivo comum à organização.

Desenvolvido por Baldrige (1971), o modelo político no contexto da administração universitária também é processual. A organização é vista como um sistema político, com lutas por poder, competição por recursos escassos e interesses conflitantes. Ao contrário do que ocorre no modelo colegiado, aqui há, claramente, uma busca pelo atendimento dos interesses próprios e os fatores políticos tornam-se fundamentais na determinação dos resultados (MINTZBERG, 2001).

Por fim, tem-se o modelo da “lata de lixo” (*garbage can*), proposto por Cohen e March (1972), que demonstra o quão complexo e ambíguo é este processo. Segundo este modelo, a organização é considerada uma “anarquia organizada”, em que os meios e os fins

das decisões aparecem desarticulados (WEICK, 1979). As decisões não são tomadas intencionalmente, são determinadas por ausência de ação ou por acidente (HARDY; FACHIN, 2000), sugerindo um tipo de desinteresse (MINTZBERG, 2001).

A tomada de decisões é caracterizada por coleções de escolhas à procura de problemas, questões e sentimentos em busca de decisão nas quais possam ser ventiladas, soluções à procura de questões para as quais eles possam ser a resposta e tomadores de decisões à procura de trabalho (MINTZBERG, 2001, p. 279).

Mintzberg (2001, p. 279) assevera que “as decisões coletivas importantes da organização profissional parecem ser mais influenciadas pelos processos colegiados e políticos [...]”. Essa constatação é corroborada pela opinião de Hardy e Fachin (2000, p. 31), que afirmam que o modelo da lata de lixo “só emerge provavelmente quando as decisões envolvem temas de importância periférica”.

Com base nos “tipos ideais” de estruturas organizacionais e nos quatro modelos de processo decisório utilizados nas escolhas coletivas, Hardy e Fachin (2000) apresentam um esquema para a análise das estruturas universitárias. Utilizando o conceito de configuração, que combina características estruturais e aspectos do processo administrativo (DAGNINO e GOMES, 2006) e focalizando seis aspectos do funcionamento organizacional (poder, objetivos, meios, controle e mudança), Hardy e Fachin (2000) apresentam um esquema teórico do processo decisório e da estrutura em universidades e constroem uma tipologia composta por seis configurações para a compreensão da riqueza e da diversidade de ambientes universitários, permitindo a comparabilidade entre as instituições. Essa tipologia está representada, resumidamente, nos quadros (Quadro 3a e Quadro 3b) a seguir.

<b>Configuração</b>	<b>Poder</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Meios</b>
<b>Estrutura simples</b>	centralizado no líder	crescimento	visão empreendedora
<b>Burocracia Carismática</b>	centralizado no líder	realização e recuperação	visão empreendedora e ideologia
<b>Burocracia Profissional</b>	descentralizado	desenvolvimento profissional	normas profissionais
<b>Missionária</b>	disperso e compartilhado	excelência	interesse comum
<b>Política</b>	descentralizado (p/ os grupos de interesse)	aquisição de recursos	interesse próprio
<b>Anarquia Organizada</b>	disperso e ineficaz	ambíguo	desinteresse
<b>Tecnocrática</b>	centralizado nos tecnocratas	otimização	análise
<b>Burocracia Mecanizada</b>	centralizado na administração	eficiência	burocracia
<b>Adhocracia</b>	centralizado e descentralizado nos especialistas	inovação	resolução de problemas
<b>Forma Divisional</b>	descentralizado nos gerentes de divisão	crescer em âmbito	diversificação

Quadro 3a – Configurações Universitárias

Fonte: Hardy e Fachin (2000, p. 36).

<b>Configuração</b>	<b>Controle via</b>	<b>Mudança</b>	<b>Política</b>
<b>Estrutura simples</b>	Poder do empreendedor	a partir do líder	sim! mas o líder pode suprimi-la
<b>Burocracia Carismática</b>	carisma	a partir do líder	não! a visão do líder é compartilhada
<b>Burocracia Profissional</b>	socialização	a partir dos profissionais	depende!
<b>Missionária</b>	normas compartilhadas	a partir do consenso	não! a visão é comum
<b>Política</b>	uso do poder	a partir da política	sim! entre os grupos de interesse
<b>Anarquia Organizada</b>	nenhum	por acaso	possivelmente! mas sem efeito
<b>Tecnocrática</b>	racionalidade substantiva	a partir da análise racional	possivelmente! contra os tecnocratas
<b>Burocracia Mecanizada</b>	autoridade tradicional	a partir do planejamento central	possivelmente! contra o centro
<b>Adhocracia</b>	alocação de recursos	a partir do centro e dos especialistas	sim! pelos recursos
<b>Forma Divisional</b>	políticas-centrais	a partir dos gerentes de divisão	sim! entre as divisões e o centro

Quadro 3b – Configurações Universitárias

Fonte: Hardy e Fachin (2000, p. 36).

A partir dessa análise, reconhece-se a possibilidade de haver, numa mesma organização (Universidade), mais de uma configuração, dependendo da unidade analisada e do tipo de problema a ser solucionado (HARDY; FACHIN, 2000). Essa visão é corroborada por MINTZBERG (2001, p. 272), que sustenta um ponto de vista “contingente” segundo o qual existem “necessidades diferentes para contextos diferentes”. Da mesma forma, ao tratar dos processos decisórios, é possível encontrar a ocorrência de mais de um tipo (modelo) de processo decisório em uma mesma instituição. Aliás, Hardy e Fachin (2000, p. 21) afirmam que “pesquisas mais recentes tendem a se apoiar e avançar a partir de um dos modelos acima mencionados ou de uma combinação deles” de forma que

tais modelos podem coexistir numa mesma instituição, vindo a operar conforme a natureza de um tema específico em debate. Por exemplo, uma instituição pode ser caracterizada como uma ‘lata de lixo’ quando delibera em assuntos rotineiros, como ‘colegial’ quando tratar de mudanças em políticas acadêmicas, e como ‘política’ durante decisões orçamentárias (HARDY; FACHIN, 2000, p. 31).

Assim, após breve apresentação do referencial teórico sobre a configuração da organização profissional e das formas pelas quais os processos decisórios são empreendidos coletivamente nessas organizações e, especificamente, nas instituições de ensino superior, conclui-se que a “burocracia profissional” parece ser o alicerce principal utilizado para descrever as universidades pela particular combinação que faz dos mecanismos burocráticos tradicionais com formas extremamente autônomas de atuação de seus profissionais, compromissados e com adesão mais expressiva aos valores profissionais do que aos objetivos organizacionais (HARDY e FACHIN, 2000; CECILIO, 2001).

Os processos de tomada de decisão na burocracia profissional são altamente complexos. Essa complexidade é explicada por: i) um número pequeno de decisões são tomadas por decisão administrativa, pelo poder central, e normalmente dizem respeito à equipe de apoio administrativo e aos investimentos financeiros da instituição; ii) muitas

decisões são julgamentos individuais relativos ao ensino e à pesquisa, tomados por professores e influenciadas pelas normas profissionais; iii) a maioria das decisões de natureza global, recaem na categoria de escolha coletiva, em que se reúnem professores e administradores em sistemas de comissões. Essas são tipicamente descritas como colegiais (consensuais), políticas, anárquicas (lata de lixo) ou racionais (HARDY *et al*, *apud* HARDY e FACHIN, 2000, p. 30-31).

Reconhecendo que diferentes tipos de decisão requerem tipos diversos de comportamentos na definição das ações para a solução de problemas (BRAGA, 1987) é de se esperar que, numa mesma organização, seja possível encontrar modelos diferentes de processos decisórios que se superpõem, tais como: racional, lata de lixo, colegiado ou político (HARDY; FACHIN, 2000). E, quando o processo decisório percorre a estrutura organizacional envolvendo diversas unidades que competem entre si por recursos e por poder, e, mais, quando este processo decisório envolve alocação de recursos, não há como desconsiderar o modelo político, o poder relativo das unidades e os critérios burocráticos (PFEFFER; JEFFREY; SALANCIK, 1974).

Existe claramente um contraste entre a tomada de decisão vista como um pré-requisito funcional da organização eficaz e como o pilar da atividade política e do conflito entre grupos, em que jogos de poder são disputados numa arena (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004, p. 283).

Na medida em que as decisões podem ser vistas como fundamentalmente relacionadas à alocação e ao exercício do poder nas organizações, o poder pode ser considerado como uma característica onipresente na vida organizacional, sendo aqui considerado como fator-chave para a compreensão do processo de decisão (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004). As organizações, nesse caso, deixam de ser mecanismos racionais e passam a ser arenas em que pessoas e grupos competem por recursos, numa tentativa de integrar metas conflitantes (BRAGA, 1987).

Tendo em vista esse quadro de referência em que os processos decisórios em organizações burocrático-profissionais são analisados a partir de perspectivas que caminham de modelos racionais, burocráticos, preditivos até modelos políticos, com ênfase no conflito e na negociação, todos modelos de escolha coletiva, este estudo se aproxima da visão que diferentes tipos de decisão requerem tipos diversos de comportamentos na definição das ações para a solução de problemas (BRAGA, 1987), enfatizando a possibilidade de haver, numa mesma organização (Universidade), mais de uma configuração, dependendo da unidade analisada e do tipo de problema a ser solucionado (HARDY; FACHIN, 2000).

A partir dos conceitos discutidos e considerando a importância de desenvolver estudos sobre o referido tema, investigou-se o problema de pesquisa levantado em uma situação concreta. Os procedimentos metodológicos utilizados na consecução da pesquisa serão apresentados a seguir.

### 3 METODOLOGIA

No capítulo anterior, procurou-se delinear o referencial teórico-empírico deste estudo, discorrendo-se sobre a comunicação organizacional, os processos decisórios e as características das instituições de ensino superior enquanto tipo de organização escolhida para a consecução desta pesquisa. Neste capítulo, é apresentada a metodologia utilizada para analisar a comunicação organizacional enquanto processo de construção de significados considerado central nos processos decisórios organizacionais.

A Metodologia, na pesquisa, situa-se no plano da prática e indica os métodos que, efetivamente, serão usados. Aqui, método é entendido como um conjunto de decisões e opções particulares que são feitas ao longo de um processo investigativo (LOPES, 1999, p. 81).

Ao definir qual caminho irá seguir, o pesquisador deve fundamentar sua pesquisa adequando teoria-metodologia-objeto, sustentando-se de forma coerente nos métodos e técnicas que serão empregados na coleta, análise e interpretação dos dados. Ou seja, o rigor metodológico deve constituir-se numa preocupação permanente do pesquisador, a fim de fornecer à pesquisa sua característica essencial de cientificidade (TRIVIÑOS, 1987; LOPES, 1999; FARIA, 2004).

Na realização de pesquisa que tem as organizações como objeto de análise, muitos podem ser os enfoques e há uma grande variedade de recursos a que podem recorrer os pesquisadores para trabalharem as questões referentes à pesquisa em Ciências Sociais e, especificamente, em Comunicação. “Os recursos devem ser escolhidos de acordo com sua capacidade de resolver as questões propostas e de acordo com os objetivos do pesquisador” (EPSTEIN, 2005, p. 25).

Por entender que a organização é um fenômeno intersubjetivo, cuja realidade é socialmente construída por meio da comunicação, realizou-se esta pesquisa utilizando uma abordagem interpretativa que, segundo Casali (2004, p. 4), “centra-se em significados, sendo sensível à ambigüidade inerente à linguagem, reconhecendo a multiplicidade e o dinamismo, bem como o contexto em que se situam os pesquisadores e os participantes da pesquisa”. As pesquisas realizadas sob esse enfoque devem considerar a percepção dos sujeitos, salientando o significado que o fenômeno tem para as pessoas (TRIVIÑOS, 1987).

A seguir, este capítulo descreve os procedimentos que serão adotados, apresentando, primeiro as questões de pesquisa, os conceitos e as categorias analíticas definidas em função do problema de pesquisa. Em seguida, apresentam-se os aspectos práticos relativos à técnica de pesquisa e os procedimentos a serem empregados para a coleta e tratamento dos dados. Por fim, incluiu-se um tópico que trata das limitações do estudo.

### **3.1 ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA DE PESQUISA**

Em conformidade com o quadro analítico desenvolvido na base teórico-empírica, esta pesquisa tomou por base o seguinte pressuposto orientador:

- Os processos decisórios vão além do resultado deliberado da racionalidade dos dirigentes, e se constituem numa elaboração cognitiva, interacional, um processo constante e dinâmico de estruturação e reestruturação, viabilizado pela comunicação a partir de conversações, debates, interações de toda ordem e influenciado por aspectos políticos.

### **3.1.1 Questões de Pesquisa**

Partindo das idéias subjacentes ao problema de pesquisa e em função dos objetivos deste estudo, as seguintes questões de pesquisa foram elaboradas a fim de guiar o estudo empírico:

- Como os diferentes atores interpretam o processo decisório de alocação de vagas docentes no contexto da UFPR?
- Que fatores políticos atuaram no processo decisório de elaboração de um modelo para alocação de vagas docentes na UFPR e que foram apreendidos pelos diversos atores?
- De que forma o aspecto intersubjetivo e interacional da comunicação organizacional pôde ser evidenciado?
- Que tipos de eventos e interações (comportamentos comunicativos) ocorreram durante o processo decisório?

### **3.1.2 Categorias Analíticas**

Para que fosse possível analisar a comunicação organizacional como processo de construção de significado no âmbito do processo decisório “Modelo de Alocação de Vagas Docentes na UFPR” o quadro de análise deste trabalho foi constituído a partir de duas categorias de análise: comunicação organizacional (objeto do estudo) e processo decisório (contexto no qual o objeto de estudo foi investigado).

A definição das categorias analíticas<sup>2</sup> tem o intuito de atribuir-lhes conceito de forma a diminuir as ambigüidades comuns às palavras e ao seu uso. Desse modo, seguem-se as definições das principais categorias de análise e dos elementos que as compõem, e que julgou-se procedente para esse estudo, bem como a forma por meio da qual estas categorias foram apreendidas empiricamente.

- Comunicação Organizacional

Conceituação: “Processo pelo qual se instaura uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, resultando em um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são levados a assumir juntos ou de maneira convergente” (ZARIFIAN, 2001, p. 165) de forma a construir a realidade social (CASALI, 2006).

Forma de Apreensão Empírica: A comunicação organizacional foi avaliada a partir da identificação de alguns fatores relacionados no quadro a seguir (Quadro 4), visando a evidenciar opiniões e interpretações que caracterizam o aspecto subjetivo e interacional da comunicação organizacional. Os fatores que caracterizam a comunicação organizacional como processo interacional e constitutivo das ações organizacionais foram extraídos do referencial teórico que embasa esta pesquisa. A identificação empírica destes fatores foi realizada pela análise de conteúdo de entrevistas semi-estruturadas com membros da Comissão de elaboração de um Modelo para Alocação de Vagas Docentes na UFPR, ocorrido no período entre 2003 e 2005.

---

<sup>2</sup> Sendo esta uma pesquisa de natureza qualitativa adotou-se o termo **categoria analítica** ao invés do termo usual **variável** que, por sua vez, é mais utilizado nas pesquisas de natureza quantitativa.

<b>Fator</b>	<b>Definição</b>	<b>Autor(es)</b>
Interação Social	Interação social é a ação social, mutuamente orientada, de dois ou mais indivíduos em contato; envolve significados e expectativas em relação às ações de outras pessoas; interação é a reciprocidade de ações sociais. Enraizada nas seqüências, padrões e significados que brotam do intercâmbio verbal e das mensagens não-verbais.	(PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN (2004)
Discurso	É a forma com que os indivíduos exprimem o sentido/significado que criam e sustentam a realidade social; mensagens verbais e não-verbais.	PUTNAM (1982); CASALI (2006)
Consenso	Decisões tomadas de comum acordo por todas as partes envolvidas.	BRAGA (1988b)
Discussão	O processo pelo qual as pessoas abandonam uma idéia inicial e adotam outra, depois de um discurso racional que implica fazer inferências a partir de crenças existentes e justificar essas inferências diante das alegações contrárias. Esse processo de desenvolver, apresentar, comparar e avaliar justificativas em grupo leva os participantes a descobrir novas explicações ou a aprofundar sua convicção nas justificativas existentes.	CHOO (2003)
Símbolos	Criados intersubjetivamente pelos indivíduos para dar sentido aos eventos.	PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN (2004)
Narrativas	Formas que descrevem e reescrevem os fenômenos organizacionais (eventos).	BRUNER (1991); CASALI (2006)
Construção de significado ( <i>sensemaking</i> )	Atividade constante, contínua, sem início nem fim, que ocorre em grupos de pessoas quando estão envolvidas em conversações, debates, interações de toda ordem, que se transformam nos meios para a construção social. É um processo por meio do qual as coletividades estruturam o desconhecido.	WEICK (1995; 2001)
Sentido	Apropriação subjetiva que cada um faz de suas próprias orientações de pensamento e ação; consiste na reelaboração, subjetiva e prática do evento com o qual o indivíduo se confronta; propriedade iminentemente humana; propriedade da mente.	ZARIFIAN (2001); STEWART (1972)
Significado	Sentido compartilhado; sentido coletivo.	ZARIFIAN (2001)

Quadro 4 – Fatores a serem considerados na análise do processo de comunicação organizacional

- Processo Decisório

Conceituação: É o processo por meio do qual as organizações são estruturadas e reestruturadas (MILLER, HICKSON e WILSON, 2004), a partir de “procedimentos de definição de problemas, avaliação de alternativas e escolha de uma diretriz de ações e/ou soluções” (BRAGA, 1987, p. 45) envolvendo tanto os problemas a serem solucionados quanto o processo político para apoio às decisões tomadas (HALL, 2004).

Forma de Apreensão Empírica: O processo decisório analisado foi o de elaboração de um Modelo para Alocação de Vagas Docentes, no âmbito da Universidade Federal do Paraná, ocorrido no período de 2003 a 2005. A avaliação e caracterização do processo decisório foram realizadas a partir das respostas obtidas por meio de entrevistas e pela análise documental. Na análise empírica do estudo de caso descreveu-se o processo decisório a partir das diferentes interpretações dos entrevistados, obtidas com a análise de conteúdo da entrevistas e pela análise documental. A partir da descrição procurou-se caracterizar o processo de decisão evidenciando a racionalidade limitada, o caráter dinâmico e recursivo do processo e os aspectos políticos envolvidos. Esta caracterização foi apoiada nos fatores elencados no Quadro 5, extraídos do referencial teórico e confrontados com os dados coletados empiricamente.

<b>Fator</b>	<b>Definição</b>	<b>Autor(es)</b>
Decisão	Compromisso específico para a ação; é sempre relativa a quem decide e ao contexto no qual foi tomada; seu entendimento implica a análise de narrativas, interpretação de ações e identificação dos significados atribuídos aos símbolos.	MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÉT (1976); MOTTA; VASCONCELOS (2002); MILLER; HICKSON; WILSON (2004)
Conflito	Diversidade de considerações sobre um assunto; perspectivas de análise relacionadas ao domínio do indivíduo; crenças e preferências moldadas de acordo com a subunidade a que pertence o indivíduo.	EISENHARDT e ZBARACKI (1992); MINTZBERG (2001)
Interesses	Metas e interesses de grupos ou pessoas que podem ser diversos e conflitantes e capazes de determinar decisões, ações e aceitação por parte dos indivíduos.	EISENHARDT e ZBARACKI (1992); MINTZBERG (2001)
Racionalidade Limitada	Conhecimento incompleto de todas as informações e possibilidades de ação levando à escolha da solução apenas satisfatória.	SIMON (1979); HARDY; FACHIN (2000)
Negociação	Constitui-se num dos processos básicos do processo decisório; é sociopolítico e envolve indivíduos e grupos que somam esforços para escolher ações através de acordos sobre questões como o que fazer, como fazer, onde, quando e assim por diante.	HARDY; FACHIN (2000); BRAGA (1987, 1988 <sup>a</sup> , 1988 <sup>b</sup> )
Política	Reflete a influência dos indivíduos que procuram satisfazer seus interesses pessoais e institucionais; uso do poder para obter resultados consoantes com o interesse próprio.	MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÉT (1976); HARDY; FACHIN (2000)

Quadro 5 – Fatores a serem considerados na análise do processo decisório

### 3.1.2.1 Outros termos relevantes

- Organização

Conceituação: Ao adotar a perspectiva interpretativa, esta dissertação entende organização como entidade que emerge, a todo instante, de ações, comunicações, arranjos e de uma complexa rede de significados compartilhados intersubjetivamente (WEICK, 1973), num contínuo processo de organizar, cooperativo e conflitante, produzido pelo relacionamento humano, com uma estrutura precária e dinâmica, resultante das múltiplas interpretações intersubjetivamente compartilhadas pelos indivíduos (CAVALCANTI, 2004).

- Instituição Federal de Ensino Superior

Conceituação: São organizações complexas, ambíguas, fragmentadas e conflitivas, que lhe conferem uma estrutura peculiar onde coexistem especialistas (docentes) com uma inegável lógica burocrática (apoio administrativo), sendo por isso, consideradas um tipo diferenciado de burocracia, uma “burocracia profissional”. Um espaço de múltiplos governos que não se submetem a um governo central. (HARDY; FACHIN, 2000; MINTZBERG, 2001; DAGNINO; GOMES, 2006).

- Estrutura

Conceituação: São “sistemas frouxamente acoplados” que, pela interação social, moldam a atuação das pessoas que produzem e reproduzem a estrutura; alteram-se influenciadas pela sucessão de membros, pela interação social e pelas mudanças ambientais contínuas (WEICK, 1973, 1995, 2001; HALL 2004).

### **3.2 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA**

Neste tópico, a preocupação passa a ser com os aspectos empíricos, necessários à execução da pesquisa. Para atingir a característica de cientificidade, o trabalho exige procedimentos metodológicos que sejam coerentes com o problema de pesquisa, de forma que os objetivos propostos sejam alcançados e as perguntas de pesquisa, respondidas. Deve ainda, ser coerente com os pressupostos discutidos na base teórico-empírica.

Tendo em vista as questões de ordem epistemológica sobre a comunicação organizacional, acredita-se ser adequado, para o presente estudo, o emprego de um delineamento de pesquisa e de métodos de coleta e análise de dados de natureza qualitativa, como será apresentado nos itens seguintes, uma vez que esta metodologia permite analisar aspectos subjetivos, como percepções, compreensão do contexto organizacional e dinâmica das interações grupais pelos seus significados para as pessoas (RICHARDSON, 1999).

Na seqüência, descreve-se a estratégia de pesquisa utilizada, bem como as razões para sua escolha, além das formas a serem utilizadas na obtenção, tratamento e análise dos dados empíricos.

#### **3.2.1 Delineamento da Pesquisa**

As estratégias de pesquisa consistem em formas específicas de analisar e coletar dados e devem atender ao propósito do trabalho, que pode ser classificado em exploratório, descritivo ou explanatório, sem que existam fronteiras rígidas quanto às classificações ou delimitações específicas entre a estratégia de pesquisa e os propósitos do estudo (SILVA, 2002).

Os procedimentos empregados são de natureza qualitativa-descritiva por serem indicados na compreensão profunda dos fenômenos relacionados ao caso a ser estudado. Para Selltiz *et al* (1971), pesquisas que objetivem caracterizar situações, grupos ou indivíduos específicos, devem ser classificadas como descritivas. A pesquisa aqui proposta, configura-se qualitativa por revelar-se a forma adequada para entender a natureza dos fenômenos sociais podendo

descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1999, p. 80).

Em face da complexidade dos processos organizacionais e tendo em vista a comunicação organizacional tratar-se de um fenômeno complexo, “um processo dinâmico, onde coisas objetivas são acessadas por recursos subjetivos para continuamente criar e recriar a realidade social” (CASALI, 2004, p. 14), a técnica empregada foi o estudo de caso.

Entendemos ser esta a técnica mais apropriada para o problema de pesquisa apresentado por considerarmos esta uma estratégia de pesquisa abrangente, que busca “investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente” (YIN, 2001, p. 32).

Segundo YIN (2001), essa estratégia é adequada quando se colocam questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, quando se focalizam acontecimentos contemporâneos reais, e quando não é possível controlar ou manipular eventos comportamentais relevantes. O diferencial do estudo de caso está em permitir que se lide com “uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2001, p. 27).

A modalidade de estudo de caso único foi a opção escolhida por ser indicada para se compreender, de modo aprofundado, os fenômenos, já que tem a vantagem de trabalhar com

um universo claramente definido e homogêneo, no qual as categorias de análise poderão ser consideradas com profundidade e nas mesmas condições de observação e análise (BULGACOV, 1998), permitindo a expansão e generalização de teorias (generalização analítica) (YIN, 2001).

Coerente com o objetivo que tem o estudo de caso em compreender um fenômeno particular em um contexto específico sem visar a generalizações, a escolha do caso a ser analisado pautou-se no propósito de entendimento do mesmo e de maximização do aprendizado e não pela busca de um caso que represente outros (STAKE, 1995).

Para o desenvolvimento do estudo de caso esta pesquisa tomou por base as etapas propostas por Nisbet e Watt (*apud* DUARTE, 2005, p. 225) que são:

- (1) a primeira aberta ou exploratória, quando se devem especificar as questões ou pontos críticos, estabelecer os contatos iniciais para iniciar o trabalho de campo, localizar informantes e as fontes de dados pra o estudo;
- (2) a coleta sistemática de dados, com base nas características próprias do objeto estudado;
- (3) a análise e interpretação sistemática dos dados e a elaboração do relatório (DUARTE, 2005, p. 225).

Tendo em vista a opção pela técnica de estudo de caso e para facilitar o desenvolvimento do trabalho de pesquisa foi desenvolvido um “protocolo de estudo de caso” (YIN, 2001), a fim de sistematizar os procedimentos a serem adotados, facilitando a replicação por outros pesquisadores, se for o caso (Anexo B).

Quanto à perspectiva temporal, optou-se por um corte seccional com avaliação longitudinal, que consiste em investigar os fenômenos que se desenvolveram ao longo de um período – processo – porém, com os dados sendo coletados em um dado momento e espaço (SAUNDERS; LEWIS; TORNHILL, 2000). Assim, o processo de elaboração de um Modelo para Alocação de Vagas Docentes, no âmbito da UFPR, ocorreu no período de fevereiro de 2003 a março de 2005, e os dados foram coletados no primeiro semestre de 2007.

O nível de análise é o organizacional e a unidade de análise, o processo decisório acerca da elaboração de um modelo para alocação de vagas docentes na Universidade Federal do Paraná, ocorrido entre 2003 e 2005.

### **3.2.2 Seleção dos Entrevistados**

Nos estudos de natureza qualitativa a seleção dos entrevistados tende a ser não-probabilística. Para esta pesquisa optou-se por uma seleção intencional, justificada pela participação no processo decisório analisado e pelo conhecimento do tema, e está ligada “à significação e à capacidade que as fontes têm de dar informações confiáveis e relevantes sobre o tema de pesquisa” (DUARTE, 2005, p. 68).

A Comissão para Elaboração de um Modelo para Alocação de Vagas Docentes na Universidade Federal do Paraná foi designada pelo Presidente do COPLAD e era composta por nove docentes da Universidade Federal do Paraná, ocupantes de funções administrativas (Vice-Diretores, Diretores de Setor e representantes da Administração Superior), tendo atuado no período entre 2003 e 2005. Neste interstício, houve três substituições, totalizando doze atores envolvidos no processo decisório escolhido para esta pesquisa. Destes, nove foram entrevistados. Dos três que ficaram fora da seleção, um está afastado da instituição ocupando cargo em órgão da esfera Federal, e os outros dois afirmaram não ter participado ativamente do processo, não dispondo de informações que acreditassem ser relevantes para a pesquisa. Dos nove entrevistados, três eram Diretores de Setor e participaram tanto da Comissão de Atualização do Modelo de Alocação de Vagas Docentes quanto do fórum de Diretores, dois eram representantes da Administração Superior (Pró-Reitorias) e quatro eram vice-Diretores de Setor que, por sua vez, tinham livre acesso aos dois grupos.

### 3.2.3 Coleta de Dados

Conforme Godoy (1995), os dados no estudo de caso devem ser coletados nos locais onde os eventos e os fenômenos, que estão sendo investigados, naturalmente acontecem, podendo ser usados os seguintes meios: entrevistas, observações e consulta a documentos.

Por se tratar de um estudo que tem como tema central um fenômeno social, de caráter subjetivo, uma combinação de formas de coleta foi utilizada, visando a aumentar a cientificidade da pesquisa e atender à exigência do estudo de caso, a saber: consulta a documentos e entrevistas, o que permitiu lidar com evidências variadas. Para Yin (2001), esta obtenção de informações de diversas fontes distintas apresenta, como principal vantagem, o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, o que, por sua vez, torna a descoberta ou conclusão do estudo de caso mais convincente e acurada.

Para esta pesquisa, os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, desenvolvidas a partir de uma interação dinâmica entre pesquisador e entrevistados. Tendo em vista que o caso estudado tratou-se de um processo decisório já ocorrido, não foi possível realizar observações do processo em si, porém, houve observação não-sistemática já que o pesquisador vivenciou o processo em outra perspectiva (funcionário da instituição pesquisada) e sua análise também foi influenciada por esta experiência anterior.

Para Richardson (1999, p. 207), a entrevista “é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas”, o que é fundamental na pesquisa em Ciências Sociais, em que muitos dos aspectos de uma resposta só são percebidos pelo pesquisador na interação “face a face” com o pesquisado. Por isso, a entrevista tem sido largamente utilizada em áreas como a Sociologia, Comunicação, Antropologia, Administração, Educação e Psicologia na busca por respostas para a compreensão de um fenômeno (DUARTE, 2005).

A entrevista semi-estruturada é definida por Triviños (1987, p. 46) como

aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

Esta definição é corroborada por Flick (2004), que define a categoria de entrevista “semi-estruturada” como sendo aquela aplicada a partir de um roteiro previamente elaborado, mas que permite a formulação de algumas perguntas no decorrer da entrevista, que permitirão ao pesquisador “explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer prospectivas” (DUARTE, 2005, p. 62).

A coleta de dados primários deu-se em três momentos distintos:

i) a primeira etapa abrangeu conversas informais com atores envolvidos e afetados pelo processo decisório em questão a fim de ajustar e flexibilizar o roteiro de entrevista, além de prover a pesquisadora de maior familiaridade com o processo decisório em análise;

ii) o segundo momento constituiu-se da realização das entrevistas propriamente ditas com os membros da Comissão de Elaboração do Modelo para Alocação de Vagas Docentes na Universidade Federal do Paraná e membros do fórum de Diretores;

iii) finalmente, pontos obscuros dos depoimentos foram esclarecidos; respostas a novas questões decorrentes do processo de análise dos dados foram buscadas, bem como a dissolução de eventuais dúvidas de posicionamento surgidas com a triangulação dos dados.

Ao longo das entrevistas ocorreu um aumento de sensibilidade, conhecimento, compreensão do pesquisador frente ao fenômeno sob estudo, o que, sem dúvida, foi usado nas abordagens seguintes das entrevistas, caracterizando, assim, um movimento próprio da pesquisa qualitativa.

O acesso à composição da Comissão foi obtido a partir da análise documental das portarias de nomeação. Os contatos iniciais foram realizados por e-mail, cujo conteúdo informava os objetivos da pesquisa e a escolha dos informantes, solicitava a concessão da

entrevista e garantia que as informações coletadas serviriam, exclusivamente, para fins acadêmicos. As reuniões foram agendadas, com algumas remarcações, de acordo com as agendas dos membros da Comissão.

No momento da entrevista foi entregue, a cada um dos entrevistados, uma carta de apresentação elaborada e assinada pela professora orientadora (Anexo A). As entrevistas tiveram duração média de 45 minutos e foram orientadas por um roteiro pré-estabelecido (Anexo E) que permitia adaptações quando, e se, necessário fosse. As entrevistas foram gravadas em áudio, com a devida autorização dos entrevistados e depois transcritas. Em seguida, foram divididas em trechos distribuídos dentro das categorias analíticas.

De forma geral, a coleta de dados primários foi marcada pela predisposição e colaboração de todos os entrevistados, com concessão do valioso tempo utilizado na realização da entrevista.

As fontes utilizadas para obtenção dos dados secundários estão descritas no quadro abaixo (Quadro 6):

<b>REF.</b>	<b>DESCRIÇÃO DO DOCUMENTO</b>	<b>ORIGEM</b>
D1	Portaria nº 481 – Designação da Comissão de Atualização do Modelo de Alocação de Vagas Docentes	PRHAE
D2	Portaria nº 821 - Substituição de Membro da Comissão	PRHAE
D3	Portaria nº 1.080 - Substituição de Membro da Comissão	PRHAE
D4	Portaria nº 1.163 - Substituição de Membro da Comissão	PRHAE
D5	Livro	PRHAE
D6	Resolução 100/97-COPLAD	SOC
D7	Resolução 10/01-COPLAD	SOC
D8	Resolução 07/05-COPLAD	SOC
D9	Regimento da UFPR	Internet
D10	Atas do COPLAD	SOC
D11	Estatuto da Universidade Federal do Paraná	Internet

Quadro 6 – Documentos Utilizados como Fonte Secundária

Estes documentos consultados foram escolhidos em função de sua capacidade de fornecer as informações necessárias ao objetivo da pesquisa (RICHARDSON, 1999), principalmente, no que se refere a descrever o processo decisório objeto desta pesquisa, bem como para embasar a caracterização da Instituição Federal de Ensino Superior em estudo.

A coleta dos dados secundários foi facilitada pela colaboração de funcionários da Secretaria dos Órgãos Colegiados e pela Secretaria da Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Estudantis da Universidade Federal do Paraná.

### **3.2.4 Tratamento e Análise dos Dados**

Alinhada à opção epistemológica (abordagem interpretativa), ao método de estudo de caso, ao enfoque qualitativo da pesquisa e ao objeto de estudo, a análise dos dados obtidos foi feita de forma interpretativa-qualitativa, conforme descrito a seguir.

Os dados secundários, obtidos mediante a consulta de portarias, atas, regimento e relatórios internos, entre outros, foram utilizados para caracterizar a organização em foco e para contextualizar o processo decisório. Eles foram analisados por meio do uso de técnicas de análise documental (Anexo C) e de análise de conteúdo (Anexo D).

Os dados primários, obtidos a partir de entrevistas semi-estruturadas realizadas com os membros da Comissão de Elaboração de Modelo de Alocação de Vagas Docentes, foram analisados por meio do emprego da técnica de análise de conteúdo, de forma a apreender a percepção dos entrevistados com relação a cada uma das categorias analíticas: comunicação organizacional e processo decisório.

A análise documental “compreende a identificação, verificação e a apreciação de documentos para determinado fim” (MOREIRA, 2005, p. 271). É uma técnica ou recurso que complementa outras formas de obtenção de dados, como a observação, a entrevista e o questionário sendo que, na maioria das vezes, é qualitativa, na medida em que “verifica o teor, o conteúdo do material selecionado para análise” (MOREIRA, 2005, p. 272).

Esse procedimento possibilita a obtenção de informações relevantes referentes aos fenômenos organizacionais ao estudar vários documentos nos quais a organização registra os

fatos e os acontecimentos significativos de sua história (RICHARDSON, 1999), sendo que esta técnica de coleta é útil para o estudo de caso porque pode oferecer detalhes específicos para confirmar e valorizar os dados oriundos de outras fontes (YIN, 2001).

Por análise de conteúdo entende-se

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

Decorre, daí, o entendimento de que a análise de conteúdo visa a descrever, inferir e interpretar o conteúdo das mensagens e não apenas a padronizá-lo ou a classificá-lo.

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é coerente com estudos que envolvam opiniões, atitudes, valores, crenças e tendências, bem como quando os objetos de análise forem respostas a questões abertas, entrevistas ou reuniões de grupos.

A análise de conteúdo foi apoiada pela utilização de um protocolo (ver anexo D) no qual, a cada um dos temas concernentes às categorias analíticas foram associados os trechos dos discursos coletados que lhes fossem pertinentes.

A validação dos dados obtidos foi realizada mediante triangulação dos dados coletados das diversas fontes (documentos e entrevistas) a fim de revisar, confrontar informações e confirmar interpretações (YIN, 2001). Com relação às entrevistas, efetuaram-se comparações entre as respostas obtidas visando a associar interpretações dos diversos entrevistados e checar informações de uns com as de outros.

### **3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

A primeira limitação a destacar refere-se aos possíveis vieses nos dados levantados e também nas suas análises. No primeiro caso, percebeu-se que alguns entrevistados descreviam

as escolhas tomadas no processo decisório justificando-as com explicações racionais para as escolhas já realizadas. Relativamente às análises, cabe destacar a possibilidade de conterem vieses nas interpretações e inferências no sentido de reforçar os pressupostos teórico-empíricos que fundamentam este estudo.

A perspectiva temporal do estudo é outro fator limitante. Weick (1973, 1995, 2001) afirma que os processos de construção de significado são sempre retrospectivos, no sentido de que os indivíduos só podem interpretar aquilo que já fizeram ou o que já ocorreu, razão pela qual os dados empíricos foram coletados e analisados a partir de um processo de tomada de decisão ocorrido no período entre 2003 e 2005.

A pesquisa restringiu a coleta de dados aos membros da Comissão designada para elaboração de um modelo para alocação de vagas docentes na Universidade Federal do Paraná e a alguns membros do fórum de Diretores em função das limitações de tempo e recursos, e por acreditar que estes representem uma expressão coletiva válida, conferindo qualidade ao objeto de estudo. Acredita-se, porém, que um completo mapeamento da opinião de todos os atores envolvidos (Diretores de Setor, Pró-Reitores, Coordenadores de Curso e Chefes de Departamento) poderia ampliar a compreensão do tema.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

O presente capítulo apresenta os dados coletados, empiricamente, tendo por referência as categorias de análise apresentadas no capítulo de metodologia, visando a responder ao problema e às questões de pesquisa, além de outras, importantes, que surgiram ao longo do processo investigativo.

Para tanto, segue plano expositivo em que, i) primeiramente, descreve-se a organização onde se efetuou a coleta de dados para o presente estudo, com foco na sua caracterização, bem como os aspectos que conduziram à escolha desta organização em especial; ii) na seqüência, é apresentado o processo de tomada de decisão para elaboração de um modelo para alocação de vagas docentes, com ênfase nos aspectos contextuais que o envolvem; e, por fim, iii) na apresentação e análise dos dados coletados são identificadas as possíveis interações que ocorreram ao longo do processo decisório, de forma a corroborar a visão da comunicação como constituinte das organizações em que as ações organizacionais são viabilizadas pela comunicação.

### **4.1 A ORGANIZAÇÃO EM ANÁLISE**

Ao adotar a perspectiva interpretativa, esta dissertação entende organização como entidade que emerge, a todo instante, de ações, comunicações, arranjos e de uma complexa rede de significados compartilhados intersubjetivamente (WEICK, 1973), num contínuo processo de organizar, cooperativo e conflitante, produzido pelo relacionamento humano, com uma estrutura precária e dinâmica, resultante das múltiplas interpretações intersubjetivamente compartilhadas pelos indivíduos (CAVALCANTI, 2004).

Ao analisar a literatura sobre estrutura organizacional definiu-se que a descrição do tipo de organização que parece mais bem adaptada ao contexto das universidades é a “organização profissional” (MINTZBERG, 2001) ou a “burocracia profissional” (HARDY; FACHIN, 2000). Nas organizações caracterizadas como burocrático-profissionais, como é o caso das Universidades, as decisões “são tomadas em processos interativos que combinam profissionais com administradores de uma série de níveis e unidades” (MINTZBERG, 2001, p. 272). Coadunando com esta afirmação, o art. 56 da LDB – Lei de Diretrizes e Bases, estabelece que as Instituições de Ensino Superior devem fundamentar-se, basicamente, no princípio da gestão democrática.

Nesse sentido, a organização selecionada apresenta características observáveis que possibilitam a sua compreensão à luz do referencial teórico apresentado nesta pesquisa (capítulo 2). Essas características podem ser resumidas assim: i) trata-se de uma organização complexa, ambígua, fragmentada e conflitiva (HARDY; FACHIN, 2004); ii) possui uma estrutura dividida em dois contextos: em um deles está a comunidade acadêmica, descentralizada; no outro está a parte administrativa, hierarquizada; iii) a estrutura apresenta uma lógica burocrática inegável, mas que é amplamente permeada por questões políticas (SARAIVA, 2002) e disputas por poder; iv) existe um espaço de múltiplos governos que não se submetem a um governo central; v) a gestão administrativa é fundamentada na gestão participativa e democrática.

Analisando a Universidade Federal do Paraná a partir das características elencadas é possível concebê-la como uma organização do tipo “burocrático-profissional”, em que convivem especialistas (profissionais) com o pessoal de apoio (burocráticos). A gestão administrativa é democrática, com um grande número de docentes participando das comissões e conselhos de administração, em processos de tomada de decisões coletivas, entre as quais podemos citar aquelas que envolvem a distribuição de recursos.

A Universidade Federal do Paraná<sup>3</sup>, organização em que efetuou-se o presente estudo, tem sede em Curitiba-Paraná. Fundada em 19 de dezembro de 1912, é uma autarquia de regime especial com autonomia administrativa, financeira, didática e disciplinar e é mantida com recursos da União. A legislação que rege as instituições Federais de Ensino Superior prevê a autonomia administrativa que permite, entre outras atribuições, nomear, demitir, exonerar e aposentar pessoal do seu quadro permanente e contratar pessoal docente, técnico e de pesquisa.

Essa autonomia tem sido questionada no que diz respeito às áreas administrativa e financeira, já que a Universidade depende, financeiramente, da União e a contratação de servidores, docentes e técnicos depende de autorização da Administração Federal. Nos últimos anos, as Universidades Federais têm sofrido um desfinanciamento progressivo (GENRO, 2005) e as liberações para contratação têm sido em número inferior à ocorrência de vagas, o que faz com que a Universidade não consiga sequer repor seu quadro de pessoal.

A redução dos recursos financeiros para as Instituições Federais de Ensino Superior tem sido uma constante, podendo ser verificada quando se examinam os recursos aplicados. Em relação ao PIB, verifica-se que eles caíram de 0,95%, em 1989, para 0,63%, em 2000, significando, em relação ao PIB de 2000, uma perda de R\$ 3.667 milhões (GENRO, 2005, p. 17).

Assim, a lógica de restrições de financiamento imposta às Universidades (sobretudo às Federais) contradiz com o próprio conceito de autonomia (GENRO, 2005). Este quadro, ambíguo e complexo, muitas vezes inviabiliza qualquer tentativa de planejamento, já que não há como prever a disponibilidade de recursos financeiros, quando, em que número, e se serão liberadas contratações. Dessa forma,

a autonomia universitária propugnada no art. 207 da Constituição Federal – ‘autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial’ – fica reduzida à letra morta quando não se constitui legalmente

---

<sup>3</sup> A caracterização da Universidade Federal do Paraná que se segue foi extraída do Estatuto da Universidade Federal do Paraná (D-10, quadro , p. )

um sistema de financiamento adequado à missão constitucional das universidades (GENRO, 2005, p. 18).

A estrutura é baseada em departamentos reunidos em dez unidades denominadas setores: Setor de Ciências Exatas; Setor de Ciências Biológicas; Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes; Setor de Educação; Setor de Ciências Sociais Aplicadas; Setor de Ciências da Saúde; Setor de Tecnologia; Setor de Ciências Agrárias; Setor de Ciências Jurídicas e Setor de Ciências da Terra. Os departamentos são subunidades da estrutura universitária para efeito de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal e compreende as disciplinas afins, congregando os docentes respectivos com o objetivo comum do ensino e da pesquisa.

Essa estrutura dividida em setores ou departamentalizada para atender aos diferentes campos de saber caracteriza a Universidade Federal do Paraná como um sistema composto por unidades “frouxamente acopladas” (WEICK, 1976). Embora esse tipo de estrutura tenha algumas vantagens, ele faz com que cada um destes setores crie seus próprios objetivos e conjunto de regras promovendo interesses diferenciados resultantes das suas próprias necessidades e prioridades (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004).

A administração e coordenação das atividades universitárias far-se-ão nos níveis da administração superior e da administração setorial. A administração superior da Universidade Federal do Paraná é exercida pela Reitoria, como órgão executivo central, e pelos Conselhos de Planejamento e Administração (COPLAD), de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e Universitário (COUN), como órgãos normativos, deliberativos e consultivos.

Sendo o processo decisório escolhido para análise relacionado ao Conselho de Planejamento e Administração (COPLAD) faz-se necessário descrever sua composição e suas atribuições. Assim, o Conselho de Planejamento e Administração (COPLAD), é o órgão normativo, deliberativo e consultivo em matéria de administração e de gestão econômico-financeira, responsável pela formulação de políticas nas áreas administrativa, patrimonial, de

recursos humanos e financeira, e é integrado pelos seguintes membros: i) Reitor, seu presidente; ii) Vice-Reitor, seu vice-presidente; iii) diretores dos setores; iv) dois representantes de cada classe docente da carreira do magistério superior e dois representantes do magistério de segundo grau da Universidade Federal do Paraná; v) quatro representantes do corpo discente; vi) três representantes dos servidores técnico-administrativos; vii) dois representantes da comunidade; viii) o ex-Reitor que, no último período, tenha exercido pelo menos a metade do seu mandato, os Pró-Reitores de Administração, de Planejamento, Orçamento e Finanças e de Recursos Humanos, os Diretores do Hospital de Clínicas e da Escola Técnica, que participam apenas com direito à voz.

As atribuições do Conselho de Planejamento e Administração (COPLAD) são, entre outras: discutir e propor políticas nas áreas administrativa, patrimonial, financeira e de recursos humanos e aprovar os quadros do pessoal docente e técnico-administrativo.

A gestão administrativa da Universidade Federal do Paraná fundamenta-se, basicamente, no princípio da gestão democrática (art. 56 da LDB), sendo que os processos de tomada de decisão ocorrem em colegiados.

## **4.2 CONTEXTO**

Weick (1976) afirma que, na análise das ações organizacionais, o contexto e o tempo são dois elementos extremamente relevantes. Por contexto, entende-se o conjunto de circunstâncias ou fatos que circundam um evento (situação ambígua) com que os indivíduos se defrontam e que precisa ser resolvido. No que se refere ao tempo, o argumento é que “o que aconteceu ontem pode ser densa ou frouxamente ligado ao que vai acontecer amanhã” (BRAGA, 1987, p. 38). Sendo assim, a seguir será apresentado o contexto que envolveu o processo de tomada de decisão acerca da alocação de vagas docentes na Universidade Federal

do Paraná, no período de 2003 a 2005. Os dados usados para a descrição desse contexto foram obtidos a partir da análise documental e de conteúdo em documentos internos, tais como: Atas, Portarias, Regimento Interno e relatórios internos, bem como a partir dos relatos obtidos nas entrevistas semi-estruturadas.

Nas Instituições Federais de Ensino Superior, em geral, e na Universidade Federal do Paraná, em particular, o sistema de alocação de vagas docentes, até o ano de 1996, era norteado pelo que se convencionou chamar de “critério histórico”, ou seja, a vaga pertence ao Departamento e à Instituição de origem e, uma vez aberta a vaga e autorizado o seu preenchimento, ela era novamente alocada no Departamento de origem. Quando ocorriam liberações de vagas extracontingente, a decisão de alocação era arbitrada pelo dirigente do momento.

A mudança desse modelo foi provocada por fatores internos e externos à Instituição. Em primeiro lugar, houve uma percepção, por parte dos dirigentes, de que a adoção sistemática deste critério não corrigia as distorções existentes, perpetuando os desequilíbrios, assim como dificultava a oferta de novos cursos de graduação e pós-graduação, ou mesmo não atendia adequadamente às necessárias e profundas alterações curriculares. Em segundo lugar, o modelo não permitia uma política de Recursos Humanos, ou seja, impedia que os Conselhos Superiores conduzissem uma política global de distribuição da força de trabalho docente entre os Setores e os Departamentos.

Um terceiro fator, este externo à organização, foi a decisão do MEC, a partir da LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias), de 1989, de não mais autorizar *in totum* o preenchimento das vagas existentes. As vagas passam, então, a ser liberadas em lotes e com um déficit entre as vagas abertas e as vagas efetivamente autorizadas.

A necessidade de encontrar uma solução institucional para tais questões (situação ambígua) pode ser percebida pelo texto a seguir.

Constatava-se que sempre que o Governo Federal autorizava a liberação de um lote de vagas, a administração superior procurava reunir as informações necessárias para uma distribuição mais adequada. Esse procedimento, no entanto, viu-se freqüentemente comprometido, por um lado, pela lentidão na coleta e sistematização das informações e, por outro, pela adoção de critérios ou procedimentos *ad hoc*, sem que representassem uma diretriz institucional. A urgência na disponibilização das vagas acabava conduzindo por atalhos e atendimento de interesses específicos, em que prevalecia a concepção departamental e desintegrada. Além, disso, os trabalhos eram refeitos a cada vez, já que não decorriam de uma política mais justa (D5).<sup>4</sup>

Estava posta, então, a necessidade do estabelecimento de um modelo para alocação de vagas docentes diferente do modelo de simples reposição e que apresentasse uma “eficácia continuada e aceitação geral” (D5), o que não era uma necessidade específica da UFPR, uma vez que outras Instituições Federais de Ensino Superior eram afetadas pelo mesmo problema havendo, já, alguns modelos propostos. Essa necessidade foi padronizada por uma pressão externa, quando da exigência, por parte do SESU/MEC, de que todas as Instituições Federais de Ensino Superior estabelecessem um programa institucional de distribuição de vagas docentes como condição para a autorização de novas vagas.

Assim, em fevereiro de 1996, foi instituída uma comissão para estudo e proposição do modelo de alocação de vagas docentes de 3º grau, no âmbito da UFPR. A Comissão era composta por representantes da Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG), da Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Estudantis (PRHAE), da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN), pelos representantes do Conselho de Administração (CA) e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e, ainda, por um representante da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD).

---

<sup>4</sup> D5 – Livro “Programa Institucional de Distribuição de Vagas Docentes de 3º grau na UFPR”, conforme quadro X, p. Y.

<b>ÉPOCA</b>	<b>EVENTO(S)</b>
Fev. a Nov. 96	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coleta de dados sobre modelos adotados em outras Instituições Federais de Ensino Superior</li> <li>• Coleta de sugestões junto à comunidade</li> <li>• Coleta de dados sobre os Departamentos</li> </ul>
Outubro de 96	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminário Institucional sobre o Programa</li> </ul>
Novembro de 96	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envio da proposta ao Conselho de Administração</li> <li>• Distribuição no Primeiro Lote, Fase 1: vagas decorrentes de exoneração</li> </ul>
Dezembro de 96	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuição no Primeiro Lote, Fase 2: antecipação de vagas pelo grupo 1</li> <li>• Constituição de Comissão de Verificação dos Dados de 95</li> </ul>
Jan. a Jun. de 97	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferência dos Dados de 1995</li> </ul>
Jun. a Set. 97	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparo de simulações</li> <li>• Discussões com o Reitor e o relator do processo</li> </ul>
Setembro de 97	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação da matéria ao CEPE e retomada da discussão sobre o Programa no COPLAD</li> </ul>
Out. a Dez. de 97	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovação do Programa pelo COPLAD</li> <li>• Distribuição no Primeiro Lote, Fase 3: art. 20, vagas do Grupo 1, Grupo 2 e Grupo 3</li> </ul>
Jan. a Abr. de 98	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferência dos Dados de 1996</li> </ul>
Abril de 1998 (até o dia 17/4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuição de vagas do Segundo Lote, Fase 1: art. 25</li> <li>• Análise de recursos sobre os dados de 1996 a serem usados</li> </ul>

Quadro 7 – Etapas de elaboração da proposta para o Programa Institucional de Distribuição de Vagas Docentes de 3º Grau na UFPR

Fonte: D5

Ao que tudo indica, a elaboração do modelo de alocação de vagas foi baseada em critérios ampla e democraticamente discutidos conforme se pode apurar nas etapas descritas no Quadro 7 e pelo texto extraído do Livro (D5):

Ao longo de 1996, a Comissão realizou inúmeras reuniões, colheu subsídios, estimulou debates, promoveu um Seminário aberto à comunidade e compareceu, a convite, a várias reuniões plenárias dos Departamentos e Conselhos Setoriais para expor idéias e colher propostas.

O resultado, após dois anos de trabalho, está exposto na Resolução 100/97-COPLAD, que estabelece normas para o Programa Institucional de Distribuição de vagas docentes de 3º Grau na UFPR, aprovada em 21 de outubro de 1997 (Anexo G).

O modelo aprovado prevê uma reavaliação destas normas pelo COPLAD, num período de dois anos (art. 22 da Resolução 100/97-COPLAD). Em junho de 2001, o COPLAD designa nova Comissão, formada por membros do COPLAD, para aprofundar as discussões acerca dos critérios utilizados para a distribuição das vagas docentes e atualizar o modelo. Nas discussões que se sucederam, o modelo anterior sofreu críticas e algumas alterações foram propostas, discutidas e aprovadas no âmbito do COPLAD. Em novembro de 2001, é aprovada a Resolução 10/01-COPLAD com a definição dos novos critérios, ficando novamente estabelecido que o modelo deve ser reavaliado num prazo de dois anos (art. 24 da Resolução 10/01-COPLAD).

Em que pese todos os esforços despendidos e apesar da ampla discussão, em fevereiro de 2003, por solicitação dos Diretores de Setor e atendendo à exigência de reavaliação do modelo, o COPLAD designa a **Comissão de Atualização do Modelo de Alocação de Vagas Docentes**, composta por membros do COPLAD e representantes da Administração Superior. É o trabalho desta Comissão que nos dispomos a analisar a fim de verificar como ocorrem os processos de comunicação organizacional enquanto produção e troca de significados no processo decisório de atualização do modelo de alocação de vagas docentes na Universidade Federal do Paraná, no período de 2003 a 2005. A partir daqui nos referiremos à Comissão de Atualização do Modelo de Alocação de Vagas Docentes da Universidade Federal do Paraná, apenas como **Comissão**.

Na opinião de Conrad e Poole (2002), os grupos organizacionais são formados por diversos motivos, tais como para dar suporte social e emocional, para estimular a criatividade e para melhorar a qualidade do que se produz. Mas a principal atividades dos grupos organizacionais é a tomada de decisão.

### 4.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise da comunicação organizacional (objeto do estudo) e do processo decisório (contexto no qual a comunicação foi investigada) se deu a partir dos fundamentos teóricos apresentados em capítulo precedente (capítulo 2). Reconhecendo a natureza processual, simbólica e socialmente construída do fenômeno organizacional, esta pesquisa busca auxiliar na compreensão da comunicação organizacional como constitutiva da organização, entendendo que a organização surge e é mediada pela comunicação (TAYLOR, 1996). Concentramo-nos na comunicação porque é por meio desta que os indivíduos organizacionais buscam e obtêm informações, produzem sentido coletivo nas situações com que se defrontam e decidem como agir. Destarte, a comunicação organizacional se constitui em um “processo pelo qual se instaura uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, resultando em um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são levados a assumir juntos ou de maneira convergente” (ZARIFIAN, 2001, p. 165), ou seja, como “uma série de interações entre agentes em relação a um objeto, as quais constroem a realidade social” (CASALI, 2006, p. 143).

Ao compreender a comunicação organizacional como constitutiva, utiliza-se a noção de “comunicação como organização” (CASALI, 2006), numa abordagem de equivalência (WEICK, 1973; SMITH, 1993; PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004), ou seja, os dois constructos são isomórficos, equivalentes. Nesse sentido, a comunicação é considerada essencial às organizações, uma vez que a ação social só é possível quando os indivíduos envolvidos podem compartilhar significados subjetivos, entendendo que a comunicação organizacional é o processo por meio do qual essa interação social ocorre (WEICK, 1973; 1995; 2001; TAYLOR, 1996; CASALI, 2006), ou ainda, a comunicação é a condição *sine qua non* para que ocorram essas interações (SIMÕES, 1995).

Como a comunicação sempre ocorre em um espaço, em um contexto, a comunicação organizacional foi analisada a partir das interações ocorridas no processo decisório de elaboração de um modelo de alocação de vagas docentes no âmbito da Universidade Federal do Paraná, no período entre 2003 e 2005.

Com relação ao processo decisório, a perspectiva adotada considerou o processo organizacional de tomada de decisão como processo de comunicação. Constitui-se de ações coordenadas, por meio das quais os indivíduos estruturam, coletivamente, os problemas com que se defrontam (WEICK, 1973, 1995, 2001), representadas por um fluxo contínuo de decisões, que constroem, mantêm ou dissolvem as coletividades sociais (WEICK, 1973, 1995, 2001; MILLER; HICKSON; WILSON, 2004).

Dessa forma, a relação entre o objeto e o contexto do estudo está fundamentada na compreensão de que “a emergência da organização social depende do surgimento de esquemas interpretativos compartilhados expressos na linguagem, e em outras construções simbólicas que se desenvolvem através da interação social” (SMIRCICH, 1983, p. 1).

Como a reconstrução das situações enfrentadas pelos seres humanos precisa ser pensada por meio de um esforço de reflexão, a descrição do processo decisório em foco se deu a partir da perspectiva dos atores envolvidos, apreendida durante as entrevistas realizadas enfatizando os aspectos relativos à comunicação organizacional, à construção de significados e aos aspectos de ordem política envolvidos. Conforme especificado na seção dedicada à Metodologia, foram entrevistados nove componentes da referida Comissão.

A Comissão era formada por Diretores de Setor, Vice-Diretores de Setor e representantes da Administração Superior (Pró-Reitorias de Planejamento e Orçamento-PROPLAN e Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Estudantis-PRHAE).

As entrevistas foram baseadas num roteiro (Anexo E) cuja construção fundamentou-se no objetivo da pesquisa, no referencial teórico-empírico utilizado e nas informações coletadas,

previamente, com os participantes da referida Comissão e dirigentes afetados pelo processo decisório em questão. No texto a seguir, as afirmações entre aspas e destacadas do texto correspondem a fragmentos das citações extraídos das entrevistas.

Buscando um resultado mais sistemático na análise do processo decisório em estudo, solicitou-se aos entrevistados que o descrevessem, desde a identificação do problema até o resultado final, materializado na resolução 07/05-COPLAD (Anexo F), que estabelece os critérios para a distribuição de vagas docentes na UFPR a partir de 2005. A partir das descrições dos respondentes foi possível reconstituir o processo de tomada de decisão acerca da alocação de vagas docentes na UFPR, ocorrido entre o período de 2003 e 2005, sintetizado no Quadro 8.

A análise dos dados evidenciou contradições na interpretação do processo decisório comprovando o caráter subjetivo do fenômeno organizacional. Nas suas interpretações, alguns entrevistados revelam que foi possível perceber no decorrer do processo decisório situações de conflito, disputa e influência, decorrente dos interesses divergentes.

“Então, o que se percebe é que, mesmo que a visão e que a Comissão tenha sido montada de forma paritária e que a decisão tenha que ser algo global, pensada coletivamente para a Universidade, no final das contas ela é a somatória dos interesses particulares. Isso é certo” (E3).

Em contraste com o depoimento anteriormente citado, outros entrevistados interpretaram o processo decisório como consensual, apesar dos interesses divergentes, havia um sentimento de cooperação em busca de um objetivo maior, um interesse no bem-comum.

“A Comissão trabalhou o tempo todo sem nenhum interesse particular de setores ou departamentos. Durante a construção do modelo na Comissão, trabalhou-se sempre com um objetivo maior. Ninguém pensou no seu departamento ou setor em particular” (E6).

PERÍODO	ATIVIDADES
Fev./2003 a Mar./2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento da meta: Universidade como um todo e para todos (rejeição do modelo anterior).</li> <li>• Autoconhecimento: necessidades, especificidades, semelhanças, aspirações (informações obtidas com os coordenadores de curso e elaboradas no fórum de Diretores).</li> <li>• Identificação dos parâmetros desejados e rejeitados para a graduação, pós-graduação, extensão e supervisão.</li> <li>• Construção de uma linguagem comum (por ex., o que se entende por aula prática, aula de campo, aula de laboratório, etc.).</li> <li>• Estabelecimento de parâmetros (por ex., aulas teóricas = didaticamente aceitável entre 35 e 60 alunos).</li> <li>• Estabelecimento de modelos matemáticos.</li> <li>• Apresentação e discussão de cada uma das fases acima junto ao fórum de Diretores que, por sua vez, reportava-se aos Coordenadores de Curso.</li> </ul>
Abr./2004 a Mai./ 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de uma proposta de resolução para o COPLAD.</li> </ul>
Jun./2004 a Jul./2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encaminhamento da proposta ao fórum de Diretores para discussão exaustiva e busca de apoio (legitimação).</li> </ul>
Jul./2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encaminhamento da proposta ao COPLAD.</li> </ul>
Ago./2004 a Mar./2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussão da proposta no âmbito do COPLAD.</li> </ul>
Mar./2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovação da Resolução 07/05-COPLAD.</li> </ul>
Abr./2005 a Mai./2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação, discussão e demonstração do modelo dentro de cada um dos dez Setores que compõem a UFPR.</li> </ul>
Mai./2005 a Out./2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitação dos dados necessários para execução do modelo às Coordenações de Curso e às Pró-Reitorias.</li> <li>• Coleta e Tratamento dos Dados.</li> </ul>
Nov./2005 a Dez./2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediscussão dos dados coletados com cada Coordenação de Curso e Pró-Reitoria.</li> <li>• Padronização no entendimento dos dados a serem coletados (linguagem comum).</li> <li>• Apresentação dos resultados em reunião do COPLAD, porém sem a execução do modelo.</li> <li>• Devolução das planilhas de dados aos Departamentos/Setores para conferência e rediscussão.</li> </ul>
Jan./2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Execução do modelo de distribuição de vagas de docentes em reunião do COPLAD.</li> </ul>

Quadro 8 – Atividades desenvolvidas pela Comissão no período de Fev./2003 a Jan./2006

Fonte: Entrevistados e dados secundários

A partir das descrições feitas pelos entrevistados foi possível inferir o caráter dinâmico e recursivo do processo de tomada de decisão. Mintzberg (2001) sugere que o processo decisório pode envolver três fases: i) identificação da necessidade de decisão, amplamente

dependente de iniciativas individuais; ii) desenvolvimento de soluções, que requer, em grande parte, trabalho conjunto, ou seja, estabelecimento de grupos ou comissões; iii) seleção de alternativas, que envolve comissões mistas de profissionais, administradores e, às vezes, pessoal externo, o que caracteriza essa fase como extremamente interativa. Porém, essas fases ou rotinas do processo decisório não se desenvolvem de forma linear, mas de forma complexa e dinâmica, podendo ocorrer interrupções, atrasos e repetidas reconsiderações de fases ou rotinas anteriores (MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORET, 1976).

A revisão de literatura pressupõe uma interpenetração e realimentação do processo entre esses momentos, se constituindo em uma via de mão dupla (SIMON, 1960; WEICK, 1995 e 2001; HARDY e FACHIN, 2000), levando à conclusão de que a melhor forma para representar os processos organizacionais é por meio de um fluxo contínuo de decisões (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004) sem um começo e um fim perceptíveis.

Lindblom (*apud* MILLER; HICKSON; WILSON, 2004) confirmou, a partir de estudos empíricos da tomada de decisões, que os processos de tomada de decisão nas instituições públicas (e privadas) não são lineares; ao contrário, são ciclos recorrentes de avanços e recuos, reiteração e reformulação e as decisões são tomadas de forma incremental. “As decisões resultam de uma série de pequenos passos e não de um grande movimento em que se busca uma solução integral” (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004, p. 290). Cada um desses passos envolve escolhas e pressupõe um processo de construção de significado (*sensemaking*), de forma que os indivíduos voltem a se reconhecer no ambiente em que estão inseridos (WEICK, 1995).

Reforçando esta perspectiva de que os processos organizacionais ocorrem de forma contínua e dinâmica, o processo decisório que representa o estudo de caso mostrou-se um exemplo típico de **processo não-linear**, em que ocorre uma franca interpenetração e realimentação entre os momentos. A fala de um dos entrevistados ilustra bem esse aspecto:

“Esse processo, tal qual a ciência, avançou em degraus, foi construído tijolinho a tijolinho, partindo daquilo que já tínhamos e avançando, até o resultado final” (E8).

O resultado é que a tomada de decisão se caracteriza como uma “ciência do aprender fazendo” (LINDBLUM *apud* CHOO, 2003, p. 271).

Tal assertiva foi apreendida a partir das narrativas dos entrevistados e da análise documental, em que se pode perceber que o processo decisório foi composto de ciclos recursivos: a Comissão busca informações acerca dos critérios desejados pela Graduação; escolhe alternativas viáveis (critérios e formas pelos quais estes critérios serão medidos e comparados entre os diversos Cursos); apresenta estes critérios ao fórum de Diretores que, tendo ouvido os seus representados, incluem novas informações ambíguas; retorno à Comissão para novas discussões e nova tomada de decisão; apresentação para a comunidade em busca de apoio às decisões tomadas (legitimação). Esses ciclos recursivos ocorrem, se não a cada critério escolhido, pelo menos a cada grupo de critérios (graduação e pós-graduação, por exemplo). Há que se acrescentar, ainda, as discussões no Conselho de Planejamento e Administração (COPLAD), após o trabalho da Comissão, para, enfim, resultar na Resolução 07/05-COPLAD.

Assim, como demonstrado pelos autores Miller, Hickson e Wilson (2004), as decisões organizacionais podem variar em conteúdo (sobre o que versam), em processo (como a decisão caminha no interior da organização) e em importância. Com relação ao conteúdo, dadas suas características, o processo decisório, objeto deste estudo, está mais próximo da extremidade das decisões “não-programadas”, que representam um desafio, um novo caminho a percorrer, desafiadoras, estratégicas, versando sobre temas complexos e com repercussões organizacionais conseqüentes (SIMON, 1979; MILLER. HICKSON; WILSON, 2004).

Com relação ao caminho percorrido no interior da organização o processo de tomada de decisão está relacionado à estrutura da organização. As estruturas organizacionais são o cenário em que ocorrem os processos de tomada de decisão. É “no âmbito da estrutura que

operam os processos de poder, conflito, liderança, tomada de decisões, comunicação e mudança” (HALL, 2004, p. 101), sendo que as estruturas organizacionais afetam e são afetadas por esses processos. Sewell (*apud* HALL, 2004, p. 47) conceitua estrutura levando em consideração a importância das interações humanas na sua construção e diz que “as estruturas moldam a atuação das pessoas que constituem (e reproduzem) a estrutura”. Mesmo tendendo à inércia, a estrutura organizacional altera-se influenciada pelas escolhas, pela sucessão de seus membros, pela interação entre eles e pelas mudanças ambientais contínuas.

Um dos fatores estruturais que interfere nos processos decisórios é a divisão de autoridade (descentralização). A Universidade Federal do Paraná apresenta uma estrutura subdividida em setores a fim de atender às diversas áreas de conhecimento. Essa estrutura descentralizada e composta por unidades autônomas e “frouxamente acopladas” (WEICK, 1976), típicas da instituição universitária, se por um lado traz vantagens, tais como a facilidade na percepção de mudanças ambientais, a possibilidade de mudança em apenas um dos setores sem atingir a organização como um todo, por outro lado, faz com que existam diferenças entre objetivos, prioridades, regras e necessidades, resultando em uma competição entre os setores, especialmente quando se trata de recursos escassos. Analisando a fala de um dos entrevistados, essa fragmentação fica evidente:

“É como se a Universidade tivesse o nome de Universidade mas fosse composta de compartimentos estanques. Não há uma interação entre os setores, nem entre os departamentos. É mais fácil você identificar um relacionamento de proximidade para tarefas conjuntas com outras universidades ou com institutos fora da Universidade do que dentro da Universidade” (E3).

Essa fragmentação leva ao choque de interesses que, por sua vez, conduz ao conflito (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004). Conflitos são originários, principalmente, das metas e objetivos conflitantes, se constituindo em uma parte inevitável numa organização (HALL, 2004), e traz benefícios, tais como estímulo à inovação, adaptabilidade às mudanças e melhores tomadas de decisão em gestões democráticas e participativas devido à divergência

de opiniões. É a negociação entre as diversas partes de uma organização, que possuem metas e formas de decisão diferentes, que construirá uma base de confiança comum permitindo a ação conjunta dos indivíduos e a construção da coesão necessária ao funcionamento da organização. Segundo Weick (1976), são essas diferenças que fornecem a “cola” que mantém a organização. De acordo com este autor, as organizações que insistem em consenso no processo de tomada de decisão suprimem informação valiosa para se adaptarem a ambientes em mudança. A manutenção de um certo nível de ambivalência assegura a retenção de um conjunto de idéias e soluções para problemas ainda não manifestos.

As organizações precisam encontrar o equilíbrio entre as necessidades organizacionais de coordenação e controle e as necessidades individuais dos seus membros por autonomia, criatividade e sociabilidade (CONRAD; POOLE, 2002). Essa ambivalência é, em parte, resolvida com uma gestão participativa e democrática, com uma estrutura que permite a diversidade e pela institucionalização dos conflitos.

Com relação ao tipo de organização, a partir das características da Universidade Federal do Paraná, é possível configurá-la como sendo uma “burocracia profissional” (HARDY; FACHIN, 2001) ou uma “organização profissional” (MINTZBERG, 2001). Fundamentado nos arquétipos propostos por Hardy e Fachin (2000) e considerando o processo decisório de distribuição de vagas docentes, de construção de modelo para alocação de vagas docentes na UFPR, ocorrido durante o período de 2003 a 2005, poderíamos, ainda, considerá-la como uma burocracia profissional do subtipo missionário. Este subtipo é caracterizado por

[...] decisões moldadas por concepções de interesse comum. O processo decisório é colegial, o poder é descentralizado e compartilhado. É improvável, pois, que haja política. O objetivo ou a missão centra-se, usualmente, ao redor de algum conceito ligado à excelência. A ideologia e o compromisso com a missão atuam como mecanismos de controle e são consagrados ao alcance da perfeição e de uma estabilidade relativa. A mudança radical é difícil e ocorre somente através do consenso (HARDY; FACHIN, 2000, p. 37).

Na forma profissional de organização, as questões que necessitam de decisão aparecem ora sob a responsabilidade direta do profissional – por exemplo, as decisões em sala de aula que são resolvidas pelo docente –, ora sob a responsabilidade dos administradores – por exemplo, quando é preciso julgar a solicitação de um docente para realização de um curso no exterior, julgamento este que ocorre de acordo com regras e rotinas já estabelecidas –, ora exigem a participação de uma série de pessoas em um processo coletivo complexo – por exemplo, os processos de tomada de decisão que envolvem distribuição de recursos (MINTZBERG, 2001).

Ao recair sobre a categoria de escolha coletiva, a literatura sobre processo decisório envolvendo instituições de ensino superior tem-se baseado, em sua maioria, em quatro modelos: burocrático-racional; colegiado; político e “lata de lixo” (HARDY; FACHIN, 2000; MINTZBERG, 2001), sendo que as pesquisas mais recentes têm optado por aceitar modelos mistos, ou seja, a coexistência de mais de um modelo numa mesma organização (HARDY; FACHIN, 2000), ou, ainda, que os processos decisórios podem ocorrer num *continuum* que vai do político ao colegiado (HARDY; FACHIN, 2000).

A partir da análise dos dados, pôde-se inferir que o estudo de caso, foco deste estudo, apresenta características que permitem classificá-lo como um modelo de tomada de decisão colegiada, dado seu caráter consensual e interesse no “bem comum”. Porém, a estrutura fragmentada da Universidade, e em se tratando de um problema que versa sobre distribuição de recursos escassos, faz com que, em alguns momentos do processo decisório seja possível perceber a emergência de características de um modelo político, principalmente a busca da satisfação dos interesses próprios ou do grupo (HARDY; FACHIN, 2000).

“Então, em muitos momentos, a nossa participação foi muito menos pensando na Universidade como um todo; ao contrário, foi pensando na nossa situação como se houvesse, digamos assim, uma disputa interna entre os setores por um recurso escasso” (E3).

Essa combinação entre o modelo colegiado e elementos políticos, encontra explicação na afirmação dos autores Hardy e Fachin (2000, p. 31) de que “estilos de tomada de decisão podem variar de um momento para outro”. Essa afirmação pode ser complementada pela percepção de Mintzberg (2001, p. 279) de que “nem o interesse comum nem o auto-interesse dominam os processos de decisão o tempo todo”.

Com relação às atividades ou aos comportamentos políticos percebidos, o principal deles foi a **negociação** que serviu como meio para a reconciliação de interesses. A negociação, neste contexto, é entendida como “único meio capaz de promover o entendimento e a aceitação das diferenças, gerando consenso e partindo para a busca de interesses comuns” (COLNAGO, 2007, p. 4). A Universidade Federal do Paraná é uma organização complexa, principalmente por conta da diversidade que ocorre entre os dez setores acadêmicos e das especificidades que cada um dos Cursos comporta. O processo decisório, por mais que envolvesse o tema “recursos escassos”, não era o lócus onde a distribuição dos recursos ocorreria, de forma que, na negociação, o que prevaleceu foi o caráter conciliador.

“Na Comissão e no fórum de Diretores o espaço é de discussão. Nós éramos ‘iguais’, estávamos em busca de um mesmo objetivo: construir um modelo que abrangesse toda a Universidade, considerando as suas diferenças e especificidades. [...] Era um espaço de compreensão do problema e das necessidades do outro. [...] No COPLAD não. Lá o espaço é de disputa” (E8).

O comportamento de negociação foi mais visível no início do processo decisório, ou seja, ocorreu na tentativa de negociar para que os interesses próprios ou paroquiais fossem preteridos pelo interesse comum, organizacional. A perspectiva era a de que a organização como um todo só sairia ganhando se houvesse convergência de interesses. O objetivo da negociação era que fosse deixada de lado a visão particular do problema para adquirir uma visão institucional. Essa intenção pode ser apreendida a partir da seguinte narrativa:

“Então, a partir daí, eles entenderam que era um problema institucional que não se conseguiria resolver isoladamente e não dava para privilegiar interesses porque se criaria maiores distorções dentro do modelo existente.

[...] Então essa conotação de entendimento institucional foi o ponto-chave de todo o processo” (E4).

Nas atividades seguintes que envolveram: i) a identificação dos parâmetros desejados e rejeitados para a graduação, pós-graduação, extensão e supervisão; ii) o autoconhecimento: necessidades, especificidades, semelhanças, aspirações (informações obtidas junto aos coordenadores de curso e elaboradas no fórum de Diretores); iii) o estabelecimento de parâmetros; o comportamento político se caracterizou mais pelas concessões, prevalecendo a escolha por consenso, principal característica do modelo colegiado.

Por exemplo, com relação ao número de alunos por turma em aulas teóricas encontrou-se uma grande discrepância: em alguns cursos havia turmas com menos de 30 alunos/turma e em outros cursos as turmas abrigavam mais de 100 alunos/turma. Após uma negociação conciliatória e levando em conta as recomendações didático-pedagógicas, estabeleceu-se como parâmetro um mínimo de 35 alunos/turma e um máximo de 60 alunos/turma.

Uma outra evidência da existência de fatores políticos é o longo tempo gasto no processo decisório em questão. Para Mintzberg (2001), há evidências de que a maior duração do processo de tomada de decisão está relacionada à existência de atividades políticas no seu desenrolar. O processo decisório de elaboração de um modelo para alocação de vagas docentes na Universidade Feral do Paraná demorou mais de dois anos entre a identificação do problema e o estabelecimento da Resolução 07/05 – COPLAD.

“Foi uma construção muito interessante. Foram horas e horas de discussão” (E6).

Diante disso foi possível identificar características de interesse comum e consenso (modelo colegiado) sendo permeadas por fatores ou comportamentos políticos resultantes do auto-interesse (modelo político).

“Então, o que se percebe é que, mesmo que a visão e que a Comissão tenha sido montada de forma paritária e que a decisão tenha que ser algo global,

pensada coletivamente para a Universidade, no final das contas ela é a somatória dos interesses particulares. Isso é certo” (E3).

O interesse comum é ressaltado pelo compartilhamento de um objetivo maior: o de construir um modelo de alocação de vagas que contivesse uma visão global da Universidade, sem deixar de levar em conta as especificidades próprias de cada área de conhecimento. Ao interagir em busca de uma meta comum, de forma participativa, imparcial e democrática, o caráter conflitivo que pressupõe as organizações departamentalizadas é minimizado.

“Aparentemente, havia o pressuposto de que a Comissão agiria para o interesse da Universidade, em nome da Universidade, imparcialmente, para o interesse geral” (E3).

“Então, a partir daí eles entenderam que era um problema institucional que não se conseguiria resolver isoladamente e não dava para privilegiar interesses porque se criaria maiores distorções dentro do modelo existente” (E4, se referindo aos Diretores de Setor).

“Desta forma, foi tentado colocar junto todas as visões individuais (interesses pessoais) para obter-se uma visão global em que todos se sentissem contemplados. Acho que este foi o segredo do possível sucesso deste modelo. Neste sentido criou-se uma corrente em direção ao benefício da Universidade como um todo e não deste ou daquele setor específico” (E1).

O auto-interesse (individual ou paroquial) ocorre em situações em que há objetivos conflitantes e, especialmente, em situações onde há disputa por recursos escassos, como é o caso das vagas docentes na Universidade Federal do Paraná. Essas características podem ser evidenciadas nas falas apresentadas a seguir.

“(...) quando o sujeito entra na Comissão ele não consegue afastar, ele leva sua identidade, seus valores. Até porque muitas vezes ele vai acabar sendo cobrado. Isso não era expresso, mas se percebia em todos os membros da Comissão” (E3 – com relação aos interesses próprios).

O que evidencia que

a ação organizacional é o resultado indeterminado de lutas importantes entre diferentes atores: entre pessoas que dispõem de recursos diversos; entre pessoas cujas identidades organizacionais sejam modeladas pelo modo como as práticas disciplinares pesam sobre elas, ou mesmo pela utilização que fazem de conhecimentos técnicos; e entre pessoas que procuram exercer o poder e determinar a natureza da ação organizacional e demais táticas de que as pessoas se utilizam habitualmente em relação às suas origens, trabalho e lutas (CLEGG, 1996, p. 58).

Assim, como sugerem Dagnino e Gomes (2006, p. 8 ), as Universidades não podem ser consideradas “nem uma rígida e formal burocracia nem um ‘colégio’ acadêmico tranqüilo e em busca de consenso”.

Como vimos no referencial teórico, os modelos de processos decisórios têm caminhado de uma perspectiva prescritiva, com ênfase na racionalidade, para modelos de tomada de decisão, que contemplam os aspectos cognitivos e políticos envolvidos. Ao contrário da busca por respostas racionais e diretas a demandas objetivas, o processo de tomada de decisão organizacional passa a ser visto como um processo subjetivo e intersubjetivo,

resultando em ações cuja lógica nem sempre, ou quase nunca, preenche todos os requisitos do modelo racional, uma vez que é essencialmente dependente de aspectos cognitivos dos indivíduos e grupos responsáveis pelas decisões (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004, p. 41).

Miller, Hickson e Wilson (2004) destacam dois elementos centrais na análise de processos decisórios: o poder e a racionalidade.

O poder entendido como influência de um indivíduo sobre outrem a fim de alcançar um resultado pretendido pôde ser percebido em alguns momentos, entre eles vale a pena destacar: a utilização de jogos de poder (negociação, barganha, coalizão) na luta para alcançar interesses divergentes resultantes, principalmente, estrutura organizacional da UFPR, caracterizada por um sistema composto de “unidades frouxamente acopladas” (WEICK, 1976); a formação de uma Comissão com o objetivo de estabelecer regras e o estabelecimento de regras é, por si só, um mecanismo de poder; o controle e a legitimação do resultado realizado, particularmente, pelo fórum de Diretores em relação à Comissão.

Com relação à **racionalidade**, ficou evidente que há uma diferença entre o que os modelos normativos prevêm e o que as pessoas realmente fazem, conforme salienta Simon (1979).

As pessoas em organizações, entre as quais se inclui as organizações educacionais, são pressionadas para encontrar situações de práticas racionais ou para encontrar racionalizações cujos resultados sejam tão benéficos quanto o previsto, ou para sentir que essas ocasiões racionais explicam muito do que acontece dentro da organização. Aspectos de algumas organizações são fortemente racionalizados, mas, por outro lado, muitos aspectos se provam imperceptíveis a uma análise pressupostamente racional (WEICK, 1976, p. 1, tradução livre).

Assim, ao contrário de uma escolha racional, o que emerge na descrição do processo decisório pelos entrevistados são elementos que evidenciam a **racionalidade limitada** do processo decisório.

Um primeiro elemento diz respeito à impossibilidade de avaliação da totalidade das alternativas e variáveis, tendo em vista a complexidade e a diversidade da Universidade Federal do Paraná, que abriga dez setores com áreas de conhecimento distintas e um imenso número de especificidades a serem consideradas no estabelecimento de critérios que vão, de alguma forma, comparar cada um dos Cursos.

Essa dificuldade na busca e avaliação de todas as alternativas e variáveis está relacionada a um outro elemento que dificulta a racionalidade no processo decisório: a obtenção da informação. Informação, aqui, é entendida como matéria-prima para os processos de comunicação e de tomada de decisão organizacional. A principal dificuldade diz respeito à falta de informações confiáveis. A maioria dos entrevistados relatou a dificuldade provocada pela falta de um banco de dados centralizado, com informações confiáveis ou, pelo menos, auditáveis.

“Além do que a gente também tem dificuldade na tomada dos dados. Os membros da Comissão, pra fazer essa tradução pra realidade, dependiam de dados e os dados não eram fornecidos pelo próprio setor, mas por outros órgãos da Universidade, então você também tem dificuldades na tomada desses dados, pra saber se eles refletem a realidade” (E3).

“A Universidade cria muitas regulamentações, mas na hora da aplicabilidade, da comunicação entre as partes que necessitam e aquelas que vão fornecer os dados, ela é extremamente carente. Esta é uma dificuldade terrível. [...] Existe na Universidade um vácuo de informações, um vácuo muito grande” (E2).

Ainda com relação à obtenção de informações, uma outra dificuldade relatada está relacionada à ausência de uma linguagem comum entre aqueles que informarão os dados, por conta da estrutura departamentalizada da Universidade Federal do Paraná, e que resulta em dificuldade porque faz com que dados iguais sejam informados de formas diferentes e, por consequência, avaliados de formas diferentes.

“A Universidade tem o problema, você colocou muito bem, os clãs, os departamentos, as decisões individualizadas, mas que têm que ser respeitadas pela coletividade, dentro das regras. Vamos supor, uma resolução da Universidade, desse tamanho aqui, se você for apresentar para o Setor de Humanas ele tem uma conotação. Dentro do Setor de Humanas, nos vários departamentos, há uma divergência entre os departamentos pela sua interpretação. E essa mesma resolução, em outros setores, tem uma outra forma de visualização. Então, realmente, as profissões enquadradas têm visões diferentes sobre a mesma coisa e isso gera uma dificuldade na comunicação, na efetividade da comunicação” (E2).

“Bom, na minha visão, a diversidade dificulta a criação da linguagem comum. (...) Acho que é muito difícil de estabelecer uma linguagem que seja passível de ser utilizada por todos dentro da complexidade institucional” (E4).

Além das restrições já citadas, a escassez de recursos é, por si só, um limitante à realização do objetivo. Neste caso, o fato da Universidade Federal do Paraná não dispor da quantidade de autorizações para contratação de docentes suficientes para suprir as vagas existentes e a demanda que se origina em razão, por exemplo, da criação de novos cursos, conduz a uma limitação do processo de alocação das vagas docentes e a uma situação de incerteza. Essa influência externa se origina na etapa que antecede ao processo decisório, percebida na identificação do problema, acompanha todo o curso do processo decisório e está relacionada com a natureza estatal da organização e sua subordinação à administração pública federal que, nos últimos tempos, tem imposto restrições financeiras (orçamentárias) e de contratação de pessoal. Um dos entrevistados relata o problema:

“Um aspecto político importantíssimo é a relação do MEC com a própria universidade. Então, nós chegamos, por exemplo, num patamar ‘x’. Para nós ampliarmos ou pra nós mantermos nós precisaríamos de ‘x’ número de vagas, não vem esse ‘x’ número de vagas, vem um número de vagas menor do que precisamos. (...) Esse é um aspecto político interessante: a cada vez

que chegávamos a um impasse a gente pensava assim: o cobertor é curto, o modelo pode ser ótimo, maravilhoso, mas ele vai apontar uma necessidade que nós não temos como suprir porque o número de vagas é bem menor do que nós precisamos” (E5).

Essa situação de um grande número de variáveis e de não existência de informações suficientes e claras para os tomadores de decisão, evidencia as situações de **incerteza** que dificultam o processo de tomada decisório.

Diante do exposto infere-se que o processo decisório de construção de um modelo para alocação de vagas docentes na UFPR, ocorrido no período de 2003 a 2005, alcançou resultados satisfatórios, e não máximos, como requer a escolha racional. Isso ficou evidenciado em praticamente todas as entrevistas efetuadas.

“Porque quando chegou a (fase de aprovação da) resolução nós já havíamos discutido e se o modelo não era o melhor também não era o pior. Era o melhor na medida do possível” (E3).

“É lógico que vai ter perda aqui, vai ganhar lá, vai perder aqui, então esse jogo assim, a gente sabia, a gente interagiu nessa perspectiva, sabendo que não seria um modelo ideal, mas que pelo menos estaria atendendo parte dessa diversidade de necessidades que a Universidade cria e tem” (E5).

“O resultado é um modelo e modelos não correspondem totalmente à realidade, até porque quando o modelo fica pronto a realidade já mudou. A gente tem que pegar o modelo e sair correndo atrás da realidade” (E8).

O que confirma a proposição de Choo (2003, p. 29):

Na teoria, toda decisão deve ser tomada, racionalmente, com base em informações completas sobre os objetivos da empresa, alternativas plausíveis, prováveis resultados dessas alternativas e importância desses resultados para a organização. Na prática, a racionalidade da decisão é atrapalhada pelo choque de interesses entre sócios da empresa, pelas barganhas e negociações entre grupos e indivíduos, pelas limitações e idiosincrasias que envolvem as decisões, pela falta de informações e assim por diante.

Weick (1995, 2001) argumenta que, pressionados pela ambigüidade e incerteza do mundo pós-moderno, os tomadores de decisão optam pela plausibilidade ao invés da precisão. Assim, na maioria dos processos de tomada de decisão, os indivíduos primeiro realizam suas escolhas, depois as justificam, racionalizando. Ou seja, os indivíduos realizam

suas escolhas e depois constroem, compartilham e divulgam as, aparentemente, explicações racionais e as racionalizações de suas escolhas (CONRAD; POOLE, 2002).

A partir da introdução do conceito de racionalidade limitada abre-se espaço para considerações que enfatizam a influência do decisor e o seu papel como agente de construção e reconstrução de sistemas sociais (WEICK, 1995, 2001).

Na análise do processo decisório de elaboração de um modelo de alocação de vagas docentes na UFPR ocorrido no período entre 2003 e 2005, e na sua relação com os processos de construção de significados e de comunicação organizacional, um dos primeiros e, talvez, o mais importante elemento que surge é a ocorrência da **gestão democrática e participativa**. Karl Weick (1976; 1995) mostra que, em organizações como as universidades, que se constituem em um sistema composto por subsistemas frouxamente acoplados entre si, os problemas precisam ser reconhecidos e formulados pelos diversos grupos e, a partir da discussão, do debate e da negociação entre as partes é que se torna possível a tomada de decisão.

Aqui, é preciso salientar que há uma diferença considerável entre participação como membro integrante de um grupo de tomada de decisão e participação em práticas, programas e rotinas organizacionais. Todos os indivíduos de alguma forma participam de alguma forma das ações organizacionais, porém, poucos são os que participam da gestão organizacional decidindo os rumos da organização (SEIBOLD; SHEA, 2001).

Nice Braga (1987, 1988a, 1988b), em tese de doutorado intitulada “O processo de decisão organizacional em organizações brasileiras”, realizou um estudo comparativo de casos sob a ótica dos processos de decisão e de comunicação e apontou cinco fases (etapas e/ou categorias) de comportamentos comunicativos (interpessoais) que ocorrem nos processos organizacionais de tomada de decisão: definição de problemas; busca de informação; troca de

informação; avaliação de alternativas e escolha de um curso de ação e/ou decisão propriamente dita.

Nos próximos parágrafos, será descrito o processo decisório objeto de estudo analisando-o a partir da categorização de comportamentos comunicativos proposta por Braga (1988b) e tendo como fundamento a revisão teórica que considera o processo decisório como processos de comunicação, ou vice-versa, ressaltando que, “ainda que a descrição do processo decisório apresente uma categoria de cada vez, o processo é interativo e dinâmico. Diferentes comportamentos ocorrem simultânea e continuamente” (BRAGA, 1988b, p. 49).

- Definição de problemas

“Para que um problema seja resolvido precisa, primeiramente, ser definido”, afirma Braga (1988b, p. 41).

A identificação do problema teve origem em vertentes diversas: a primeira delas é a mais antiga e está ligada à redução de gastos do Governo Federal (a quem a Universidade está submetida financeiramente) impondo restrições de investimentos e de contratação de mão-de-obra, uma vez que tem liberado a contratação de um número menor de docentes do que a quantidade de vagas existentes. Uma outra origem do problema está centrada na exigência de revisão dos critérios estabelecidos pela Resolução 10/01-COPLAD, que regia as normas para o Programa Institucional de Distribuição de vagas docentes na Universidade Federal do Paraná no período anterior. Um terceiro fator a ser considerado está relacionado à percepção dos Diretores de Setor (membros do COPLAD) de que os critérios estabelecidos pela Resolução 10/01-COPLAD apresentavam um alto índice de descontentamento em todas as unidades envolvidas, uma vez que não atendia, de forma equânime, a todos os Setores ou Departamentos da Universidade. Essa insatisfação foi apontada, por todos os entrevistados,

como o principal motivo do estabelecimento da Comissão. A fala de um desses entrevistados resume bem a situação:

“A decisão de reformular esta resolução de distribuição de vagas, ela passava por uma série de questões observadas, principalmente pelo setor onde eu trabalhava, de questões ligadas a um certo desnível no atendimento das necessidades setoriais da universidade. Então, nós tínhamos um setor e achávamos que ele estava sendo prejudicado pelas normas anteriores porque ela privilegiava um certo tipo de estrutura. E como nós tínhamos um outro tipo de estrutura nós achamos: ó, nós temos que pensar que a Universidade é muito mais complexa do que a estrutura que a antiga distribuição de vagas previa” (E5).

E o mesmo entrevistado complementa:

“Essa foi uma questão, que eu lembro que nós colocávamos e cada um dos outros setores também colocava nos conselhos, dessa dificuldade, de que o nosso modelo não estava dando conta da nossa realidade e não estava dando conta de uma realidade, inclusive pensando em futuro, pensando em ampliação, porque o modelo só pensava pra aquilo que passou, não havia uma projeção” (E5).

E mais adiante:

“Então era um modelo que não previa as diferenças setoriais. Ele tentava pegar aquilo que se tinha em comum e o que tinha de diferente não interessava e, daí, prejudicava, principalmente, os que atuavam em modelos diferentes de graduação” (E5).

Na identificação do problema, constatou-se a ocorrência de perturbações que levaram a uma instabilidade no modelo de organização existente e, a partir daí, a necessidade de se construir novas interpretações a fim de sustentar a organização (WEICK, 1995, 2001; SMIRCICH, 1983).

Na definição do problema, os Diretores de Setor procuravam chamar a atenção para o problema enfatizando a urgência e importância da busca de uma solução que abrigasse a complexidade e diversidade própria da Universidade e que fosse uma solução voltada para o futuro, na busca por uma Universidade ideal.

“O modelo anterior se baseava muito no número de matrículas, no número de alunos que cada professor atendia, privilegiando alguns setores que apresentavam um índice alto de reprovação (...) o fato é que o modelo parecia água de rio que corre sempre para o mar. Havia então uma crítica ao modelo porque despejava as vagas sempre no mesmo lugar. (...) e pegava

também os dados daquilo que você executou para te dar um professor para executar no futuro. Então você tava construindo um futuro com base no que já estava feito, sem projeção para o futuro. (...) Esse modelo (atual) é diametralmente oposto. É um modelo ideal, projetado para o futuro” (E6).

Com a identificação da necessidade de mudança no modelo vigente de alocação de vagas docentes, apontada, especialmente, pelos Diretores de Setor, o desenvolvimento de soluções e a seleção das alternativas ocorreram, concomitantemente, em duas instâncias: na Comissão designada para atualizar o modelo vigente de alocação de vagas docentes e no fórum de Diretores, sendo este um órgão informal da Universidade Federal do Paraná, fundamentalmente, de articulação política, em que se reúnem os Diretores dos diversos setores que compõem a Universidade. Os dois grupos ou “forças-tarefa” estavam amplamente inter-relacionados de forma que a Comissão buscava apoio às decisões tomadas através do fórum de Diretores que, por sua vez, faziam a ponte entre o estabelecimento de critérios pela Comissão e as necessidades, especificidades e aspirações das coordenações de curso de graduação e pós-graduação.

As razões para a interação entre estes dois grupos e para o trabalho conjunto podem ser explicadas pela necessidade de buscar apoio político às decisões tomadas a fim de legitimá-las, bem como a necessidade de controle do processo de escolha de critérios, por parte dos Diretores.

“A nossa Comissão tinha representantes de todos os setores e da Universidade (pró-reitorias). Então, esses representantes tinham uma visão institucional que extrapolava os nossos interesses setoriais, mas, na verdade, os Diretores defendiam o seguinte: nós (Diretores) é que sabemos da realidade dos nossos setores. Nós é que temos uma idéia mais clara de onde estão os nossos problemas e que tipo de enfrentamento nós temos que fazer. Então, nós trouxemos para nós, naquele momento, essa perspectiva de decisão. Nós é que temos que ter a decisão mais forte porque nos afeta diretamente, nós é que alocamos professores, nós é que definimos quem vai trabalhar onde, e tal. (...) Então, nesse sentido, a gente achou importante fazer essa discussão, primeiro na Comissão, e depois ampliar no fórum de Diretores” (E5).

Uma das interpretações resultantes e que servirá como base para interpretações futuras está na percepção da força (ou do poder) do fórum de Diretores (órgão informal) frente a processo de tomada de decisão que envolvam os setores e a distribuição de recursos.

“O fórum de diretores apesar de ser informal ele acabou sendo um agente político exatamente de descentralização (...).Então eu acho que ele passou a exercer um grande poder, apesar de não ser formal, ele passou a deter um grande poder nas decisões, até de assuntos polêmicos, em COPLAD, em Conselho Universitário, sempre antecedendo, atuando em problemas potenciais da instituição” (E4).

Depois da identificação do problema, ou seja, da necessidade de se pensar em uma nova proposta de modelo para alocação das vagas docentes no âmbito da Universidade Federal do Paraná, um importante momento de ambigüidade foi a decisão entre “remendar” (E6) o modelo de alocação de vagas docentes existente ou propor um novo modelo. Apesar de a Comissão ter sido nomeada para atualizar o modelo vigente de alocação de vagas docentes, a partir das primeiras reuniões a Comissão rejeita o modelo anterior optando por propor um novo modelo que permitisse uma visão global da Universidade.

“O modelo foi todo concebido aqui. Foi difícil. Foi uma mudança de estilo. No início houveram grandes discussões porque havia uma ala da Comissão que defendia apenas uma atualização dos dados, torná-los mais consistentes sem mudar o modelo e tinha uma outra ala que defendia a construção de um modelo totalmente novo e as discussões ficaram emperradas durante um tempo. Até se chegar a um consenso de que realmente tinha que ser feito um modelo novo e não ficar consertando coisa velha. (...) Mesmo entre estas duas alas não houve conflito e sim negociação” (E6).

“O argumento é de que era preciso desenvolver um modelo que permitisse uma visão da Universidade como um todo e para todos, ou seja, todos ou a ampla maioria devem se sentir contemplados no novo modelo” (E1).

“No início pensava-se em fazer uma reformulação do modelo vigente e também do banco de dados. Essa Comissão passou mais de um ano só discutindo filosoficamente, antes de apresentar resultados, sobre ‘que modelo nós queremos?’ Todo mundo sabia que esse modelo (vigente) que privilegia só o número de matrículas não é ideal” (E6).

Como havia vozes discordantes, havendo membros da Comissão a favor de que fossem feitas alterações no modelo anterior mantendo suas bases centrais e outros que

propunham a construção de um novo modelo, essa decisão teve que ser negociada para que se atingisse o consenso.

Em toda reunião havia divergência e disputa. Todas. Porque havia um grupo que defendia o modelo anterior e um outro grupo que era frontalmente contra o modelo anterior. E daí, na mescla pra montar um novo, sempre as posições de cada um dos grupos passaram a ser de atritos, divergências, discussões (E2).

Essa decisão de construir um modelo novo, não só é legitimada pelo fórum de Diretores como passa a ser uma exigência dos Diretores, o que evidencia que a interação social que permite a construção da realidade não ocorre apenas no nível individual. Ela ocorre, também, entre grupos de interesse diversos e no nível organizacional.

- Busca de Informação

A busca de informação é definida como procura, coleta, processamento, avaliação e verificação de informações (ETZIONI, 1984) e refere-se às solicitações feitas de forma verbal ou escrita, a outras pessoas, de dentro e de fora da organização (BRAGA, 1988b).

De acordo com o que foi possível apreender da narrativa dos entrevistados, houve, sempre, uma grande preocupação por parte da Comissão com relação à busca de informação. Essa busca se deu em dois sentidos: primeiro, porque era imprescindível a identificação das necessidades e especificidades dos Cursos na tentativa de “compreender as diferenças” (E1); em segundo lugar, havia, também, uma preocupação com relação à coleta de informações consistentes e auditáveis para alimentar o modelo (resultado do processo). Tal preocupação é perceptível tendo em vista o relato da ocorrência de reuniões com os Coordenadores de Cursos de Graduação e Pós-Graduação com o intuito de esclarecimento dos critérios normatizados pela Resolução e que serviriam como base de cálculo para a distribuição das vagas, além do esclarecimento de como os dados deveriam ser informados. Esta preocupação está refletida na fala de um dos entrevistados:

“Para se fazer planejamento e gestão adequada você tem que estar munido de informações seguras. Gestão e planejamento sem dados não é gestão, é aventura” (E7).

A busca por informações ocorreu entre os membros da Comissão, entre a Comissão e o fórum de Diretores, entre a Comissão e os Coordenadores de Curso e entre a Comissão e outras unidades administrativas, tais como as Pró-Reitorias e o Centro de Computação.

- Troca de Informação

Essa categoria de comportamento comunicativo compreende o processo pelo qual os tomadores de decisão recebem e enviam informação a outros membros e “parece ser vital ao processo decisório” (BRAGA, 1987, p. 40).

Numa gestão democrática, como é característica da gestão universitária, a principal forma de trocar informações são as reuniões, onde se evidencia o caráter ativo dos indivíduos em interação, em que um influencia e é influenciado pelo outro. Schwartzman (*apud* CHOO, 2003) considera as reuniões “criadoras de significados”.

“E aí se discutiu muito tempo, muitas reuniões semanais, às vezes mais de uma reunião semanal, tentando encaminhar o estado da arte da coisa, tentando montar um modelo que atendesse a todos” (E7).

Na gestão democrática e participativa, os processos de tomada de decisão ocorrem em colegiados e comissões, o que evidencia o caráter interacional e a importância da comunicação nos demais processos organizacionais, porque é principalmente por meio da fala que os membros da organização descobrem o que os outros pensam, e é por meio da fala que as pessoas convencem, negociam e refazem seus pontos de vista. Como essa fala não é um monólogo, e sim uma via de mão-dupla, poderíamos denominar esse processo como **discussão**, entendendo por discussão

o processo pelo qual as pessoas abandonam uma idéia inicial e adotam outra, depois de um discurso racional que implica fazer inferências a partir de crenças existentes e justificar essas inferências diante das alegações contrárias. Esse processo de desenvolver, apresentar, comparar e avaliar

justificativas em grupo leva os participantes a descobrir novas explicações ou a aprofundar sua convicção nas justificativas existentes (CHOO, 2003, p. 139).

Quando os entrevistados descrevem o início dos trabalhos da Comissão, nas primeiras etapas, essa forma de construção de significados através da discussão já emerge nas narrativas.

“Eu via, antes, esse como um espaço puramente político, essa era minha visão de quem estava de fora: a distribuição de vaga, ela só é legitimada por um modelo, mas ela já é pressuposta. Depois eu verifiquei que não é bem assim. Há um espaço democrático de discussão no âmbito da Comissão. Isso não é algo que vem imposto pelo Reitor ou por alguém que tem influência na Reitoria, nem nada. Isso é o resultado mesmo, apesar dos pesares, apesar dos interesses em jogo, que são sempre particulares e que estão em primazia sobre os interesses da Universidade como um todo. Apesar disso, é um processo democrático” (E3).

Como já relatado anteriormente, o processo decisório de construção de um modelo de alocação de vagas docentes, fundou-se, preponderantemente, em interações entre os membros da Comissão, entre a Comissão e o fórum de Diretores, entre a Comissão e os Coordenadores de Curso e entre a Comissão e os demais membros do COPLAD.

“A comissão tinha um papel, ela terminava uma primeira discussão e fazia uma determinada proposta e, daí, ela levava pro fórum de Diretores e, aí, no fórum, primeiro nós discutíamos ampliadamente com a Comissão como que o fórum estava entendendo o que nós estávamos propondo” (E5).

Para exemplificar a ocorrência da troca de informações a partir das interações ocorridas no âmbito da Comissão, extraímos a tomada de decisão acerca da quantidade de alunos por turma. Essa decisão não envolvia apenas uma questão de espaço físico, mas, principalmente, precisava levar em conta os estudos didático-pedagógicos desenvolvidos na área de Educação, que analisam a questão com foco no aprendizado do aluno. Com relação às recomendações didático-pedagógicas eram poucos os membros da Comissão que detinham esse conhecimento, que foi transmitido aos demais por meio da interação social, principalmente, através de comunicações verbais.

“Chamou-se o pessoal das pró-reitorias para discutir questão de Educação, questões pedagógicas. Aprendi bastante participando dessa Comissão, a

gente por não ser da área, e com a participação na Comissão foi muito produtivo” (E6)

A troca de informações pode, ainda, ocorrer a partir da forma escrita, como ocorreu por ocasião do encaminhamento da proposta de Resolução construída na Comissão para discussão no fórum de Diretores e depois para discussão e aprovação no COPLAD. E há, ainda, uma terceira forma de trocar informações, que é através de encontros espontâneos.

- Avaliação de Alternativas

A avaliação de alternativas “refere-se a comportamentos destinados a medir e analisar os possíveis cursos de ação (alternativas) visando à solução do problema” (BRAGA, 1988b, p. 45).

A função, aqui, é de tentar traçar um cenário da situação baseado na definição do problema levantando as possíveis alternativas para a solução. Esta etapa envolve muitos avanços e recuos, etapas recorrentes de avaliação, reiteração, reformulação e reavaliação, exigindo muita negociação até que, por consenso, se escolha a alternativa pertinente.

Nessa fase ocorreu um fato curioso: a Comissão decidiu não realizar simulações até que a proposta de Resolução estivesse pronta para evitar que, nessas simulações, os membros (ou algum deles) se sentissem prejudicados nos seus interesses pessoais ou paroquiais e voltassem atrás no estabelecimento de algum critério já discutido e aceito.

“Se rodássemos o modelo, aquele que se sentisse prejudicado iria querer que o modelo fosse alterado. Então, essa foi uma decisão política: a decisão de que não vamos rodar o modelo; vamos, primeiro, fechar a resolução ou, pelo menos, deixar ela mais próxima do que nós acreditamos, do ideal. (...) a cada vez que chegávamos a um impasse a gente pensava assim: o cobertor é curto, o modelo pode ser ótimo, maravilhoso, mas ele vai apontar uma necessidade que nós não temos como suprir porque o número de vagas é bem menor do que nós precisamos (...)” (E5).

Braga (1988b, p. 47) observa que há duas maneiras predominantes de se avaliar alternativas decisórias:

A primeira, ligada à questão de fazer sentido e/ou ter bom senso, refere-se a tentativas de explicar por que uma solução é melhor para a situação do que outra(s), principalmente, em termos da adequação e operacionalidade da decisão. A segunda maneira de avaliar é a negociação propriamente dita (...) onde se jogam tendências, opiniões, valores, sentimentos e conflitos.

Esses aspectos de consenso e negociação já foram abordados anteriormente. Aqui, porém, ressaltaremos a constatação de que foi, principalmente, nos momentos de negociação que se pôde enfatizar o caráter constitutivo da comunicação organizacional. Afinal, é através do debate discursivo que o saber subjetivo (sentido) é transformado em coletivo (significado) e é a partir dessa significação coletiva que emerge a organização.

- Atingir a decisão e/ou escolha do curso alternativo de ação

Envolve todas as outras fases e refere-se a comportamentos executados primeiramente para escolher um curso de ação (decisão) após discutir e analisar as possíveis alternativas. Envolve também distribuição de poder, papéis, hierarquia, propósitos, objetivos, informação disponível, quem influencia quem ou o quê, e os elementos externos ao processo. Culmina com o comportamento de escolha ou a decisão (BRAGA, 1988b, p. 48).

Estas fases de comportamentos de comunicação que ocorrem em um processo decisório podem ser, ao nosso ver, igualadas às fases do processo de construção de significado (*sensemaking*) estabelecidas por Weick (1979, 1995, 2001): mudança ecológica, interpretação, seleção de alternativas e retenção. Ao que tudo indica, estas fases apresentam diversos momentos de sobreposição na medida em que cada um dos critérios estabelecidos na Resolução 07/05-COPLAD representa o desenvolvimento de soluções plausíveis e de decisão para escolha de alternativas. Por exemplo, definição do peso atribuído para a graduação e do peso atribuído para a pós-graduação; atribuição de número de alunos por turma nas aulas teóricas e nas aulas práticas; definição de que seriam as coordenações dos cursos, e não os departamentos, que informariam os dados para a alimentação do sistema, e tantas outras decisões. Essas sobreposições de fases demonstram o caráter contínuo e dinâmico que caracteriza os processos de construção de significado e decisório.

Há, então, um reconhecimento de que as ações de cada membro envolvido no processo transformam a situação e a comunicação dos outros membros (CONRAD; POOLE, 2002). Diante disso, é possível inferir que as organizações não são apenas mecanismos racionais de processos decisórios, mas, sim, palcos que abrigam várias pessoas e grupos (BRAGA, 1987) e onde se desenvolvem jogos de poder pelos quais indivíduos e grupos competem em função de interesses.

Fundamentado na descrição do processo decisório precedente, buscou-se identificar componentes relacionados às categorias analíticas, evidenciados nas opiniões e interpretações, de forma a enfatizar o aspecto constitutivo da comunicação organizacional cuja visão é de que a ação social só é possível quando os indivíduos envolvidos podem compartilhar significados subjetivos, entendendo que a comunicação organizacional é o processo por meio do qual essa interação social ocorre (WEICK, 1973, 1995, 2001; CASALI, 2006), ou ainda, a comunicação é a condição *sine qua non* para que ocorram essas interações (SIMÕES, 1995).

Os processos de tomada de decisão organizacional ocorrem a todo tempo, em todos os níveis, de tal forma que Simon (1979, p. 8) afirma que “processos administrativos são processos decisórios”. As organizações, desde a sua constituição, são construídas, reconstruídas, mantidas ou dissolvidas por meio de escolhas coletivas. Em alguns momentos, a organização pode, inclusive, decidir que não irá tomar nenhuma decisão. Esse processo constante de resolução de problemas e escolha de alternativas se constitui numa elaboração cognitiva e interacional entre indivíduos e grupos organizacionais e é viabilizada pela comunicação.

O locus mais comum para as interações e discussões são as reuniões. Schwartzman (apud CHOO, 2003) considera as reuniões “criadoras de significados”. Os entrevistados relatam que, a cada nova informação ou a cada critério a ser escolhido, se gastavam inúmeras reuniões para se chegar a um **consenso**.

“Havia reuniões semanais e, a cada reunião, cada representante estava levando a sua dificuldade, os seus interesses pessoais e de grupo. [...] Isso foi montado utilizando todo tipo de comunicação em inúmeras reuniões e essas reuniões tiveram discussões infundáveis” (E2).

“Durante todo o ano de 2003, ou até mais, a Comissão se reuniu, quase que semanalmente, para criar uma linguagem comum entre os membros da Comissão, e, a partir daí, estabelecer os critérios que comporiam o novo modelo de distribuição de vagas docentes” (E1).

Nos processos de tomada de decisão o aumento do número de pessoas envolvidas tende a aumentar a qualidade da decisão, por conta de que cada indivíduo tem uma interpretação diversa de um mesmo fenômeno, o que leva a uma visão holística do problema. Caso não existissem diferenças individuais de conhecimento e interpretação, todos dariam a mesma resposta a uma determinada questão. Por outro lado, há a desvantagem do aparecimento de novos e controversos interesses.

“Sempre que alguém começava a freqüentar as reuniões, o mesmo acrescentava sua própria visão da Universidade, bem como assimilava a visão do grupo, portanto, passando a somar com o grupo. Isto foi algo trabalhado no grupo, acabar com a visão excludente, trabalhando sempre com a inclusão. Portanto, foi positivo, apesar de trabalhoso e ligeiramente demorado” (E1).

(a cada substituição que ocorria) “Se ia lá atrás de novo, outra vez se começava. Porque esse novo membro, era procurado integrá-lo ao grupo, mas ele também levava sua dificuldade e, daí, inseria mais um dado, mais uma informação, mais isso, mais aquele outro. Parecia uma roda-viva que nunca terminava esse processo” (E2).

Como se pode perceber pelas atividades descritas no Quadro 8, o aumento do número de pessoas não se deu apenas com a substituição de membros da Comissão, mas, principalmente, pelo trabalho conjunto com o fórum de Diretores. Assim, cada vez que a Comissão levava sua posição ao fórum de Diretores havia um incremento de informações e de alternativas possíveis a serem analisadas além dos jogos de interesse.

“Então, nesse sentido, a gente achou importante fazer essa discussão primeiro na Comissão e depois ampliar no fórum de Diretores. Na Comissão me parece que havia um certo nível de compreensão, havia uma coesão maior e quando ampliava a decisão para o fórum daí complicava. Porque daí os entendimentos dos diretores eram diferenciados, por mais que nós tivéssemos representantes dos Setores na Comissão e forças representando vários interesses que poderiam ser comuns, no momento de colocar isso num

cálculo, de você pensar numa possível distribuição de vagas, gerava uma série de conflitos e a gente demorava” (E5).

Na análise das narrativas dos entrevistados foi possível reconhecer vários ciclos de construção de significado ocorridos no decorrer do processo de tomada de decisão, no momento da identificação do problema, passando pela decisão de elaboração de um novo modelo ao invés de propor alterações ao modelo vigente, a cada decisão sobre que critério seria utilizado na comparação entre os cursos para a distribuição das vagas, nas decisões de como estes critérios seriam medidos devendo ser consideradas as especificidades de cada curso, chegando, enfim, à elaboração da Resolução quando os atores envolvidos (Comissão e Diretores) constatam que o processo participativo e democrático de elaboração deste modelo e o significado construído durante o processo decisório servirá como base para a elaboração de outros modelos, especialmente aqueles que tratem da distribuição de recursos no âmbito da Universidade Federal do Paraná.

Ao se defrontar com um problema (evento, mudança ambiental) os indivíduos precisam entender o ambiente ao qual deverão se (re)adaptar, interpretando-o. Para interpretar esse ambiente “hostil”, os indivíduos buscam informações, tecem relações, produzindo dados ambíguos sobre a mudança ambiental. Com o ambiente interpretado, os indivíduos se utilizam de conhecimentos, experiências e ações já utilizados em situações anteriores para tentar reduzir a ambigüidade do ambiente tornando-o significativo, ou seja, oferecendo uma explicação causal para o que está ocorrendo (CHOO, 2003). Em seguida, os indivíduos retêm essa criação de significado bem-sucedida para ser utilizada em situações ambíguas posteriores. Weick (1995, 2001) define esse processo de resolução de ambigüidades, de estruturação do desconhecido, como um processo de construção de significados (*sensemaking*) considerando-o como alicerce do fenômeno organizacional.

Para exemplificar essa construção, troca e até disputa por significados, nos valemos da narrativa de um dos entrevistados em que ele descreve um momento de ambigüidade, busca de alternativas e tentativa de solução:

“Um ponto bastante polêmico foi a questão dos alunos que entram e o número de alunos que saem. Entrada e saída. Foi assim o ponto mais polêmico e toda reunião isso voltava e voltava com força porque alguns setores que tem índices muito grandes de reprovação, e até de desistência em função das reprovações, ou então por que de uma certa forma eles tem que repetir essas turmas no ano seguinte porque o índice de reprovação é muito alto. E daí a discussão entrava num outro patamar: então nós temos que resolver os problemas da reprovação. E daí alguns colegas, de áreas mais difíceis, onde a reprovação é muito grande não concordavam. Eles alegavam que historicamente essas áreas reprovavam e que era assim mesmo que não havia muito o que fazer. Que era um problema mundial. E a nossa argumentação é de que tem o que fazer, a partir de um outro projeto educacional, outra perspectiva relação saber, tem como mudar este quadro, não é? Você pode não chegar a um patamar otimista de 10% de reprovação, mas dá pra melhorar bastante o patamar que estava e que pra nós era algo inadmissível. Essa foi uma questão bastante complicada, que demandou muitos cálculos e discussões nesse sentido pra tentar um acordo, mas conseguimos chegar nesse acordo após longas discussões” (E5).

“No fim, conseguimos chegar a um consenso e aceitou-se a média de reprovações da Universidade. Quem está acima, usa a média da Universidade, quem está abaixo, usa a sua média” (E6).

Mas, o melhor exemplo da ocorrência da do compartilhamento de significado no processo decisório objeto deste estudo é quando consideramos o processo de tomada de decisão de elaboração de um modelo para alocação de vagas docentes na Universidade Federal como um todo.

O referencial teórico e os dados empíricos permitem assegurar que os processos de construção de significado e decisório não podem ser vistos como destacados um do outro, mas sim como processos interligados, conectados num *continuum* de atividades (CHOO, 2003).

Em conseqüência da criação de significado, os membros interpretam o ambiente e desenvolvem interpretações comuns do que está acontecendo a eles e à organização. O que emerge é um conjunto de significados compartilhados e modelos mentais que a organização utiliza para planejar e tomar decisões (CHOO, 2003, p. 51).

Enfim, o processo de tomada de decisão organizacional está alicerçado no processo de construção de significado (*sensemaking*) tendo em vista “que o principal problema na criação de significado é reduzir ou eliminar a ambigüidade e criar significados comuns para que a organização possa agir coletivamente” (CHOO, 2003, p. 128) e faz isso por meio de processos de comunicação organizacional. Observou-se um discurso comum entre os participantes da pesquisa no sentido de que é preciso um esforço conjunto, envolvendo todos os interessados ou afetados pelo processo de tomada de decisão, para que se estabeleça uma visão comum sobre o problema permitindo a escolha da “melhor alternativa possível” e que esse curso de ação seja considerado legítimo pela organização.

Um aspecto a destacar é que todos os entrevistados relataram que a sua participação no processo decisório, de alguma forma, alterou suas posições iniciais, havendo alguma forma de aprendizado, de retenção de conhecimento para ser utilizado em situações futuras ou mesmo de fortalecimento de suas convicções. A narrativa de um dos entrevistados ilustra esse aspecto:

“Todo mundo ganhou, principalmente o pessoal que não é da área de Educação das Ciências Humanas, eu creio que foi muito produtivo. Houve um ganho grande, não necessariamente de mudança, mas de aprendizados novos, a gente acaba enxergando coisas que não víamos antes” (E6).

Por fim, cumpre destacar a apreensão pelo pesquisador em relação à maioria dos entrevistados da sensação de “dever cumprido”, de realização pessoal, pela participação na construção do modelo para alocação de vagas docentes na Universidade. Em relação a alguns dos entrevistados foi possível, inclusive, perceber um sentimento de “carinho” para com o resultado.

“Esse modelo eu o tenho como bastante ‘caro’ por ter participado da concepção dele” (E6).

Dessa forma, entende-se que há uma relação de interdependência e de equivalência entre os processos organizacionais de construção de significado, processo decisório e comunicação organizacional.

Por fim, é possível concluir que no mundo contemporâneo não cabe mais a visão da comunicação instrumental tradicional, é preciso perceber que os indivíduos organizacionais são seres críticos e agentes ativos nos processos de adequação às mudanças ambientais, ou seja, é preciso conceber a comunicação como processo de construção coletiva de significado que engloba os atores e seus meios de interação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depois de apresentar os dados empíricos e analisá-los à luz do referencial teórico escolhido, este capítulo se destina a recapitular, sinteticamente, os resultados obtidos e propor alguns problemas para pesquisas futuras.

Embora presente em muitos estudos organizacionais, a comunicação organizacional continua um tema atual e relevante na compreensão das organizações, principalmente quando se explora a sua dimensão subjetiva e interacional.

Os desafios que envolvem as organizações contemporâneas impõem limites às diretrizes instrumentais da comunicação operacional em que a comunicação organizacional é considerada uma variável a serviço da gestão, com vistas a alcançar a eficácia nas ações organizacionais, mecanicista e hierarquizada, concentrada apenas em transmitir informações e pressupondo que o receptor da mensagem é sempre um sujeito passivo.

A comunicação organizacional foi escolhida como objeto deste estudo, sendo considerada um processo constituinte e essencial às organizações, uma vez que a ação social só é possível quando os indivíduos interagem, coletivamente, compartilhando significados subjetivos, e toda interação pressupõe alguma forma de comunicação. Assim, a comunicação organizacional é o processo por meio do qual ocorrem essas interações.

A comunicação organizacional ocorre sempre em um contexto. O contexto escolhido para analisar, empiricamente, a comunicação organizacional como um processo constitutivo das organizações foi o processo decisório de elaboração de um modelo para alocação de vagas docentes na Universidade Federal do Paraná, ocorrido entre 2003 e 2005.

A relação entre o objeto e o contexto está fundamentada na compreensão de que as organizações sociais são construídas e reconstruídas por ações sociais escolhidas a partir de

formas coletivas de tomada de decisão envolvendo processos de construção de significados intersubjetivamente expressos por meio de comportamentos comunicativos.

Os processos decisórios também têm sido amplamente estudados cientificamente, porém continuam desafiadores na aventura de tentar compreender o comportamento das organizações. Impregnada por um caráter prescritivo, a decisão continua merecedora de análises específicas por seu caráter essencial na construção das organizações sociais e, especialmente, quando o foco deixa de ser o seu resultado e passa a ser o processo que a envolve.

Nesse contexto, esta pesquisa objetivou descrever o processo decisório de construção de um modelo de alocação de vagas docentes na Universidade Federal do Paraná evidenciando o processo intersubjetivo de construção de significados (*sensemaking*), que fundamenta e permeia os processos coletivos de tomada de decisão, identificando comportamentos comunicativos envolvidos e também como eles atuaram e se inter-relacionaram com o processo analisado.

Para a consecução deste objetivo geral, foram estabelecidos quatro objetivos específicos, que retomaremos a seguir a fim de sumarizar as respostas ao problema. O primeiro objetivo consistia na descrição e caracterização do processo de tomada de decisão, objeto deste estudo. Comparando o referencial teórico com os dados obtidos a partir da análise de conteúdo dos documentos e das entrevistas, foi possível observar que o processo decisório apresenta um caráter recursivo e ocorre de forma não linear. Dadas as características de conteúdo (sobre o que versam), de processo (como a decisão caminha no interior da organização) e de importância, foi possível classificá-lo como um processo decisório colegiado, mas com alguns comportamentos políticos envolvidos.

O modelo colegiado caracteriza-se pela tomada de decisão consensual em que os interesses particulares ou paroquiais são suprimidos em nome de uma meta organizacional. A

emergência de comportamentos políticos está relacionada, principalmente, à estrutura da Universidade Federal do Paraná, que se constitui numa organização profissional (MINTZBERG, 2001), um sistema composto por unidades “frouxamente acopladas” (WEICK, 1976), com objetivos e metas conflitantes, e ao conteúdo do processo decisório que versa sobre distribuição de recursos escassos.

O segundo objetivo tratava, justamente, da identificação dos aspectos políticos que atuaram no processo decisório. A partir das interpretações dos atores envolvidos foi possível distinguir a ocorrência de conflitos, negociação, interesses, coalizão e influência externa. O conflito ocorreu, principalmente, no início do processo decisório, provocado pelos objetivos conflitantes e foi minimizado a partir do estabelecimento de uma meta comum na Comissão e no fórum de Diretores, em que se pensaria a Universidade como um todo e para todos, imparcialmente. A negociação ocorreu sempre no sentido de busca de consenso. Jogos de poder para realização de interesses foram percebidos de forma contraditória pelos entrevistados: alguns perceberam a ocorrência explícita de jogos de poder no sentido de influenciar outros a fim de satisfazer interesses próprios; para outros, esta influência, se ocorreu, foi de forma velada. Essa contradição revela o caráter subjetivo do fenômeno organizacional. A cooperação foi percebida no sentido de se buscar compreender as necessidades, especificidades e prioridades do outro. A coalizão pode ser percebida quando do estabelecimento de alguns critérios que eram comuns a alguns Cursos, como por exemplo, o número de alunos em aulas práticas. A influência externa foi percebida por todos os entrevistados como sendo um dos elementos que provocou a mudança no ambiente e levou à identificação do problema. Esse aspecto está relacionado à submissão administrativa e financeira da Universidade à Administração Federal, que tem imposto restrições orçamentárias às Instituições Federais de Ensino Superior, nos últimos anos.

Um outro objetivo versava sobre os comportamentos comunicativos ocorridos no decorrer do processo decisório. De acordo com Braga (1987; 1988a; 1988b), estes comportamentos comunicativos são: identificação do problema, busca de informações, troca de informações, avaliação de alternativas e escolha da alternativa. Ressalvando o caráter dinâmico e recursivo do processo decisório, todas as cinco formas de comportamentos comunicativos puderam ser observadas. Foi possível, também, a partir da análise das fases de comportamentos comunicativos, inferir que estas se igualam às fases do processo de construção de significado, estabelecidas por Karl Weick (1979, 1995, 2001).

O último objetivo propunha analisar o processo de compartilhamento de significado no processo decisório de elaboração de um modelo para alocação de vagas docentes na Universidade Federal do Paraná, ocorrido no período entre 2003 e 2005. Com relação a este intento, foi possível detectar as fases de construção de significado (*sensemaking*): mudança ecológica, interpretação, seleção de alternativas e retenção, em diversos momentos do estudo de caso. Mas, para abreviar, poderíamos usar o processo de tomada de decisão como um todo: a percepção dos Diretores dos diversos Setores que compõem a UFPR de que o modelo vigente não atendia de forma equânime a todos os Setores e, tampouco, dava conta das exigências atuais da Universidade (mudança ecológica); a busca e troca de informações a fim de coletar todas as diferenças, semelhanças, necessidades e prioridades que precisariam ser contempladas em um novo modelo e o estabelecimento de uma “linguagem comum” entre os membros da Comissão para nivelar o entendimento do que é aula teórica, aula prática, etc. (interpretação); o estabelecimento dos critérios a serem usados para comparar os diversos cursos de graduação, pós-graduação, eventos de extensão e atividades de supervisão no momento da distribuição das vagas (seleção de alternativas); e, por fim, podemos destacar como significados compartilhados que ficaram retidos e que servirão como base para futuras interpretações: a percepção de ganho de poder do fórum de Diretores que é um órgão informal

da UFPR e o entendimento de que o modelo resultante de um processo decisório coletivo e democrático é a melhor forma para lidar com problemas envolvendo uma organização com uma estrutura “frouxamente acoplada”, que permite o estabelecimento de linguagem, metas e objetivos diferenciados, e para tratar com problemas relacionados à distribuição de recursos escassos entre essas unidades.

Diante do que foi apresentado, conclui-se que a Universidade Federal do Paraná, analisada a partir do processo de tomada de decisão organizacional de elaboração de um modelo para alocação de vagas docentes constitui-se num palco de relações ocupado por atores críticos e participantes ativos nos processos que constroem, mantêm ou dissolvem as coletividades sociais. Um palco em que as ações sociais, freqüentemente, remetem a formas coletivas de tomada de decisão, em que os indivíduos se organizam coletivamente para solucionar eventos aleatórios, sendo que as interações são viabilizadas pela comunicação organizacional.

Este trabalho apresenta algumas limitações decorrentes principalmente da perspectiva temporal. O processo decisório analisado já havia ocorrido há algum tempo o que inviabilizou a realização de observação como importante forma de coleta e triangulação de dados. Além disso, entrevistas quando versam sobre situações passadas, podem estar sujeitas a vieses provenientes de esquecimentos, da influência do pesquisador, e podem não expressar a interpretação que os entrevistados efetivamente possuíam na ocasião, representando racionalizações que, de fato, não refletem seu comportamento durante o processo de tomada de decisão.

Um outro fator limitante está relacionado à coleta de dados ter sido restringida aos membros da Comissão designada para elaboração de um modelo para alocação de vagas docentes na Universidade Federal do Paraná e a alguns membros do fórum de Diretores em função das limitações de tempo e recursos. Mesmo acreditando que estes representem uma

expressão coletiva válida, conferindo qualidade ao objeto de estudo, acredita-se que um completo mapeamento da opinião de todos os atores envolvidos (Diretores de Setor, Pró-Reitores, Coordenadores de Curso e Chefes de Departamento) poderia ampliar a compreensão do tema. Por fim, outra limitação reside na própria natureza do método de estudo de caso pelo fato de impossibilitar a generalização das conclusões obtidas para além do universo da pesquisa.

Como afirma Demo (1985), a ciência é um processo, uma realidade sempre volúvel, mutável, contraditória, nunca acabada, um vir a ser. Assim, espera-se que outros estudos sejam realizados no sentido de ampliar o conhecimento sobre o tema aqui abordado, seja corroborando, seja refutando as conclusões aqui apresentadas. A partir das limitações expostas acima e aproveitando temas surgidos no decorrer da pesquisa, algumas oportunidades para pesquisas futuras podem ser recomendadas:

- pesquisa acompanhando um processo decisório atual, que permita a participação do pesquisador como parte integrante do grupo;
- pesquisa considerando um número maior de atores envolvidos, descendo a outros níveis de gestão e entrevistando, por exemplo, Coordenadores de Curso e Chefes de Departamento;
- estudo de caso incorporando uma análise de como ocorre o processo de tomada de decisão de alocação de vagas docentes no nível departamental;
- estudo de caso com uma análise aprofundada do poder e suas manifestações explícitas e ocultas;
- estudo comparativo de casos entre uma Instituição Pública e uma Instituição Privada com vistas a analisar se há diferenças no processo de construção de significado, explorando a prática do diálogo, da manifestação de opiniões comuns e divergentes sem que ocorram críticas ou represálias.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLISON, G. T. **Essence of decision**: explaining the Cuban missile crisis. New York: Harper Collins, 1971.
- ANDREWS, K. R. O Conceito de Estratégia Empresarial. In: MINTZBERG; HENRY; QUINN. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 58-64, 2001.
- BALDISSERA, R. **Comunicação Organizacional**: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: UNISINOS, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNARD, C. **The Functions of the Executive** (1938). Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. EUA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- BASTOS, A. V. Mapas Cognitivos e a Pesquisa Organizacional: explorando aspectos metodológicos. In: **Revista Estudos de Psicologia**, n. 7, p. 65-77, 2002.
- BECKER, J. L. A Tomada de Decisão nas Organizações – nota técnica. In: **Handbook de Estudos Organizacionais – Ação e Análise Organizacionais**. São Paulo: Atlas, p. 311-312, 2004.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- BERLO, D. K. **O Processo da Comunicação**: introdução à teoria e à prática. Tradução de Jorge Arnaldo Fontes. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P. e WOOD Jr. T. Produção Científica em Administração de Empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 3, n. 1, p. 147-178, jan./abr. 1999.
- BIN, D. **Racionalidade e Política no processo de Tomada de Decisão**: estudo sobre orçamento em uma organização estatal. Dissertação de Mestrado. Curitiba: UFPR, 2004.
- BLIKSTEIN, I.; ALVES, M..A.; GOMES, M. T. Os Estudos Organizacionais e a Comunicação no Brasil – nota técnica. In: **Handbook de Estudos Organizacionais – Ação e Análise Organizacionais**. São Paulo: Atlas, p. 126-130, 2004.
- BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da pesquisa**: monografia, dissertação e tese. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRAGA, N. O Processo Decisório em Organizações Brasileiras. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 33-57, jul./set. 1987.

BRAGA, N. O Processo Decisório em Organizações Brasileiras: Comportamentos Comunicativos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, n. 22, v. 4, p. 34-51, out./dez 1988b.

BRAGA, N. O Processo Decisório em Organizações Brasileiras: metodologia. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 22, v. 4, p. 50-58, jan. /mar. 1988a.

BRUNER, J. The Narrative Construction of Reality. **Critical Inquiry**, n. 18, p. 1-21, 1991.

BUENO, W. D. C. **Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica**. São Paulo: All Print Editora, 2005.

BULGACOV, S. Estudos Comparativo e de Caso de Organizações de Estratégias. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 5, n. 11, p. 53-76, jan./abr. 1998.

CARDOSO, O. O. Comunicação Empresarial versus Comunicação Organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 6. Rio de Janeiro, nov./dec. 2006.

CASALI, A. M. **Comunicação Organizacional em Fusões e Aquisições Internacionais**. Tese de Doutorado. Florianópolis: UFSC, 2006.

CASALI, A. M. Comunicação Organizacional: Considerações Epistemológicas. In: **Anais do Enanpad/2004**. Curitiba: ANPAD, 2004, CD-Rom.

CAVALCANTI, B. S. Da Modelagem à Improvisação: reinterpretando a modelagem organizacional. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, n. 38, v. 4, p. 589-611, jul./ago. 2004.

CECILIO, L. C. O. Pensando o Planejamento na Universidade. **Revista de Administração de Empresas – RAE Light**. São Paulo: FGV, n. 8, n.2, p. 2-7, abr./jun. 2001.

CHANLAT, A.; BEDARD, R. **Palavras: a ferramenta do executivo**. In: CHANLAT, J. F. (Coord.) **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. v. I. São Paulo: Atlas, 1996.

CHANLAT, J. F. Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações. In: CHANLAT, J. F. (Coord.) **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. v. I. São Paulo: Atlas, 1996, p. 21-46.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Senac, 2003.

CLEGG, S. Poder, Linguagem e Ação nas Organizações. In: CHANLAT, J. F. (Coord.) **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. v. I. São Paulo: Atlas, 1996, p. 47-66.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. A garbage Can Model of Organizational Choice. **Administrative Science Quarterly**, n. 17, p. 1-25, 1972.

COLNAGO, C. K. Os Novos Enfoques da Comunicação Organizacional no Ambiente Complexo. In: **I ABRAPCORP** - Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. São Paulo: Anais ... Maio de 2007, CD-Rom.

CONRAD, C.; POOLE, M. S. **Strategic Organizational Communication in a Global Economy**. Fortworth: Harcourt College Publishers, 2002.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 2 ed. London: Sage Publications, 2003.

CROZIER, M. **O fenômeno burocrático: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações, na França, com o sistema social e cultural**. Brasília: Universidade de Brasília, 1981.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A Questão Institucional e suas Implicações para o Pensamento Estratégico. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, 2004, p. 37-60.

CURVELLO, J. J. A. **A Pesquisa em comunicação organizacional no Brasil – fronteiras e tendências**. Disponível em: [www.acaocomunicativa.pro.br](http://www.acaocomunicativa.pro.br). Acessado em set/2006.

DAGNINO, R.; GOMES, E. **O Processo Decisório na Universidade Pública Brasileira: uma visão de análise da política**. Disponível em: [www.campus-oei.orgsalactsi/rdagnino4.htm](http://www.campus-oei.orgsalactsi/rdagnino4.htm). Acessado em 26/10/2006.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1985.

DUARTE, J.; BARROS, A (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic Decision Making. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 13, n. especial, Winter, p. 17-37, 1992.

EPSTEIN, I. Ciência, Poder e Comunicação. In: Jorge Duarte; Antonio Barros. (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 15-31.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

FARIA, José Henrique de. **Economia Política do Poder: fundamentos**. v. 1. Curitiba: Juruá, 2004.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONSECA, A. M. E. O Discurso das Mudanças e a Comunicação Organizacional. In: **Anais do XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação**. Salvador: Intercom, p. 1-14, set./2002.

GENRO, T. **Subsídios para a apresentação da reforma da educação superior e exposição de motivos do ante-projeto de lei**. Brasília, 2005, p. 29. Disponível em <http://www.educacao.gov.br/reforma/Documentos/DOCUMENTOS/2005.7.29.21.13.55.pdf>. Acessado em 10/07/2006.

GODOY, A. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, jul./set., 1995.

GOLDHABER, G. M. *Comunicación Organizacional*. México: Diana, 1991.

HALL, R. H. **Organizações**: Estruturas, Processos e Resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HARDY, C. e FACHIN, R. **Gestão Estratégica na Universidade Brasileira** – teoria e casos. 2. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2000.

HATCH, M. J. **Organization Theory** – Modern Symbolic and Postmodern Perspectives. New York: Oxford, 1997.

HENRIQUE, L. C. J.; HENRIQUE, G. G. Concepção da Estratégia e o Processo de sensemaking: explorando tendências e integrando conceitos. **Caderno de Idéias**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, abril de 2004.

HESKETH, J. L. ; ALMEIDA, M. A. Comunicação Organizacional: Teoria e Pesquisa.. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Empresarial**, p. 13-25, out./dez. 1980.

JABLIN, F. M., et al. (Ed.). **Handbook of Organizational Communication**: an interdisciplinary perspective. Newbury Park, California: Sage Publications, 1987.

JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L. (Ed.). **The New Handbook of Organizational Communication**: advances in theory, research and methods. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 2001.

KATZ, D. e KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 2003.

KRONE, K. J.; JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. Communication Theory and Organizational Communication: multiple perspectives. In: JABLIN, F. M., et al. (Ed.). **Handbook of Organizational Communication**: an interdisciplinary perspective. Newbury Park, California: Sage Publications, 1987, p. 18-40.

KUNSCH, M. M. K. **Relações Públicas e Modernidade - novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LOPES, M. I. V. **Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Loyola, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis. Estratégia e Organizações: conversação – nota técnica. In: **Handbook de Estudos Organizacionais** – Ação e Análise Organizacionais. São Paulo: Atlas, p. 251-256, 2004.

MARQUES DE MELO, J.. **Pesquisa em Comunicação no Brasil** – Evidências e Perspectivas. São Paulo: Cortez, Intercom, CNPq, 1983.

MCPHEE, R. D.; POOLE, M. S. Organizational structures and configurations. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L. (Ed.). **The New Handbook of Organizational Communication**:

advances in theory, research and methods. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 2001, p. 503-543.

MILLER, S. J.; HICKSON, D. J. e WILSON, D. C. A Tomada de Decisão nas Organizações. In: **Handbook de Estudos Organizacionais – Ação e Análise Organizacionais**. São Paulo: Atlas, p. 282-310, 2004.

MINOTTO, R. Comunicação Organizacional como Meio à Efetividade das Estratégias Empresariais. In: **Revista Comunicação Organizacional**. Porto Alegre: PUC/RS. Disponível em [www.pucrs.br/famecos/geacor](http://www.pucrs.br/famecos/geacor). Acessado em 10/7/2006.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: SHRIVASTAVA, P. (ed.) **Advances in strategic management**. v.5, Greenwich, Conn: Jay Press, p. 1-67, 1988.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D; THÉORET, A. The Structure of “unstructured” decision process. **Administrative Science Quaterly**, Ithaca, v. 21, n. 2, p. 246-275, June 1976.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1985.

MOREIRA. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, J.; BARROS, A (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São. Paulo: Atlas, 2005.

MOTTA, F. C.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à Organização Burocrática**. São Paulo: Thomson, 1980.

MOTTA, F. C. P. e VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

NEUMAN, L. W. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

OLIVEIRA, F. B. de. Razão instrumental versus razão comunicativa. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 15-25, jul./set. 1993.

PETTIGREW, A.; HOWARD, T.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, 2002.

PFEFFER; JEFFREY; SALANCIK. Organizational decision-making as a political process: the case of a university budget. In: **Administrative Science Quaterly**, Cornell, Johnson Graduate School of Management, p. 135-151, June, 1974.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PUTNAM, L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da Comunicação e da Organização. In: **Handbook de Estudos Organizacionais – Ação e Análise Organizacionais**. São Paulo: Atlas, p. 77-125, 2004.

- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pentice Hall, 2002.
- SANTAELLA, L. **Comunicação e Pesquisa**. São Paulo: Hacker Editores, 2001.
- SARAIVA, L. A. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. In: **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002, p. 187-207.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Harlow: Pearson Education, 2000.
- SCROFERNEKER, C. M. A. **Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional**. Manaus: Anais do INTERCOM , set./ 2000.
- SEIBOLD, D. R.; SHEA, B. C. Participation and Decision Making. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L. (Ed.). **The New Handbook pf Organizational Communication: advances in theory, research and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 2001.
- SILVA, T. D. O Caso do Estudo de Caso: a preferência metodológica na produção discente do núcleo de pós-graduação em Administração da UFBA no período de 1999 a julho de 2001. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 9, n. 3, jul./set., 2002.
- SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quaterly**, n. 28, 1983, p. 339-358.
- STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- STEWART, D. K. **A Psicologia da Comunicação**. Tradução de Luiz Corção. Rio de Janeiro: Forense, 1972.
- TAYLOR, J. R., et al. The Communicational Basis of Organization: between the conversation and the text. **Communication Theory**, v. 6, n. 1, February, 1996, p. 1-39.
- TAYLOR, B. C.; TRUJILLO, N. Qualitative Research Methods. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L. (Ed.). **The New Handbook pf Organizational Communication: advances in theory, research and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 2001, p. 161-193.
- TOMPKINS, P. R.; WANCA-THIBAUT, M. Organizational Communication: prelude and prospects. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L. (Ed.). **The New Handbook pf Organizational Communication: advances in theory, research and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 2001, p. xvii-xxxi.
- TORQUATO DO REGO, F. G. **Comunicação empresarial, Comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.

UFPR. **Programa Institucional de distribuição de vagas docentes de 3º grau na UFPR: histórico 1996-1998.** Curitiba: UFPR, 1998.

WEICK, K. E. Educational Organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, n. 21, 1976, p 1-19.

WEICK, K. E. **Making Sense of the Organization.** Malden/USA: Blakwell Publishing, 2001.

WEICK, K. E. **Psicologia Social da Organização.** Tradução de Dante Moreira. São Paulo: Edusp, 1973.

WEICK, K. E. **Sensemaking in Organizations.** Thousand Oaks: Sage, 1995.

WOOD, T. Mudança Organizacional: introdução ao tema. In: WOOD, T. (coord.). **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1995, p. 15-31.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. Comunicação e Subjetividade nas Organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. (org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade.** São Paulo: Atlas, p. 151-170, 2001.

## **APÊNDICES**

Apêndice A– Protocolo do estudo de caso

Apêndice B – Protocolo de Análise Documental

Apêndice C – Roteiro de Entrevista

Apêndice D – Protocolo de Análise de Conteúdo

## Apêndice A – Protocolo do estudo de caso

### **1. Visão geral do projeto**

#### **1.1 Problema:**

- De que modo ocorre o processo de comunicação organizacional enquanto produção e troca de significados em um processo de tomada de decisão em uma Instituição Federal de Ensino Superior?

#### **1.2 Objetivo geral:**

- Verificar como ocorre o processo de comunicação organizacional enquanto produção e troca de significados no processo decisório de elaboração de um modelo para alocação de vagas docentes na Universidade Federal do Paraná, no período de 2003 a 2005.

#### **1.3 Objetivos específicos**

- Descrever o processo de tomada de decisão de elaboração de um modelo para alocação de vagas docentes ocorrido na Universidade Federal do Paraná, no período de 2003 a 2005, a partir da perspectiva dos atores envolvidos.
- Identificar fatores políticos que atuaram no processo decisório de elaboração de modelo de alocação de vagas docentes na Universidade Federal do Paraná, a partir das interpretações dos atores envolvidos.
- Identificar os comportamentos comunicativos ocorridos durante o processo decisório em foco, visando a evidenciar o aspecto intersubjetivo e interacional da comunicação organizacional.
- Analisar o processo de compartilhamento de significado no processo decisório de elaboração de um modelo para alocação de vagas docentes na Universidade Federal do Paraná, no período de 2003 a 2005.

#### **1.4 Perguntas de pesquisa**

- Como os diferentes atores interpretam o processo decisório de alocação de vagas docentes no contexto da UFPR?
- Que fatores políticos atuaram no processo decisório de elaboração de um modelo para alocação de vagas docentes na UFPR e que foram apreendidos pelos diversos atores?
- De que forma o aspecto intersubjetivo e interacional da comunicação organizacional pôde ser evidenciado?
- Que tipos de eventos e interações (comportamentos comunicativos) ocorreram durante o processo decisório?

## **2 Procedimentos de campo**

### **2.1 Documentos e arquivo**

- Agendamento da visita de campo
- Procedimentos de acesso
- Seleção e reprodução do material relevante
- Análise documental (anexo 3)

### **2.2 Preparação das entrevistas**

- Pré-teste do roteiro de entrevista
- Escolha dos entrevistados
- Agendamento das entrevistas
- Roteiro de entrevista (anexo 4)
- Material necessário.

### **2.3 Condução das entrevistas**

- Apresentação e breve explicação da natureza da pesquisa.
- Explicar a escolha do processo decisório e do entrevistado.
- Assegurar anonimato e sigilo.
- Solicitar autorização para gravação em áudio.
- Agir como observador (falar menos e ouvir mais).
- Não reprimir o comportamento do entrevistado.
- Não interromper uma fala; anotar a passagem que for importante e retomar.
- Manter a entrevista focada nos objetivos.
- Ser imparcial com relação às respostas.
- Solicitar informações complementares, além das perguntas do roteiro.
- Revisar os apontamentos efetuados; transcrever a entrevista.
- Analisar o conteúdo da entrevista atentando para significados implícitos.

Apêndice B – Protocolo de análise documental

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Descrição: \_\_\_\_\_

Origem: \_\_\_\_\_

Elementos apreendidos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Observações:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Apêndice C – Roteiro de entrevista

ENTREVISTADO ( 1 ) = \_\_\_\_\_

CARGO OU FUNÇÃO: \_\_\_\_\_

TEMPO NA UFPR: \_\_\_\_\_

DATA DE APLICAÇÃO: \_\_\_\_\_

LOCAL: \_\_\_\_\_

HORA DE INÍCIO: \_\_\_\_\_ HORA DE TÉRMINO: \_\_\_\_\_

DURAÇÃO TOTAL: \_\_\_\_\_

***QUESTÕES NORTEADORAS***

1. Descrever o processo (desde a identificação do problema até o resultado – Resolução 07/05-COPLAD).
2. Durante o processo ocorreram situações não programadas? Se afirmativo:
  - a. Elas provocaram mudanças e adaptações
  - b. O que se aprendeu com essas situações novas
3. Durante o processo houve:
  - a. Discussão sobre os objetivos da comissão
  - b. Discussão sobre os objetivos da UFPR
4. Houve uma preocupação com a efetividade organizacional?
5. Durante o processo houve divergências e disputas?
6. Os indivíduos que participaram do processo tentaram influenciar ou mesmo convencer alguém acerca da decisão tomada?
  - a. Isso ocorreu de forma velada ou explícita
7. 6. Não participantes tentaram influenciar ou mesmo convencer alguém acerca da decisão tomada?

- a. Isso ocorreu de forma velada ou explícita
8. De que forma se atingiu o consenso?
9. Interesses pessoais e de grupo foram abandonados em nome do consenso?
10. As interações ocorridas no grupo de alguma forma alteraram as posições iniciais dos participantes do processo?
11. Como a comissão levantou as informações para a tomada de decisão?
12. Como as imprecisões das informações foram superadas?
13. Quais foram os aspectos políticos envolvidos na tomada de decisão?
14. Valores profissionais e aspectos culturais interferem na negociação?
15. A característica estrutural da UFPR (unidades frouxamente acopladas) interferem na negociação?

## Apêndice D – Protocolo de análise de conteúdo

FATORES (TEMAS)	TRECHOS DOS DISCURSOS
Interação Social (reuniões, conversas, trabalho conjunto)	
Discurso	
Consenso	
Símbolos	
Narrativas	
Construção de significado (sensemaking)	
Sentido	
Significado, linguagem comum	
Decisão	
Conflito	
Interesses	
Racionalidade Limitada	
Negociação	
Política	
Estrutura (descentralização, unidades frouxamente acopladas)	
Autonomia	
Informação	

## **ANEXOS**

Anexo A - Carta de apresentação aos indivíduos entrevistados

Anexo B – Resolução 07/05 – COPLAD

Anexo C – Resolução 100/97 – COPLAD

Anexo D – Resolução 10/01- COPLAD

Anexo A – Carta de apresentação entregue aos entrevistados

Curitiba, 05 de maio de 2007.

**Ilmo. Sr.**

Apresentamos a mestranda Adélia Junglos Alves do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR, área de concentração: Estratégia e Organizações, que está desenvolvendo sua dissertação na linha de pesquisa de Cultura, Comportamento e Formas de Gestão e o tema escolhido é “A comunicação enquanto mediadora nos processos de construção de significados e de tomada de decisão em uma Instituição de Ensino Superior”.

A instituição escolhida para a realização da pesquisa foi a Universidade Federal do Paraná e o processo de tomada de decisão eleito foi o processo de distribuição de vagas docentes no âmbito da UFPR.

O objetivo desse trabalho de pesquisa reside em capturar empiricamente as mediações da comunicação organizacional, os comportamentos comunicativos que ocorrem durante o processo de construção de significado e no processo decisório de forma a identificar eventos e interações, a partir da perspectiva dos atores envolvidos e em meio a esse cenário complexo, dinâmico e conflitivo que caracteriza as Instituições Federais de Ensino Superior.

Como V.Sa. foi um dos membros da Comissão de Atualização do Modelo de Alocação de Vagas Docentes, solicitamos vossa colaboração no sentido de conceder entrevista a fim de levantar os dados necessários para a consecução da pesquisa.

Desde já asseguramos a confidencialidade no tratamento dos dados a serem obtidos, com o compromisso de utilizá-los unicamente para fins acadêmicos.

Afiçando que, ao término do estudo o relatório da pesquisa será colocado à disposição de V.Sa., agradecemos a atenção dispensada e nos colocamos à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais porventura necessários.

Atenciosamente

Profª Dra. Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov

Orientadora

**RESOLUÇÃO Nº 07/05-COPLAD**

*Estabelece normas para o Programa Institucional de Distribuição de vagas docentes do 3º Grau da Universidade Federal do Paraná*

O **CONSELHO DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO** da Universidade Federal do Paraná, no uso das atribuições conferidas pelo Estatuto e Regimento Geral da UFPR, consubstanciado no parecer do Conselheiro Elvo Fassbinder exarado no processo nº 29541/04-67,

**RESOLVE:**

Art. 1º As vagas docentes da carreira de magistério de 3º Grau disponibilizadas pelo MEC para atendimento das necessidades docentes da Universidade Federal do Paraná, serão preenchidas por meio de Concursos Públicos de Provas e Títulos e serão agrupadas da seguinte forma:

- I- Grupo um, para atender às necessidades dos departamentos; e
- II- Grupo dois, para atender as necessidades emergenciais.

§ 1º As necessidades emergenciais (Grupo dois) deverão ser apuradas pelas Pró-Reitorias de Graduação (PROGRAD), de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG) e de Extensão e Cultura (PROEC) e apresentadas, em relatório único de prioridades, a este Conselho em reunião prévia à distribuição.

§ 2º As vagas emergenciais (Grupo dois) não poderão ultrapassar em 10% (dez por cento) o total de vagas dos lotes de vagas recebidos pela UFPR.

§ 3º As vagas emergenciais (Grupo dois) serão alocadas antes das vagas do grupo um e consideradas para efeitos de cálculo na alocação das vagas do grupo um.

§ 4º As vagas docentes do grupo um serão alocadas segundo critérios de classificação dos departamentos, estabelecidos através do Índice de Alocação de Vagas (IAV) conforme descrito no art. 6º desta Resolução.

§ 5º Para cada vaga alocada, esta deverá re-alimentar os dados para que o IAV seja atualizado.

## CRITÉRIOS PARA DISTRIBUIÇÃO DAS VAGAS

Art. 2º O Índice de Alocação de Vagas (IAV) para os departamentos será estabelecido segundo as variáveis: Necessidade Docente Percentual Departamental (NDPD) e Encargo Docente médio anual por Departamento (EDD) e conforme especificado no art. 6º desta Resolução.

CONSELHO DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO • RESOLUÇÃO Nº 07/05-COPLAD

2 - 7

Art. 3º A Necessidade Docente Percentual Departamental (NDPD) é específica para a graduação e é estabelecida pela relação entre as variáveis:

- NiDDOb (Número ideal de Docentes Departamental – disciplinas Obrigatórias), que é a soma dos NiD de todas as disciplinas obrigatórias ofertadas pelo respectivo departamento aos diversos cursos;
- NiDDOp (Número ideal de Docentes Departamental – disciplinas Optativas), que é a fração do número total ideal de docentes necessários para as disciplinas optativas de um curso, obtido de acordo com o disposto no parágrafo segundo deste artigo, a ser distribuído pelo colegiado do Curso aos departamentos que atendem aquele curso;
- NiDDH (Número ideal de Docentes Departamental – Disciplinas de Habilitações, obrigatórias) que é o número total ideal de docentes necessários para as disciplinas de habilitações de um curso, obtido de acordo com o disposto no parágrafo terceiro deste artigo, a ser distribuído pela colegiado do Curso aos departamentos que atendem aquelas habilitações;
- NiDDE (Número ideal de Docentes Departamental – disciplinas de Estágio curricular obrigatório), que é a soma dos NiD de todas as disciplinas de estágios curricular obrigatório ofertadas pelo respectivo departamento aos diversos cursos;
- NiDDMon (Número ideal de Docentes Departamental – disciplinas de Monografias), será obtido conforme especificado no § 5º; e
- NaDD (Número atual de Docentes efetivos Departamental).

Conforme estabelecido na fórmula abaixo:

$$NDPD = \frac{NiDD - NaDD}{NiDD} \times 100$$

$$\text{Onde: } NiDD = NiDDOb + NiDDOp + NiDDH + NiDDE + NiDDMon$$

§ 1º O Número Ideal de Docentes para cada Disciplina Obrigatória será obtido atribuindo-se valores as variáveis integrantes da fórmula:

$$NiDOb = \frac{NMOb \times CHT + NMOb \times CHP}{NMTCC + NMPCC}$$

Onde:

NiDOb - Número ideal de Docentes por disciplina obrigatória;  
 CHT e CHP - Carga Horária Teórica e a Carga Horária Prática da disciplina;

- NMOb - Número de Matrículas na disciplina obrigatória, limitado, no máximo, pelo número de alunos que ingressaram através do concurso vestibular no período de um ano, acrescido do percentual médio de reprovações de alunos que tenham ocorrido nos dois últimos anos na Instituição;
- NMTCC - Número ideal de Matrículas em aulas Teóricas, definidas pelos Colegiados de Cursos e homologadas pelos Departamentos (passível de auditoria);
- NMPCC - Número ideal de Matrículas em aulas Práticas por turma, definidas pelos Colegiados de Cursos e homologadas pelos Departamentos (passível de auditoria);
- 8 - Número mínimo de aulas semanais que um docente deve lecionar de acordo com o seu contrato de trabalho;
- 30 - Número de semanas letivas contidas no calendário anual geral da universidade.

E a soma dos resultados de todos os NiD das Disciplinas Obrigatórias do Departamento fornecerá o NiDDOb, conforme fórmula:

$$\text{NiDDOb} = \text{NiD}_{\text{Disciplina Obrigatória A}} + \text{NiD}_{\text{Disciplina Obrigatória B}} + \dots + \text{NiD}_{\text{Disciplina obrigatória n}}''$$

§ 2º O Número Ideal de Docentes para Disciplinas Optativas de um curso será obtido atribuindo-se valores as variáveis integrantes da fórmula:

$$\text{NiDOp} = \frac{(\text{NTMC}) (\text{CHTDOp}) \times 2}{\text{TT} \times 8 \times 30 \times \text{NP}}$$

Onde:

- NiDOp = Número ideal de Docentes para Disciplinas Optativas de um curso;
- NTMC = Número Total de Matrículas do Curso, será constituído pela soma total de matrículas do curso, não podendo ser superior ao número de vagas ofertadas no concurso vestibular vezes o número de períodos do curso, acrescido do percentual médio de reprovações de alunos que tenham ocorrido nos dois últimos anos na Instituição e pelo número médio de alunos advindos de outros cursos para frequentar disciplinas;

- CHTOp = Carga Horária Total em disciplinas Optativas, obrigatórias para a integração curricular de um aluno;
- TT = Tamanho de Turma, definido pelo Colegiado de Curso e homologados pelos Departamentos (passível de auditoria);
- NP = Número de Períodos regulares anuais do curso; e
- 2 = Fator de oferta de Disciplinas optativas.

§ 3º O Número Ideal de Docentes Departamental para Disciplinas de Habilitações será obtido atribuindo-se valores as variáveis integrantes da fórmula:

$$NiDDH = \frac{(NTMC) (CHTH) \times 2}{TT \times 8 \times 30 \times NP}$$

Onde:

NiDDH = Número ideal de Docentes para Disciplinas de Habilitações;

NTMC = Número Total de Matrículas do Curso, será constituído pela soma total de matrículas do curso, não podendo ser superior ao número de vagas ofertadas no concurso vestibular vezes o número de períodos do curso, acrescido do percentual médio de reprovações de alunos que tenham ocorrido nos dois últimos anos na Instituição;

CHTH = Carga Horária Total necessária para a integralização curricular de um aluno numa Habilitação (média no caso do curso ofertar mais de uma habilitação), em disciplinas obrigatórias;

TT = Tamanho de Turma, definido pelo Colegiado de Curso e homologado pelos Departamentos (passível de auditoria);

NP = Número de Períodos regulares anuais do curso; e

2 = Fator de oferta de Habilitações.

§ 4º O Número Ideal de Docentes para cada Disciplina de Estágio curricular obrigatório será obtido atribuindo-se valores as variáveis integrantes da fórmula:

$$NiDDE = \frac{NME \times CHE}{NMECC \times FSE \times 8 \times 30}$$

Onde:

NiDE - Número ideal de Docentes para cada Disciplina de Estágio curricular obrigatório;

- NME - Número de Matrículas em Disciplinas de Estágio, sendo considerado, no máximo, o número de alunos que ingressam através do concurso vestibular no período de um ano, acrescido do percentual médio de reprovações de alunos que tenham ocorrido nos dois últimos anos na Instituição;
- CHE - Carga Horária da Disciplina de Estágio;
- NMECC - Número ideal de Matrículas em turmas de Estágio, definidas pelos Colegiados de Cursos e homologados pelos Departamentos (passível de auditoria); e
- FSE - Fator de Supervisão do Estágio (direto, valor 1; semi-direto, valor 2; ou indireto, valor 5).

E a soma dos resultados de todos os NiD das Disciplinas de Estágios ofertadas pelo Departamento fornecerá o NiDDE, conforme fórmula:

$$\text{NiDDE} = \text{NiD}_{\text{Disciplina de Estágio A}} + \text{NiD}_{\text{Disciplina de Estágio B}} + \dots + \text{NiD}_{\text{Disciplina de Estágio n}}$$

§ 5º O Número Ideal de Docentes para as Disciplinas de Monografias (NiDDMon) será obtido dividindo-se o número total de matrículas consolidadas das disciplinas de monografias pelo valor 8 (oito) – (atribui-se uma hora de trabalho semanal para cada matrícula de monografia de conclusão de curso efetivamente orientada).

Art. 4º Considera-se como Encargo Docente médio anual do Departamento (EDD) a relação:

$$\text{EDD} = \frac{\sum \text{ENCARGO DOCENTE ANUAL DE TODOS OS PROFESSORES EFETIVOS DO DEPARTAMENTO}}{\text{NaDD}}$$

§ 1º Serão considerados os últimos 02 (dois) anos.

§ 2º Será considerado como Encargo Docente médio anual dos 02 (dois) últimos anos;

**I- A carga horária total presencial convalidada, das disciplinas de pós-graduação *stricto sensu* e pós-graduação *lato sensu*, esta última que não remunere os professores da UFPR, excluindo-se as turmas abertas e não convalidadas, a serem computadas ao departamento do professor ministrante;**

**II- A carga horária dedicada às orientações de alunos nos programas de Pós-Graduação relativas às dissertações de mestrado ou teses de doutorado a serem computadas ao departamento do orientador da forma como segue:**

a) Tese de Doutorado defendida: 240 (duzentas e quarenta) horas; em andamento: 60 (sessenta) horas; e

b) Dissertação de Mestrado defendida: 120 (cento e vinte) horas; em andamento, 60 (sessenta) horas.

**III- A carga horária destinada às orientações de alunos de cursos de especialização que não remunere os professores da UFPR: 60 (sessenta) horas por monografia e/ou trabalho conclusão de curso defendida e 30 (trinta) horas por monografia em andamento, a serem computadas ao departamento do professor orientador;**

**IV- A carga horária dedicada às orientações de alunos nos cursos de especialização com treinamento em serviço e, que não remunere o professor, considerando-se a necessidade de 30 (trinta) horas anuais por aluno a serem computadas ao departamento responsável pela especialidade;**

CONSELHO DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO • RESOLUÇÃO Nº 07/05-COPLAD

6 - 7

**V- A carga horária destinada às orientações de alunos de programas institucionais, considerando-se a necessidade de 30 (trinta) horas anuais por orientando, a serem computadas ao departamento do orientador;**

**VI- A carga horária total presencial convalidada dos cursos de extensão, que não remunere os professores da UFPR, a serem computadas ao departamento do professor ministrante.**

Art. 5º Para efeito da alocação de Vagas do grupo dois, as variáveis NDPD e EDD serão expressas como variáveis normalizadas.

Parágrafo único – A variável normalizada é dada pela relação  $X/X_{max} \times 100$ , onde X é a NDPD ou EDD do Departamento e  $X_{max}$  é a NDPD máxima ou EDD máxima encontrada na universidade.

Art. 6º Os departamentos serão classificados segundo a ordem de prioridade de acordo com o Índice de Alocação de Vagas (IAV), que será obtido pela somatória das variáveis normalizadas: Necessidade Docente Percentual Departamental (NDPD) e pelo Encargo Docente médio anual por Departamento (EDD), com pesos específicos, como segue:

$$IAV = 0,60 \times NDPD_N + 0,40 \times EDD_N$$

Onde:

$NDPD_N$  = A Necessidade Docente Percentual Departamental Normalizada; e

$EDD_N$  = Encargo Docente médio anual por Departamento Normalizado.

## METODOLOGIA PARA O PROCESSAMENTO DE DADOS

Art. 7º A base de dados que alimentará o Índice de Alocação de Vagas (IAV) será obtida conforme estabelecido abaixo:

- NiD - será obtido a partir dos dados fornecidos pelas Coordenações de Cursos, ouvidos os colegiados e departamentos envolvidos (regime didático das disciplinas e número máximo de alunos por turma - prática e teórica – para o bom andamento das disciplinas) e pelos dados fornecidos pelo CCE (número médio de matrículas por disciplina, não podendo ultrapassar o número de vagas ofertadas no vestibular para o curso, acrescido do percentual médio de reprovações da Universidade);
- NaD - será fornecido pela PRHAE, já acrescidos de vagas recentemente alocadas porém ainda não preenchidas; e
- EDD - serão utilizados os bancos de dados da PROGRAD – Pró-Reitoria de Graduação, PRPPG – Pró-Reitoria de Pós-Graduação e a PROEC – Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, complementados pelas fontes oficiais que se fizerem necessárias.

Parágrafo único – Serão considerados válidos apenas os dados que sejam passíveis de auditoria.

Art. 8º O Conselho de Planejamento e Administração da UFPR designará uma Comissão Mista, composta por 3 (três) representantes da Administração Superior e 4 (quatro) conselheiros com as seguintes atribuições:

- I- proceder à geração, retificação e validação dos dados com que opera o modelo de alocação (com o assessoramento da PRPLAN); e
- II- propor a alocação das vagas abertas, em conformidade com esta Resolução.

Art. 9º Os dados a serem utilizados para alocação de vagas serão previamente comunicados ao COPLAD, correndo, a partir de então, prazo de até 10 (dez) dias úteis para a solicitação de retificação por parte dos departamentos.

## DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Art. 10. As vagas alocadas em cada lote distribuído não poderão exceder a 20% (vinte por cento) do Número atual de Docentes efetivos de cada Departamento.

Art. 11. Na aplicação do modelo de alocação de vagas estabelecido nesta Resolução a Comissão mista prevista pelo *caput* do art. 8º deverá, ao detectar eventuais dificuldades e/ou inconsistência, propor ao COPLAD as alterações que entender necessárias.

## DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 12. A cada 02 (dois) anos a partir da sua aprovação, esta Resolução deverá ser reavaliada pelo COPLAD.

Art. 13º Os casos omissos na presente Resolução serão deliberados pelo COPLAD.

Art. 14º Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação, revogando-se a Resolução nº 10/01-COPLAD e demais disposições em contrário.

Sala das Sessões, 31 de março de 2005.

Carlos Augusto Moreira Júnior  
Presidente

ANEXO C – Resolução 100/97 – COPLAD

## RESOLUÇÃO Nº 100/97 - COPLAD

*Estabelece normas para o programa Institucional de Distribuição de vagas docentes de 3º Grau na Universidade Federal do Paraná.*

O CONSELHO DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO, órgão normativo, consultivo e deliberativo da administração superior, no uso de suas atribuições conferidas pelo Regimento Geral da Universidade Federal do Paraná,

### RESOLVE,

**Art. 1º** - As vagas de docentes da carreira do magistério superior ocorridas na Universidade Federal do Paraná serão reunidas em três grupos – Grupo Um, para atender às necessidades de ensino nos Departamentos; Grupo Dois, para premiar a produtividade departamental; e Grupo Três para propiciar atendimento a projetos especiais – e distribuídas segundo a sua classificação nesses grupos.

§ 1º - O conjunto das vagas será distribuído nos grupos nas seguintes proporções: 60% para o Grupo Um, 30% para o Grupo Dois e 10% para o Grupo Três.

§ 2º - Exclui-se desta forma de distribuição as vagas decorrentes de demissão ou exoneração, que serão alocadas automaticamente a seu Departamento de origem.

### DISTRIBUIÇÃO DE VAGAS DO GRUPO UM

**Art. 2º** - Estas vagas serão alocadas nos Departamentos segundo as variáveis: encargos didáticos médios por professor (peso 50%), número de matrículas por professor (peso 30%) e carência de qualificação do corpo docente departamental (peso 20%).

**Art. 3º** - Considera-se como Encargo Didático Médio Anual por professor (EDMP) a relação:

$$\text{EDMP} = \frac{\Sigma \text{ encargos didáticos do Departamento no ano anterior}}{\text{Força de Trabalho Departamental}}$$

§ 1º - São considerados encargos didáticos:

- a) A carga horária anual das disciplinas de graduação, pós-graduação, *stricto sensu* e pós-graduação *lato sensu*, esta última desde que permanente e não remunere os professores da UFPR;
- b) As horas destinadas no ano à orientação de alunos de iniciação científica, mestrado e doutorado, limitadas ao equivalente a 2h semanais por aluno;
- c) O tempo destinado à orientação de monografias (até duas horas semanais por aluno), estágios obrigatórios e projeto de graduação, segundo as especificidades de cada atividade e cada curso (Anexo I), não se incluindo a carga horária da disciplina no item “a” acima, neste caso;
- d) O tempo destinado à orientação de monografias como trabalho final de curso de especialização permanente não-remunerado, tratado na forma na alínea “c”;
- e) O tempo destinado à orientação complementar, na área do Departamento, de alunos de cursos de pós-graduação, *stricto* e *lato sensu*, desde que atestada pelo orientador formal.

§ 2º - Entende-se por força de trabalho departamental o número de professores da carreira lotados no Departamento no momento da atribuição das vagas, acrescido do número de vagas já a ele destinadas e ainda não preenchidas.

**Art. 4º** - O Número de Matrículas por professor (NMP), calculado com base nos boletins de notas e frequências emitidos pelo DAA ao final de cada período letivo e nas informações oficiais dos cursos de pós-graduação, é expresso pela relação:

$$\text{NMP} = \frac{\sum (\text{R} \times \text{número matrículas no ano anterior em disciplina oferecida pelo Departamento})}{\text{Força de Trabalho Departamental}}$$

§ 1º - “R” é um fator associado ao regime da disciplina, sendo seu valor dado por:

$$\text{R} = \frac{\text{número de semanas letivas em que a disciplina deve ser ministrada}}{30}$$

§ 2º - Serão igualmente computadas as matrículas em disciplinas isoladas.

**Art. 5º** - A Carência de Qualificação (CQ) do corpo docente de cada Departamento será medida em termos relativos, segundo a equação

$$\text{CQ} = \frac{\text{CM} + \text{CD}}{\text{Força de Trabalho Departamental}}$$

Considerando-se que:

- a) CM = número de professores com titulação inferior a mestrado que tenham ainda pelo menos 13 (treze) anos de serviço a cumprir antes de atingir o tempo mínimo de aposentadoria;
- b) CD = número de professores com mestrado, mas sem doutorado, que tenham pelo menos 8 (oito) anos de serviço a cumprir antes da aposentadoria.

Parágrafo único – Para o cômputo de CM e CD, não serão considerados os professores que se encontram em estágio probatório.

**Art. 6º** - A variável Carência de Qualificação só será considerada para os departamentos que apresentarem previamente planos de qualificação detalhado para seu corpo docente.

Parágrafo único – Os departamentos que, sem justificativa, deixarem de cumprir o plano de qualificação no ano anterior, não terão esta variável considerada.

**Art. 7º** - Para efeito da distribuição das vagas do Grupo Um, as variáveis serão expressas como variáveis reduzidas.

Parágrafo único – A variável reduzida associada à variável “x” é definida como:

$$Z = \frac{X - \bar{X}}{S}$$

Onde “X” é o valor da variável, “ $\bar{X}$ ” é o seu valor médio na UFPR e “S” o seu desvio-padrão.

**Art. 8º** - Convertidos para variáveis reduzidas os valores das variáveis estabelecidas no Art. 2.º, os Departamentos serão classificados segundo a ordem de prioridade, de acordo com seu índice global.

§ 1.º - O índice global é obtido pela multiplicação do valor reduzido de cada variável pelo respectivo peso, somando-se em seguida os produtos obtidos.

§ 2.º - A cada vaga recebida, os valores referentes a cada Departamento serão recalculados, assim como as médias e desvio-padrão institucionais.

**Art. 9º** - Os Departamentos que tiveram índice global inicial igual ou inferior a 0 (zero) não serão contemplados com vagas do Grupo Um.

## DISTRIBUIÇÃO DE VAGAS DO GRUPO DOIS

**Art. 10** - As vagas do Grupo Dois serão alocadas nos Departamentos de acordo com sua produtividade.

§ 1º - Para cálculo da produtividade departamental será adotada a tabela de Pontuação das Atividades e Produtos (Anexo II).

§ 2º - O produto obtido por mais de um docente do mesmo Departamento será contado uma única vez.

§ 3º - O produto obtido por mais de um docente de Departamento diferentes será contado uma única vez em cada Departamento.

§ 4º - Atividades e Produtos de professores substitutos não serão considerados.

**Art. 11** - Os Departamentos serão classificados segundo a Produtividade Média por Docente – (PMD), obtida pela relação

$$\text{PMD} = \frac{\text{números de pontos do Departamento no ano anterior}}{\text{número de docentes efetivos no Departamento no ano anterior}}$$

§ 1º - O número de docentes efetivos (NDE) é calculada pela fórmula:

$$\text{NDE} = \text{professores em DE ou 40h} + (\text{professores em 20h} \times 0,4)$$

§ 2º - Para definição do NDE serão considerados todos os professores do Departamento (do quadro ou não, à exceção dos professores substitutos), ponderados pela fração do ano em que estiveram vinculados ao Departamento no caso de não terem permanecido o ano todo.

**Art. 12** - As vagas do Grupo Dois serão distribuídas uma a uma ao Departamento que tiver maior PMD, refazendo-se os cálculos e a média institucional a cada vaga distribuída, com a sua inclusão ao NDE do Departamento aquinhado, supondo-a como de professor em DE.

Parágrafo único – Não serão alocadas vagas do Grupo Dois aos Departamentos que tiveram PMD inferior à média da Universidade no ano anterior.

## **DISTRIBUIÇÃO DE VAGAS DO GRUPO TRÊS**

**Art. 13** - A distribuição de vagas do Grupo Três se dará com base em plano específico a ser apresentado pelo Departamento interessado, tendo um ou mais dos seguintes objetivos:

- a) Ampliação do número de vagas de curso de graduação;
- b) Criação de curso ou habilitação de graduação;
- c) Oferta de curso de graduação no período noturno;
- d) Ampliação ou consolidação de curso de graduação fora da sede;
- e) Alteração do currículo de curso de graduação;
- f) Criação de curso de mestrado ou doutorado;
- g) Implantação de projeto de pesquisa ou extensão de grande porte;
- h) Implantação de serviço acadêmico permanente.

## **PROCESSAMENTO**

**Art. 14** - A base de dados será a constante do Sistema de Atividades Docentes – SAD, complementada pelas fontes oficiais que se fizeram necessárias, relativa ao ano de 1995 para a distribuição em 1996 e, a partir de 1997, da média dos dois anos precedentes.

**Art. 15** - O Conselho de Planejamento e Administração da UFPR delega à CPPD as seguintes atribuições:

- a) Proceder à validação e retificação dos dados com que opera o modelo de distribuição;
- b) Alocar as vagas abertas, em conformidade com esta Resolução;
- c) Acompanhar e verificar a execução dos planos de qualificação departamentais;
- d) Fazer a análise prévia dos planos departamentais encaminhados para os fins do Grupo Três;
- e) Monitorar a utilização das vagas atribuídas.

**Art. 16** - Na gestão dos serviços decorrentes desta Resolução, caberá:

- a) À PRHAE, informar à CPPD a ocorrência da vaga e tomar as providências para seu preenchimento;
- b) À PROGRAD e à PRPPG, manterem atualizados os dados previstos pelo Anexo I.

**Art. 17** - A distribuição das vagas se fará em lotes mínimos de 10 (dez) vagas, atribuindo-se as do Grupo Um antes das do Grupo dois.

**Art. 18** - Os dados que a CPPD utilizará para a alocação das vagas serão previamente comunicados em reunião do Conselho de Planejamento e Administração, correndo a partir de então prazo de 5 (cinco) dias úteis para retificação por parte dos Departamentos.

**Art. 19** - Deixarão de ser contemplados com vagas dos Grupos um e dois os Departamentos que tiverem média de horas/aula inferior a 240 horas anuais por professor, calculada com base nos parágrafos 1º (itens “a” e “c”) e 2º do art. 3.º.

**Art. 20** - O quadro de docentes de cada Departamento não poderá sofrer acréscimo ou diminuição superior a 20% (vinte por cento) em relação ao quantitativo que apresentava a 31 de dezembro de 1995, excetuado o previsto no Grupo Três, subordinado ao cumprimento do previsto no art. 19.

**Art. 21** - As vagas que sobraem do Grupo Um e do Grupo Dois serão remanejadas para o Grupo Três.

### **DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS**

**Art. 22** - Os efeitos do previsto no artigo 6º entrarão em vigor a partir de 1.º de janeiro de 1998.

**Art. 23** - No prazo de até dois anos de sua aprovação, estas normas deverão ser reavaliadas pelo Conselho de Planejamento e Administração da UFPR.

**Art. 24** - Para viabilizar de forma mais imediata a distribuição das vagas disponíveis cujo preenchimento já está autorizado, serão adotadas as seguintes diretrizes para efeito da primeira aplicação do modelo em outubro de 1997:

- a) A base de dados a ser utilizada para o Grupo Um será a referente a 1995 preparada e utilizada nas simulações feitas em julho/agosto de 1997, dispensado o cumprimento do disposto no art. 18;
- b) As 35 (trinta e cinco) vagas distribuídas pelo então Conselho de Administração em dezembro de 1996, correspondentes a parte das vagas disponíveis para o Grupo Um, ficam alocadas em definitivo;
- c) O acréscimo admitido na força de trabalho departamental em relação ao quantitativo do Departamento em 31 de dezembro de 1995 será de 10% (dez por cento), permanecendo os demais critérios previstos no art. 20;
- d) Será dispensado o cumprimento da exigência prevista no art. 6.º para a variável Carência de Qualificação, a ponderação prevista pelo § 2.º do art. 11 e disposto nos arts. 15 e 16.

### **DISPOSIÇÕES GERAIS**

**Art. 25** - O Conselho de Planejamento e Administração da UFPR poderá destinar parte das vagas para atender situações emergenciais ou programas e projetos de iniciativa da Administração ou Conselhos Superiores.

**Art. 26** - Esta resolução entra em vigor na data de sua aprovação pelo Conselho de Planejamento e Administração e se aplicará também às vagas já existentes e ainda não distribuídas.

Sala das Sessões, em 21 de outubro de 1997.

**JOSÉ HENRIQUE DE FARIA**  
**PRESIDENTE**

## ANEXO D – Resolução 10/01 – COPLAD

**RESOLUÇÃO Nº 10/01 - COPLAD**

*Estabelece normas para o Programa Institucional de Distribuição de vagas docentes na Universidade Federal do Paraná.*

**O CONSELHO DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO** da Universidade Federal do Paraná, no uso das atribuições conferidas pelo Estatuto e Regimento Geral da UFPR, consubstanciado no processo nº 19320/01-29,

**R E S O L V E:**

**Art. 1º** - As vagas docentes alocadas na UFPR serão distribuídas entre duas categorias: Magistério do 3º Grau e Magistério de 1º e 2º Graus, segundo os critérios definidos nos artigos desta resolução.

**Parágrafo único - O número de vagas alocadas para o Magistério de 1º e 2º Grau será feito com base no levantamento das necessidades e autorizado pelo COPLAD.**

**Art. 2º** - As vagas de docentes da carreira de Magistério de 3º Grau disponíveis na Universidade Federais do Paraná serão agrupadas da seguinte maneira:

- I- no Grupo Um, para atender às necessidades de ensino nos departamentos;
- II - no Grupo Dois, para premiar a produtividade departamental;
- III - no Grupo Três, para propiciar atendimento a projetos de expansão;
- IV - no Grupo Quatro, para reposição das vagas ocasionadas por motivos especificados no artigo 14.

§ 1º – A cada distribuição de um lote de vagas, os percentuais de vagas para os grupos serão definidos pelo Conselho de Administração e Planejamento com base na avaliação das necessidades institucionais.

§ 2º – As vagas docentes disponíveis serão distribuídas segundo critérios de classificação dos departamentos, conforme os indicadores obtidos em cada grupo.

§ 3º – Os critérios para distribuição de vagas docentes para o Magistério de 1º e 2º Graus serão baseados em normas internas definidas pelo Conselho Diretor da Escola Técnica.

## CRITÉRIOS PARA DISTRIBUIÇÃO DAS VAGAS DESTINADAS AO MAGISTÉRIO DO 3º GRAU

### DISTRIBUIÇÃO DE VAGAS DO GRUPO UM

**Art. 3º** - As vagas serão alocadas nos Departamentos segundo as variáveis: Encargo Didático Médio Anual por Professor [EDMP] e Número de Matrículas por Professor [NMP], conforme especificado no artigo 7º.

**Art. 4º** - Considera-se como Encargo Didático Médio Anual por professor (EDMP) a relação:

$$\text{EDMP} = \frac{\sum \text{encargos didáticos do Departamento}}{\text{Força de Trabalho Departamental}}$$

§ 1.º - São considerados encargos didáticos:

- I - a carga horária presencial total das disciplinas teóricas e/ou práticas de graduação, excluindo-se as turmas abertas indevidamente, e desconsiderando-se as disciplinas de monografias e estágios;
- II - a carga horária total presencial, convalidada, das disciplinas de pós-graduação *stricto sensu* e pós-graduação *lato sensu*, esta última se permanente e que não remunere os professores da UFPR, excluindo-se as turmas abertas indevidamente, e desconsiderando-se a residência médica;
- III - a carga horária dedicada às orientações de alunos no programa de residência médica, considerando-se a necessidade de 30 horas anuais por residente a serem computadas ao departamento responsável pela especialidade;
- IV - a carga horária destinada às orientações de alunos de cursos de especialização permanente e que não remunere os professores da UFPR, considerando a equivalência de 30 horas por monografia defendida;
- V - a carga horária dedicada às orientações de alunos nos programas de Pós-graduação, relativas às dissertações de mestrado ou teses de doutorado defendidas no período referenciado nesta resolução, considerando a equivalência: 60 horas para mestrado e 240 horas para doutorado por trabalho defendido, a serem computadas ao departamento do orientador;
- VI - a carga horária total dedicada à orientação de monografias e/ou trabalhos obrigatórios de conclusão de cursos de graduação, considerando-se 10% da carga horária da disciplina, por monografia ou trabalho concluído;
- VII - a carga horária dedicada à supervisão de estágios obrigatórios, considerando-se por aluno matriculado as seguintes equivalências: 3%, 2% e 1% da carga horária da disciplina de estágio, nos casos de supervisão direta, supervisão semi-direta e supervisão indireta, respectivamente.

§ 2.º - Entende-se por força de trabalho departamental o número de professores da carreira lotados no Departamento no momento da distribuição das vagas, acrescido do número de vagas já a ele destinadas e ainda não preenchidas, conforme previsto no parágrafo único do artigo 19.

**Art. 5º** - O Número de Matrículas por Professor (NMP), calculado com base nos boletins de notas e frequências emitidos pelo DAA ao final de cada período letivo e nas informações oficiais dos cursos de pós-graduação *Stricto Sensu* e *Lato Sensu* (permanentes e que não remunerem os professores), é expresso pela relação:

$$\text{NMP} = \frac{\Sigma(\text{R} \times \text{número matrículas em disciplina oferecida pelo Departamento})}{\text{Força de Trabalho Departamental}}$$

§ 1º - “R” é um fator associado ao regime da disciplina, sendo seu valor igual a ½ caso a disciplina seja semestral e igual a 1, caso a disciplina seja anual;

§ 2º - No caso de disciplinas oferecidas em regimes especiais, deve-se considerar as condições normais de oferta das mesmas;

§ 3º - Serão também computadas as matrículas em disciplinas isoladas.

**Art. 6º** - Para efeito da distribuição das vagas do Grupo I, as variáveis EDMP e NMP serão expressas como variáveis reduzidas.

§ 1º - A variável reduzida associada à variável “x” é definida por:  $Z = (x - \bar{X})/S$ ,

onde “x” é o valor da variável (EDMP ou NMP), “ $\bar{X}$ ” é o seu valor médio na UFPR e “S” o seu desvio-padrão.

**Art. 7º** - Os Departamentos serão classificados segundo a ordem de prioridade de acordo com os seus índices de atividades de ensino (IAE), já efetuada a padronização descrita no Art. 6º, segundo a expressão abaixo:

$$\text{IAE} = 0,6 \cdot \text{EDMP} + 0,4 \cdot \text{NMP}$$

**Art. 8º** - Os Departamentos que tiveram índice de atividades de ensino (IAE) igual ou inferior a 0 (zero) não serão contemplados com vagas.

**Art. 9º** - O quadro de docentes de cada Departamento poderá sofrer acréscimo de vagas pelos critérios dos Grupos I e IV, enquanto o seu EDMP for superior à média de encargos didáticos da UFPR, desde que respeitado o disposto no Artigo 20.

#### DISTRIBUIÇÃO DE VAGAS DO GRUPO DOIS

**Art. 10** - As vagas do Grupo Dois serão alocadas nos Departamentos de acordo com sua produtividade.

**Parágrafo único** - Para cálculo da produtividade departamental serão adotadas as tabelas de pontuação qualitativa da GED, desde que os produtos obtidos por mais de um docente sejam contados, proporcionalmente, uma única vez.

**Art. 11** - Os Departamentos serão classificados segundo a Produtividade Média por Docente - (PMD), obtida pela relação

$$\text{PMD} = \frac{\text{média anual de pontos do Departamento}}{\text{NDA médio do Depto}}$$

§ 1º - O número de docentes ativos (NDA) é calculado pela fórmula:

$$\text{NDA} = \text{professores em DE ou 40h} + (\text{professores em 20h} \times 0,4).$$

§ 2º - Para definição do número de docentes ativos (NDA), serão considerados todos os professores do quadro em atividade no departamento, incluídos docentes afastados para qualificação, ponderados pela fração do ano em que estiveram vinculados ao Departamento no caso de não terem permanecido o ano todo.

**Art. 12** - A cada vaga distribuída do Grupo II, os valores da PMD referentes aos Departamentos serão recalculados, considerando a última vaga distribuída incorporada ao NDA do Departamento contemplado.

**Parágrafo único** - Desde que seja atendido o disposto no § 1º do artigo 2º, as vagas docentes alocadas pelos critérios do Grupo II não poderão exceder a 10% (dez por cento) do quadro docente de cada departamento.

### DISTRIBUIÇÃO DE VAGAS DO GRUPO TRÊS

**Art. 13** - A distribuição de vagas do Grupo Três se dará com base em deliberações sobre expansão, já aprovadas pelos Conselhos Superiores da UFPR, incorporadas em planos plurianuais ou caracterizadas como demandas urgentes, visando um ou mais dos seguintes objetivos:

- I - criação de cursos de graduação ou pós-graduação *stricto sensu* que justifique a contratação de novos professores;
- II - ampliação do número de vagas em curso de graduação para o exercício seguinte, desde que em número superior ao necessário para a abertura de uma nova turma;
  - III - oferta de curso de graduação no período noturno;
  - ampliação ou consolidação de curso de graduação fora da sede;
  - IV - alteração do currículo de curso de graduação determinada pelo MEC.

§ 1º - Os critérios de prioridades para a distribuição de vagas neste grupo deverão ser estabelecidos pelo COPLAD, podendo-se utilizar os critérios já estabelecidos para os grupos I e II.

§ 2º - A decisão sobre a distribuição das vagas será feita pelo COPLAD, a partir de proposta feita pela Comissão designada para esta finalidade, após diagnóstico das necessidades geradas pelo quadro de expansão e consideradas as justificativas apresentadas pelos departamentos.

#### DISTRIBUIÇÃO DE VAGAS DO GRUPO IV

**Art. 14** - As vagas alocadas no Grupo Quatro destinam-se a reposição aos departamentos que tiveram perdas de docentes, a partir da última distribuição de vagas, em decorrência de:

- I - demissão, exoneração, óbito, ou aposentadoria por invalidez;
- II - contrapartida de redistribuição interinstitucional e redistribuição intrainstitucional; ou nomeação de docente da UFPR para vaga de professor titular.

§ 1º - A reposição das vagas relativas aos casos da alínea “a” têm prioridade sobre os casos relativos à alínea “b”.

§ 2º - A distribuição das vagas disponíveis deverá priorizar os departamentos que apresentam maior índice de atividades de ensino (IAE), respeitando-se os artigos 7º, 8º e 9º desta resolução. Em caso de empate deverá ser observado o critério de maior tempo de vacância.

§ 3º - No caso de um Departamento receber docente redistribuído de outra Instituição, a vaga a ser retribuída pela UFPR, como contrapartida, será retirada do quadro docente do Departamento beneficiado.

#### METODOLOGIA PARA O PROCESSAMENTO DE DADOS

**Art. 15** - Para os Grupos I e IV, a base de dados que alimentará a distribuição de vagas será o Sistema de Informações de Atividades Docentes - Controle Acadêmico – SIAD-05, complementada pelas fontes oficiais que se fizerem necessárias, relativas à média dos dois anos precedentes.

**Art. 16** - Para o Grupo Dois a base de dados que alimentará a distribuição de vagas será o relatório de Produção Acadêmica Departamental dos três anos anteriores, elaborados conforme o disposto no artigo 10, aprovado pela Comissão Institucional de Avaliação de Desempenho Docente (CIADD).

**Art. 17** - O Conselho de Planejamento e Administração da UFPR delega à uma Comissão Mista, composta por três representantes da Administração Central e três conselheiros, as seguintes atribuições:

- I - proceder a geração, retificação e validação dos dados com que opera o modelo de distribuição;
- II - alocar as vagas abertas, em conformidade com esta Resolução;
- III - fazer a análise prévia das solicitações das unidades acadêmicas encaminhadas para os fins do Grupo Três;
- IV - monitorar a utilização das vagas atribuídas.

**Art. 18** - Os dados a serem utilizados para a alocação das vagas serão previamente comunicados ao Conselho de Planejamento e Administração, correndo a partir de então prazo de até 10 (dez) dias úteis para solicitação de retificação por parte dos departamentos.

**Art. 19** – Estabelecidos os percentuais para os quatro grupos, conforme §1º do art. 2º ; para fins operacionais desta resolução , os lotes de vagas serão distribuídos, sob autorização do COPLAD, na seguinte ordem : Inicialmente as vagas do Grupo I, em segundo as do Grupo IV, em terceiro as do Grupo III e em quarto as do Grupo II.

**Parágrafo único** - A cada vaga distribuída, os valores das variáveis referentes a cada Departamento serão recalculados, assim como as médias e desvios-padrão institucionais.

**Art. 20** - Deixarão de ser contemplados com vagas dos Grupos I, II e IV os departamentos cujos encargos didáticos médios por docente for inferior a 8 (oito) horas semanais, observada a fórmula definida no caput do Artigo 4º desta resolução.

### **DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS**

**Art. 21** - Para viabilizar a distribuição do lote das vagas disponibilizadas em 2001, nos grupos I e IV, a base de dados a ser utilizada para os encargos didáticos da pós-graduação será referente à média dos anos de 1999 e 2000; enquanto que a base de dados a ser utilizada para os encargos didáticos da graduação será referente à média dos anos de 2000 e 2001.

**Parágrafo único:** Os dados referentes ao caput deste artigo deverão ser divulgados em até 10(dez) dias úteis a contar da aprovação desta Resolução e poderão ser contestados pelos departamentos no prazo dos 05 (cinco) dias subseqüentes.

**Art. 22** – Para efeito da distribuição das vagas docentes disponibilizadas em 2001, alocadas no Grupo III, desde que sejam utilizados os critérios do Grupo I, serão consideradas as disciplinas a serem ofertadas aos novos cursos de graduação em fase de consolidação no período de 2002 à 2004, e as disciplinas a serem ofertadas aos novos cursos pós-graduação em fase de consolidação no período de 2001 à 2003.

**Art. 23** - Na distribuição de vagas disponibilizadas em 2001, por ser considerado pequeno o número de vagas disponíveis em comparação com as demandas existentes, as vagas docentes alocadas não poderão exceder a 20% (vinte por cento) do quadro docente ativo atual de cada departamento, sendo este limite de alocação não inferior a 01 (uma) vaga.

### **DISPOSIÇÕES GERAIS**

**Art. 24**- A cada dois anos a partir da sua aprovação, esta resolução deverá ser reavaliada pelo Conselho de Planejamento e Administração da UFPR.

**Art. 25** - O Conselho de Planejamento e Administração da UFPR poderá considerar até 5% das vagas de cada lote disponível, como reserva de contingência.

**Art. 26** - **Casos omissos na presente resolução serão analisados e deliberados pela COPLAD.**

**Art. 27** - Esta resolução entra em vigor na data de sua aprovação pelo Conselho de Planejamento e Administração, revogando-se todas as disposições anteriores.

Sala das Sessões, em 05 de novembro de 2001

**Carlos Roberto Antunes dos Santos**  
**Presidente**