

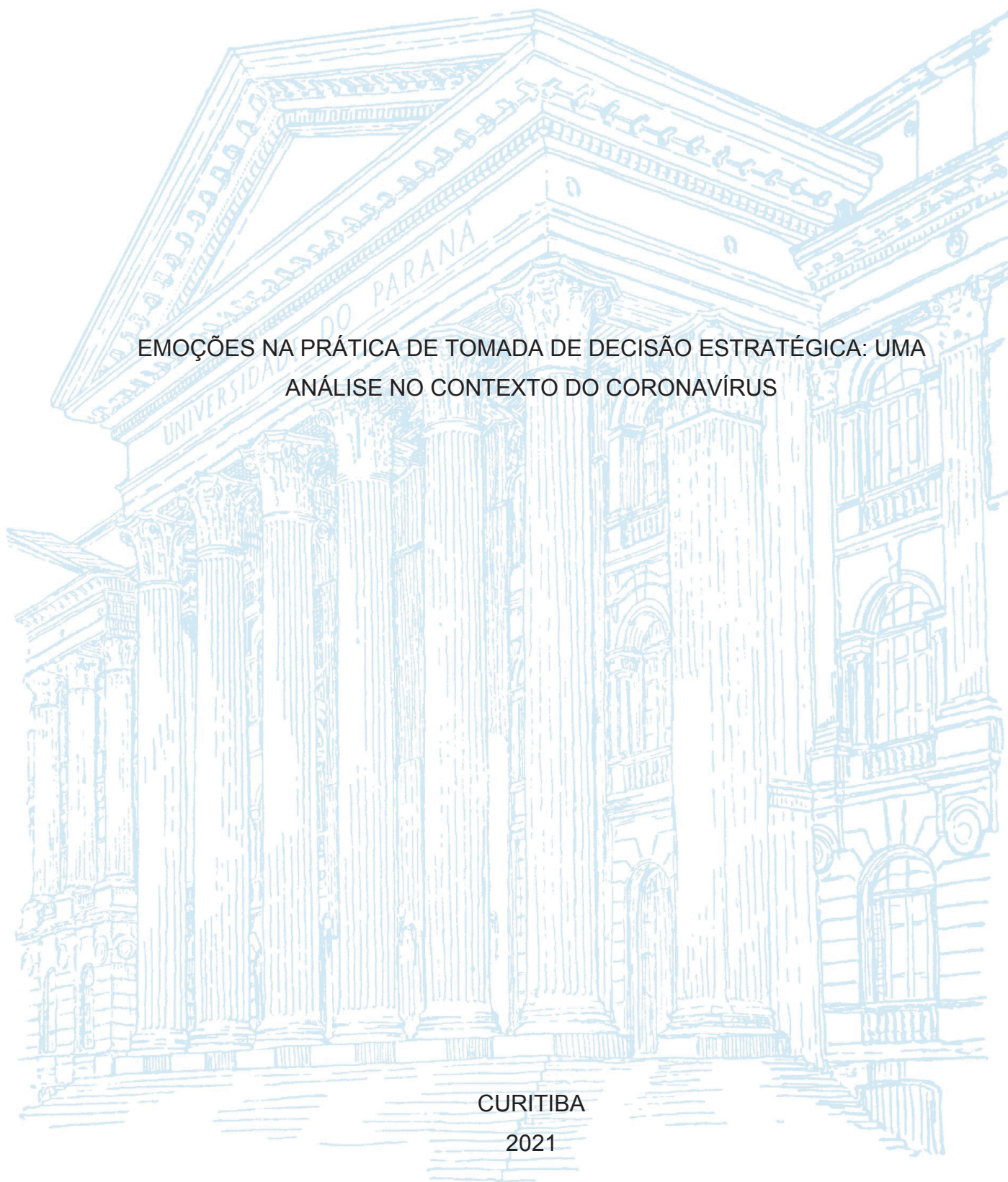
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DAIANE CORDEIRO DOS SANTOS

EMOÇÕES NA PRÁTICA DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA: UMA
ANÁLISE NO CONTEXTO DO CORONAVÍRUS

CURITIBA

2021



DAIANE CORDEIRO DOS SANTOS

EMOÇÕES NA PRÁTICA DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA: UMA
ANÁLISE NO CONTEXTO DO CORONAVÍRUS

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra. Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov

CURITIBA

2021

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Santos, Daiane Cordeiro dos

Emoções na prática de tomada de decisão estratégica: uma análise no contexto do coronavírus / Daiane Cordeiro dos Santos.- 2021.

88 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientadora: Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov.

Defesa: Curitiba, 2021.

1. Administração. 2. Tomada de decisão. 3. Coronavírus. 4. Yves, Clot, 1952 - I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Bulgacov, Yara Lúcia Mazziotti. III. Título.

CDD 658.403



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **DAIANE CORDEIRO DOS SANTOS** intitulada: **EMOÇÕES NA PRÁTICA DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DO CORONAVÍRUS**, sob orientação da Profa. Dra. YARA LUCIA MAZZIOTTI BULGACOV, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 09 de Abril de 2021.

Assinatura Eletrônica

22/04/2021 15:23:33.0

YARA LUCIA MAZZIOTTI BULGACOV

Presidente da Banca Examinadora (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

12/04/2021 15:58:54.0

KARINA DE DÉA ROGLIO

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

12/04/2021 22:22:22.0

DENISE DE CAMARGO

Avaliador Externo (PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - UFPR)

Dedico este trabalho

Aos meus pais, Irene e Joel, por sempre estarem ao meu lado, ajudando em todos os momentos e acreditando nos meus sonhos.

Ao meu marido, Felipe, por me apoiar durante toda essa caminhada e por compartilhar comigo a alegria de viver.

E ao meu filho, Samuel, por me mostrar, todos os dias, como é fácil ser feliz.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, aos meus pais, que foram meus primeiros e serão sempre meus principais professores, seus ensinamentos guiam meus passos a cada dia.

Ao meu marido, Felipe, por toda paciência e compreensão durante esses dois anos, seu apoio foi fundamental nessa construção. Muito obrigada por todo amor e dedicação.

Ao meu filho, Samuel, que na inocência da infância soube ser paciente, alimentando minha alma com muito amor e alegria durante esse ano de quarentena.

À querida professora e orientadora Dr.^a Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov pela confiança e todo o conhecimento compartilhado. Sua respeitosa e carinhosa acolhida, seus ensinamentos e convites a reflexão foram fundamentais nessa caminhada.

Aos entrevistados nessa pesquisa, que prontamente se disponibilizaram a contribuir.

A todos os professores do PPGADM, especialmente aqueles com quem tive o prazer de ter aulas, muito obrigada por todos os ensinamentos.

À professora Dr.^a Marystela Baratter, minha orientadora na prática de docência, muito obrigada pelos conhecimentos compartilhados e por sempre se dispor gentilmente a colaborar.

À minha amiga Helna Góes, com quem compartilhei todos os momentos desse mestrado, muito obrigada pela parceria, apoio e amizade. Foi muito bom caminhar com você.

À querida Fabíola, que esteve presente desde a notícia da aprovação para o mestrado. Muito obrigada por sua amizade e pelas ótimas conversas.

Agradeço ainda a todos os colegas que fiz no PPGADM, em especial Simone, Priscila, Mário, André, Jéssica, Miriane, André Contani, Rodrigo e Rafael Budach, muito obrigada por tantos cafés e boas conversas.

Às minhas amigas Leonor e Kátia, por todas as nossas pausas para o café e pela constante torcida. Vocês são muito especiais.

Aos membros do grupo de pesquisa Estratégia e Processo Decisório, obrigada pela acolhida e pelas ótimas discussões acadêmicas.

Aos membros do colegiado e da secretaria do PPGADM pela dedicação ao programa.

À Universidade Federal do Paraná, pela oportunidade de cursar esse mestrado.

Às professoras Dr.^a Denise Camargo e Dr.^a Karina Roglio, membros da banca de qualificação e defesa, muito obrigada pela disponibilidade e por suas preciosas contribuições.

E finalmente, a Deus, meu agradecimento mais especial, por me abençoar com tantas oportunidades, por acalmar minha mente e coração nos momentos mais difíceis, por me sustentar a cada dia.

RESUMO

O processo decisório estratégico tem sido tema central nos estudos organizacionais. Apesar de ser pesquisado sob várias lentes teóricas, o racionalismo ainda é predominante. Estudos anteriores apontam para uma demanda do campo por pesquisas que considerem aspectos subjetivos no processo decisório estratégico. As emoções, ainda pouco exploradas, são consideradas por pesquisadores como relevantes para se aprofundar o conhecimento sobre as tomadas de decisão. Visando contribuir para o campo com uma perspectiva mais humanizada do processo decisório estratégico, optou-se por utilizar os pressupostos teóricos e metodológicos da teoria da atividade de Yves Clot. Sob a perspectiva da psicologia histórico-cultural o autor dedica-se a análise psicológica do trabalho. Com uma abordagem prática oferece um conceito complexo de atividade e considera o ser humano como um sujeito concreto, que pensa, sente, age e se desenvolve nas relações sociais, por meio de uma relação constante e instável entre emoção e cognição. Desenvolvida em um contexto pandêmico, com recomendações científicas de distanciamento e/ou isolamento social, onde as emoções são exacerbadas diante de um tema tão sensível como saúde e vida humana, e a mediação da tecnologia é intensificada nas deliberações organizacionais, essa pesquisa se originou visando revelar a mediação da emoção na prática de tomada de decisão estratégica de uma instituição pública de ensino superior no contexto do coronavírus a partir da teoria da atividade de Yves Clot. A instituição pública de ensino superior foi selecionada como caso para o estudo, por ser, por natureza, ambiente de encontros e aglomerações de grande número de pessoas, e que precisou se posicionar estrategicamente diante do contexto do coronavírus. Para o estudo foi utilizada a metodologia de pesquisa qualitativa, um estudo de caso único e interpretativo. Os dados foram coletados de modo totalmente remoto, sendo utilizados dados secundários, publicamente disponibilizados, e dados primários derivados de entrevistas de autoconfrontação. A técnica de análise dos dados foi a abordagem configuracional proposta por Nicolini e Monteiro. Os resultados revelam a mediação das emoções em todas as dimensões da prática de tomada de decisão estratégica pesquisada, no real da atividade, por meio dos sentidos e significados compartilhados, pelas narrativas dos praticantes. Evidenciando a relação constante das dimensões afetiva e cognitiva mesmo em decisões fundamentadas nos modelos racionais.

Palavras-chave: Processo Decisório Estratégico. Abordagem Prática. Teoria da Atividade. Psicologia Histórico-Cultural. Emoções.

ABSTRACT

Strategic decision-making has been a central theme in organizational studies. Despite being researched under various theoretical lenses, rationalism is still predominant. Previous studies point to a demand in the field for research that considers subjective aspects in the strategic decision-making process. Emotions, still little explored, are considered by researchers as relevant to deepen the knowledge about decision-making. Aiming to contribute to the field with a more humanized perspective of the strategic decision-making process, we chose to use the theoretical and methodological assumptions of Yves Clot's activity theory. From the perspective of cultural-historical psychology, the author dedicates himself to the psychological analysis of work. With a practical approach he offers a complex concept of activity and considers the human being as a concrete subject, who thinks, feels, acts and develops in social relations, through a constant and unstable relationship between emotion and cognition. Developed in a pandemic context, with scientific recommendations for social distancing and/or isolation, where emotions are exacerbated in the face of such a sensitive issue as health and human life, and the mediation of technology is intensified in organizational deliberations, this research was originated aiming to reveal the mediation of emotion in the practice of strategic decision-making of a public institution of higher education in the context of the coronavirus from the activity theory of Yves Clot. The public institution of higher education was selected as a case study, for being, by nature, an environment of meetings and agglomerations of large numbers of people, and that needed to position itself strategically in the context of the coronavirus. For the study, the qualitative research methodology was used, a unique and interpretative case study. Data were collected entirely remotely, using secondary, publicly available data, and primary data derived from self-confrontation interviews. The data analysis technique was the configurational approach proposed by Nicolini and Monteiro. The results reveal the mediation of emotions in all dimensions of the practice of strategic decision-making researched, in the real activity, through the shared senses and meanings, by the practitioners' narratives. Evidencing the constant relationship of the affective and cognitive dimensions even in decisions based on rational models.

Keywords: Strategic Decision-Making Process. Practical Approach. Activity Theory.
Cultural-Historical Psychology. Emotions.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - PERSPECTIVA TEÓRICA DA PRÁTICA DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA	35
QUADRO 1 - RELAÇÃO DE ENTREVISTAS	43
QUADRO 2 - CODIFICAÇÃO DOS GÊNEROS PROFISSIONAIS	44
QUADRO 3 - CODIFICAÇÃO DAS EMOÇÕES.....	45
QUADRO 4 - GÊNEROS PROFISSIONAIS E PRATICANTES.....	54
FIGURA 2 - SINGULARIDADES REVELADAS NA ANÁLISE DAS DIMENSÕES	66
FIGURA 3 - PRÁTICA DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE GESTÃO DAS ATIVIDADES ACADÊMICAS NO CONTEXTO DO CORONAVÍRUS	70

LISTA DE SIGLAS

CAPES	-	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEPE	-	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONCUR	-	Conselho de Curadores
COPLAD	-	Conselho de Planejamento e Administração
COUN	-	Conselho Universitário
DCE	-	Diretório Central dos Estudantes
EAD	-	Ensino à distância
INEP	-	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
OMS	-	Organização Mundial da Saúde
PDI	-	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPI	-	Projeto Pedagógico Institucional
PRAE	-	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PRPPG	-	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
SPELL	-	<i>Scientific Periodicals Eletronic Library</i>
UFPR	-	Universidade Federal do Paraná
WHO	-	<i>World Health Organization</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	DELINEAMENTO DA PROBLEMÁTICA	13
1.2	OBJETIVOS DE PESQUISA	15
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA.....	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	PRÁTICAS SOCIAIS	18
2.1.1	Teoria da atividade de Yves Clot.....	20
2.2	PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO.....	26
2.3	PRÁTICA DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DA ATIVIDADE DE YVES CLOT	32
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	37
3.1.1	Perguntas de pesquisa	37
3.2	UNIDADES E CATEGORIAS DE ANÁLISE	38
3.2.1	Definições das categorias de análise	38
3.3	SELEÇÃO DO CASO	40
3.4	TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	41
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO	46
4.1	O CONTEXTO DO CORONAVÍRUS.....	46
4.2	DIMENSÕES DA PRÁTICA DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA PESQUISADA.....	51
4.2.1	Conjunto de atividades constituintes da prática	52
4.2.2	Pessoalidade	54
4.2.3	Interpessoalidade	55
4.2.4	Transpessoalidade.....	58
4.2.5	Impessoalidade	60
4.2.6	Mediadores	62
4.2.7	Dimensão mediatizante	64
4.3	EMOÇÕES NA PRÁTICA DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA	66
4.4	PRÁTICA DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA PESQUISADA.....	69
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	75

REFERÊNCIAS	79
APÊNDICE 1 – PESQUISAS DECISÕES ESTRATÉGICAS E CLOT	84
APÊNDICE 2 – DADOS SECUNDÁRIOS ANALISADOS	85

1 INTRODUÇÃO

O campo de pesquisas sobre estratégia organizacional vem, há muitas décadas, desenvolvendo-se nos estudos organizacionais. Sua importância está disseminada entre pesquisadores e administradores. Dentro desse campo, um tema que tem sido central nos estudos é o processo decisório estratégico (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992; NUTT; WILSON, 2010; RAMOS; TAKAHASHI; ROGLIO, 2015). Desde meados do século XX com o modelo racional de escolha e, posteriormente, a racionalidade limitada de Herbert Simon, muitos pesquisadores dedicam-se à ampliar e/ou aperfeiçoar a compreensão do fenômeno (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992; LANGLEY et al., 1995; RAMOS; TAKAHASHI; ROGLIO, 2015).

Esses estudiosos têm fornecido diversos conceitos de decisão, metodologias de pesquisa e abordagens, porém, muitos têm se questionado sobre a aplicabilidade das teorias no dia-a-dia dos gestores (WHITTINGTON, 2003; SANDBERG; TSOUKAS, 2011). Assim, motivados por uma aproximação entre a academia e as organizações, vêm sendo crescente a utilização de abordagens práticas nos estudos organizacionais (WHITTINGTON, 2003; SANDBERG; TSOUKAS, 2011).

Ao tratar da abordagem prática, teorias da prática social, ou simplesmente práticas, autores de diferentes áreas da ciência têm contribuído para o campo, entre eles pode-se citar, por exemplo, Pierre Bourdieu, Michel de Certeau, Anthony Giddens, Aleksei Leontiev, Andreas Reckwitz, Theodore Schatzki e Lev Vygotsky (NICOLINI; MONTEIRO, 2017). Dentre os inúmeros conceitos e metodologias desenvolvidos pelos pesquisadores de práticas, alguns pontos comuns demonstram que esta abordagem contribui para se estudar processualmente as organizações, entre eles destaca-se o fato de se considerar que são *a partir das e nas* atividades realizadas rotineiramente, em determinado tempo e local, que as vidas sociais e organizacionais ocorrem (NICOLINI; MONTEIRO, 2017).

Jarzabkowski e Wolf (2015) apontaram, como uma agenda promissora para os estudos na abordagem da estratégia como prática, a teoria da atividade, pois, centra-se no que as pessoas fazem em um determinado contexto, considera as interações e a dinâmica das atividades, evitando assim o reducionismo.

Entre os pesquisadores da abordagem prática encontram-se os teóricos da atividade, tais como, Lev Vygotsky, Alexey Leontiev, Yrjö Engeström e Yves Clot. Dentre os teóricos da atividade, optou-se nessa pesquisa pela perspectiva teórica de Yves Clot, pois ao recuperar Vygotsky, entre outros, o autor compõe uma nova geração de estudiosos, dedicando-se a análise

psicológica do trabalho voltada para a academia e sua aplicação no cotidiano (SANTOS, 2006a).

Com uma visão complexa do ser humano, Clot (2006, 2010) rompe com o cognitivismo ao defender a tese de que não há atividade sem emoção, ao considerar que a emoção potencializa a atividade humana. Para o autor as emoções são socialmente construídas e compartilhadas, são instrumentos psicológicos, os quais estão em constante relação com o pensamento racional e volitivo, conduzindo assim as respostas humanas frente aos conflitos subjetivos decorrentes de sua atividade e organização psíquica (MINICK, 2002; CLOT, 2006, 2010).

A atividade do trabalho, para Clot (2006, 2010), é constituída por quatro instâncias – pessoal, interpessoal, transpessoal e impessoal – é mediatizada (mediada), mediatizante (operadora de recriação), e está diretamente relacionada ao poder de agir dos indivíduos, ou seja, ao poder de ação sobre si mesmo e os outros nas situações concretas.

A partir de uma revisão sistemática não se identificou a utilização dos pressupostos teóricos do autor em estudos sobre processo decisório estratégico, logo, a partir de uma discussão teórica, sugere-se nessa pesquisa a prática de tomada de decisão estratégica a luz da teoria da atividade de Yves Clot como uma alternativa teórica para a compreensão do campo.

Assim, fundamentando-se nos conceitos teóricos do autor, assume-se nessa pesquisa a prática de tomada de decisão estratégica como um conjunto de atividades humanas interconectadas por uma rede de significados estruturados historicamente e voltadas para um objeto. Pessoal, pois é realizada por sujeitos concretos. Interpessoal ao envolver múltiplos participantes e interesses. Transpessoal ao ser situada histórico-culturalmente, carregar e transmitir memórias e modos de fazer. Sempre mediada por artefatos, instrumentos sócio-culturais, afetivos e históricos. Impessoal, pois é condicionada a estrutura física, legal, tecnológica, administrativa e humana da organização. Mediatizante dos praticantes e gêneros profissionais (conjunto de práticas que regulam tacitamente as ações individuais) envolvidos, da própria prática e da organização, resultando em decisões que podem direcionar o futuro organizacional (MINICK, 2002; CLOT, 2006, 2010; BULGACOV; BULGACOV, 2007).

1.1 DELINEAMENTO DA PROBLEMÁTICA

O *Handbook of Decision Making* publicado em 2010 trouxe em sua introdução o texto de Nutt e Wilson (2010, p. 25) intitulado *Crucial Trends and Issues in Strategic Decision Making* no qual os autores argumentavam, entre outras questões, que as pesquisas sobre tomada

de decisão tornaram-se desumanizadas ao longo dos anos, dedicando-se mais aos processos do que aos comportamentos individuais.

Ressaltando que as organizações são meios sociais e que o processo decisório estratégico é realizado por pessoas, esse estudo trilha o caminho contrário, ou seja, ao utilizar a lente teórica de Yves Clot (2006, 2010) enquadra-se no grupo das pesquisas “humanizadas” sobre o tema, considerando – a partir de uma visão experiencial e emocional – o indivíduo (praticante) na prática.

Alinhada com a sugestão de Ericson (2010) de que os estudos sobre tomada de decisão podem avançar se a realidade for considerada uma realização contínua, construída na atividade humana e coerente com a abordagem prática, acredita-se que a teoria da atividade de Clot possibilita uma aproximação com a realidade organizacional, enfatizando o entrelaçamento relacional entre o eu, o outro e as coisas (artefatos materiais), a natureza situacional (contexto histórico-cultural) e o tempo vivenciado (a experiência do sujeito, seus esquemas relacionais e subjetivos consolidados ao longo do tempo), as relações entre atividade do trabalho e subjetividade (CLOT, 2010; SANDBERG; TSOUKAS, 2011; BONNEFOND; CLOT, 2018).

E é, exatamente, em um contexto em que o tempo tem sido responsável por muitas emoções que essa pesquisa surge. Um momento em que o tempo e o medo ganharam destaque nos noticiários por meio das palavras explicitamente ditas e escritas, ou de forma comedida, subentendida. No dia 11 de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS), preocupada com os níveis de disseminação e a severidade do vírus, declarou ao mundo que, com o registro de 118 mil casos em 114 países e 4.291 mortes, o Sars-Cov-2, popularmente conhecido por “novo coronavírus”, poderia ser caracterizado como uma pandemia (WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO), 2020). O Sars-Cov-2 é responsável por causar nos infectados uma doença respiratória de leve a grave chamada de Covid-19 (WHO, 2020).

No Brasil, o primeiro caso da doença foi confirmado pelo Ministério da Saúde no dia 26 de fevereiro de 2020 (AQUINO; MONTEIRO, 2020). Quando essa pesquisa foi iniciada, a epidemia estava em fase inicial, um momento de muita incerteza, medo e grandes alterações na rotina das pessoas e das organizações, diante das recomendações científicas de distanciamento social visando conter a propagação do vírus (BRASIL, Ministério da Saúde, 2020).

Face a esse contexto as instituições de ensino superior assumiram uma posição estratégica, pois, além de concentrarem grande parte das pesquisas científicas brasileiras, um relevante número de alunos, servidores (docentes e técnicos), funcionários terceirizados e comunidade circulam e se aglomeram diariamente em seus *campi*. Segundo o censo da educação superior, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

Anísio Teixeira – INEP (2019), em 2017 haviam 6.529.681 alunos matriculados em cursos de graduação presenciais no Brasil, somando-se a esses números alunos de pós-graduação *lato e stricto sensu*, e as demais categorias tem-se um volume de pessoas ainda maior.

Surgia então uma doença nova, sem medicamentos de eficácia testada, com vacinas ainda em desenvolvimento, altamente transmissível, fazendo milhares de mortos, colocando o mundo em uma corrida contra o tempo, exigindo decisões estratégicas de organizações de todos os tipos, inclusive das instituições públicas de ensino superior, por pessoas imersas em um contexto repleto de emoções.

No mesmo discurso em que a pandemia foi declarada, o Diretor-Geral da OMS, já atentava para o medo que a própria palavra pandemia poderia causar, um “medo irracional” desencadeante de sofrimentos desnecessários (WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO), 2020). Assim, diante desse cenário, analisar o processo decisório estratégico de uma instituição pública de ensino superior por meio de uma abordagem prática possibilita a apreensão de singularidades relacionadas a subjetividade e intersubjetividade que, talvez, em outro contexto não fossem possíveis de se apreender.

Ao assumir a prática sob a perspectiva de Yves Clot, pressupõem-se nessa pesquisa que as emoções integram a prática de tomada de estratégica e evidenciar a dimensão afetiva-cognitiva contribui para o campo, aproximando-se da complexidade cotidiana e rompendo com a racionalidade predominante nas pesquisas sobre o tema.

Conforme citado anteriormente, para Clot (2006, 2010), a emoção potencializa a atividade humana, não existe atividade sem emoção, ela se faz presente, por exemplo, na experiência e na consciência do sujeito, no desenvolvimento ou não da mente e, conseqüentemente, do poder de agir, no gênero profissional, no sentido da atividade. Logo, essa pesquisa concentra-se na emoção como dimensão afetiva na prática de tomada de decisão estratégica.

Diante do exposto, pretende-se responder com esse estudo o seguinte problema de pesquisa: como se revela a mediação da emoção na prática de tomada de decisão estratégica de uma instituição pública de ensino superior no contexto do coronavírus a partir da teoria da atividade de Yves Clot?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Visando responder o problema acima apresentado, o objetivo geral dessa pesquisa é revelar a mediação da emoção na prática de tomada de decisão estratégica de uma instituição

pública de ensino superior no contexto do coronavírus a partir da teoria da atividade de Yves Clot. Para seu alcance foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender o contexto social e organizacional no qual a prática decisória estratégica está situada.
- b) Identificar as atividades constituintes da prática de tomada de decisão estratégica.
- c) Analisar a prática decisória estratégica no contexto do coronavírus.
- d) Compreender quais e como as emoções foram manifestadas na prática de tomada de decisão estratégica.
- e) Evidenciar a dimensão afetiva-cognitiva na prática de tomada de decisão estratégica.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

O reconhecimento das contribuições da abordagem prática para os estudos organizacionais têm impulsionado sua utilização nas pesquisas sobre decisões estratégicas, como pode ser visto, por exemplo, nos trabalhos de Laroche (1995), Hendry (2000), Cabantous, Gond, Johnson-Cramer (2010) e Villar et al. (2018). Porém, estudos que relacionem aspectos subjetivos e decisões estratégicas ainda são poucos e necessários (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992; NUTT; WILSON, 2010; PAPADAKIS; THANOS; BARWISE, 2010; GEAR et al., 2017; NEUMANN, 2017).

Esse trabalho, contribui para o campo ao sugerir a partir do conceito de atividade de Yves Clot (2010) uma alternativa teórica para os estudos que visem, por meio da abordagem prática, compreender a complexidade envolvida no processo de tomada de decisão estratégica, ao considerar, entre outros aspectos, a subjetividade por meio da dimensão afetiva-cognitiva.

Ao adotar uma perspectiva da psicologia histórico-cultural – a qual considera a história e a cultura como fatores constituintes da mente (GONZÁLEZ REY, 2013) – para a compreensão da complexidade humana e do processo decisório estratégico, esta pesquisa contribui para a teoria e a gestão organizacional, sendo uma alternativa ao racionalismo predominante na literatura (BULGACOV et al., 2014; RAMOS; TAKAHASHI; ROGLIO, 2015; PATRIA; WAHYUNI; KUSUMASTUTI, 2019) e aproximando-se da realidade vivida pelos administradores no desempenhar de suas funções profissionais.

Aproximar-se da realidade organizacional, evidenciando a dimensão afetiva-cognitiva na prática de tomada de decisão estratégica, pode possibilitar a reflexão e o desenvolvimento do poder de agir dos praticantes, dos gêneros profissionais, da própria prática e da organização. Os praticantes, ao reconhecer que suas emoções são importantes, podem buscar a

autocompreensão de como as emoções afetam suas escolhas, desenvolvendo assim seu poder de agir frente aos conflitos.

Além disso, conforme Clot (2010, p. 128), os esquemas emocionais, entre outros, compõem a experiência do sujeito, seu “estoque de prontos para agir” na avaliação de uma situação, logo, contribuem em relação ao tempo e a qualidade nas respostas. Praticantes com poder de agir mantêm a vitalidade do gênero profissional ao estar constantemente, por meio de seu estilo profissional, renovando-o (CLOT, 2010). O gênero, por sua vez, também é um mediador da prática, logo, o gênero ativo, pleno, tende a impactar positivamente nesta. Já o resultado da prática afeta a organização, os gêneros e os praticantes.

Ademais, práticas ricamente representadas, contribuem para o refinamento destas por parte dos praticantes, permitindo que estes reflitam sobre suas atividades e possibilitando que estes explorem novas formas de realização (NICOLINI; MONTEIRO, 2017). Assim, ao revelar as emoções como integrantes da prática de tomada de decisão estratégica, almeja-se instigar a reflexão, permitindo que os interessados olhem além dos modelos tradicionais, racionais, possibilitando o desenvolvimento dos praticantes, das práticas e das organizações.

O estudo da prática de tomada de decisão estratégica no contexto do coronavírus justifica-se por se tratar de um momento singular, não apenas no Brasil, mas no mundo. Um contexto que transformou as relações sociais – organizações passaram a utilizar com maior intensidade, ou exclusivamente, a comunicação remota, as reuniões virtuais, para deliberações estratégicas – e evidenciou as emoções frente aos riscos para a saúde e vida da população.

Assim essa pesquisa contribui para a compreensão do processo decisório estratégico ao revelar singularidades da prática de tomada de decisão estratégica em um contexto de pandemia, evidenciando a presença da dimensão afetiva por meio de uma análise multinível e uma metodologia totalmente remota.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esse trabalho está dividido em cinco capítulos. Esse primeiro introdutório, seguido pelo referencial teórico abordando práticas sociais, a teoria da atividade de Yves Clot, processo decisório estratégico e a prática de tomada de decisão estratégica sob a perspectiva da atividade de Yves Clot. No terceiro capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, e no quarto a análise e discussão do caso pesquisado. Finaliza-se com as considerações finais no capítulo 5.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção apresenta-se uma revisão da literatura a respeito dos principais temas envolvidos na pesquisa, sendo eles: prática social, processo decisório estratégico e prática decisória estratégica sob a perspectiva da teoria da atividade de Yves Clot.

2.1 PRÁTICAS SOCIAIS

Prática Social é um termo explorado por várias áreas da ciência e sob diversas perspectivas, teorias da prática, abordagens práticas, racionalidade prática, ou, simplesmente, práticas fazem parte de uma família de orientações que visam a compreensão da lógica prática de fenômenos sociais e organizacionais (SANDBERG; TSOUKAS, 2011; NICOLINI; MONTEIRO, 2017).

Sandberg e Tsoukas (2011) argumentam que racionalidade prática considera a totalidade relacional em que os praticantes estão envolvidos, a natureza situacional e o tempo vivenciado. São considerados o entrelaçamento entre o eu, o outro e as coisas, em meio a práticas sócio-materiais que, de forma recursiva, são criadas e incorporadas pelos indivíduos. Estes são considerados praticantes situados, que revelam singularidades no desempenhar de suas tarefas, no tempo vivenciado. Assim, quando aplicada aos estudos organizacionais, possibilita uma visão clara da realidade organizacional (SANDBERG; TSOUKAS, 2011).

Já Reckwitz (2002) defende que a teoria da prática é um tipo de teoria cultural, a qual, por sua vez, é uma maneira de explicar a ação e a ordem social. Para os teóricos culturais a ordem social se dá por meio do compartilhamento social de estruturas cognitivas e simbólicas que estabelecem as ações desejáveis, indo além da combinação de interesses individuais e independentemente do consenso normativo (RECKWITZ, 2002). Nessa perspectiva é reconhecido o papel do compartilhamento de conhecimentos e das estruturas cognitivo-simbólicas, como a linguagem, na atribuição de significado ao mundo (RECKWITZ, 2002).

Além de Jörgen Sandberg, Haridimos Tsoukas e Andreas Reckwitz outros pesquisadores contribuíram com os estudos das práticas, entre eles pode-se citar Pierre Bourdieu, Michel Certeau, Anthony Giddens, Aleksei Leontjev, Theodore Schatzki e Lev Vygotsky, os quais ofereceram ao campo diversas definições (NICOLINI; MONTEIRO, 2017).

Ao analisar múltiplos conceitos, de diversas áreas do conhecimento e de vários autores, Nicolini e Monteiro (2017, p. 3-6) identificaram algumas semelhanças as quais caracterizam uma abordagem prática: as práticas são grandes fenômenos que comportam uma série de

subcomponentes que só adquirem sentido quando organizados em torno de um fim ou objeto, que empoderam certos cursos de ação ao desenvolver círculos de poder e com isso influenciam o poder de agência de indivíduos e coletivos sociais; sempre há tensões e inconsistências parciais entre as práticas e seus subcomponentes e entre diferentes práticas, ou seja, desalinhamentos e conflitos são inerentes as práticas; elas são sociais, sancionadas na vida real, materiais, temporal, espacial e historicamente situadas; existem práticas em configurações relacionais, elas nunca são encontradas isoladas; as práticas tem um caráter coletivo e normativo; todas as práticas têm uma história; a indeterminação das práticas permite espaço para iniciativa e criatividade. Ainda para os autores:

Abordagens práticas são uma maneira primária de estudar processualmente a organização. Isto porque todas as abordagens práticas coerentes subscrevem a visão de que as vidas sociais e organizacionais derivam e ocorrem através de realizações em tempo real de atividades ordinárias. (NICOLINI; MONTEIRO, 2017, p. 2, tradução livre)

Dentre os teóricos de práticas encontram-se, na área da psicologia histórico-cultural, os teóricos da atividade, tais como Vygotsky, Leontiev, Engeström e Clot. De modo geral, os teóricos da atividade - centrados na atividade como uma prática viva, reflexiva, significada, voltadas para um objeto, mediada por artefatos e significações sociais, histórica e culturalmente constituída - visam “analisar o desenvolvimento da consciência na atividade social prática.” (BULGACOV et al., 2014, p. 651). Sob esta perspectiva, a prática social é tida como objeto de análise a qual deve ser descrita considerando as formas objetivas de atividade, os sujeitos e seus entendimentos – subjetivos e intersubjetivos – em um contexto social (BULGACOV et al., 2014).

Assim, ao utilizar os pressupostos teóricos-metodológicos da teoria da atividade para conceituar prática social nos estudos organizacionais, conforme Bulgacov et al. (2014, p. 659), rompe-se com a dicotomia indivíduo-grupo-organização, revela-se conhecimentos implícitos e mediações sociais, apreende-se o fenômeno organizacional no seu momento histórico, como concreto, constituído por sistemas de atividades e causalidades intersubjetivas.

Logo, nessa pesquisa, ao adotar os pressupostos da teoria da atividade como fundamento para o estudo do processo decisório estratégico, considera o sujeito situado em um contexto histórico-cultural, integrando os níveis de análise (micro-meso-macro), focando nas relações e mediações existentes nesse processo, sendo possível apreender aspectos subjetivos e intersubjetivos e, desse modo, a dimensão afetiva-cognitiva.

2.1.1 Teoria da atividade de Yves Clot

Dentre os teóricos da atividade Yves Clot compõe uma nova geração de estudiosos, dedicando-se a análise psicológica do trabalho (SANTOS, 2006a). Ao recuperar Vygotsky, entre outros autores, Clot (2010) - em seu livro intitulado Trabalho e poder de agir – reúne vários estudos por ele realizados para o desenvolvimento de uma clínica da atividade (metodologia de pesquisa para o estudo psicológico da atividade do trabalho).

Coerente com os pressupostos da abordagem prática e visando conceituar atividade do trabalho, Yves Clot (2010) considera várias dimensões, entre elas a subjetividade, a coletividade social e a história. Sua perspectiva psicológico-histórica oferece um conceito amplo e complexo de atividade do trabalho e para o qual essa seção é dedicada.

Primeiramente é preciso esclarecer a distinção que Clot (2010) faz entre Atividade Real e Real da Atividade. Para o autor a Atividade Real é simplesmente a tarefa realizada, enquanto o Real da Atividade é muito mais amplo, envolve aspectos subjetivos como as emoções que constantemente afetam o poder de ação dos sujeitos. Diferentemente da visão cognitivista a qual considera o sujeito plenamente consciente, desconsiderando a influência do contexto no desenvolvimento da mente humana (GONZÁLEZ REY, 2013), e da perspectiva comportamental onde o sujeito responde aos estímulos do ambiente (BULGACOV; VIZEU, 2011), para compreender o real da atividade é preciso considerar o sujeito que a realiza como um ser humano concreto, que pensa, sente e age.

Para Clot (2010), as pessoas desenvolvem-se na interação com os outros, na história transmitida, no seu contexto, em uma relação constante e instável entre emoção e cognição. Logo, ao interagir com o outro, ao transmitir ou receber uma história, ao estar situado em um contexto, a pessoa está racionalmente (cognição) e afetivamente (emoção) se relacionando com o outro, e essa relação à desenvolve.

Clot (2010) argumenta que as emoções, além de suas dimensões biológicas, são funções mentais com várias atribuições no desempenho da atividade psicológica, inclusive no intelecto. As emoções são instrumentos através dos quais o sujeito responde aos conflitos entre sua atividade e sua organização pessoal, são socialmente construídas e compartilhadas.

Por exemplo, no conflito há uma preocupação com o outro, a qual envolve a cognição, os cálculos, o pensamento, a análise racional, mas envolve também emoções como medo, afeto, ansiedade, culpa, apatia. Na comunicação, necessária para a resolução de conflitos, a linguagem utilizada pode transmitir e despertar emoções. Assim, essa relação entre as emoções e o

pensamento racional e volitivo conduzem as respostas do sujeito frente aos seus conflitos subjetivos.

O autor assume a visão vygotskyana, na qual a emoção é inicialmente uma função inferior – inconsciente e involuntária – a qual, por meio da linguagem – mediadora do homem com o mundo, e meio para organização do sistema psicológico interno – desenvolve-se nas relações socioculturais, convertendo-se em estruturas interfuncionais complexas, com operações psicológicas novas e elevadas (CLOT, 2010; BRANDÃO, 2012). Mas, as emoções são, ainda, reações aos conflitos entre a experiência já vivida e a realidade viva, ou seja, quando a realidade do presente afeta o equilíbrio interno do sujeito, equilíbrio constituído por suas memórias emotivas e cognitivas, as emoções são respostas a estes desequilíbrios internos. “A emoção é então mais e outra coisa do que uma função psicológica entre outras” (CLOT, 2017, p. 162, tradução livre).

Para Vygotsky a experiência (vivida) emocional juntamente com a experiência (vivida) cognitiva compõem a consciência. A consciência é uma unidade formada por dois processos interconectados, a consciência dos sentimentos ou sensível, e a consciência pensante ou racional. Negando assim, a possibilidade de compreensão do sujeito analisando separadamente seus processos – cognitivo e emocional (CLOT, 2017).

Na teoria vygotskyana, considera-se uma influência mútua entre afeto e pensamento, o sentimento se desenvolve, alterando-se, em um contexto sociocultural, produzindo novos nexos entre sentimento e outras funções psicológicas, assume-se assim o movimento dialético entre sentimento e pensamento (BRANDÃO, 2012). Desse modo, a emoção, ao ser cultivada sobretudo nos sentimentos, envolve o sentido de uma atividade realizada, ou seja, a relação de valor entre a ação realizada e as outras possíveis, entre a atividade e o que realmente importa para quem a realiza (CLOT, 2010).

Em outras palavras o sentido que o sujeito dá a atividade, o valor da atividade para ele, a relação entre essa atividade e as outras possíveis, os interesses vinculados, desencadeiam emoções como alegria, paz, segurança, apreensão, suspeita, aborrecimento, angústia, as quais irão despertar diferentes fatos na consciência do sujeito. Porém, ao se despertar a consciência para o novo, outras emoções serão suscitadas. Conforme defendido por Vygotsky e Yves Clot nota-se aqui as relações interfuncionais complexas, a constante e instável relação entre as funções superiores - pensamento cognitivo, racional, volitivo (interesse, pensamento direcionado e consciência) – emoções e sentimentos (MINICK, 2002; CLOT, 2010; BRANDÃO, 2012).

Assumindo que o comportamento do sujeito é a ação vencedora no conflito entre as várias ações possíveis, por meio da emoção as ações que não foram atendidas permanecem presentes no real da atividade, ou seja, o Real da Atividade é a atividade realizada mas é, também, a não realizada, a que se tenta realizar mas não consegue, a atividade que o sujeito gostaria ou poderia ter feito no mesmo momento em outro lugar, a atividade procrastinada, o retrabalho e o que foi feito a contragosto.

O real da atividade envolve todas as emoções que os conflitos cognitivos entre estas atividades podem despertar, como por exemplo: a felicidade ou a satisfação da atividade realizada, a preocupação ou a angústia da não realizada, a frustração ou a culpa de não conseguir realizar uma atividade, o tédio ou a angústia de não ter feito outra atividade possível, o remorso ou a apreensão da atividade procrastinada, o aborrecimento ou a vergonha do retrabalho, a tristeza ou a revolta da atividade feita a contragosto (CLOT, 2010).

Em outras palavras, as ações vencidas desencadeiam emoções que afetam o sujeito, fazendo-se presentes no real da atividade, como por exemplo, no caso de uma mãe que por diversos motivos precisa deixar seu filho enfermo aos cuidados de outrem enquanto assume suas funções profissionais, há de se considerar que ao executar sua atividade de trabalho está será afetada pelo conflito cognitivo-emotivo entre a preocupação (emoção) dos cuidados com o filho e o compromisso laboral.

É no real da atividade que Clot (2010) posiciona o conceito de poder de agir. Para o autor, refere-se ao poder de ação do indivíduo sobre si mesmo e sobre os outros na situação concreta. O poder de agir depende da saúde física e mental do indivíduo, se desenvolve ou atrofia de maneira alternada entre o sentido e a eficiência no real da atividade. Trata-se de um conceito central na teoria de Clot, assim como para esse estudo, logo, o mesmo será retomado em diversos momentos visando ressaltar detalhes e interrelações com outros aspectos e conceitos teóricos.

Após essa explicação inicial de alguns conceitos e pressupostos de Yves Clot, cabe detalhar o que o autor compreende como Atividade. Para Clot (2010), a atividade do trabalho é constituída por quatro instâncias: pessoal, interpessoal, transpessoal e impessoal, é mediatizada e mediatizante, conforme será detalhado nos próximos parágrafos.

A atividade é pessoal, do sujeito em seu poder de agir, é formada pela atividade realizada – cognitiva e consciente, mas ela também é constituída pelos dilemas subjetivos onde o sujeito avalia a si – sua experiência - e aos outros, antes de realizar o que deve ser feito (CLOT, 2010). A experiência do sujeito, para Clot (2010, p. 128), é formada pelos “(...) esquemas operatórios, perceptivos, corporais, emocionais ou, ainda, relacionais e subjetivos

sedimentados no decorrer da sua vida, que podem ser vistos, também, como um estoque de prontos para agir em função da avaliação da situação (...)”. Na auto avaliação, na avaliação em relação ao outro e na avaliação da situação, emoções surgem afetando - nutrindo ou atrofiando - o poder de agir do sujeito.

Nos conflitos psicológicos entre cognição e emoção pode ocorrer a perda de sentido, um excesso de atividade, sentimentos de insignificância, desinteresse e desilusão, originando uma série de “dramas humanos”, obstáculos para o desenvolvimento do sujeito (CLOT, 2010, p. 11). Por outro lado, esses conflitos cognitivos-emocionais podem revelar um outro objetivo possível para aquela atividade, renovando seu sentido e, com isso, desenvolvendo o poder de agir do sujeito por meio da criatividade e da imaginação (CLOT, 2010).

O autor destaca ainda - com base nos estudos de Vygostsky – que a fonte de recursos para o desenvolvimento da instância pessoal é a atividade social, a situação social, as formas sociais de conduta, assim, conforme já citado, é na interação com outros que os sujeitos se desenvolvem. É preciso esclarecer também que, por meio da linguagem, na interação social se tem acesso a história e a cultura que situam o sujeito. Os estímulos do contexto, das interações e as emoções que estes desencadeiam, em uma relação instável com a cognição, desenvolvem a mente humana. Ou seja, a atividade é pessoal, pois, é realizada pelo sujeito concreto em um contexto social - situado histórico-culturalmente (CLOT, 2010).

A história e a cultura carregam as memórias de outras pessoas, assim, estas também se fazem presente na instância interpessoal da atividade, pois, cada sujeito – em sua experiência - carrega em si um pouco dos outros que, mesmo indiretamente e muitas vezes inconscientemente, se fazem presentes. Dessa forma, Clot (2006, 2010), argumenta ainda que a atividade é interpessoal, pois, é dirigida pelo sujeito que a executa, pelo objeto da tarefa e para o outro. Em outras palavras, mesmo quando a atividade parece isolada, ela envolve múltiplos destinatários e seus interesses: o sujeito que a executa e toda a história que este carrega em seu eu, o destinatário da tarefa, o colega de trabalho, e os outros que, mesmo indiretamente e inconscientemente, afetam e são afetados pela atividade realizada.

Ainda considerando a transmissão de memórias, para Clot (2010), a atividade é também transpessoal, mas, para se compreender essa instância é preciso primeiramente entrar em um outro conceito do autor: de gênero profissional. O gênero profissional refere-se as práticas (nunca definitivas) de um coletivo de trabalhadores, “a memória das emoções de um meio de trabalho” (CLOT, 2006, p. 154), as maneiras de fazer, que conduzem as ações individuais, as quais por sua vez – por meio do estilo profissional de cada sujeito (sua experiência) – mantêm a vitalidade do gênero, ou seja, conservam-no vivo de práticas eficazes, evitando esforços

desnecessários, falhas previsíveis e retrabalhos (CLOT, 2010). “Os gêneros são, portanto, coerções e, ao mesmo tempo, meios de agir; recursos de que se pode dispor, assim como obrigações a cumprir para fazer valer nossas intenções no intercâmbio com os outros e no uso dos objetos.” (CLOT, 2010, p. 91).

Assim, no gênero profissional, há um processo de identificação, um sentimento de viver a mesma história de outros, isso contribui para a superação de dificuldades diárias e a ampliação do poder de ação individual, pois, em contato com o outro, ampliasse também o contato consigo mesmo, os trabalhadores passam a se reconhecer naquilo que fazem, nos resultados obtidos, no trabalho realizado, no que fazem de si na sua atividade, e com isso, mantêm a vitalidade do gênero o qual nunca está, nem deve estar, totalmente acabado (CLOT, 2010).

O gênero desperta diversas emoções nos sujeitos, sendo responsável também pelo desenvolvimento ou não do poder de agir destes (CLOT, 2010). Ao servir como referência para os trabalhadores, estes sentem-se seguros no desempenhar de suas atividades, para fazer suas próprias escolhas, porém, se o gênero não estiver repleto de práticas eficazes, perde sua vitalidade e com isso, emoções como ansiedade e angústia podem ser despertadas dificultando o desenvolvimento do poder de agir. “Sem o recurso dessas formas comuns da vida profissional, assiste-se a um desregramento da ação individual, a uma ‘queda’ do poder de ação, assim como da tensão vital do coletivo, a uma perda de eficácia do trabalho e da própria organização.” (CLOT, 2010, p. 119).

Segundo o autor na ausência de um gênero profissional duas condições tendem a se consolidar: 1) a transgressão dos regulamentos, visando superar a ineficácia da prescrição formal da tarefa em relação ao real – ligadas a emoções como vergonha e inquietação, e 2) a transmissão do ofício aos novos profissionais incide apenas sobre a impessoalidade de instruções oficiais, levando a um círculo vicioso de tentativas, erros e transgressões – relacionadas com emoções como o conformismo (CLOT, 2010).

Logo, é no gênero profissional que se encontra a memória transpessoal da atividade ao conservar e transmitir a sua história social, ao prepará-la, apoiá-la e orientá-la, ao defini-la, organizando atribuições e obrigações. Em outras palavras, pode-se considerar que a atividade é transpessoal, pois, carrega e transmite a história de outras gerações e outros profissionais que já a executaram, servindo de referência para os sujeitos, contribuindo ou dificultando o desenvolvimento do poder de agir destes e, conseqüentemente, colaborando ou não para a vitalidade do gênero profissional (CLOT, 2010).

À organização compete, entre outras atribuições, estabelecer as tarefas a serem executadas conferindo impessoalidade a atividade. A prescrição impessoal de tarefas, apesar de

sua origem hierárquica, pode ser desenvolvedora de um ofício e estimulante da criatividade profissional, podendo inclusive reconhecer a necessidade de novas atividades. O objeto da tarefa está diretamente relacionado ao objetivo principal da atividade, o qual, conforme citado anteriormente, desperta diversas emoções naquele que a executa, as quais, por sua vez estão diretamente ligadas ao real da atividade.

Além disso, ao reconhecer a necessidade de novas atividades ou reorganizar as tarefas existentes, a organização pode ser instituinte de novos objetivos os quais despertam sentimentos de pertencimento ou não nos sujeitos. Desse modo, a impessoalidade da atividade pode ser constituinte, contribuindo para o desenvolvimento do poder de agir - ao sentir-se pertencente do seu meio profissional - ou pode obliterar o poder de agir - quando a solidão se faz presente em meio a várias prescrições impessoais. Assim, a instância impessoal tem um caráter condicionante da atividade e do poder de agir ao possibilitar e, simultaneamente, limitar o desenvolvimento e a criatividade dos sujeitos e, conseqüentemente, do gênero profissional e da atividade organizacional (CLOT, 2010).

Além das quatro instâncias já citadas, Yves Clot (2010) defende ainda que a atividade é sempre mediatizada por meio de artefatos materiais, da linguagem, dos gestos, do gênero profissional e, inclusive, da atividade dos outros. Os artefatos materiais ocupam a função de instrumentos técnicos artificiais para mobilização da subjetividade, servindo para atrair a atenção e despertar a criatividade, por exemplo. Já a linguagem é um instrumento psicológico de estímulo, o qual faz a mediação do comportamento do sujeito e dos outros - interação social - sustentando assim a atividade do trabalho, bem como todos os demais instrumentos de mediação desta (MINICK, 2002; CLOT, 2010). Os gestos assumem diversas funções de mediação na atividade do trabalho, tais como: instrumento de comunicação, argumentação e elaboração para o próprio sujeito, servindo de “arcabouço corporal para o devir do pensamento na linguagem.” (CLOT, 2010, p. 264). Dessa forma, na realização da atividade, linguagem, pensamento e gestos se sobrepõem e se fundem com frequência e em alternância na relação entre emoção e cognição.

Por fim, a atividade é também mediatizante, operadora de recriação, capaz de produzir novos objetivos, novos destinatários, novas maneiras de executar as tarefas, de construir e reconstruir o mundo do trabalhador, desenvolver novas capacidades, desenvolver o gênero profissional, transformar o próprio sujeito e a organização. A cada ação do sujeito há uma mudança, o seu poder agir é alterado, e quando o sujeito se apropria de um gênero profissional, sendo capaz de realizar de maneira diferente uma atividade anteriormente realizada por outrem, há uma construção subjetiva que o torna único em seu gênero, seu poder de agir é ampliado

(CLOT, 2010). Porém, para que haja uma ampliação do poder de agir, o trabalhador precisa se reconhecer naquilo que faz, sentir-se bem na atividade, ter certa autonomia para instituir algumas coisas, caso contrário, a atividade torna-se insuportável. Clot (2010, p. 299) explica:

Prevalece o sentimento de que a vida profissional não vale a pena ser vivida. Ele não se reencontra nela. Ele não se reconhece nela. Sua saúde vai, por sua vez, ressentir-se com tal situação. Ela é afetada pelo julgamento e pela avaliação subjetiva do que ele fez em relação ao que deveria ser feito, ao que realizou comparado com o que poderia ser realizado, ao que acabou realizando diante do que pensava ter feito.

Diante do exposto, ao consolidar todos esses aspectos em uma atividade do trabalho, nota-se que Yves Clot (2010) assume a complexidade do ser humano concreto, que pensa, sente e age, em sua atividade laborativa, considera as relações sociais sempre existentes, a história e a cultura que permeiam o sujeito e a organização, os artefatos materiais e os instrumentos sociais, a aprendizagem pessoal e organizacional, a relação dialética entre o sujeito e seu contexto, possibilitando uma aproximação real com o dia a dia do trabalho, com o cotidiano organizacional. Demonstrando assim que o desenvolvimento da organização e de seus processos está diretamente relacionado com a ampliação do poder de agir das pessoas que ali trabalham. Por sua vez, o desenvolvimento das pessoas, do seu poder de agir, ocorre em uma interrelação contínua entre as funções psicológicas, ou seja, entre a cognição e as diversas emoções que são constantemente despertadas na mente humana.

2.2 PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO

Com potencial para moldar o futuro das organizações, as decisões estratégicas e o processo decisório estratégico têm sido tema central nos estudos organizacionais (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992; NUTT; WILSON, 2010; STEPTOE-WARREN; HOWAT; HUME, 2011; RAMOS; TAKAHASHI; ROGLIO, 2015; CALABRETTA; GEMSER; WIJNBERG, 2017). Iniciando com perspectivas mais objetivistas, como a racionalidade e a racionalidade limitada, muitos pesquisadores se dedicaram e ainda se dedicam ao campo, propondo outras visões em busca de uma maior compreensão do fenômeno, entre eles pode-se citar: tomada de decisões não-lineares, política e relações de poder, intuição, decisões como representações sociais, entre outros (LAROCHE, 1995; PAPADAKIS; THANOS; BARWISE, 2010; RAMOS; TAKAHASHI; ROGLIO, 2015; PATRIA; WAHYUNI; KUSUMASTUTI, 2019).

Porém, a vertente racionalista, a qual considera o processo decisório como sistemático e racional, ainda é predominante na literatura. Sob essa perspectiva o processo decisório estratégico tem fases bem definidas, contínuas ou aleatórias, como a identificação de um problema, a definição de prioridades, o levantamento ou desenvolvimento das alternativas possíveis, a avaliação racional – cognitiva - finalizando com a seleção da alternativa (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972; MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976; CHIA, 1994; BULGACOV et al., 2014; RAMOS; TAKAHASHI; ROGLIO, 2015; PATRIA; WAHYUNI; KUSUMASTUTI, 2019).

Questionando essa visão racionalista, a exaltação da razão, do cognitivismo, predominante nos estudos do campo e argumentando que, apesar das grandes contribuições dessas pesquisas, ainda restavam lacunas a serem preenchidas em relação a ação dos participantes da tomada de decisão, Laroche (1995) baseado na teoria da ação, sugeriu o estudo das tomadas de decisão sob a visão sociológica da representação social, assumindo que as condições sociais influenciam no conteúdo cognitivo e nas relações sociais. Para o autor, a “tomada de decisão é melhor compreendida como um processo de criação da realidade através das representações dos membros da organização sobre seu próprio papel e atividade.” (LAROCHE, 1995, p. 72, tradução livre).

Visando o alcance de uma abordagem capaz de compreender a decisão como uma atividade diária, coletiva e contínua, Chia (1994) defendeu a necessidade de uma desconstrução do conceito de decisão. O autor argumentou que considerar a decisão como eventos - ação ou mudança, por exemplo - reduz o conceito a um status de quase objeto – o que *é* ou *não é* uma decisão – priorizando a solidez e não os processos das relações, ações e interações humanas, dificultando uma compreensão mais profunda do fenômeno. Segundo o autor, é preciso reconstruir “uma teoria mais concreta e fundamentada no *devoir* decisório.” (CHIA, 1994, p. 801, tradução livre).

Hendry (2000) argumentou que os conceitos de tomada de decisão estratégicas existentes eram parciais e desconectados dos processos estratégicos reais, os quais podem ser complexos, interativos e multiníveis. Para o autor a perspectiva tradicional, ao identificar retrospectivamente e reconstruir analiticamente as decisões, “tende a criar decisões intencionais, mesmo onde não existem”. Já a perspectiva interpretativa “relativiza a intenção racional” ao considerar que as decisões, racionalizam e dão sentido as estratégias, sendo responsáveis pela construção da realidade do gerenciamento estratégico, da vida organizacional (HENDRY, 2000, p. 963, tradução livre).

Os estudos acima são exemplos de um debate crescente nas pesquisas no campo das estratégias, inclusive das decisões estratégicas, o qual refere-se à aplicabilidade das teorias de gestão na realidade organizacional. Visando uma reaproximação entre a academia e as organizações, a utilização da racionalidade prática tem sido cada vez mais frequente nos estudos organizacionais, atendendo tanto o público acadêmico - com teorias sobre a prática estratégica, quanto o público profissional – com conhecimentos acadêmicos aplicáveis no desempenhar das atividades (WHITTINGTON, 2003; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; NUTT; WILSON, 2010).

Sob a ótica da racionalidade prática, conforme Sandberg e Tsoukas (2011), os conceitos são considerados abertos, ou seja, não são fixos nem totalmente definidos, eles são criações que ajudam na orientação do mundo, porém, suas formas específicas se dão apenas em contextos locais de práticas particulares. Os autores esclarecem ainda que considerar teoria e prática na pesquisa científica é critério tanto da racionalidade científica, quanto da racionalidade prática, porém, o que diferencia os dois enquadramentos são as suas suposições: enquanto a racionalidade científica torna a prática derivada da teoria, a racionalidade prática desenvolve a teoria a partir prática. Assim, a utilização desta última nos estudos organizacionais enseja uma aproximação entre a teoria e os gestores, uma vez que permite a compreensão da lógica da prática (SANDBERG; TSOUKAS, 2011).

Entre os estudos organizacionais, a racionalidade prática vem contribuindo para a compreensão das decisões estratégicas ao considerá-las como fenômenos coletivos em que o contexto e as interações sociais podem influenciar a tomada de decisão estratégica (CABANTOUS; GOND; JOHNSON-CRAMER, 2010; NUTT; WILSON, 2010; CALABRETTA; GEMSER; WIJNBERG, 2017). Esta, por sua vez, vai além de cálculos - como riscos e custo-benefício - pois, existem escolhas pessoais. Assim, as práticas sociais são enfatizadas, mostrando-se útil para o campo compreender como, nas organizações, os gestores fazem escolhas que envolvem questões estratégicas (NUTT; WILSON, 2010).

Coerente com a racionalidade prática e em consonância com a visão de Chia (1994) e Ericson (2010) de decisão como realizações humanas contínuas, coletivas e construídas nas atividades diárias, Villar et. al. (2018) propuseram o conceito de *Deciding* para os estudos das decisões estratégicas:

O deciding compreende as ações, interações e negociações que ocorrem na práxis e a incorporação de múltiplos participantes da decisão (internos ou externos) envolvidos com a organização que cria, sustenta ou modifica as decisões, e apoia coletivamente as práticas organizacionais. (VILLAR et al., 2018, p. 291, tradução livre).

Conforme os autores, o conceito foi desenvolvido com base em quatro premissas: 1) as decisões não são, necessariamente, tomadas apenas pelo CEO, todos os membros internos da organização e indivíduos externos também participam do processo de tomada de decisão; 2) há um processo recursivo entre o “entrelaçamento de decisões” e as práticas sociais; 3) as decisões ocorrem em episódios formais, institucionalizados, e informais, muitas vezes não programados e/ou não apoiados pela organização, ou seja, as decisões ocorrem na práxis; 4) as “decisões são continuamente construídas e reconstruídas na prática social por meio do *deciding*” (VILLAR et al., 2018, p. 288-290, tradução livre).

Desta forma, a aplicação das teorias das práticas sociais em pesquisas no campo das decisões estratégicas, tem contribuído para uma visão integrada do processo, indo além das perspectivas tradicionais, pois, consideram que as decisões estratégicas são fenômenos histórico e culturalmente situados, sociais e dialéticos (CHIA, 1994; HENDRY, 2000; CABANTOUS; GOND; JOHNSON-CRAMER, 2010; NUTT; WILSON, 2010; CALABRETTA; GEMSER; WIJNBERG, 2017; VILLAR et al., 2018), permitindo a inserção de fatores subjetivos nos estudos do processo de tomada de decisão (VILLAR et al., 2018).

Aspectos subjetivos do processo de tomada de decisão organizacional foram temas de autores clássicos como Chester I. Barnard e Herbert A. Simon. Barnard (1968) em seu livro *The functions of the Executive* apresentou reflexões sobre o papel da intuição - aspectos mentais ‘não lógicos’ - nas decisões. Simon (1987), resgatando Barnard, abordou a intuição e a influência das emoções estressantes nas tomadas de decisão. Nesse estudo, o autor distingue decisões “não racionais” das “irracionais”, explicando as “não racionais” como derivadas da intuição e do julgamento, baseadas na experiência e no treinamento do tomador de decisão, e as “irracionais” como aquelas que podem ser produzidas pelas emoções estressantes (SIMON, 1987, p. 62, tradução livre).

Maitlis e Ozcelik (2004, p. 375, tradução livre), após um estudo etnográfico de dois anos, propuseram o conceito de processos de decisão tóxicos: “processos de decisão organizacional que geram emoções negativas generalizadas em uma organização através da interação recursiva das ações e emoções negativas dos membros.” Os autores argumentaram que as emoções interagem mesmo com modelos de decisões como escolhas racionais, baseadas em regras e políticos, defendendo que a inclusão das emoções pode contribuir para o desenvolvimento das pesquisas sobre tomada de decisão.

Nos últimos 10 (dez) anos diversos pesquisadores vêm se dedicando a pesquisar a subjetividade nas decisões estratégicas, por exemplo: em uma revisão da literatura sobre pensamento estratégico e tomada de decisão, feita por Steptoe-Warren, Howat e Hume (2011),

com pesquisas nas áreas de negócios e psicologia, os autores sugerem, com base nos resultados, que a cognição gerencial, os valores individuais e corporativos e as crenças individuais e as competências estratégicas podem influenciar a tomada de decisão. Cabantous, Gond e Johnson-Cramer (2010, p. 1553, tradução livre), demonstraram, por exemplo, que práticas subjacentes as escolhas racionais requerem “competências sociais e criatividade”. Elbanna (2018) se dedicou a pesquisar como aspectos de diversidade influenciam o comportamento político positivo e como estes contribuem para as decisões estratégicas. Nolsen (2018) revisou a literatura sobre capital psicológico (PsyCap) – uma medida que pode ser utilizada, por exemplo, para analisar os resultados de investimentos em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos comparando-os com outras opções de investimentos – sugerindo em sua agenda de pesquisas futuras um aprofundamento nas relações entre emoções e PsyCap.

Entre os estudos dedicados à fatores subjetivos das decisões estratégicas, as emoções vêm sendo pesquisadas sob diferentes aspectos e abordagens metodológicas. Por exemplo, utilizando abordagens qualitativas Ericson (2010) assumiu as emoções como experiências que fornecem informações para o ato de fazer sentido quando propôs uma conceitualização de tomada de decisões estratégicas capaz de envolver os processos em que gestores geram sentido quando expostos a turbulências; Hodgkinson e Healey (2011), demonstraram que os processos emocionais em harmonia com os processos cognitivos são necessários para a manutenção e desenvolvimento de capacidades dinâmicas, as quais, por sua vez, preveem tomadas de decisões estratégicas; Bodolica e Spraggon (2011) assumiram o orgulho como uma emoção autoconsciente analisando-o sob a perspectiva comportamental da governança corporativa relacionada às decisões estratégicas; visando compreender as construções cognitivas dos gestores em relação a coragem em uma decisão estratégica arriscada, Harbour e Kisfalvi (2014), identificaram que a coragem para agir, a coragem para ser, a falta de coragem e a coragem dispensável estão relacionadas com aspectos emocionais, o que levou a construção de uma matriz baseada em dois eixos: intensidade emocional e controle das emoções; Neumann (2017) analisou artigos e capítulos de livros que abordassem os antecedentes para o desenvolvimento das emoções e seus efeitos no contexto das decisões estratégicas - em periódicos de negócios e psicologia publicados de 1980 a 2015 - identificando 32 artigos e 2 capítulos de livros; com o estudo de caso múltiplo, Gear et al. (2017) consideraram o humor como um estado emocional, argumentando que o contexto influencia o estado emocional dos estrategistas e que o estado emocional leva-os a adotar a abordagem racional ou o julgamento intuitivo na tomada de decisão.

Utilizando abordagens quantitativas Parayitam, Olson e Bao (2010), em uma pesquisa sobre conflitos de tarefas e de relacionamento (também chamados de conflitos emocionais ou afetivos), ressaltaram a importância da confiança intragrupo para o aumento da eficácia no processo decisório estratégico; por meio de um experimento, Fodor, Curşeu e Fleştea (2016) exploraram como a avaliação emocional - experiência emocional incidental, não relacionada a situação da decisão - influencia na decisão estratégica entre a imitação da maioria ou do caso de maior sucesso em seu campo de atuação; Treffers, Klarnar e Huy (2020), em um experimento com 174 gestores, investigaram os efeitos combinados da felicidade, da tristeza e das restrições de tempo sobre as dimensões originalidade e viabilidade, nas tarefas geração de ideias e escolhas, nas tomadas de decisões estratégicas.

Diversas perspectivas teóricas também são encontradas, tais como, neurociência cognitiva social (HODGKINSON; HEALEY, 2011), *sensemaking* (ERICSON, 2010), teoria da avaliação (GEAR et al., 2017; NEUMANN, 2017), teoria dos eventos afetivos (NEUMANN, 2017), teoria do processo de grupo (PARAYITAM; OLSON; BAO, 2010), visões cognitivistas (HODGKINSON; HEALEY, 2011; HARBOUR; KISFALVI, 2014; GEAR et al., 2017; NEUMANN, 2017) e *behavioristas* (PARAYITAM; OLSON; BAO, 2010; BODOLICA; SPRAGGON, 2011; TREFFERS; KLARNER; HUY, 2020).

Porém, apesar dessa diversidade nas pesquisas e do reconhecimento da importância de se estudar o papel das emoções nas decisões estratégicas o campo ainda está começando a se desenvolver (NEUMANN, 2017). Entre as necessidades de pesquisas futuras encontra-se, por exemplo, analisar a natureza das emoções na tomada de decisão estratégica e do contexto emocional na coragem dos gestores (HODGKINSON; HEALEY, 2011; HARBOUR; KISFALVI, 2014); necessidade de analisar os efeitos das emoções e da regulação destas na tomada de decisão estratégica (HODGKINSON; HEALEY, 2011; FODOR; CURŞEU; FLEŞTEA, 2016); abordar o sentido, reconhecer as crenças e emoções como guias, e a complementariedade entre a racionalidade e a emoção nas decisões estratégicas (ERICSON, 2010); identificar a existência e o poder de influência das emoções sobre o processo decisório (NEUMANN, 2017); analisar a relação entre cognição, emoção e processos decisórios estratégicos (GEAR et al., 2017); investigar o papel do tempo e das emoções dos tomadores de decisão; analisar aspectos psicológicos de grupos de atores que influenciam as decisões estratégicas, bem como, de emoções coletivas (TREFFERS; KLARNER; HUY, 2020).

Diante do exposto, nota-se a evolução do campo de pesquisas sobre decisões estratégicas, com teorias descritivas e prescritivas que abrangem uma amplitude de fatores envolvidos, pesquisadores aproximam-se da realidade contribuindo para a teoria e o dia a dia

organizacional. Porém, a predominância do racionalismo científico, do objetivismo e do cognitivismo nos estudos, oferece a perspectiva de decisores frios, ou, nas palavras de Nutt e Wilson (2010), uma perspectiva desumanizada, com maiores contribuições para a caracterização do processo decisório estratégico do que para a compreensão de como os indivíduos realizam este processo (CHIA, 1994; LAROCHE, 1995; BULGACOV et al., 2014; RAMOS; TAKAHASHI; ROGLIO, 2015; PATRIA; WAHYUNI; KUSUMASTUTI, 2019).

Essa pesquisa, ao adotar a teoria da atividade de uma perspectiva psicológica-histórica afasta-se da cognição fria, considera o sujeito complexo, a importância do contexto e da história, reconhece as dificuldades para se pesquisar aspectos subjetivos, mas, ressalta a importância destes (CLOT, 2006, 2010; HODGKINSON; HEALEY, 2011). Os processos decisórios estratégicos são realizados por pessoas, sujeitos singulares, logo, assumir estes em sua completude, considerando sua racionalidade e subjetividade contribui para a compreensão aprofundada desses processos.

Ao se basear em Yves Clot (2006, 2010), esse estudo enfatiza a associação entre emoção (afetividade) e cognição no processo decisório estratégico, indo ao encontro de uma necessidade do campo, conforme indicado por Ericson (2010), Hodgkinson e Healey (2011), Gear et al. (2017), Neumann (2017), Treffers, Klamer e Huy (2020). Argumenta-se que as emoções não são apenas mediadoras no processo, elas estão diretamente relacionadas com o poder de agir dos praticantes.

Portanto, analisar o processo decisório estratégico a partir dessa lente teórica permite complementar a compreensão do pensamento racional, ao considerar a racionalidade por meio da atividade real e a subjetividade através do real da atividade, revelando que a consciência e a experiência dos praticantes é composta também pelas emoções, defendendo que, para se aproximar efetivamente da realidade organizacional, para compreender como o processo decisório estratégico é realizado, é importante compreender como as emoções se revelam e o integram.

2.3 PRÁTICA DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA DA ATIVIDADE DE YVES CLOT

Após uma revisão da literatura sobre decisões estratégicas – termos pesquisados: “*strategic decision-making*”, “*strategic decision making*”, “decisões estratégicas”, “decisão estratégica” - feita nas bases científicas *Web of Science* (coleção principal), *Scopus (Elsevier)* – ambas via Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível

Superior (CAPES), acesso Universidade Federal do Paraná (UFPR) – e *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL), não identificou-se estudos sobre esses temas utilizando a teoria de Yves Clot (Apêndice 1).

Diante do exposto, sugere-se nessa pesquisa a análise da prática de tomada de decisão estratégica sob a perspectiva de Clot como uma alternativa teórica, contribuindo para os estudos organizacionais, principalmente no que concerne as decisões estratégicas, bem como para as práticas organizacionais, ao possibilitar uma abordagem complexa do processo decisório estratégico. A perspectiva teórica de Clot (2010) converge com a abordagem proposta por Wilson e Jarzabkowski (2004) de uma abordagem relacional considerando diversos níveis interligados pelo contexto, as interações e o resultado - nesse estudo, a decisão estratégica - visando evitar o reducionismo extremo dos estudos estratégicos (JARZABKOWSKI; WOLF, 2015).

Inicialmente cabe destacar dois conceitos básicos para este desenvolvimento teórico, os conceitos de ação e atividade. Segundo Clot a ação é direcionada a um objeto (o resultado que se deseja alcançar), envolve um pressuposto operacional (conhecimentos técnicos e instrumentos materiais necessários para agir) e um pressuposto subjetivo construído socialmente e intrasubjetivamente (a motivação, o sentido para agir no mundo). Já a atividade é um conjunto de ações interconectadas, voltadas para um objeto, pessoal, interpessoal, transpessoal, impessoal, mediatizada e mediatizante, conforme detalhado anteriormente (CLOT, 2006, 2010).

Baseando-se nos pressupostos teóricos do real da atividade de Yves Clot (2010), sugere-se nessa pesquisa que a prática de tomada de decisão estratégica é, primeiramente, um conjunto de atividades interconectadas, voltadas para um objeto, um fim, o que precisa ser decidido. Ela também é situada histórica e culturalmente, ou seja, para compreendê-la em todas as suas especificidades necessita-se compreender o sentido e o significado que a permeiam, e para isso é preciso considerar o contexto histórico-cultural em que está sendo realizada: o gênero profissional presente, o momento histórico, a história da organização e, quando for o caso, da unidade organizacional em análise.

Ao se referir ao gênero, é preciso considerar que a prática de tomada de decisão estratégica pode se dar em conselhos com praticantes de diferentes grupos - categorias profissionais ou níveis hierárquicos - por exemplo. Cada grupo mantém um gênero, assim, em uma prática de tomada de decisão estratégica, vários gêneros profissionais podem ser identificados.

Assumir a prática de tomada de decisão estratégica como situada, sob a perspectiva de Yves Clot (2010), é assumi-la como transpessoal, proporciona a sua compreensão de forma ampla e integrada, pois, as práticas são coletivas e mutáveis, já existem antes mesmo dos praticantes entrarem na organização, estabelecem um senso normativo, organizando, controlando e dirigindo a atividade humana, constituindo um meio de socialização e transferência de competências aos novos ingressos, sendo que qualquer realização futura das práticas tanto corrobora quanto renova o contexto existente (NICOLINI; MONTEIRO, 2017; VILLAR et al., 2018).

Clot (2006, 2010), amplia esse entendimento ao argumentar que a prática conserva e transmite também, por meio do gênero profissional, uma memória emocional. Ou seja, o meio de socialização e transferência de competências sustenta a história de um coletivo de trabalhadores, compartilha, maneiras de fazer, memórias simbólicas e de emoções que, ao evocar consequências de ações passadas servem para prever consequências de ações futuras.

Não há como se falar em prática sem praticante, assim, a prática de tomada de decisão estratégica é pessoal, realizada pelo sujeito concreto, dessa forma para pesquisa-la o sujeito deve ser compreendido como um ser racional e emotivo, com poder de agir, com experiência – esquemas relacionais e subjetivos consolidados, mentalmente constituído em suas interações sociais e portador de uma história de vida, logo, carrega os ‘outros’ em si, podendo ser, conscientemente ou não, afetado por estes (CLOT, 2010). Essa instância tem um papel de relevância para a prática de tomada de decisão estratégica, pois, utilizando as palavras de Clot (2010, p. 128), a experiência do sujeito refere-se ao “estoque de prontos para agir” na avaliação da situação. Portanto, o “tamanho” desse estoque pode ser fundamental para se agir com eficiência e eficácia, principalmente, quando o tempo é escasso.

A prática decisória estratégica é, também, interpessoal, envolve múltiplos interesses, do praticante e do gênero profissional que este representa, do destinatário direto e dos outros. Esses múltiplos interesses, por meio das emoções que podem ser, por exemplo, a preocupação e/ou o afeto com o outro e a submissão e/ou confiança em um gênero, afetam o poder de agir e, conseqüentemente, a prática de tomada de decisão estratégica (CLOT, 2010).

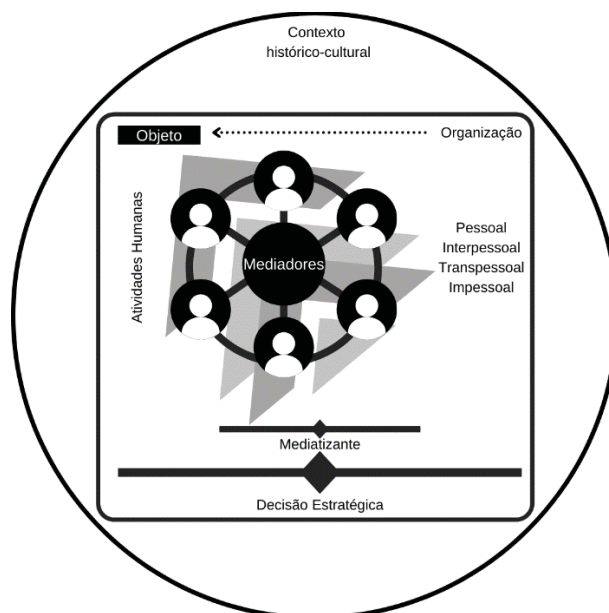
A mediação entre o praticante e o objeto e entre diversos praticantes se dá, por exemplo, por meio de artefatos materiais - tais como: atas, pautas, documentos e equipamentos – da linguagem, dos gestos, do gênero ou gêneros profissionais presentes (maneiras de fazer e memórias emocionais), os quais compartilham sentido entre os diversos participantes, e pela emoção (CLOT, 2010). Isto posto, a prática de tomada de decisão estratégica é sempre mediatizada.

A prática de tomada de decisão estratégica é, ainda, impessoal, condicionada pela organização, a qual prescreve a tarefa - nesse caso o objeto. Ao ser considerada situada, a prática nunca será a mesma - ainda que o objeto venha a se repetir, serão diferentes momentos (tempo e contexto) e, frequentemente, diferentes participantes – de tal forma que sempre será necessário algum nível de adaptação, de iniciativa, de criatividade por parte dos envolvidos. Porém, os envolvidos estão condicionados aos limites organizacionais, ou seja, as possibilidades e limitações impessoais para a criatividade e o desenvolvimento do poder de agir dos praticantes (CLOT, 2010; NICOLINI; MONTEIRO, 2017).

Ao se referir em desenvolvimento do poder agir revela-se o caráter mediatizante da prática de tomada de decisão estratégica, ou seja, a capacidade de alterar positiva ou negativamente os participantes, o gênero profissional e a organização, por meio de uma constante interação dialética (CLOT, 2010).

Ao agir em uma prática há uma mudança no participante, uma transformação do poder de ação. Ao ampliar sua experiência, sua história, o participante já não será o mesmo, e isso poderá refletir em alterações no gênero e na organização. Ademais, o caráter mediatizante também se revela no resultado da prática decisória em questão – a decisão estratégica – a qual indicará os caminhos a serem seguidos, mediatizando assim o futuro organizacional. Além disso, a decisão irá compor a história organizacional alterando-a, e ao alterar a história, altera-se a organização. Abaixo, a figura 1 ilustra a perspectiva teoria da prática de tomada de decisão sob a perspectiva da teoria da atividade de Yves Clot.

FIGURA 1 – PERSPECTIVA TEÓRICA DA PRÁTICA DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA



FONTE: A autora (2021).

Resumidamente, baseando-se na teoria da atividade de Yves Clot (2010), sugere-se nessa pesquisa que a prática de tomada de decisão estratégica é um conjunto de atividades humanas interconectadas por uma rede de significados estruturados historicamente e voltadas para um objeto. Pessoal, pois é realizada por sujeitos concretos. Interpessoal ao envolver múltiplos participantes e interesses. Transpessoal ao ser situada histórico-culturalmente, carregar e transmitir memórias e modos de fazer. Sempre mediada por artefatos, instrumentos sócio-culturais, afetivos e históricos. Impessoal, pois é condicionada a estrutura física, legal, tecnológica, administrativa e humana da organização. Mediatizante dos praticantes e gêneros profissionais envolvidos, da própria prática e da organização, resultando em decisões que podem direcionar o futuro organizacional (MINICK, 2002; BULGACOV; BULGACOV, 2007).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente metodologia foi planejada a partir do referencial teórico-metodológico da teoria da atividade de Yves Clot.

Assume-se nessa pesquisa a ontologia prática, a partir da qual argumenta-se que a realidade organizacional é constituída na e por meio das práticas, contribuindo para os estudos organizacionais contemporâneos, ao possibilitar a compreensão de realidades organizacionais construídas por relações sociais cada vez mais globalizadas, interligadas, efêmeras, não-lineares e imprevisíveis (ORLIKOWSKI, 2015).

Mantendo-se fiel ao pressuposto de Yves Clot (2010) e com o fenômeno da prática, essa pesquisa volta-se para as especificidades da prática decisória estratégica situada histórico-culturalmente, as quais são reveladas no estudo empírico aplicado, resultando em percepções limitadas à história e ao contexto estudado (CHIA, 1994; SANDBERG; TSOUKAS, 2011; ORLIKOWSKI, 2015). Logo, para o alcance do objetivo geral proposto nessa pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa.

Diante do exposto a estratégia de pesquisa será o estudo de caso único e interpretativo, considerando o objeto de estudo em sua particularidade e complexidade, assumindo que o pesquisador faz parte e interfere no fenômeno estudado (STAKE, 1995; SANTOS, 2006b). Pretende-se expor dos dados de forma densa, detalhada, maximizando assim a possibilidade de generalização naturalística, onde o leitor, por meio da experiência vicária, tira suas próprias conclusões sobre a possibilidade de utilização do estudo em outros contextos, com situações semelhantes, respeitando as particularidades (STAKE, 1995; ZANNI; MORAES; MARIOTTO, 2011).

3.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Esse estudo visa responder ao seguinte problema: como se revela a mediação da emoção na prática de tomada de decisão estratégica de uma instituição pública de ensino superior no contexto do coronavírus a partir da teoria da atividade de Yves Clot?

3.1.1 Perguntas de pesquisa

- a) Qual é o contexto social e organizacional no qual a prática de tomada de decisão estratégica está situada?

- b) Quais atividades constituem a prática de tomada de decisão estratégica?
- c) Como se dá a prática de tomada de decisão estratégica no contexto do coronavírus?
- d) Quais emoções foram manifestadas nessa prática de tomada de decisão estratégica?
- e) Como essas emoções foram manifestadas?
- f) Como se revela a dimensão afetiva-cognitiva na prática de tomada de decisão estratégica?

3.2 UNIDADE E CATEGORIAS DE ANÁLISE

Visando aproximar o conhecimento científico da realidade vivida e compreender o que acontece na prática de tomada de decisão estratégica e como acontece, seus processos relacionais, dinâmicos e complexos, a “interação recursiva entre pessoas, atividades, artefatos e contexto”, nessa pesquisa a prática é vista como um fenômeno e uma perspectiva (ORLIKOWSKI, 2015, p. 37, tradução livre).

Clot (2006, 2010, p. 11) argumenta que a atividade é “a menor unidade de intercâmbio social”, possibilitando a compreensão e a explicação das situações de trabalho, enquanto nas abordagens práticas, a unidade básica de análise é a própria prática (NICOLINI; MONTEIRO, 2017). Desse modo, nessa pesquisa, adota-se a prática de tomada de decisão estratégica como unidade de análise.

Ao fundamentar-se nos pressupostos teóricos-metodológicos de Yves Clot (2010) para o estudo da prática de tomada de decisão estratégica, essa pesquisa considera a prática situada, o praticante (sujeito) em seu contexto histórico-cultural, rompendo assim com a dicotomia indivíduo-organização-social (micro-meso-macro), centrando-se na compreensão do fenômeno em sua complexidade, em suas relações, logo, não se aplica a divisão em níveis de análise (BULGACOV et al., 2014). Tal postura é coerente com a perspectiva prática, ao focar a atenção na atividade rotineira e situada para a compreensão do fenômeno social (ORLIKOWSKI, 2015).

Conforme Clot todas as categorias da prática precisam ser consideradas na pesquisa, pois, cada uma delas orienta a prática decisória estratégica (SANTOS, 2006b). A seguir são apresentadas as categorias analíticas pertinentes para esse estudo.

3.2.1 Definições das categorias de análise

- **Atividade real:** conjunto de ações prescritas impessoalmente pela organização e realizadas pelo(s) praticante(s) (CLOT, 2010).

- **Real da atividade:** conjunto de ações interconectadas, situadas histórico-culturalmente e voltadas para um objeto. Pessoal, pois advém do(s) poder(es) de agir do(s) praticante(s), envolvendo todas as emoções originadas nos conflitos cognitivos entre a atividade realizada (atividade real) e as várias atividades possíveis (as atividades não realizadas, as procrastinadas, as feitas a contragosto, as que se tentou mas não conseguiu, os retrabalhos). Interpessoal, pois envolve diversos interesses. Transpessoal, pois carrega e transmite histórias, memórias e modos de fazer. Impessoal, pois está condicionada a organização. É sempre mediada por artefatos e instrumentos sócio-culturais, afetivos e históricos, e mediatizante dos praticantes, dos gêneros profissionais, da própria atividade e da organização (CLOT, 2006, 2010).
- **Prática de tomada de decisão estratégica:** conjunto de atividades humanas interconectadas por uma rede de significados estruturados historicamente e voltadas para um objeto. Pessoal, pois é realizada por sujeitos concretos. Interpessoal ao envolver múltiplos participantes e interesses. Transpessoal ao ser situada histórico-culturalmente, carregar e transmitir memórias e modos de fazer. Sempre mediada por artefatos, instrumentos sócio-culturais, afetivos e históricos. Impessoal, pois é condicionada a estrutura física, legal, tecnológica, administrativa e humana da organização. Mediatizante dos praticantes e gêneros profissionais envolvidos, da própria prática e da organização, resultando em decisões que podem direcionar o futuro organizacional (MINICK, 2002; CLOT, 2006, 2010; BULGACOV; BULGACOV, 2007).
- **Sentido e significado:** significado é a zona mais estável da palavra, apesar de mutável, reproduzem aspectos essenciais, historicamente elaborados, socialmente cristalizados e compartilhados, constituído na relação inseparável entre pensamento e palavra. Por meio da individualidade, das atividades e das relações sociais, o homem se apropria desses significados (uma das dimensões do sentido), desenvolvendo suas habilidades humanas, significando e atribuindo um sentido pessoal ao mundo. Assim, o sentido é construído em uma relação dialética entre o social, a história, a vivência individual, os interesses e necessidades pessoais, as experiências anteriores, desejos e as emoções, é a avaliação emocionada do sujeito para determinado significado, a produção e retorno do novo para o social (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2001; REY; GÓMEZ, 2005;

BOCK; GONÇALVES; FURTADO, 2007; BULGACOV; BULGACOV, 2007; BRANDÃO, 2012; CLOT; RAMOS, 2014; SILVA; CAMARGO, 2020).

- **Emoção:** manifestação subjetiva, socialmente construída por meio da linguagem, resultante de conflitos entre o objeto da ação e a organização psicológica do praticante. As emoções se manifestam dentro de uma rede de significações interna, assim, entre a emoção e sua expressão, encontra-se a história individual e social, medidas pela linguagem, que durante o desenvolvimento do sujeito vão possibilitando novas expressões emocionais, além das reações instintivas. As emoções vão ganhando novos sentidos, ao mesmo tempo que são recursos para a construção de sentidos (CLOT, 2010; BRANDÃO, 2012; CLOT; RAMOS, 2014; SILVA; CAMARGO, 2020).

3.3 SELEÇÃO DO CASO

No contexto em que essa pesquisa foi planejada havia recomendações científicas de distanciamento social para a população brasileira (BRASIL, Ministério da Saúde, 2020). Diante desse cenário as instituições de ensino superior assumiam uma posição estratégica considerando o número de alunos, servidores (docentes e técnicos), funcionários terceirizados e comunidade que circulam e se aglomeram diariamente em seus *campi*. Segundo o censo da educação superior, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (2019), em 2017 haviam 8.286.663 alunos matriculados em cursos de graduação no Brasil, dos quais, 6.529.681 eram em cursos presenciais. Esses dados referem-se apenas a alunos de graduação, somando-se a esses números alunos de pós-graduação *lato e stricto sensu*, e as demais categorias tem-se um volume de pessoas ainda maior.

Em um momento de pandemia a ciência entra em evidência e, em se tratando de produção científica, a instituição pública de ensino superior destaca-se no Brasil, pois, entre os anos de 2013 a 2018, conforme relatório da *Clarivate Analytics* (2019) realizado a pedido da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), 15 (quinze) universidades públicas eram responsáveis por aproximadamente 59% da produção brasileira.

Diante desses dados, optou-se por realizar a pesquisa em uma instituição pública de ensino superior brasileira. O caso típico foi selecionado entre as instituições com *campi* em Curitiba/PR considerando a história da instituição, sua relevância na produção científica, as condições para a coleta de dados, o histórico de transparência na comunicação e seu plano de desenvolvimento institucional (PDI) – documento que considera a missão, os objetivos e as

metas da instituição, bem como as propostas de desenvolvimento de suas atividades, conforme a Resolução CNE/CES 10, de 11 de Março de 2002, emitida pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional da Educação.

A instituição escolhida para esse estudo de caso foi a Universidade Federal do Paraná, a qual apresenta, como o principal eixo estruturantes do seu planejamento estratégico o ensino. Além do ensino, mais cinco pilares fundamentam seu planejamento estratégico: a pesquisa, a extensão, a inovação, a internacionalização e a gestão. Diante desses eixos basilares, nessa pesquisa, como unidade de análise, utilizou-se a prática de tomada de decisão estratégica de gestão das atividades acadêmicas no contexto de pandemia do coronavírus. Tal prática foi escolhida por sua relevância, ao estar diretamente relacionada ao principal pilar do planejamento estratégico da instituição, e indiretamente relacionada aos demais (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR), 2020).

3.4 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Realizada durante a pandemia do coronavírus e tendo como parte do objetivo analisar exatamente esse contexto, toda a coleta dos dados dessa pesquisa foi de modo remoto. Desse modo, o foco da pesquisa foram as emoções manifestadas e/ou reconhecidas pelos praticantes (KOUAMÉ; LIU, 2020). Conforme Clot (2006) o registro minucioso dos arquivos de linguagens mostra-se como uma metodologia bastante produtiva. Assim, nessa pesquisa, utilizou-se dados secundários como documentos, vídeos, notícias e portais informativos para apreensão da atividade real (objetiva) e do contexto sócio-histórico, e dados primários oriundos de entrevistas para apreensão do real da atividade (CLOT, 2010).

Como fonte de dados secundários foram utilizados o website, o perfil oficial na rede social *Facebook* e as contas oficiais no *Youtube*, administrados pela instituição pesquisada, além de outros meios confiáveis de comunicação virtual, a partir dos quais foram coletados 33 notícias diretamente relacionadas a prática pesquisada, 22 documentos, 6 vídeos de pronunciamentos do reitor da instituição pesquisada, 2 vídeos de reuniões, 18 notícias relacionadas ao caso pesquisado, além da utilização de 2 portais informativos para coleta de indicadores, datados de 30/01/2020 a 19/10/2020, e todos de acesso público, conforme detalhado no apêndice 2.

Todos os arquivos de vídeo foram observados visando a apreensão das categorias analíticas, por meio dos gestos, das posturas, das entonações vocais e de expressões faciais, bem como, a compreensão da dinâmica relacional existente. Além disso, foram literalmente

transcritos para análise das narrativas. Narrativas, nessa pesquisa, foram consideradas construções discursivas, temporais e que fornecem um meio para criação de sentido, as quais foram utilizadas como fonte de dados para apreensão das categorias de análise (VAARA; SONENSHEIN; BOJE, 2016).

As entrevistas seguiram os pressupostos metodológicos da autoconfrontação simples de Yves Clot. Na autoconfrontação simples o pesquisador, por meio de registros feitos previamente, promove um encontro do sujeito (trabalhador) com sua própria atividade de trabalho, possibilitando a reflexão e ressignificação do trabalhador em relação a sua própria atividade, e uma investigação aprofundada para o pesquisador. Desse modo, os dados são co-construídos pelo pesquisador juntamente com o entrevistado (CLOT, 2006, 2010).

Assim sendo, antes de cada entrevista foi enviado um arquivo de texto aos entrevistados no qual era, brevemente, apresentada a prática de tomada de decisão estratégica pesquisada conforme dados secundários analisados: o contexto histórico-cultural, as atividades constituintes e suas interrelações organizadas em ordem cronológica, as ações identificadas, os gêneros profissionais envolvidos, os mediadores, as emoções identificadas, os sentidos e significados compartilhados e apreendidos. Essa descrição contextualizava e situava o entrevistado, permitia, por meio de um reencontro com a prática, sua reflexão sobre as especificidades daquela prática em relação a outras que já havia participado (CLOT, 2006, 2010; CARVALHO; AGUIAR; ALFREDO, 2020). Juntamente com essa contextualização básica eram informadas as prévias das questões norteadoras da entrevista tornando o conteúdo da entrevista transparente e permitindo ao entrevistado refletir previamente sobre as questões.

As entrevistas de autoconfrontação foram semiestruturadas, com roteiro de perguntas abertas, a fim de estimular o discurso do entrevistado e pontuar os principais tópicos que necessitam ser abordados de acordo com os objetivos da pesquisa. Intencionava-se que o praticante (sujeito entrevistado) refletisse sobre suas próprias ações, identificando aspectos que tendem a passar despercebidos durante estas, tais como as emoções manifestadas, assumindo assim uma metodologia de co-análise (CLOT, 2010; SUÁREZ-ORTEGA, 2013).

Os entrevistados foram selecionados após análise dos dados secundários, a partir dos quais foi possível apreender a atividade real objetiva e, desse modo, identificar muitos praticantes e seus respectivos gêneros profissionais. Alguns praticantes de cada gênero profissional foram selecionados dando prioridade para aqueles que participaram de mais atividades durante o período pesquisado. Juntamente com o convite para participação na pesquisa foi enviado o termo de consentimento livre e esclarecido.

Foram realizadas 4 (quatro) entrevistas de modo remoto, as quais, com autorização dos entrevistados, foram registradas em vídeo. O quadro 1 apresenta o gênero profissional dos entrevistados (todos os participantes das entrevistas serão denominados “Entrevistado P(n)” independentemente do gênero feminino ou masculino). Devido a diversidade na qualidade de áudio e vídeo, e a opção de alguns entrevistados por não ativar a câmera durante a entrevista, a análise das entrevistas não contemplou gestos nem expressões faciais e entonações vocais.

QUADRO 1 – RELAÇÃO DE ENTREVISTAS

Entrevistado	Gênero Profissional
P1	Administração Central
P2	Docentes
P3	Administração Central
P4	Administração Central

FONTE: A autora (2021)

A técnica para análise dos dados foi a abordagem configuracional proposta por Nicolini e Monteiro (2017) a qual visou compreender as práticas a partir da análise de como realizações e ações estão conectadas espaço-temporalmente. Conforme os autores “todas as abordagens práticas destacam as ocorrências situadas, observáveis e socialmente significativas, realizadas linguisticamente, através de movimentos corporais e com a contribuição de artefatos materiais”, sendo possível compreendê-las por meio do mundo em que se realizam (NICOLINI; MONTEIRO, 2017, p. 7, tradução livre). Para os autores, as abordagens práticas devem focar-se nas relações, nas configurações do que é dito (narrativas) e feito, materialmente mediado.

A realidade do pensamento, conforme Vygotsky, está na palavra. O pensamento, por sua vez, nasce no campo da consciência humana que o motiva, abrange as intenções, necessidades, interesses, motivações, afetos e emoções, ou seja, a base do pensamento é afetiva e volitiva. Para Vygotsky a palavra consciente “é a síntese de todo o mundo subjetivo” (BRANDÃO, 2012).

Os dados primários e secundários oriundos de fontes relacionadas a diferentes gêneros profissionais foram analisados visando apreender a dimensão afetiva-cognitiva, as relações entre dizeres e fazeres, entre emoção e cognição (CLOT, 2006, 2010; ROULEAU, 2015; NICOLINI; MONTEIRO, 2017). A triangulação foi feita entre dados de diferentes gêneros e entre dados secundários e primários.

A análise dos dados iniciou com a descrição, organização e codificação dos dados secundários (apêndice 2) em ordem cronológica. Esses dados foram interpretativamente

analisados visando a apreensão das categorias analíticas e, com o apoio do software editor de planilhas Microsoft Excel, as atividades reais e ações identificadas foram organizadas em ordem cronológica visando compreender as conexões espaço-temporais. Para cada atividade real identificada, eram detalhadas as ações, os praticantes, os gêneros profissionais, as emoções e os mediadores apreendidos. Os gêneros profissionais foram codificados pelo vínculo e/ou posição ocupada pelo praticante no período pesquisado, conforme detalhado no quadro 2. A partir dessa análise interpretativa também se caracterizou o contexto histórico-cultural no qual a prática decisória estratégica estava situada.

QUADRO 2 – CODIFICAÇÃO DOS GÊNEROS PROFISSIONAIS

Cargo	Gênero Profissional
Gestor atuante na Reitoria ou nas Pró-reitorias da UFPR	Administração Central UFPR
Representantes da Secretaria Estadual de Saúde	Administração Estadual de Saúde
Representantes da Secretaria Municipal de Saúde	Administração Municipal de Saúde
Membros da comunidade externa atuantes como conselheiros do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE)	Comunidade Externa
Alunos da UFPR, membros ou não do Diretório Central dos Estudantes (DCE) e dos Centros Acadêmicos	Discentes
Docentes da UFPR atuantes ou não em cargo de gestão a nível de coordenação de curso, departamento ou setor	Docentes
Membros da comissão interna de especialistas da UFPR para monitoramento, prevenção e contenção do coronavírus	Especialistas em Saúde
Representantes de outras instituições de ensino superior de Curitiba	Gestores Universitários de Curitiba
Servidores técnicos da UFPR	Servidores Técnicos

Fonte: A autora (2021).

A codificação das emoções foi feita, primeiramente, pelas emoções explicitamente manifestadas pelos praticantes. Sendo inseridas, posteriormente, aquelas identificadas durante a análise interpretativa. A apresentação dos detalhes de cada emoção codificada visa ampliar a confiabilidade da pesquisa (KOUAMÉ; LIU, 2020), desse modo, apresenta-se no quadro 3 a descrição das emoções codificadas.

Após transcrição literal das entrevistas de autoconfrontação as narrativas foram analisadas visando apreender os sentidos e significados intersubjetivos compartilhados entre os participantes. Esses dados foram utilizados juntamente com os dados secundários para recompor processualmente a prática de tomada de decisão estratégica, revelando as singularidades apreendidas.

QUADRO 3 – CODIFICAÇÃO DAS EMOÇÕES

Emoção	Alegria	Ansiedade	Apatia	Apreensão	Empatia	Frustração	Segurança	Surpresa	Vigilância
Palavras ou expressões faciais e corporais que expressam	Euforia	Falta de calma	Falta de interesse	Preocupação	Cuidado, identificação e defesa do interesse de outras pessoas	Tentar e não conseguir realizar algo	Segurança	Encontro com algo inesperado	Cuidado ou atenção em relação ao ambiente ou ao contexto
		Falta de tranquilidade		Cuidado ou atenção em relação às pessoas					
	Entusiasmo	Ansiedade							
		Estresse							
	Orgulho	Desafio							
		Mudança	Dificuldade						
	Gratidão	Saúde mental	Dúvidas						
	Felicidade	Pressa em relação ao tempo	Indiferença	Falta de sensatez					
				Insegurança					
	Satisfação	Angústia							
Entonações Vocais	Entusiasmo na fala	Voz trêmula ou embargada							

FONTE: A autora (2021).

Yves Clot (2006, 2010) defende que a pesquisa não deve limitar-se a coleta de dados, deve também potencializar o desenvolvimento dos participantes, assim, apesar de não se tratar de uma abordagem intervencionista, conforme sugerida pelo autor, a abordagem escolhida gera possibilidades de aprendizagem, pois, conforme Nicolini e Monteiro (2017), as práticas quando ricamente representadas podem ajudar os praticantes a refletir sobre suas atividades, além disso, as narrativas de práticas promovem aos praticantes entrevistados uma reflexão a respeito do que foi narrado (SUÁREZ-ORTEGA, 2013; ROULEAU, 2015). Assim, a metodologia de pesquisa utilizada possibilitou uma visão além das formas convencionais de realização, gerando oportunidade de aprendizagem e da exploração de novas formas de dizer e fazer.

Nessa seção foram apresentados os procedimentos metodológicos utilizadas para essa pesquisa. A seguir serão apresentadas a análise e discussão dos dados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO

Na apresentação da análise e discussão do caso buscou-se descrever os dados de modo indireto, mas sempre que se sentiu necessário expor o conteúdo direto, o mesmo foi apresentado entre aspas. Trechos suprimidos são identificados por reticências entre parênteses. As fontes dos dados são apresentadas por seus respectivos códigos: dados secundários conforme apêndice 2 e dados primários conforme quadro 1 apresentado nos procedimentos metodológicos.

4.1 O CONTEXTO DO CORONAVÍRUS

O contexto histórico-cultural no qual a prática de tomada de decisão estratégica pesquisada estava situada era o contexto denominado nesta pesquisa por contexto do coronavírus. O contexto de pandemia da COVID-19, o qual, devido aos níveis de propagação, a gravidade da doença e as recomendações para se evitar aglomerações e reduzir o contato social, já poderia motivar muitas emoções, tais como medo, pânico, apreensão e ansiedade na população (N_06; N_07; N_08; N_09; N_15; U_02; U_21; R_02).

Diante das recomendações para se evitar as aglomerações e do ambiente universitário, o qual, em sua essência, é um ambiente de encontros, a administração da Universidade Federal do Paraná necessitou se posicionar quanto a gestão das atividades acadêmicas face a pandemia do coronavírus, uma vez que suas ações teriam um impacto não apenas local, no contexto universitário, mas também social (N_09; N_10). A possibilidade de impacto social foi abordada pela secretária municipal de saúde de Curitiba, Márcia Huçulak em reunião realizada na UFPR em 15/03/2020: “As medidas tomadas pelas universidades terão repercussão para toda a sociedade. Precisamos tomar a decisão com base no conhecimento científicos e nas evidências. Não podemos apenas transferir o problema de local. (...)” (N_10).

Desse modo, a gestão das atividades acadêmicas da UFPR no contexto do coronavírus é o objeto impessoalmente prescrito da prática de tomada de decisão estratégica pesquisada. A impessoalidade se caracteriza, pois não se refere a uma demanda pessoal, apesar de ser manifestada hierarquicamente pelo praticante, refere-se a uma necessidade de posicionamento organizacional frente ao seu contexto.

Nessa reunião do dia 15/03/2020, além dos representantes da UFPR, participaram membros da Universidade Tecnológica do Paraná, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Universidade Positivo, UniCesumar, UniBrasil, Universidade Tuiuti, Universidade Dom Bosco, Secretarias Municipal e Estadual de Saúde (N_10), revelando a participação de

praticantes externos, representantes dos gêneros profissionais: gestores universitários de Curitiba, Administração Municipal de Saúde e Administração Estadual de Saúde.

Preocupados com esse contexto, a administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR), no dia 11 de março de 2020, havia designado uma comissão interna de especialistas para monitoramento, prevenção e contenção de propagação do coronavírus (D_02; U_04). Nessa pesquisa, tal comissão será denominada apenas como comissão de especialistas e seus membros foram considerados praticantes representantes do gênero profissional especialistas em saúde. Essa comissão foi responsável por fornecer informações técnicas e científicas à administração central da instituição, embasando decisões e ações, além de informar a comunidade e a sociedade sobre assuntos relacionados ao novo coronavírus.

Na Universidade Federal do Paraná o contexto do coronavírus foi caracterizado pelo gênero administração central UFPR como: muito grave, grande emergência, grave situação, situação de intranquilidade, excepcional, momento de grande consternação, novo e desafiador, cenário móvel, momento especial, momento delicado e uma crise (P_01; P_02; P_03; P_04; P_06; R_01; R_02; U_24; D_15; D_16), pelo gênero especialistas em saúde como grave situação (D_21) e pelo gênero discente como quadro instável (D_13). Evidenciando a apreensão como a emoção predominante na caracterização do contexto do coronavírus durante o período pesquisado.

Simultaneamente a essa apreensão com o contexto do coronavírus, havia também uma preocupação com a responsabilidade social em relação a pandemia e a necessidade de distanciamento social. A administração da UFPR entendia haver a necessidade de manter-se ativa para sua comunidade, interna e externa (P_03; R_02). Esse posicionamento ficou evidente nas diversas frentes de atuação da Universidade Federal do Paraná face a pandemia do coronavírus.

Conforme portal desenvolvido pelo Ministério da Educação Brasileiro para monitoramento das ações e atividades das instituições de ensino durante a pandemia (I_01), a UFPR atuou em 12 (doze) diferentes ações de enfrentamento: assessoramento às Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde; cessão de espaços e veículos; fabricação de equipamentos de proteção individual e peças para equipamentos hospitalares; produção de álcool em gel, máscaras, aventais e outros produtos de proteção; produção de materiais de higiene, limpeza, entre outros; produção de materiais educativos; realização de exames de diagnóstico do coronavírus; serviços de aconselhamento ou apoio psicológico; teleatendimento para orientações e esclarecimentos à população.

A Universidade Federal do Paraná, fundada em 1912, em 2019 contava com 2.537 docentes, 3.450 técnicos-administrativos, oferecia aproximadamente 350 cursos entre graduação e pós-graduação (*lato e stricto-sensu*) com mais de 37 mil alunos matriculados, distribuídos em seus diversos *campi* nas cidades paranaenses de Curitiba, Pontal do Paraná, Matinhos, Palotina, Jandaia do Sul e Toledo (N_18; I_02).

Diante desse contexto organizacional e do contexto do coronavírus a administração da UFPR reconheceu em sua comunidade uma ampla diversidade a ser administrada, tornando a gestão das atividades acadêmicas um grande desafio, fonte de preocupações, ansiedade e apreensão, conforme ilustra o trecho abaixo extraído do pronunciamento do reitor, Ricardo Marcelo Fonseca (P_05), disponibilizado no dia 08/04/2020, após análise das respostas de uma pesquisa interna conduzida pela Pró-Reitoria de Graduação e Educação Profissional:

“(...) nossa universidade tem uma diversidade interna tremenda, seja entre os estudantes, entre aqueles que tem uma carência digital, uma vulnerabilidade socioeconômica tremenda, e isso precisa ser levado em conta, isso tem que ser efetivamente um início de conversa, e um outro grupo de estudantes, que tem esses acessos digitais. Mas também uma diversidade entre aqueles professores que têm um fácil manejo dessas plataformas e aqueles professores que não têm. Mas, sobretudo, existe uma diversidade imensa de áreas internas da nossa universidade, as áreas pensam de maneira diferente. Isso não é apenas na questão das disciplinas que são mais teóricas e das disciplinas que são mais práticas tem uma diversidade interna importante, o que mostra, percebam, a imensa dificuldade da administração central da universidade, conseguir propor uma solução, dar uma resposta unificada para toda a nossa universidade. De todo modo vamos avançar nesse debate. (...)” (P_5).

Especificamente para a prática de tomada de decisão estratégica em análise, o contexto teve sempre um papel de grande importância para as deliberações e ações, a administração central da UFPR juntamente com a comissão de especialistas mostraram-se sempre vigilantes às alterações contextuais e orientações emitidas pela comunidade científica (P_02; P_03; R_01; P_06; D_17).

O contexto do coronavírus impôs alterações para a dinâmica da prática de tomada de decisão estratégica, ao limitar o contato social e ampliar a necessidade de mediação de artefatos materiais e tecnológicos. Conforme dados coletados, no início da pandemia, as primeiras reuniões – dias 13 e 15/03/2020 – se deram de forma totalmente presencial, ou seja, em uma sala de reuniões, com a presença física dos praticantes (U_06; U_08; U_09; P_02; N_10; N_11).

Cinco dias depois, em 20/03/2020, uma nova reunião ocorreu, ainda presencialmente, porém, com um número reduzido de participantes, conforme recomendação da comissão de especialistas da UFPR, os quais estavam acomodados mantendo o distanciamento entre eles. Essa reunião foi transmitida ao vivo pela plataforma *Youtube* (R_01). A partir de abril de 2020,

as reuniões passaram a ocorrer de modo remoto, utilizando uma sala dos conselhos da UFPR. Presentes participavam apenas os responsáveis pela condução da reunião e a equipe responsável pela transmissão *on-line*. Os demais participantes acompanhavam pela internet (*Youtube*) e interagiam por meio de plataformas como *Slido* e aplicativos como o *WhatsApp* (R_02).

Observou-se que com o passar dos dias e o avanço da pandemia, o contexto do coronavírus foi alterando os principais mediadores da prática de tomada de decisão estratégica. Essa alteração exigiu dos praticantes conhecimentos tecnológicos, os quais eram dominados ou conhecidos por alguns, e desconhecidos para outros. Conforme pesquisa interna feita pela Universidade Federal do Paraná sobre o eventual retorno das atividades acadêmicas de modo remoto, a maioria dos discentes e 38% dos docentes respondentes foram contra a retomada apresentando “falta de inclusão digital” como um argumento relevante (P_05).

O contexto ressaltou ainda o aspecto tempo na prática de tomada de decisão estratégica. Primeiramente pela relevância social da interrelação entre ações, tempo e efetividade dessas em um contexto de pandemia, conforme foi observado pelo diretor do Centro de Epidemiologia da Secretaria Municipal de Saúde, em reunião na Universidade Federal do Paraná, de acordo com matéria publicada pela Secretaria Municipal de Saúde: “Precisamos ser assertivos no ‘*timing*’ dessa decisão. Ela não pode ser antes do tempo, sob o risco de perdermos munição, e nem atrasada, com o risco de ser tarde demais. A cada dia precisamos analisar e reavaliar. As decisões precisam ser no tempo certo”. (Alcides Oliveira, N_10).

A relação tempo e objeto da prática, desencadeou emoções como apreensão e ansiedade, por exemplo, pela demanda da comunidade por deliberações e ações por parte da administração central da UFPR, conforme exposto em reunião realizada em 22 de abril de 2020: “(...) então estamos caminhando nesse gelo fino, em ter que alcançar de modo necessário e suficiente a democracia que preside a nossa universidade, mas, ao mesmo tempo, temos um conteúdo decisório com prazo, que eu sei que a comunidade também demanda por isso. (...)” (Ricardo Marcelo Fonseca, R_02).

“(...) o momento é de tentarmos construir um consenso, talvez a gente consiga caminhar para isso, a gente tem que acreditar nessas possibilidades, sobretudo, em um momento em que a gente não tem todo o tempo do mundo para planejar nossas ações, a gente tem que fazer isso em um curto espaço de tempo e em condições bastante adversas (...)”. (Eduardo Salles de Oliveira Barra, R_02).

Observou-se ainda ansiedade e alegria relacionada ao tempo no gênero discente, conforme ilustra o seguimento do posicionamento do Diretório Central dos Estudantes: “Deste modo, e com a garantia do calendário suspenso até 2 de maio, optou-se por Reuniões Abertas

Setoriais, que duraram 3 semanas e ocorreram durante todos os dias, sendo esta operação estressante para os membros, mas ao mesmo tempo gratificante.” (D_13, p. 283).

O tempo passou a ser, ainda, um fator de incerteza. A duração da pandemia era incerta, o pico da pandemia era incerto, a duração das recomendações de distanciamento social era incerta (R_01; R_02). A incerteza, além de relacionada ao tempo, foi relacionada a falta de experiência em um contexto pandêmico, a falta de um gênero profissional com memórias de atuação em situações similares para conduzir as ações pessoais, ao ineditismo, a falta de informação e ao conflito entre as informações existentes, conforme mencionado pelo entrevistado P1 e pelo reitor da UFPR em um dos seus pronunciamentos: “(...) eu tinha informações muito conflitantes ao mesmo tempo.” (Entrevistado P1).

“Uma situação que é excepcional e que ainda tem um horizonte muito indefinido para nós. Se de um lado diziam que em 45 ou 60 dias, ou, as primeiras coisas que ouvi, inclusive das autoridades de saúde, aqui no domingo, era que em cerca de 40 dias nós estaríamos no pico dessa pandemia, aqui. Vocês devem ter visto que o ministro da saúde, nas suas manifestações oficiais, ele tem dito outras datas. Fala que nós vamos ter um ascendente até o mês de junho, seria o chamado platô, e que, enfim, a normalização começaria a acontecer a partir de julho e agosto.” (Ricardo Marcelo Fonseca, R_01).

Esse contexto de incerteza surpreendeu os participantes, conforme citado pelo Entrevistado P1: “A primeira coisa que nos pegou de surpresa era que a gente estava decidindo sobre uma coisa nova, sem previsão e sem muita informação. Então era uma coisa que estava acontecendo lá longe, de repente já não era mais longe (...)”

Esse cenário de incerteza e falta de conhecimento prévio, conforme Entrevistado P2, desencadeou, inicialmente, uma certa “paralisia” em algumas pessoas por não reconhecerem que seria necessário agir rapidamente. Havia um sentido compartilhado entre alguns praticantes de que o contexto era similar, por exemplo, a um período longo de greve universitária. O Entrevistado P2 aponta então a importância da experiência, da aprendizagem:

“(...) passa um pouco o tempo, as pessoas vão construindo conhecimento sobre o que é a pandemia, sobre o desenvolvimento dela, e tal, a situação deixa de ser o pânico que foi em março, (...), para ser uma situação onde a gente tinha mais dados, como que é o contágio, quantas pessoas, do que a gente está falando a final de contas. A partir de maio ficou bem claro isso, de que a gente tinha que ter uma solução para voltar que não era como uma greve (...)”.

A incerteza foi apontada pelos entrevistados como a principal diferença da prática de tomada de decisão estratégica pesquisada e outras práticas já vivenciadas: “Mas o que foi muito

diferente, foi essa falta de informação, essa falta de previsão, essa falta de senso de saber para onde ir.” (Entrevistado P1)

“(…) o que eu achei muito diferente de outros [corte no áudio], primeiro uma incerteza muito grande, maior do que em outros processos decisórios comuns na área de educação.” (Entrevistado P2, grifos nossos).

“(…) nós estamos passando por um momento muito crítico, algo que nós nunca passamos antes nas universidades públicas, e quando você tem essa questão de toda a situação, da pandemia, o que mexeu e o que mexe com nossa sociedade (…), isso mexeu muito, muito, muito com a universidade. Ninguém sabia exatamente o que fazer (…).” (Entrevistado P3)

“(…) uma das coisas muito impactantes foi uma grande incerteza jurídica sobre como agir, claro que nós estamos falando do âmbito da administração pública, em que tudo muda, você só pode tomar decisão se a lei permitir você fazer alguma coisa (…) logo no começo, houve uma grande incerteza jurídica, para mim essa é a principal marca.” (Entrevistado P4)

As narrativas acima apresentadas revelam que, no real da atividade, os participantes precisaram lidar com conflitos internos em relação as suas experiências anteriores, o objeto da prática e das atividades constituintes, e a incerteza contextual. O poder de agir de cada participante sobre si mesmo, refletindo, debatendo, criando e desenvolvendo, mostra-se necessário para poder agir na atividade real e objetiva.

A análise do contexto histórico-cultural no qual a prática de tomada de decisão estratégica pesquisada estava situada, revelou o objeto da prática, praticantes internos e externos a organização pesquisada, o sentido do contexto para alguns gêneros profissionais, algumas emoções mediadoras da prática, alguns conflitos, e a incerteza contextual como a principal especificidade da prática pesquisada.

A seguir apresenta-se as dimensões da prática de tomada de decisão estratégica de gestão das atividades acadêmicas no contexto do coronavírus: pessoalidade, interpessoalidade, transpessoalidade, impessoalidade, mediatizante. Assim como os mediadores apreendidos e as atividades constituintes dessa prática.

4.2 DIMENSÕES DA PRÁTICA DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA PESQUISADA

Esta seção visa apresentar as atividades constituintes, bem como detalhar cada uma das dimensões, as quais serão posteriormente unidas para reconstruir a prática de tomada de decisão estratégica pesquisada.

4.2.1 Conjunto de atividades constituintes da prática

A partir da análise dos dados coletados, apreende-se que a prática de tomada de decisão estratégica pesquisada se constituiu por um conjunto de atividades voltadas para o objeto da prática, a gestão das atividades acadêmicas da UFPR no contexto do coronavírus. Atividades realizadas, algumas vezes, simultaneamente. Os dados secundários permitiram apreender as atividades reais, ou seja, as atividades objetivas, as atividades externas, aquelas que são dirigidas ao outro, ao destinatário.

Entre essas atividades reais encontram-se: reuniões diversas com a comunidade interna, tais como a reunião realizada em 13/03/20 para levantar opiniões da comunidade interna sobre a manutenção das atividades acadêmicas e as diversas reuniões para apresentação e discussão sobre a proposta de retomada das atividades de ensino de modo remoto (U_06; R_01; R_02); reunião com a comunidade interna e externa visando debater sobre a continuidade das atividades universitárias em Curitiba (U_08; U_09; P_02; N_10; N_11; N_13); reuniões entre os gêneros envolvidos como, por exemplo, as reuniões do DCE para deliberar e definir um posicionamento dos estudantes em relação a proposta de retomada das atividades de ensino de modo remoto (D_13; D_19); e as reuniões deliberativas do CEPE que aprovaram as suspensões dos calendários acadêmicos e as resoluções que regulamentaram as retomadas de algumas atividades acadêmicas e de ensino (D_06; U_23; D_14; D_15; D_16; D_18; D_20; D_21; D_22).

Além das atividades, algumas ações também foram apreendidas, como por exemplo: a designação da comissão interna de especialistas para acompanhamento e controle de propagação do coronavírus na UFPR (U_04; D_02); o fechamento dos restaurantes universitários para evitar a aglomeração de pessoas e a contaminação de utensílios e alimentos (U_07); a disponibilização de auxílio refeição emergencial para alunos cadastrados na Pró-reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) (U_10); a emissão de portaria para regulamentar as rotinas de trabalho e os procedimentos administrativos (D_04); as orientações, emitida pela Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação (PRPPG), de procedimentos para pós-graduação, pesquisa e iniciação científica na UFPR face a pandemia do coronavírus (D_07); a emissão de memorando circular com orientações sobre os estágios durante a suspensão do calendário acadêmico (U_16; D_08); e a criação de comissão e pesquisa sobre Inclusão Digital dos alunos de graduação (U_20; D_10).

Por meio das entrevistas foi possível apreender mais algumas atividades como por exemplo: debates e conversas entre o gênero docente para troca de experiências e discussões

sobre as atividades universitárias no contexto do coronavírus (Entrevistado P2) e diversas reuniões realizadas pela administração central visando manter as atividades universitárias e atender as demandas da comunidade, bem como trocar experiências e construir alternativas para essas demandas (Entrevistado P1; Entrevistado P2; Entrevistado P3; Entrevistado P4).

Ações também foram reveladas nas entrevistas, tais como: solicitações direcionadas às Pró-reitorias por orientações procedimentais para atendimento à distância de demandas dos discentes (Entrevistado P2); ações administrativas diversas que dão suporte operacional as decisões tomadas em relação as atividades acadêmicas (Entrevistado P1; Entrevistado P2; Entrevistado P3; Entrevistado P4); e criações de processos, procedimentos e respostas das Pró-reitorias para as demandas da comunidade universitária durante o contexto do coronavírus (Entrevistado P2).

Ainda através das entrevistas, foi possível chegar ao real da atividade, a atividade interna do praticante a qual conduz as suas ações frente as atividades externas. Por exemplo, o Entrevistado P1 revela a necessidade de negociar os seus interesses e os do grupo que ele representa e os interesses dos demais envolvidos na mesma atividade:

“(...) cada um tem suas pressões institucionais (...). E aí fica aquela situação, o que vai acontecer com o aluno? Então eu tinha uma pressão dos coordenadores e, ao mesmo tempo, enquanto gestão nós trocávamos as nossas informações para ver o que poderia ser menos danoso, menos complicado.”

O Entrevistado P2 demonstra como a atitude dos praticantes foi importante para que respostas fossem criadas e ações realizadas diante da necessidade de processos ainda para atender, de modo remoto, as demandas da comunidade universitária: “(...) parece que as respostas foram sendo construídas até pela ação dos atores que estavam lá. O fato de a gente não ter se consolado – olha não dá para fazer porque a gente está em *home office* e vamos esperar a normativa – acabou gerando uma resposta (...)”.

Como trata-se de uma prática de tomada de decisão que envolveu diversos praticantes e estava situada em um contexto singular devido à falta de informações e experiência anterior de gestão das atividades acadêmicas durante uma pandemia, as incertezas contextuais, os protocolos de saúde, o risco a vida e a saúde de muitas pessoas, uma instituição com grande diversidade interna e diversos *campi*, por exemplo, não é possível afirmar a apreensão de todas as atividades e ações realizadas. Logo, cabe ressaltar que não se trata de um levantamento exaustivo, é preciso considerar que, além das atividades e ações nessa pesquisa relatadas, outras ocorreram.

4.2.2 Pessoaalidade

Conforme já citado, assume-se nessa pesquisa que a prática de tomada de decisão estratégica é um conjunto de atividades interconectadas. A atividade é, entre outros aspectos, um conjunto de ações interconectadas. As ações, por sua vez, advêm dos praticantes. Essa atuação direta dos sujeitos confere pessoaalidade a prática.

A análise dos dados possibilitou a apreensão de alguns praticantes (assim como as atividade e ações, não é possível afirmar que todos os praticantes foram identificados) e seus respectivos gêneros profissionais, os quais foram identificados por meio das notícias, dos documentos, das assinaturas dos documentos, das atas de reunião, da observação dos vídeos, das narrativas dos vídeos e das entrevistas. Para cada gênero identificou-se praticantes ocupantes de diferentes posições, conforme quadro 4.

QUADRO 4 – GÊNEROS PROFISSIONAIS E PRATICANTES

Gênero Profissional	Praticantes
Administração Central UFPR	Reitor, Vice-Reitora, Pró-Reitores, Coordenadores de Pró-reitorias da UFPR
Administração Estadual de Saúde	Membros da Secretaria participantes da reunião de 15/03/2020
Administração Municipal de Saúde	Membros da Secretaria participantes da reunião de 15/03/2021
Comunidade Externa	Conselheiros do CEPE/UFPR representantes da comunidade externa
Discentes	Alunos da UFPR participantes de reuniões para discussões, respondentes de pesquisas e participantes de conversas informais, com discentes conselheiros do CEPE, sobre o objeto da prática
Docentes	Docentes da UFPR participantes de reuniões ou pesquisas em nível de curso, departamento ou setor, coordenadores e vice-coordenadores de curso, chefes de departamento, diretores e vice-diretores de setor, bem como aqueles participantes de conversas informais, sobre o objeto da prática, com docentes ocupantes de cargos de gestão
Especialistas em Saúde	Membros formalmente designados para compor a comissão interna de especialistas
Gestores Universitários de Ctba	Representantes de outras instituições de ensino superior de Curitiba participantes da reunião de 15/03/2020.
Servidores Técnicos	Servidores técnicos da UFPR conselheiros do CEPE, bem como todos aqueles servidores que atuaram diretamente ou indiretamente para realizar atividades da prática pesquisada e aqueles que participaram de conversas informais, sobre o objeto da prática, com gestores da UFPR

FONTE: A autora (2021).

As decisões na UFPR já são por natureza descentralizadas, não estando concentradas apenas no representante máximo da reitoria. Porém, para além dessa descentralização formal, observa-se que os praticantes da prática de tomada de decisão estratégica não são apenas aqueles ocupantes de cargos de gestão ou membros do Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão

(CEPE), Conselho de Planejamento e Administração (COPLAD), Conselho Universitário (COUN) ou Conselho de Curadores (CONCUR). Praticantes são todos aqueles envolvidos com o objeto da prática. Por exemplo, os servidores que fazem levantamentos de dados que irão subsidiar as deliberações, o posicionamento de gestores, ou aqueles que desempenham atividades administrativas para implementar decisões tomadas, também estão agindo para a realização da prática de tomada de decisão estratégica, conforme menciona o entrevistado P2:

“(...) essas primeiras semanas depois da suspensão foram muito difíceis, porque a universidade ela não tinha, assim, processos a distância. (...) Questionando as pró-reitorias, (...) como é que faz se a gente está em trabalho remoto? A gente vai estudar uma normativa. Deixa eu te dar um exemplo bem prático (...), isso gerava na [unidade] uma certa angústia assim, porque ao mesmo tempo a gente continuava recebendo a demanda dos alunos em *home office*. Nessa do [exemplo suprimido para não identificar o entrevistado], por exemplo, eu fiz uma reunião com a secretaria, uma reunião virtual, aí a gente conversou e decidi fazer no SEI, no nosso sistema, (...), e manda (...)” (Entrevistado P2, grifos nossos)

Além dessa descentralização dos praticantes, observa-se ainda a participação de praticantes externos à organização. Quando se fala em praticantes externos não está se referindo aos membros da comunidade externa que já compõem o CEPE, por exemplo, refere-se aos representantes das secretarias municipais e estaduais de saúde, os quais participaram de reunião no dia 15/03/2020 e forneceram informações e dados que subsidiaram a prática de tomada de decisão estratégica pesquisada, conforme citado pelo reitor da UFPR em pronunciamento disponibilizado na mesma data: “Esteve presente aqui a secretaria municipal de saúde, a secretaria do estado da saúde, que colocaram as suas posições e que devem, naturalmente, fazer parte das nossas diretrizes.” (P_02).

Na próxima subseção abordar-se-á a interpessoalidade da prática de tomada de decisão estratégica. A interrelação entre os diversos praticantes, gêneros profissionais e interesses envolvidos na prática pesquisada.

4.2.3 Interpessoalidade

Ao revelar a diversidades de praticantes da prática de tomada de decisão estratégica de gestão das atividades acadêmicas da UFPR no contexto do coronavírus evidencia-se a interpessoalidade, os múltiplos praticantes e, conseqüentemente, diversos interesses envolvidos. Apresenta-se nessa subseção os diversos interesses defendidos e identificados durante a análise dos dados.

O entrevistado P3 menciona em sua narrativa muitos dos interesses envolvidos nessa prática de tomada de decisão estratégica:

“(...) você tem inúmeras variáveis, você tem desde a questão do aluno com fragilidade social, que precisava ter a bolsa, que precisava ter seu acesso aos computadores, acesso a internet, acesso a toda a questão para poder ter aula, de um lado. Do outro lado você tem uma demanda grande também por alunos que permanecem, permaneceram em Curitiba e você precisa dar alimentação, todo esse processo do RU fechado. Do outro lado você tem os pesquisadores que as pesquisas não podem parar. Você tem o fator do risco muito elevado do Hospital de Clínicas, de pessoas que estão lá trabalhando diretamente. Então para quem vivenciou, como nós vivenciamos, quase todos os lados dessa moeda né. A angústia dos alunos que querem se formar, a angústia dos alunos que começaram, começaram ficaram uma semana e aí as aulas pararam, todo esse processo (...)”

O objeto da prática e, voltados para ele, os objetos das atividades, indicam os destinatários, os mais afetados e principais interessados na decisão, que de modo geral eram os discentes, docentes e servidores técnicos da UFPR. Porém, quando o objeto norteador da decisão era suspender ou não as atividades acadêmicas presenciais e prorrogar ou não a suspensão dos calendários acadêmicos diante do contexto do coronavírus, ao reduzir a circulação de pessoas no ambiente acadêmico, defendia-se também um interesse social, pois, a suspensão das atividades presenciais permitia que as pessoas seguissem as recomendações de distanciamento e/ou isolamento social, reduzindo o risco de contaminação e propagação do vírus, conforme citado pelo reitor da UFPR em pronunciamento disponibilizado em 16/03/2020: “(...) Se a situação, aparentemente, não era a de questionar se nós iríamos parar, mas sim, quando nós iríamos parar, nós optamos por parar agora, pela nossa comunidade acadêmica e pela saúde pública, evitando essas aglomerações. (...)” (Ricardo Marcelo Fonseca, P_03).

Defendendo os interesses sociais encontravam-se também os praticantes dos gêneros administração municipal e estadual de saúde, os quais ao participar de reunião no dia 15/03/20 expuseram suas apreensões e destacaram que as “medidas tomadas pelas universidades” repercutiriam socialmente e necessitavam serem tomadas no tempo exato (N_10).

A defesa dos interesses dos docentes e servidores técnicos também é apontada quando o objeto norteador da decisão era retomar ou não as atividades de ensino de modo remoto, conforme mencionado pelos entrevistados P3 e P2, respectivamente: “(...) a gente não pode por em risco, nós temos um quadro, tanto de técnicos, quanto de professores, com uma idade bastante avançada. Muitos professores, muitos técnicos, já passam de 60 anos (...)” (Entrevistado P3).

“(...) tinha professor que estava com dificuldade mesmo de manter o seu trabalho porque estava cuidando de pai e mãe em casa, porque estava em isolamento, porque tinha gente doente na família, aí tinha gente que se antagonizava ao ensino remoto emergencial porque via colegas que não estavam em condições de assumir nenhum encargo naquele momento (...)”. (Entrevistado P2).

Observa-se nos dados que os interesses dos discentes foram centrais durante a prática de tomada de decisão estratégica pesquisada, sendo defendidos não apenas pelos praticantes do gênero discente, mas também por praticantes da administração central da UFPR, dos docentes, dos especialistas em saúde. No gênero discente, os interesses dos alunos foram defendido por meio dos conselheiros do CEPE – representantes destes com voz e voto nas reuniões do conselho – e por meio do Diretório Central dos Estudantes (DCE) o qual participou, por exemplo, da comissão voltada para a inclusão digital dos alunos de graduação (U_20) e apresentou, à reitoria da UFPR, posicionamentos sobre a proposta de retomada das atividades de ensino de modo remoto, definidos após levantamentos feitos entre os discentes e com o apoio dos centros acadêmicos (D_13; D_19).

Entre os docentes havia uma preocupação, principalmente, em relação aos discentes em situação de vulnerabilidade socioeconômica, conforme mencionado pelo entrevistado P2:

“(...) suspendeu o calendário, no meu ponto de vista foi um alívio, por alguns motivos e não só a pandemia. A gente tem aluno que passa fome para estudar, então eu estava assim, de coração partido, mas de verdade, porque tinha aluno refugiado, tinha aluno de fora do Brasil, não tinha RU, não tinha mais transporte, não tinha condições de permanência na universidade, que normalmente tem, então, quando suspende os serviços e mantém a aula, os alunos que já estão em uma condição de fragilidade econômica social, eles ficam ainda mais, muito mais fragilizados economicamente, socialmente (...)”

Essa preocupação era compartilhada entre os praticantes, desencadeando diversas ações voltadas a suprir as demandas desses grupos, como por exemplo, com o fornecimento de auxílio-refeição emergencial diante do fechamento dos restaurantes universitários em 16 de março (U_10), e os editais para empréstimos de computadores e auxílio para contratação de serviços de internet (U_27; U_29).

A negociação entre os diversos interesses vai acontecendo por meio dos debates guiados pelo objeto da decisão, pela construção social. Conforme mencionado pelo entrevistado P1: “(..) cada um queria resolver o teu problema.” Os praticantes da administração central da UFPR apresentavam suas propostas, ouviam os demais praticantes e agiam dentro das possibilidades e respeitando os valores em prol do objeto.

Os valores que permearam essa negociação foram: a valorização à vida – não obrigar a comunidade acadêmica a colocar a vida em risco; a inclusão pedagógica – não haver

diferenciação entre estudantes e professores da universidade; a flexibilidade – atender a diversidade interna da UFPR; e o ensino de qualidade – não deteriorar o ensino (Entrevistado P2; P_5; R_02). O entrevistado P2 fala, especificamente, sobre essa negociação entre os diversos interesses na construção da proposta para retomada das atividades de ensino de modo remoto:

“(...) a pró-reitoria foi, a partir das reuniões, como é que eu posso te explicar... colocando na sua proposta alguns elementos que apaziguaram os ânimos, (...). Então eu acho que a pró-reitoria foi muito hábil em ir falando, ouvindo os antagonismos e aí, neutralizando, digamos assim, arrumando a proposta até que ela ficasse mais aceitável.” (Entrevistado P2)

A análise da interpessoalidade da prática de tomada de decisão estratégica de gestão das atividades acadêmicas da UFPR nos revela uma diversidade de praticantes, muitos gêneros profissionais e interesses defendidos, conflitos, posicionamentos de gêneros profissionais, valores que permearam a prática, e nos aproxima das negociações ocorridas.

Na próxima subseção apresenta-se a análise da transpessoalidade na prática pesquisada, a transmissão de memórias e modos de fazer.

4.2.4 Transpessoalidade

Essa subseção dedica-se a compreensão da transmissão de memórias na prática situada de tomada de decisão estratégica de gestão das atividades acadêmicas da UFPR, a qual é observada, por exemplo, na experiência dos praticantes e na história da instituição.

Diante de um contexto novo e incerto como o contexto do coronavírus, o resgate de experiências anteriores diante do objeto da prática de tomada de decisão estratégica foi mencionado pelos praticantes. Observa-se que a falta de conhecimento prévio, as memórias de momentos, situação ou objetos similares, estão relacionadas ao sentimento de segurança, por exemplo, afetando os praticantes, os quais no real da atividade precisaram de mais tempo, mais informações e mais conhecimentos para agir: “A gente sempre brinca né, você toma decisão com base em experiências passadas, e essa era infelizmente uma experiência inusitada, nova, que realmente foi muito complicada para a gente.” (Entrevistado P1).

“A gente não tinha informação prévia, a gente não podia utilizar nossas experiências anteriores [corte no áudio]. Aí tem gente que fala, a, puxa, mas já teve pandemia que afetou o ensino superior antes, teve a gripe espanhola no começo do século XX, teve é, enfim, nenhum de nós tinha registro ou de vida, ou por escrito, para nos apoiar no processo decisório.” (Entrevistado P2, grifos nossos).

A transpessoalidade é observada ainda relacionada a história da instituição pesquisada. Em reunião no dia 22 de abril de 2020 (R_02), o reitor da UFPR, Ricardo Marcelo Fonseca, ao explicar que entendia ser uma obrigação da universidade fomentar a discussão sobre alternativas para retomada das atividades de ensino no contexto de excepcionalidade, falou sobre sua confiança na “maturidade” da universidade para buscar, apesar de tantas diversidades, um “ponto de unidade”. Mesmo diante de um contexto novo e incerto como o contexto do coronavírus, os gêneros profissionais carregavam memórias de 107 anos de prática de tomada de decisão estratégica de gestão acadêmica na Universidade Federal do Paraná, as quais foram sendo transmitidas durante o tempo por meio dos praticantes desses gêneros. O entrevistado P4, em sua narrativa, demonstra como os modos de fazer carregados e transmitidos pelos gêneros contribuíram com prática pesquisada:

“(...) o histórico e a universidade não ser uma universidade muito nova, acaba compensando um pouco isso [a falta de alguns recursos], porque alguns processos já estão muito cristalizados na universidade (...) num momento desse de uma mudança muito radical de cenário, a cristalização do modo de fazer as coisas, desses processos, mesmo que sejam informais, eles eu acho que ajudaram a universidade mais do que prejudicaram. (...). A gente repara isso quando a gente conversa com colegas de universidades mais novas, as universidades que são mais antigas, é mais fácil lidar, foi mais fácil, eu acho, lidar com essa mudança de cenário.” (Entrevistado P4, grifos nossos)

Docentes, servidores e discentes recém ingressos são socializados, treinados, capacitados para suas atividades profissionais ou educacionais. Esse processo contempla transmissão de conhecimentos técnicos, mas também transmissão de memórias, inclusive emocionais, de um meio, seja ele o meio de trabalho ou o de estudo. Porém, esse contexto do coronavírus, era um contexto novo. Não havia gêneros profissionais com memórias efetivas para guiar os praticantes em um contexto de pandemia, desencadeando a apreensão. Apesar de, em outros momentos, a UFPR já ter passado por paralizações de suas atividades, o contexto do coronavírus era uma novidade, revelando outros aspectos importantes a serem considerados, como a saúde emocional da comunidade universitária (P_05).

Porém, os gêneros profissionais carregavam e transmitiam outras memórias que foram importantes para a prática de tomada de decisão estratégica pesquisada. Essas memórias foram relevantes para, na análise do objeto frente ao contexto, os praticantes com suas experiências, resignificassem seus motivos para agir. Conforme mencionado pelos entrevistados: “(...) escutar a todos para ter a percepção de todos sem imposição. (...) esse respeito, respeito a toda a comunidade, escutar a todos e todas, para que a decisão possa ser tomada.” (Entrevistado (P3)).

“Você tem uma resistência muito grande, só que essa estrutura, tecnológica, de capacitação de professores, servidores, até essa dispersão geográfica isso ‘ajudou’ a ganhar, acumular experiência para que pudesse ser aplicado nesse período novo que a gente está vivendo né. Então, quando você tem um campus que é só na cidade de Curitiba é uma coisa, mas você já tinha atividades espalhadas, você já tinha que coordenar essas atividades, então eu acho que isso tudo ajudou como assim foi, conhecimento acumulado para que isso pudesse estar madura aí pra superar. Agora é claro que cada um que olha para o problema, traz a sua solução (...). A universidade, pelo tempo de ação dela, de existência, pela história que ela construiu, ela não sofreu tanto.” (Entrevistado P1)

“(...) eu acho que o fato de ser um ambiente democrático, participativo, aonde a gente tem voz, aonde a gente tem voto, aonde a gente tem um reconhecimento da nossa trajetória como sujeito, leva a esse engajamento, que nesse momento de distanciamento social, nesse momento de incerteza, nesse momento de tensão social, sem nenhuma coerção, os atores se uniram para fazer dar certo. Então eu acho que, realmente, tem a ver com o histórico da universidade, com a gente entender a importância que a universidade tem para a sociedade, com essa herança que a gente tem de mais de 100 anos entregando para a sociedade paranaense, esse engajamento dos sujeitos. Se fosse um outro ambiente eu não veria isso acontecendo (...).” (Entrevistado P2)

A análise da transpessoalidade da prática nos permite nos revela como as experiências anteriores, as memórias e os modos de fazer consolidados integraram a prática de tomada de decisão estratégica pesquisada, evidenciando a importância da história e dos gêneros profissionais como condutores do agir no dia a dia do praticante.

Na próxima subseção apresenta-se a impessoalidade da prática de tomada de decisão estratégica pesquisada.

4.2.5 Impessoalidade

O objeto da prática de tomada de decisão estratégica de gestão das atividades acadêmicas, e os objetos das atividades dela constituintes, apesar de serem manifestados pelos praticantes, foram demandados pela administração central da UFPR diante da necessidade de posicionamento organizacional face ao contexto do coronavírus, às recomendações da comissão de especialistas, ao plano de desenvolvimento institucional e às necessidades da comunidade. Conforme exemplificam os trechos destacados abaixo:

“(...) Nós acabamos de concluir uma reunião em que estavam todas as universidades de Curitiba e uma série de representantes de instituições de ensino superior, pra debater a questão do coronavírus, essa grande emergência por que todos passamos. Esteve presente aqui a secretaria municipal de saúde, a secretaria do estado da saúde, que colocaram as suas posições e que devem, naturalmente, fazer parte, é, das nossas diretrizes. O que houve de comum foi a sensação de grande preocupação na continuidade das nossas atividades nesse contexto.” (Ricardo Marcelo Fonseca, P_02)

“(...) nessas 2 semanas de suspensão do nosso calendário, nós, não vamos parar. Vamos conversar com os cursos de graduação e de pós-graduação, bem como com os diretores de setor, para buscar construir uma forma de exercícios domiciliares que possa funcionar, eventualmente em conjunto com estratégias de educação remota, para que de algum modo nosso calendário possa ser retomado mais adiante sem a necessidade de aglomerações nas universidades. (...)” (Ricardo Marcelo Fonseca, P_03)

“(...) É OBRIGATÓRIO o isolamento domiciliar produtivo a servidores e discentes que tenham RETORNADO DE VIAGEM ou que tenham entrado em contato próximo com casos confirmados, prováveis ou suspeitos, mesmo que assintomáticos, por um período não menor do que 07 dias, procurando manter o mínimo contato possível com pessoas vulneráveis às formas mais graves da COVID-19. (...) Os servidores e estudantes que pertençam a grupos vulneráveis ao desenvolvimento de forma mais grave da COVID-19 (...) e gestantes e lactantes, DEVEM FICAR EM ISOLAMENTO DOMICILIAR, E SE POSSÍVEL exercendo atividades remotas; (...) OS SERVIDORES E ESTUDANTES QUE COABITEM COM PESSOAS PERTENCENTES aos grupos vulneráveis ao desenvolvimento de forma mais grave da COVID-19 (os mesmos citados acima) e gestantes e lactantes, DEVEM FICAR EM ISOLAMENTO DOMICILIAR, E SE POSSÍVEL exercendo atividades remotas; (...)” (D_09).

“(...) isso inclusive é matéria do Projeto Pedagógico Institucional, esse é um dos pontos do PPI da UFPR que compõem o PDI, que é a flexibilização curricular. Eis o momento, então, portanto, que nós estamos sendo instados a implementar esse princípio no planejamento das nossas atividades. (...)” (Eduardo Salles de Oliveira Barra, R_01, grifos nossos)

“Entretanto, somos favoráveis ao fornecimento de atividades que possam agregar conhecimento, e ajudar estudantes que nesta quarentena têm condições de acesso e estão sofrendo com algum tipo de ansiedade e enxergam nas atividades remotas uma maneira de lidar com a situação, ou só por ter uma atividade na qual focar, não só somos favoráveis como colocamo-nos à disposição a pensar juntos com os discentes e docentes em como fornecer essas atividades.” (D_13, p. 288-289)

A Universidade Federal do Paraná, além de prescrever o objeto da prática de tomada de decisão estratégica pesquisada, viabilizou essa prática por meio, por exemplo, da estrutura física e tecnológica disponibilizada (salas de reuniões, equipamentos eletroeletrônicos, computadores e acesso à internet, por exemplo), humana e de capacitação de pessoas (R_01; R_02; D_15; D_16; D_20; Entrevistado P1; Entrevistado P2; Entrevistado P3).

Porém, a prática de tomada de decisão estratégica foi ainda limitada pela instituição. Limites estes estabelecidos por diversos fatores como a legislação vigente, a estrutura física, tecnológica e de pessoal disponível, a capacidade e possibilidade de investimentos, a inclusão digital de alunos, docentes e servidores, a disposição, o interesse e a experiência dos praticantes, o tempo, o valor a vida, as premissas de flexibilidade, inclusão pedagógica e ensino de qualidade (R_01; R_02; D_15; D_16; D_20; Entrevistado P2).

A análise da impessoalidade da prática de tomada de decisão estratégica revela o condicionamento da prática à organização. A organização prescreve, viabiliza e, ao mesmo tempo, limita essa prática. A prática ocorre porque a organização prescreve impessoalmente o

objeto e disponibiliza a estrutura necessária, porém, do mesmo modo, a prática fica limitada as possibilidades organizacionais.

Na próxima subseção serão apresentados os mediadores identificados na prática de tomada de decisão estratégica de gestão das atividades acadêmicas, bem como os impactos dessa mediação na prática.

4.2.6 Mediadores

Diante do contexto da pandemia do coronavírus, observou-se uma alteração significativa nos artefatos mediadores da prática de tomada de decisão estratégica pesquisada. Inicialmente com reuniões realizadas de modo presencial, os principais mediadores eram as instalações físicas da UFPR (salas de reuniões e seus mobiliários), equipamentos tecnológicos (computadores e projetores) e documentos (leis, resoluções, despachos, portarias, medidas provisórias e notícias de diferentes mídias, por exemplo) (U_06; N_10).

Com o passar dos dias, para atender os protocolos de saúde e as recomendações da comissão de especialistas, as reuniões começaram a ocorrer de modo remoto intensificando a utilização das tecnologias. Diante disso, os principais artefatos mediadores passaram a ser as instalações físicas da UFPR como salas de reuniões e seus mobiliários (mesas, cadeiras, telas, quadros, computadores e projetores), a estrutura tecnológica disponível (*internet*, dados móveis e *softwares* diversos, plataformas e aplicativos de comunicação como *slido* e *whatsapp*), os *smartphones*, os documentos (leis, resoluções, despachos, portarias, medidas provisórias, pareceres da comissão de especialistas, notícias de diferentes mídias, posicionamentos formais de representantes da comunidade e resultados de pesquisas internas) (R_01; R_02; D_09; D_18; D_21; D_22).

Essa intensificação da mediação dos artefatos tecnológicos na prática de tomada de decisão estratégica resultou em mais objetividade e agilidade às deliberações, impactou no poder de agir de alguns praticantes e potencializou os conflitos. Conforme os entrevistados, devido a mediação das tecnologias, os praticantes eram mais objetivos em suas falas e se tornou possível participar de mais reuniões em curtos espaços de tempo:

“(...) não teve perda de qualidade, talvez você fale um pouquinho menos, resume um pouco mais, para não contar muita história. Eu acho que aí, aí eu vou te falar uma coisa, eu acho que aí você diminui um pouco a história que tá em volta daquele assunto e vai direto, sendo mais objetivo.” (Entrevistado P1).

“(…) você estando em reuniões presenciais você tem uma forma de ação, talvez as pessoas pudessem falar até mais, o que, quando nós estamos em forma remota isso se torna um pouco mais difícil (...) mas assim, na forma decisória mesmo, eu acho que pouca coisa mudou. Eu nunca participei de tantas reuniões na minha vida, como eu participei nas reuniões para tomar as decisões, como eu participei na forma remota. Eram dias que tinham 4 ou 5 reuniões por dia, enfim, até a gente se adaptar, compreender todo o processo. Hoje nós temos um pouco menos de reuniões, enfim, porque eu acho que nós nos acostumamos já com esse modelo que nós estamos.” (Entrevistado P3)

“(…) em termos de reuniões, onde você tem que tomar decisão, e isso é quase que o tempo todo, o dia a dia, meu dia a dia é isso, é de tomada de decisão, ficou mais ágil. Porque na medida que você pode fazer uma reunião virtual e sair de uma reunião e entrar na outra em 30 segundos, em 20 segundos, e você não tem deslocamento, na minha opinião, ficou mais ágil.” (Entrevistado P4)

Por outro lado, a mediação da tecnologia afetou o poder de agir de alguns praticantes ao dificultar a interlocução, a participação de todos, conforme mencionado pelo entrevistado P2:

“(…) eu acho que reduz bastante a interlocução e a interação entre os sujeitos. Então, a gente acaba tendo um diálogo mais centralizado entre aquele que é o dono da palavra. Então não tem debate de igual, horizontal, a tecnologia acaba tirando a palavra de 30 e dando a palavra para 1, e os outros 29, em uma reunião presencial, eles têm mais possibilidades de interagir. Enfim, eu acho que acabou concentrando o processo decisório em algumas figuras, concentrando a retórica, a palavra, em algumas figuras e diminuiu a interação entre a base da pirâmide, entre os sujeitos da base da pirâmide.” (Entrevistado P2).

A narrativa do entrevistado P2 revelou, ainda, os artefatos tecnológicos como mediadores que podem potencializar o surgimento de conflitos, devido a possíveis distorções na comunicação e a falta de interação visual como parte do processo de interpretação:

“(…) Então eu achei que precisou, naquele momento, de muito mais cuidado para evitar ruído de comunicação, porque a palavra escrita, em alguns momentos, ela era lida sem contexto da fala, sem o contexto do tom da voz, sem a expressão física-corporal e tal. No [unidade] (...) só quem deixa a câmera ligada é quem está conduzindo a reunião, todo o resto deixa a câmera desligada. Então, as vezes, quando alguém fala a gente demora um pouquinho para perceber a intenção daquela fala porque a gente não está vendo o sujeito, então eu acho que dificultou a interação entre as pessoas, potencializou conflito em alguns momentos, ou desentendimentos e deixou o processo decisório mais centralizado. Eu acho que ele seria mais participativo se a gente tivesse possibilidade de encontros presenciais ao invés de sempre ser a distância.” (Entrevistado P2, grifos nossos)

A partir da narrativa dos praticantes e dos vídeos das reuniões observa-se ainda a mediação da linguagem em suas formas verbais – oral e escrita e não verbais – gestual, língua brasileira de sinais (R_01; R_02; Entrevistado P1; Entrevistado P2; Entrevistado P3;

Entrevistado P4), e sua relevância para a assertividade nas negociações durante a prática de tomada de decisão estratégica.

Houve ainda a mediação dos gêneros profissionais os quais, por meio de práticas consolidadas, memórias e modos de fazer, conduzem implicitamente as ações dos praticantes conforme mencionado pelo entrevistado P4:

“(…) uma coisa que eu acho que na maior parte do tempo pode ser negativa, porque as vezes, como eu disse, as vezes esses processos se cristalizam não na sua forma mais eficiente, mais eficaz, mas, nesse momento, foi importante. Porque uma mudança muito crítica de cenário, como você tem os processos já mais cristalizados, como eu te disse por exemplo, (…), então uma diminuição muito grande do movimento [de alunos] a gente já sabe o que fazer, já sabe o que acontece.”

Por fim, as emoções também mediaram a prática de tomada de decisão estratégica, porém, como trata-se do objeto principal dessa pesquisa, terá uma seção dedicada exclusivamente para o tema.

Na próxima subseção apresenta-se a análise da dimensão mediatizante da prática de tomada de decisão estratégica pesquisada, visando evidenciar seu potencial de desenvolvimento do praticante, do gênero profissional, da própria prática e da organização.

4.2.7 Dimensão mediatizante

O caráter mediatizante da prática sobre o praticante se revela principalmente em seu poder de agir. No caso da prática decisória estratégica de gestão das atividades de ensino de graduação no contexto do coronavírus, com todas recomendações, dos órgãos governamentais e da comissão de especialistas da UFPR, para combate à COVID-19, essa dimensão é observada, primeiramente, pela alteração na dinâmica da prática, exigindo de alguns praticantes a inclusão e o letramento digital, ou seja, o desenvolvimento de novos conhecimentos em relação a ferramentas tecnológicas de acesso remoto, vídeo conferência, *softwares* e aplicativos de comunicação *on-line*, sistemas digitais, entre outros.

Porém, é preciso considerar que essa exigência de adaptação as ferramentas tecnológicas podem afetar o poder de agir dos praticantes, positiva ou negativamente. Positivamente se houver o desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades por parte de praticante e esse sentir-se seguro, capaz para sua utilização. Mas, se o praticante tiver muitas dificuldades, sentindo-se incapaz ou inseguro, por exemplo, seu poder de agir pode ser reduzido.

A alteração na dinâmica da prática, ressaltou ainda a necessidade de desenvolver formas de deliberação em situações de dificuldades de comunicação, de diálogo, desse modo, a prática se torna mediatizante dos praticantes pela reflexão e criatividade diante da necessidade de inovar nos métodos e metodologias até então utilizadas e, conseqüentemente, das práticas e gêneros profissionais que são renovados de modos de fazer e memórias de atuação em um contexto de pandemia (D_13; D_18; R_02; Entrevistado P1; Entrevistado P2; Entrevistado P3). Essa necessidade de inovação foi mencionada pelo Entrevistado P1:

“(...) o que nós tentamos ao longo desse processo: compartilhar o máximo de informações internas e externas; tentar um *‘benchmarking’*, mas o que as irmãs estão fazendo, (...), o que as universidades de fora estão fazendo, para que a gente pudesse criar uma inteligência básica para saber que caminho a gente deveria tomar.”

O potencial mediatizante advindo de debates e reflexões é observado ainda no gênero discente, conforme trecho extraído do posicionamento da gestão executiva do diretório central dos estudantes:

“Fora apresentada realidade de outros cursos e com isso, fomentou-se o debate, ouvindo sugestões, críticas, relatos pessoais, dúvidas. De caráter não deliberativo, as reuniões foram grande banco de dados que servem agora, para sustentar todas as linhas seguintes acerca do posicionamento final, que segue na ampla defesa a Educação, esta de qualidade e universal.” (D_13, p. 283)

A retomada das atividades de ensino de modo remoto durante a pandemia foi proposta para discussão conjunta com toda a comunidade universitária, visando uma “construção coletiva”, um “amadurecimento coletivo” (R_02). Um aprendizado que será conservado e transmitido posteriormente por meio das praticantes e dos gêneros profissionais.

Assim, é possível observar que a prática de tomada de decisão estratégica de gestão das atividades acadêmicas da UFPR foi mediatizante dos praticantes, dos gêneros profissionais, da prática decisória estratégica e da própria Universidade Federal do Paraná, ao propiciar debates, reflexões e construções coletivas envolvendo múltiplos praticantes de diferentes gêneros profissionais, em diferentes contextos pessoais, com diferentes experiências, todos situados em um contexto novo e desafiador como o contexto do coronavírus.

Após a análise detalhada de cada uma das dimensões, apresenta-se, sinteticamente, na figura 2, algumas singularidades da prática de tomada de decisão estratégica pesquisada.

FIGURA 2 – SINGULARIDADES REVELADAS NA ANÁLISE DAS DIMENSÕES

Conjunto de Atividades	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões com a comunidade interna e externa • Reuniões dos gêneros profissionais • Conversas e debates informais
Pessoalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Praticantes internos e externos de 9 gêneros profissionais
Interpessoalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhamento de sentidos, emoções e valores
Transpessoalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiência dos praticantes e memórias dos gêneros afetaram o poder de agir • Relação entre a história da organização e o engajamento dos praticantes
Impessoalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Prescrição (contexto, recomendações científicas, PDI e comunidade) • Viabilização (estrutura física, tecnológica, humana e de capacitação) • Limitação (estrutura, legislação, investimentos, inclusão digital, disposição, interesse, experiência, tempo e valores)
Dimensão Mediatizante	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação nos métodos, revisão de conceitos, reconsideração de projetos • Renovação de práticas, manutenção dos gêneros e evolução da instituição
Mediadores	<ul style="list-style-type: none"> • Artefatos tecnológicos (objetividade e agilidade; poder de agir; conflitos) • Linguagem (negociações) • Gêneros Profissionais (memórias e modos de fazer consolidados) • Emoções

FONTE: A autora (2021).

Observa-se que a análise de todas as dimensões permitiu a apreensão de uma diversidade de aspectos da prática, os quais contribuem para a compreensão da complexidade envolvida no dia a dia organizacional, revelando especificidades da prática de tomada de decisão estratégica pesquisada.

A próxima seção será dedicada a análise das emoções na prática de tomada de decisão estratégica de gestão das atividades acadêmicas da UFPR no contexto do coronavírus, apresentando quais e como as emoções surgem durante a prática.

4.3 EMOÇÕES NA PRÁTICA DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA

As emoções foram observadas em diversos momentos da prática de tomada de decisão estratégica. Na análise do contexto do coronavírus medo, pânico, apreensão e ansiedade são emoções verbalmente manifestadas em vários momentos da prática, desde a declaração da pandemia pela Organização Mundial da Saúde, por exemplo (N_06; N_05; N_15; U_02; U_21; R_02; N_08; N_09). Em discurso, ao declarar a pandemia, o diretor destacou o cuidado que se deve ter ao utilizar a palavra pandemia, que o mal uso pode ocasionar um “medo irracional ou a aceitação injustificada de que a luta acabou, levando a sofrimento e morte desnecessários.”

(N_05). O medo foi citado também pelo entrevistado P4: “(...) a dimensão afetiva surge no medo das pessoas de serem contaminadas (...)”

Observa-se a apreensão por parte das secretarias municipais e estaduais de saúde diante do impacto social que as medidas tomadas pelas universidades teriam. Emoção essa compartilhada entre os participantes da reunião realizada no dia 15/03/2020:

“Após ouvidas as secretarias municipal e estadual de saúde e considerando as especificidades das instituições aqui presentes [reunião realizada neste domingo, 15], chegou-se a uma conclusão consensual quanto à imensa preocupação da continuidade das atividades letivas nas instituições de ensino superior (IES).” (U_08).

Na UFPR a apreensão foi evidenciada pela caracterização do contexto, quando praticantes de diferentes gêneros se referiam ao contexto como um sentido de situação grave e instável (P_01; P_02; P_03; P_04; P_06; R_01; R_02; U_24; D_13; D_15; D_16; D_19; D_21; U_08; N_11). Também foi relacionada a manutenção dos empregos dos funcionários terceirizados diante das incertezas contextuais e jurídicas (Entrevistado P3). Apreensão e ansiedade foram frequentemente citadas durante a prática de tomada de decisão estratégica pesquisada, estando relacionadas, ainda, a responsabilidade social da universidade diante da pandemia, o interesse e a necessidade de manter as atividades universitárias durante o período de isolamento ou distanciamento social, e a ampla diversidade a ser administrada em um contexto novo e incerto (U_08; N_11; P_02; P_05; R_01; R_02; D_13; D_19; Entrevistado P2). “Assim, a primeira proposta que veio da reitoria, a primeira reunião, apesar de eles já falarem dos editais de inclusão, a gente ficou muito preocupado (...)” (Entrevistado P2).

A vigilância também foi constantemente revelada diante da necessidade de manterem-se atualizados face a todas as alterações contextuais, legais e orientações emitidas pela comunidade científica (P_02; P_03; R_01; P_06; D_17). A mediação mais intensa das ferramentas tecnológicas desencadeou apreensão em alguns praticantes que necessitavam desenvolver novos conhecimentos e habilidades, e empatia em relação ao tempo necessário para cada sujeito se adaptar ao novo contexto, a nova rotina, aos novos mediadores (P_05; R_01). Já ao abordar a utilização de ferramentas tecnológicas, a segurança diante dessas ferramentas foi relacionada ao interesse e a disposição dos docentes para retomada das atividades de modo remoto (R_01).

Emoções contraditórias foram evidenciadas durante a construção social de alternativas para a retomada das atividades de ensino de modo remoto, conforme observado no posicionamento enviado pelo DCE à reitoria, onde há referências a ansiedade e alegria (D_13),

em momentos onde a apreensão é manifestada mas há referência ou demonstração de alegria. Por exemplo: em reunião quando um praticante demonstra certa alegria relacionada ao momento educacional de entusiasmo que a universidade pública brasileira vinha vivenciando (R_02), no reconhecimento da atuação da UFPR no combate a pandemia (P_06), e pela contribuição de diferentes praticantes nas deliberações propostas (D_21).

A angústia foi citada pelo entrevistado P2 ao relatar um período em que não haviam processos bem definidos para se atender as demandas dos alunos durante a suspensão das atividades presenciais. Apesar de não haver uma relação hierárquica entre os entrevistados P2 e P4, o entrevistado P2 encontrava-se em uma posição muito próxima dos discentes, reforçando assim, a percepção do entrevistado P4 de que quanto mais contato pessoal, mais a afetividade é demonstrada: “(...) quanto mais baixo você vai na hierarquia mais afetivo, mais emoções sobressaem, porque são pessoas que têm contato direto (...)” (Entrevistado P4). A angústia foi observada também entre os discentes, conforme citado pelo entrevistado P3: “A angústia dos alunos que querem se formar, a angústia dos alunos que começaram, começaram, ficaram uma semana e aí as aulas pararam (...)”.

Ao se analisar a transpessoalidade da prática observa-se que há uma relação entre o contexto do coronavírus, a novidade, as incertezas, a falta de experiência diante de contexto similar, a um gênero profissional sem memórias de atuação em um contexto com essas características, e a segurança dos praticantes para agir. Muitas reuniões ocorreram, muitas conversas informais, foi necessário tempo para se construir um embasamento técnico para guiar as ações e para desenvolver alternativas aceitáveis diante das especificidades do contexto e da diversidade universitária (Entrevistado P1; Entrevistado P2; Entrevistado P3).

De modo geral, o contexto do coronavírus desencadeou mais manifestações afetivas durante a prática de tomada de decisão estratégica pesquisada e potencializou algumas ações e posicionamentos conforme ilustram os fragmentos de entrevistas a seguir: “Eu acho que nesse momento ela [a dimensão afetiva] foi bem relevante, porque a gente estava lidando com saúde e doença, vida e morte, que são temas extremos. Foi bem relevante porque a gente teve que lidar com aluno fragilizado e sem resposta para ele (...)” (Entrevistado P2, grifos nossos).

“Eu acho que sempre que você tem questão de vidas né – porque aí começaram a aparecer casos graves, mortes – eu acho que você eleva isso, o teu processo decisório, para um nível afetivo também, não é só racional. (...). Mas devido a característica do que a gente está lidando (...)” (Entrevistado P1).

As emoções acima citadas revelam que mesmo em uma prática de tomada de decisão estratégica fundamentada em dados técnicos e científicos, onde decisões são tomadas racionalmente, as emoções estão constantemente mediando as interações entre praticantes e objeto e entre os praticantes.

Na próxima seção apresenta-se a discussão a partir de uma síntese da prática de tomada de decisão estratégica pesquisada, contemplando as diversas dimensões até o momento analisadas.

4.4 PRÁTICA DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA PESQUISADA

Após análise de todos os dados, apresenta-se a seguir uma síntese da prática de tomada de decisão estratégica, visando a compreensão global do processo, conforme ilustra a figura 2. Primeiramente o objeto da prática pesquisada, a gestão das atividades acadêmicas da Universidade Federal do Paraná no contexto do coronavírus, foi impessoalmente prescrito pela organização diante do contexto do coronavírus, das recomendações científicas, do plano de desenvolvimento institucional e das necessidades da comunidade.

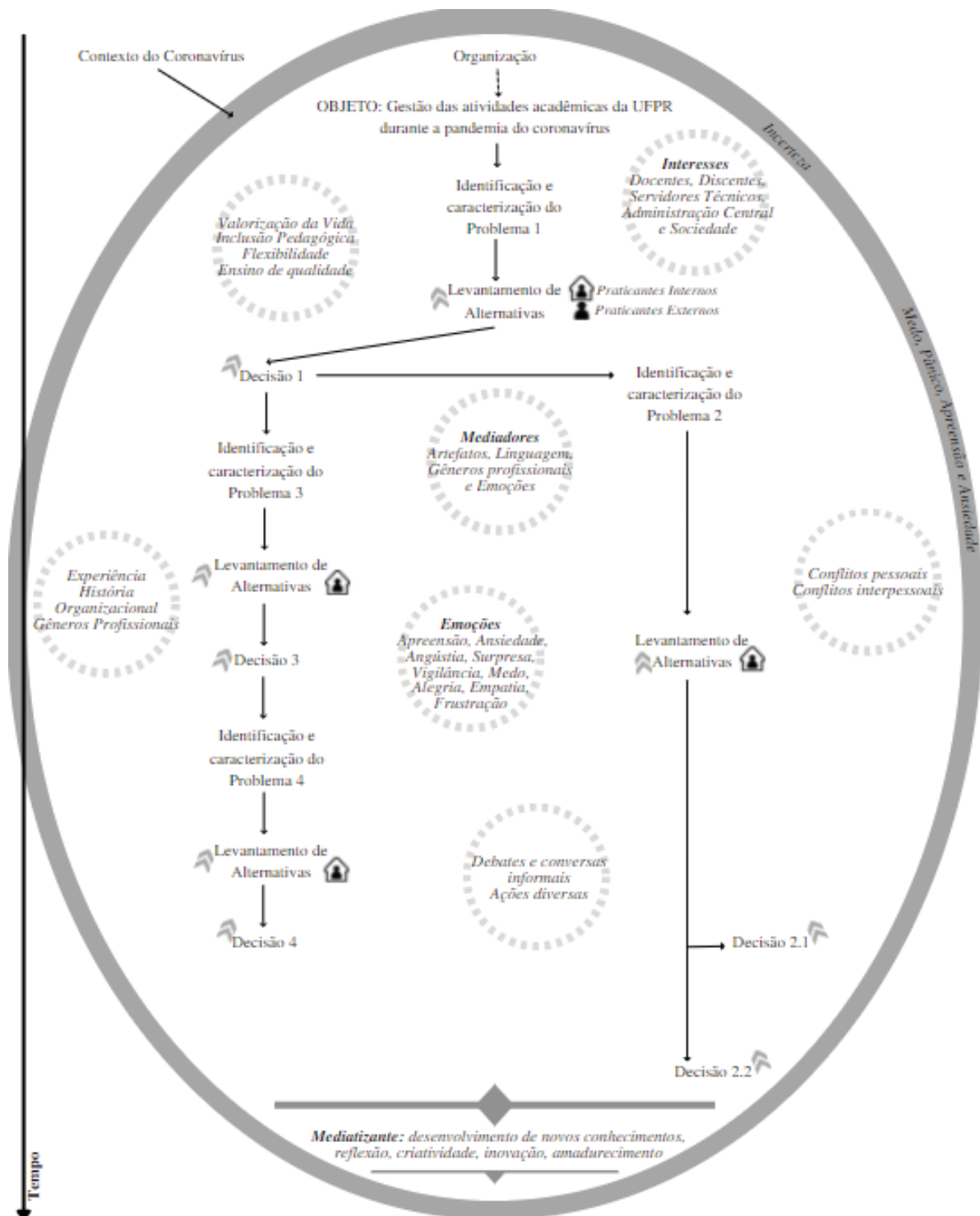
Esse objeto foi o norteador de um conjunto de atividades realizadas visando a resolução de um problema estratégico organizacional: como gerir as atividades acadêmicas durante a pandemia do coronavírus? Diante desse problema, a universidade designou uma comissão interna de especialistas para embasar a comunidade universitária com dados técnicos e científicos em relação ao contexto do coronavírus.

Voltadas para o objeto da prática, as primeiras atividades realizadas tiveram por objeto a suspensão ou não das atividades acadêmicas presenciais. Reuniões foram realizadas, praticantes externos foram revelados, os interesses da comunidade universitária e da sociedade eram defendidos, ações – como o fechamento dos restaurantes universitários – foram tomadas, até que houve a decisão pela suspensão das atividades acadêmicas por 14 dias a partir de 16/03/2020. Uma decisão mediada por emoções como apreensão, ansiedade, angústia, medo e surpresa em um contexto repleto de incertezas.

Incertezas que impactaram no poder de agir dos praticantes afetando a análise contextual e chegando a paralisar alguns praticantes. A insegurança e falta de experiência anterior, desencadearam conflitos pessoais e interpessoais, conforme mencionado pelo entrevistado P2:

“(…) o que eu percebi, estava todo mundo [os coordenadores de curso] ao mesmo tempo sem informação anterior, e, com base nas suas experiências, digamos assim, formou alguma convicção acerca do negócio. (...). Então nesse primeiro momento se acirram um pouco os ânimos assim, porque as pessoas tinham certezas de posições muito antagônicas.” (Entrevistado P2, grifos nossos).

FIGURA 3 – PRÁTICA DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE GESTÃO DAS ATIVIDADES ACADÊMICAS NO CONTEXTO DO CORONAVÍRUS



FONTE: A autora (2021).

A partir dessa decisão um novo problema foi identificado: é possível retomar ou não as atividades de modo remoto preservando os valores e as premissas universitárias? Esse problema tornou-se o objeto de novas atividades reais. O levantamento das alternativas envolveu diversos praticantes de diferentes gêneros profissionais e, conseqüentemente, múltiplos interesses. A negociação entre os diversos interesses foi mencionada pelo entrevistado P2:

“(...) quando afunila para essa discussão sobre o ensino remoto emergencial, vira o caos. Assim, a primeira proposta que veio da reitoria, a primeira reunião, apesar de eles já falarem dos editais de inclusão, a gente ficou muito preocupado (...) a gente tem a percepção de que as pessoas com fragilidade econômica e social são uma parcela assim, muito expressiva da população universitária. Então não só eu, mas vários [função de gestão ocupada] a gente teve uma sensação de que, puxa, a universidade vai ter que dar recurso para as pessoas, para não... como é que eu posso te dizer... para não tornar o ensino remoto emergencial um processo de exclusão, mais um processo de exclusão econômica e social, além do que as pessoas já vivenciam. E a pró-reitoria foi, a partir das reuniões, como é que eu posso te explicar... colocando na sua proposta alguns elementos que apaziguaram os ânimos, então, puxa, tinha gente que era contra porque achava que ia ser uma exclusão dos alunos carentes, a puxa, a gente tem edital e a gente vai ceder equipamento, puxa, então esse pessoal parou se ser antagonista a ideia. Tinha gente que achava que tinha professor que estava com dificuldade mesmo, de manter o seu trabalho porque estava cuidando de pai e mãe em casa, porque estava em isolamento, porque tinha gente doente na família, aí tinha gente que se antagonizava ao ensino remoto emergencial porque via colegas que não estavam em condições de assumir nenhum encargo naquele momento. Aí se colocou que a adesão seria voluntária. Então eu acho que a pró-reitoria foi muito hábil em ir falando, ouvindo os antagonismos e aí, neutralizando, digamos assim, arrumando a proposta até que ela ficasse mais aceitável.” (Entrevistado P2)

A negociação desses interesses revelou a relevância na mediação da linguagem – em suas diversas formas – para se evitar ou reduzir os conflitos, principalmente, quando os artefatos tecnológicos são os mediadores centrais na comunicação interpessoal.

Enquanto as alternativas eram levantadas e socialmente construídas, ações eram realizadas, tais como ações administrativas e criação de processos e procedimentos. Atividades informais também fizeram parte da prática, debates e conversas informais voltadas para o objeto construíram sentidos, apoiaram ações. Houve a intensificação da mediação de artefatos tecnológicos, os quais tornaram o processo mais objetivo e ágil. Porém, propiciou o surgimento de conflitos interpessoais pelas limitações na comunicação, e afetou o poder de agir de alguns praticantes ao centralizar o poder de fala durante as deliberações e dificultar as possibilidades de pronunciamento dos demais praticantes.

Duas decisões foram tomadas, primeiramente em relação as disciplinas totalmente ou parcialmente EaD, de estágios e atividades formativas e didáticas orientadas e posteriormente em relação as atividades de ensino da graduação. Decisões permeadas pela valorização da vida, pelas premissas de inclusão pedagógica, flexibilidade para atender a diversidade interna e

ensino de qualidade, mediadas por emoções como apreensão, ansiedade, alegria, medo e empatia.

Enquanto as alternativas para a retomada das atividades de modo retomo eram levantadas e construídas, por duas vezes um problema foi identificado: prorrogar ou não a suspensão dos calendários acadêmicos? Esse problema se tornou o objeto norteador de atividades decisórias que resultaram, primeiramente pela suspensão dos calendários acadêmicos até 02/05/20 e, posteriormente, por prazo indeterminado.

A prática de tomada de decisão estratégica pesquisada, além de ter seu objeto prescrito pela organização, foi ainda viabilizada organizacionalmente, por meio, por exemplo, da estrutura física e tecnológica disponibilizada e de pessoas qualificadas. Foi limitada por diversos fatores, tais como a legislação vigente, a estrutura física e tecnológica disponível, a capacidade e possibilidade de investimentos, a inclusão digital de alunos, docentes e servidores, o tempo e as premissas universitárias.

Ademais, a prática de tomada de decisão estratégica pesquisada revela seu caráter mediatizante sobre o praticante em seu poder de agir como consequência da alteração na dinâmica da prática, exigindo de alguns praticantes a inclusão e o letramento digital, ou seja, o desenvolvimento de novos conhecimentos em relação a ferramentas tecnológicas de acesso remoto, vídeo conferência, softwares e plataformas de comunicação remota, sistemas digitais, entre outros.

Porém, é preciso considerar que essa exigência de adaptação as ferramentas tecnológicas podem afetar o poder de agir dos praticantes, positiva ou negativamente. Positivamente se houver o desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades por parte de praticante e esse sentir-se seguro, capaz para sua utilização. Mas, se o praticante tiver muitas dificuldades, sentindo-se incapaz ou inseguro, por exemplo, seu poder de agir pode ser reduzido.

A alteração na dinâmica da prática, ressalta ainda a necessidade de desenvolver formas de deliberação em situações de dificuldades de comunicação, de diálogo, como é o caso do contexto da pandemia do coronavírus, e de inovação nos métodos e metodologias de ensino até então utilizadas, exigindo reflexão e criatividade dos praticantes.

Essa prática de tomada de decisão estratégica de gestão das atividades acadêmicas da UFPR durante a pandemia do coronavírus, evidenciou a realização simultânea de atividades e ações, fundamentadas em dados técnicos/científicos, conforme destacado pelo entrevistado P3:

“(...) uma coisa era e é clara para todos nós da universidade e para a gestão em particular e para mim muito mais: se nós vivemos na universidade nós temos que escutar os especialistas, nós temos que escutar efetivamente quem estuda o fato, quem estuda o objeto. Então se foi criada uma comissão de especialistas, eu acho que a primeira ação é escutá-los. A partir de escutá-los você toma decisões que devem ser tomadas, que devem ser enfrentadas, mas baseadas na ciência, baseado no conhecimento, sem fazer nenhum tipo de questionamento sobre as decisões do que vêm dos cientistas.” (Entrevistado P3)

E constantemente mediadas pelas emoções conforme revelado durante essa análise dos dados, e conforme observa-se nas narrativas a seguir: “(...) diante desta situação em específico, o lado afetivo, as emoções, bom cada um quando ia nas reuniões, quando a gente estava preparando o que fazer, como retomar, vinha muito esse lado afetivo.” (Entrevistado P1); “(...) nós sempre tomamos [decisões] tentando ser o mais racional possível, sofrendo toda a carga emocional que nós sofremos (...).” (Entrevistado P3, grifos nossos).

A interrelação constante entre as dimensões afetivas e racionais no poder de agir dos praticantes são reveladas ainda na narrativa do entrevistado P2:

“(...) uma atitude, talvez, que potencializou assim a persistência em um caminho de ação para ofertar o ensino remoto emergencial, que era fazer aquilo que eu como sujeito julgava que era necessário, que era ofertar uma solução porque a gente não estava imobilizado [corte no áudio] foi esse subtexto que me fez escolher o ensino público. Eu acho que no momento de frustração, no momento de medo, no momento que... ai né... era muito mais fácil não fazer nada (...). No fundo, tinha uma ideia, uma atitude frente ao real, que é esse compromisso com o ensino público, que me fez superar o medo, superar a angústia, superar essa coisa do se sentir sozinho, (...) para continuar em um curso de ação. Eu acho que se eu não tivesse essa diretriz assim, muito bem fundada, de ligação com o ensino público, se eu não achasse isso uma coisa muito importante, eu acho que redundaria em um caminho de inação (...).”

A relação constante entre emoção e cognição revelada nessa pesquisa contraria parcialmente a perspectiva de Simon (1997) ao argumentar que mesmo emoções estressantes, ao estarem constantemente interrelacionadas com a cognição, não produzem decisões irracionais. Em praticantes com poder de agir, racionalidade e afetividade se fazem presentes na prática de tomada de decisão estratégica. Corroborando com a argumentação de Maitlis e Ozcelik (2004), que as emoções interagem mesmo com modelos de decisões como escolhas racionais. Reforçando a perspectiva de Maitlis e Ozcelik (2004), Ericson (2010), Neumann (2017) e Gear et al. (2017) de que a inclusão dessa dimensão afetiva nos estudos sobre tomada de decisão estratégica, considerando a complementariedade entre racionalidade e emoções, podem contribuir com o campo de pesquisa.

Evidenciar a complexidade envolvida na prática de tomada de decisão estratégica permite uma aproximação com o dia a dia do gestor, o qual em sua rotina, muitas vezes,

despercebivelmente, precisa gerir todas essas dimensões complexas da prática para tomar as decisões mais eficientes e eficazes para a organização. Essa aproximação com a realidade organizacional já foi defendida por autores como Whittington (2003), Wilson e Jarzabkowski (2004), e Nutt e Wilson (2010).

Por fim, as decisões tomadas nessa prática, impactaram diretamente em questões estratégicas da Universidade Federal do Paraná, uma vez que foram assuntos relacionados ao ensino, que é o principal pilar estruturante do seu planejamento estratégico. Decisões relacionadas aos calendários acadêmicos, por exemplo, os quais refletem em consequências importantes para a gestão universitária.

Além disso constatou-se ainda que a prática de tomada de decisão estratégica pesquisada não se encerrou na última decisão analisada. Para pesquisa foi necessário um recorte temporal, porém, a última decisão estratégica desencadeou novos objetos relacionados ao objeto da prática, como por exemplo em relação a implementação do ensino remoto emergencial, dando continuidade à essa prática, indo ao encontro da visão de Chia (1994) e Ericson (2010) de decisão como atividade diária, coletiva e contínua.

Revelou-se, a partir da análise de todas as dimensões da atividade proposta por Clot (2010), a tomada de decisão estratégica como uma prática complexa, interativa e multinível (HENDRY, 2000), ao considerar os diversos praticantes em sua dimensão afetiva-cognitiva, os gêneros profissionais, a história organizacional e o contexto histórico-cultural no qual a prática estava situada.

Os resultados dessa pesquisa corroboram com a visão de Cabantous, Gond e Johnson-Cramer (2010), Nutt e Wilson (2010) e Calabretta, Gemser e Wijnberg (2017) de que o contexto e as interações sociais podem influenciar na tomada de decisão estratégica. Corroboram e complementam o entendimento de Villar et al. (2018) ao revelar o compartilhamento de sentidos entre os praticantes, a dimensão afetiva, a mediação dos artefatos, da linguagem, dos gêneros profissionais e das emoções, e o aspecto mediatizante.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando essa pesquisa foi planejada o mundo estava se adaptando a um contexto inimaginável, ao menos para muitos brasileiros, um contexto repleto de emoções e incertezas. Alterações drásticas nas rotinas, nas relações, nos processos e nas organizações demandaram flexibilidade e resiliência. As ferramentas tecnológicas, a comunicação remota, o mundo virtual tornaram-se centrais nas organizações, nas atividades de ensino, nas relações sociais, e para o desenvolvimento dessa pesquisa.

Visando revelar a mediação da emoção na prática de tomada de decisão estratégica de uma instituição pública de ensino superior no contexto do coronavírus a partir da teoria da atividade de Yves Clot essa pesquisa abordou a complexidade envolvida na prática decisória estratégica a partir de uma análise multinível, focando nos sujeitos como praticantes que pensam, sentem e agem na prática de tomada de decisão estratégica, e estabelecendo cinco objetivos específicos, os quais serão retomados visando apresentar os principais resultados encontrados e como eles contribuíram para o alcance do objetivo geral.

O primeiro objetivo específico visava compreender o contexto social e organizacional no qual a prática de tomada de decisão estratégica estava situada. Os dados revelaram um contexto de pandemia, por uma doença ainda pouco conhecida, altamente transmissível, que levou a comunidade científica a recomendar distanciamento e/ou isolamento social visando a redução da propagação do vírus e a defesa de vidas.

Um contexto repleto de incertezas que afetou a vida particular e as atividades organizacionais. Medo, apreensão, ansiedade e angústia se fizeram presentes na vida de muitos sujeitos. No ambiente organizacional essa incerteza surpreendeu os praticantes da prática de tomada de decisão pesquisada, os quais, no real da atividade, não encontram experiências e memórias que pudessem alicerçar profundamente suas decisões. Essa incerteza desencadeou conflitos pessoais entre as memórias do já vivido e a prática que estava sendo vivenciada. Utilizando as palavras de Yves Clot (2010), diante da realidade, do objeto da prática e das atividades, o praticante buscou mas não encontrou as respostas no seu “estoque de prontos para agir”, foi necessário poder de agir para na dimensão afetiva-cognitiva ressignificar e seguir.

O contexto do coronavírus desencadeou ainda uma alteração significativa nos mediadores da prática de tomada de decisão estratégica, levando a utilização cada vez mais intensa e frequente dos artefatos tecnológicos. Essa mediação da tecnologia possibilitou que as atividades continuassem sendo realizadas em um contexto que requeria distanciamento social, tornou as deliberações mais ágeis e atividades mais objetivas. Porém, ao mesmo tempo

potencializou os ruídos de comunicação e, conseqüentemente, os conflitos interpessoais. Ademais, potencializou a centralização do poder de fala durante os encontros virtuais, o que pode ter afetado o poder de agir de alguns praticantes ao dificultar suas manifestações.

O segundo objetivo específico consistia em identificar as atividades constituintes da prática de tomada de decisão estratégica. A análise dos dados secundários permitiu a apreensão de muitas atividades formais constituintes da prática, tais como as diversas reuniões realizadas. Porém, a partir das entrevistas, apreendeu-se que além das atividades formais, outras tantas atividades informais constituíram essa prática, reuniões ou simples conversas entre colegas de gênero e entre diferentes gêneros profissionais, a partir das quais emoções, convicções, sentidos também eram compartilhados. Atividades que muitas vezes foram realizadas no mesmo período de tempo, constituídas por diversas ações.

O terceiro objetivo específico intentava analisar a prática de tomada de decisão estratégica no contexto do coronavírus. Essa análise contemplou a pessoalidade, a interpessoalidade, a transpessoalidade, a impessoalidade, os mediadores e a dimensão mediatizante. A pessoalidade revelou a participação de diversos praticantes de diferentes gêneros profissionais, e permitiu, por exemplo, identificar a atuação de praticantes externos à organização. A análise da pessoalidade permitiu ainda apreender os conflitos pessoais, e algumas emoções. A partir dos praticantes e dos gêneros profissionais apreendeu-se a interpessoalidade, diversos interesses envolvidos, a negociação entre esses interesses, o compartilhamento de sentidos e emoções, os valores e as premissas que guiaram a prática de tomada de decisão estratégica, por exemplo.

A análise da transpessoalidade revelou, entre outros aspectos, como falta de experiências anteriores, de um gênero profissional com memórias de momentos e situações similares afetou os praticantes, e como a história da organização foi relevante para o engajamento dos praticantes na realização da prática. Ao analisar a impessoalidade observa-se que, além da prescrição do objeto da prática, a organização, por meio de sua estrutura, viabiliza e limita a prática de tomada de decisão estratégica. A limitação ocorre ainda por meio dos valores e das premissas organizacionais que conduzem a ação dos praticantes.

Por meio da análise dos mediadores da prática de tomada de decisão estratégica pesquisada, observou-se a mediação dos artefatos, com intensificação dos artefatos tecnológicos no decorrer do tempo, da linguagem verbal e não verbal, dos gêneros profissionais, por meio das memórias e modos de fazer consolidados, e das emoções manifestadas e compartilhadas pelos praticantes.

Na análise da dimensão mediatizante, apreendeu-se que o contexto incerto da pandemia tirou o praticante de seu equilíbrio subjetivo entre as memórias do que ele já havia vivido e a realidade que estava sendo vivenciada. Exigiu reflexão, criatividade e novos conhecimentos, potencializando o seu desenvolvimento pessoal. Além disso, a necessidade de distanciamento social e as demandas organizacionais, exigiram a inovação nos métodos de comunicação e deliberação, proporcionaram aos praticantes a possibilidade de repensar antigos conceitos, reconsiderar projetos, propor novos modelos. Fomentou um debate mediatizante para a renovação das práticas, para a manutenção dos gêneros profissionais, e para a evolução da própria instituição pesquisada.

O quarto objetivo específico visava compreender quais e como as emoções foram manifestadas na prática de tomada de decisão estratégica. Apreendeu-se que apreensão, ansiedade, angústia, alegria, surpresa, medo, empatia, vigilância e frustração foram manifestadas por meio do sentido e do significado de expressões verbais e vocais. Algumas emoções como medo e pânico, por exemplo, foram observadas com mais frequência durante a fase inicial da prática pesquisada. Com o passar do tempo foram sendo reveladas outras, como frustração e angústia. Porém, a apreensão e a ansiedade foram as emoções predominantes, pois foram manifestadas durante toda a prática de tomada de decisão estratégica pesquisada.

O quinto objetivo específico pretendia evidenciar a dimensão afetiva-cognitiva na prática de tomada de decisão estratégica. Em toda a análise dos dados observou-se a manifestação das emoções. As narrativas demonstram que as decisões são tomadas com base em dados técnicos e científicos – a razão, a dimensão cognitiva. Ao mesmo tempo fala-se em apreensão, ansiedade, medo e angústia, por exemplo, revelando a presença constante da emoção – dimensão afetiva.

Assim, respondendo sinteticamente ao problema de pesquisa proposto nessa pesquisa, a partir da teoria da atividade de Yves Clot, no contexto do coronavírus, a mediação da emoção se revela em todas as dimensões da prática de tomada de decisão estratégica de uma instituição pública de ensino superior, por meio dos sentidos e significados compartilhados, pelas narrativas dos praticantes. Revela-se, na pessoalidade, na interpessoalidade, na transpessoalidade, na impessoalidade, na relação com os mediadores e na dimensão mediatizante. Revela-se no real da atividade, nos conflitos pessoais e interpessoais. Revela-se no sujeito concreto.

A utilização dos pressupostos teóricos e metodológicos da teoria da atividade de Yves Clot, mostra-se promissora para os estudos organizacionais, uma vez possibilita a apreensão de

uma grande diversidade de aspectos, aproximando-se da complexidade envolvida na prática, permitindo, assim, uma investigação aprofundada e multinível.

Durante as entrevistas observou-se que a predominância da racionalidade apontada entre os estudos do campo reflete-se nos sujeitos. Observa-se um certo desconforto quando a dimensão afetiva é abordada. Mesmo reconhecendo a presença das emoções, percebe-se que muitos buscam enfatizar a razão, compartilhando o entendimento de que as emoções descaracterizariam a racionalidade envolvida. Desse modo, acredita-se que essa pesquisa contribuiu para a prática, entre outras formas, ao levar os praticantes a refletir sobre a presença das emoções mesmo quando as decisões são fundamentadas na racionalidade dos dados técnicos e científicos, evidenciando que as dimensões afetiva e cognitiva se complementam na prática, no real da atividade.

Como limitação da pesquisa entende-se que o contexto da pandemia do coronavírus limitou a apreensão da dimensão afetiva, uma vez que a coleta de dados ocorreu totalmente de modo remoto – por meio de vídeos de reuniões e entrevistas remotas – seguindo as recomendações de distanciamento social. A mediação da tecnologia, ao mesmo tempo que possibilitou a coleta de dados em um contexto tão excepcional, limitou a análise.

No caso dos dados secundários – reuniões gravadas por terceiros – a pesquisa ficou limitada, por exemplo, aos ângulos e praticantes escolhidos e focados pelo responsável da gravação. Já nas entrevistas remotas, ficou-se sujeito à qualidade da internet utilizada por pesquisador e entrevistado, à qualidade de vídeo dos equipamentos utilizados, à qualidade da captação de áudio, à posição da câmera de vídeo. Desse modo, análise dos gestos e das expressões faciais foi excluída da metodologia de pesquisa, pois, percebeu-se que não seria possível analisar igualmente todas as entrevistas realizadas.

Ademais, diante da implantação do trabalho remoto na instituição pesquisada, houve uma dificuldade extra de contato com possíveis entrevistados, pois, por exemplo, os praticantes não estavam com acesso aos telefones institucionais que são os de mais fácil acesso, muitas vezes não sendo possível confirmar o recebimento de *e-mails*.

Por fim sugere-se que pesquisas futuras, utilizem os pressupostos teóricos-metodológicos de Yves Clot aplicados no tempo da prática, enquanto ela ocorre, visando ampliar a compreensão do fenômeno com a apreensão da dimensão afetiva em tempo real, em suas diversas formas de expressão. Também se sugere que sejam aplicados em outras pesquisas sobre estratégia organizacional que visem compreender as atividades do estrategista, como uma alternativa teórica capaz de apreender a complexidade e revelar as singularidades da prática.

REFERÊNCIAS

- AQUINO, V.; MONTEIRO, N. **Brasil confirma primeiro caso da doença**. Disponível em: <<https://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/46435-brasil-confirma-primeiro-caso-de-novo-coronavirus>>. Acesso em: 2 abr. 2020.
- BARNARD, C. I. **The functions of the Executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. de L. T. **Psicologias uma introdução ao estudo de psicologia**. 13ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.
- BOCK, A. M. B.; GONÇALVES, M. da G. M.; FURTADO, O. **Psicologia sócio-histórica: uma perspectiva crítica em psicologia**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- BODOLICA, V.; SPRAGGON, M. Behavioral Governance and Self-Conscious Emotions: Unveiling Governance Implications of Authentic and Hubristic Pride. **Journal of Business Ethics**, v. 100, n. 3, p. 535–550, 2011.
- BONNEFOND, J.-Y.; CLOT, Y. Clinique du travail et santé au travail: ouvertures, perspectives et limites. **Pistes: Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé**, v. 20, n. 1, p. 1–24, 2018. Disponível em: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2018-32483-004&lang=fr&site=ehost-live>>.
- BRANDÃO, I. R. **Afetividade e transformação social: sentido e potência dos afetos na construção do processo emancipatório**. Sobral: Edições Universitárias, 2012.
- BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M. A Construção do Significado nas Organizações. **FACES R. Adm.**, v. 6, n. 3, p. 81–89, 2007.
- BULGACOV, Y. L. M. et al. Contribuições da teoria da atividade para o estudo das organizações. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 3, p. 648–662, 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/cebape/v12n3/v12n3a07.pdf%0Ahttp://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512014000300007\(=pt\)](http://www.scielo.br/pdf/cebape/v12n3/v12n3a07.pdf%0Ahttp://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512014000300007(=pt))>.
- BULGACOV, Y. L. M.; VIZEU, F. A positividade da emoção na prática da pesquisa social em organizações. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, n. Edição Especial, p. 488–509, 2011.
- CABANTOUS, L.; GOND, J. P.; JOHNSON-CRAMER, M. Decision theory as practice: Crafting rationality in organizations. **Organization Studies**, v. 31, n. 11, p. 1531–1566, nov. 2010.
- CALABRETTA, G.; GEMSER, G.; WIJNBERG, N. M. The Interplay between Intuition and Rationality in Strategic Decision Making: A Paradox Perspective. **Organization Studies**, v. 38, n. 4, p. 365–401, 2017. Disponível em: <www.egosnet.org/os>. Acesso em: 26 jan. 2020.
- CARVALHO, M. V. C. de; AGUIAR, W. M. J.; ALFREDO, R. A. Pesquisa e formação docente: possibilidades da autoconfrontação. **Revista Educação em Questão**, v. 58, n. 58, p. 1–22, 2020.

CHIA, R. The Concept of Decision: A Deconstructive Analysis. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 6, p. 781–806, 1994.

CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis: Editora Vozes, 2006.

CLOT, Y. **Trabalho e Poder de Agir**. 1ª ed. Belo Horizonte: Fabrefactum Editora Ltda, 2010.

CLOT, Y. L'affect et sa signification. In: VYGOTSKI, L. **Conscience inconscient émotions**. 2. ed. Paris: La Dispute, 2017.

CLOT, Y.; RAMOS, M. A. B. Vygotski: A consciência como relação. **Psicologia e Sociedade**, v. 26, n. Special.2, p. 124–139, 2014.

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

Coronavirus. Disponível em: <https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1>. Acesso em: 2 abr. 2020.

COVID-19 Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University & Medicine. Disponível em: <<https://gisanddata.maps.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6>>.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2 S, p. 17–37, 1992.

ELBANNA, S. The constructive aspect of political behavior in strategic decision-making: The role of diversity. **European Management Journal**, v. 36, n. 5, p. 616–626, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.06.006>>.

ERICSON, M. Towards a sensed; decision-making approach: From déjà vu to vu jàdé. **Management Decision**, v. 48, n. 1, p. 132–155, 2010.

FODOR, O. C.; CURŞEU, P. L.; FLEŞTEA, A. M. Affective states and ecological rationality in entrepreneurial decision making. **Journal of Managerial Psychology**, v. 31, n. 7, p. 1182–1197, 2016.

GEAR, T. et al. The impact of mood on decision-making process. **EuroMed Journal of Business**, v. 12, n. 3, p. 242–257, 2017.

GONZÁLEZ REY, F. La subjetividad en una perspectiva cultural- histórica: avanzando sobre un legado inconcluso. **CS**, v. 11, p. 642–676, 2013.

HARBOUR, M.; KISFALVI, V. In the Eye of the Beholder: An Exploration of Managerial Courage. **Journal of Business Ethics**, v. 119, n. 4, p. 493–515, 2014.

HENDRY, J. Strategic Decision Mking, Discourse, And Strategy As Social Practice. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 7, p. 955–978, 2000.

HODGKINSON, G. P.; HEALEY, M. P. PSYCHOLOGICAL FOUNDATIONS OF DYNAMIC CAPABILITIES: REFLEXION AND REFLECTION IN STRATEGIC

- MANAGEMENT GERARD. *Strategic Management Journal*, v. 32, p. 1500–1516, 2011.
- JARZABKOWSKI, P.; WOLF, C. An activity theory approach to strategy as practice. In: GOLSORKHI, D. et al. (Ed.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Second ed. [s.l.] Cambridge University Press, 2015. p. 165–183.
- KOUAMÉ, S.; LIU, F. Capturing emotions in qualitative strategic organization research. **Strategic Organization**, p. 16, 2020.
- LANGLEY, A. et al. Opening up Decision Making: The View from the Black Stool. **Organization Science**, v. 6, n. 3, p. 260–279, 1995.
- LAROCHE, H. From Decision to Action in Organizations: Decision-Making as a Social Representation. **Organization Science**, v. 6, n. 1, p. 62–75, 1995.
- MAITLIS, S.; OZCELIK, H. Toxic decision processes: A study of emotion and organizational decision making. **Organization Science**, v. 15, n. 4, p. 375–393, 2004.
- MINICK, N. O desenvolvimento do pensamento de Vygotsky: uma introdução a Thinking and Speech (Pensamento e linguagem). In: **Uma introdução a Vygotsky**. [s.l.: s.n.]p. 363.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Boletim Epidemiológico 07**. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/index.php/boletins-epidemiologicos>>. Acesso em: 10 abr. 2020.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The Structure of " Un- structured " Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 246–275, 1976.
- MONTEIRO, N. et al. **Saúde anuncia orientações para evitar a disseminação do coronavírus**. Disponível em: <<https://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/46540-saude-anuncia-orientacoes-para-evitar-a-disseminacao-do-coronavirus>>. Acesso em: 2 abr. 2020.
- NEUMANN, F. Antecedents and effects of emotions in strategic decision-making: a literature review and conceptual model. **Management Review Quarterly**, v. 67, n. 3, p. 175–200, 2017.
- NICOLINI, D.; MONTEIRO, P. The Practice Approach: For a Praxeology of Organisational and Management Studies. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Ed.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: 2017, 2017.
- NOLZEN, N. The concept of psychological capital: a comprehensive review. **Management Review Quarterly**, v. 68, n. 3, p. 237–277, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s11301-018-0138-6>>.
- NUTT, P. C.; WILSON, D. C. Crucial Trends and Issues in Strategic Decision Making. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (Ed.). **Handbook of Decision Making**. [s.l.] John Wiley & Sons, 2010. p. 3–29.
- ORLIKOWSKI, W. J. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. In: GOLSORKHI, D. et al. (Ed.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Second ed. [s.l.] Cambridge University Press, 2015. p. 33–43.
- PAPADAKIS, V.; THANOS, I.; BARWISE, P. Research on Strategic Decisions: taking stock

and looking ahead. In: NUTT, P. C.; WILSON, D. C. (Ed.). **Handbook of Decision Making**. [s.l.] John Wiley & Sons, 2010. p. 32–69.

PARAYITAM, S.; OLSON, B. J.; BAO, Y. Task conflict, relationship conflict and agreement-seeking behavior in Chinese top management teams. **International Journal of Conflict Management**, v. 21, n. 1, p. 94–116, 2010.

PATRIA, H.; WAHYUNI, S.; KUSUMASTUTI, R. D. Intellectual structure and scientific evolution of strategic decision in the field of business and management (1971 to 2018). **Asian Journal of Business and Accounting**, v. 12, n. 2, p. 233–286, 2019.

RAMOS, S. C.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D. D. ANÁLISE DA PRODUÇÃO NACIONAL SOBRE PROCESSO DECISÓRIO NO PERÍODO DE 2004-2014. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 3, 17 dez. 2015.

RECKWITZ, A. Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243–263, 2002.

Research in Brazil: Funding excellence. Clarivate Report 2013-2018. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <https://jornal.usp.br/wp-content/uploads/2019/09/ClarivateReport_2013-2018.pdf>.

Resumo Técnico do Censo da Educação Superior 2017. Brasília: Inep/MEC, 2019.

REY, F. G.; GÓMEZ, Á. D. SUBJETIVIDAD: UNA PERSPECTIVA HISTÓRICO CULTURAL. CONVERSACIÓN CON EL PSICÓLOGO CUBANO FERNANDO GONZÁLEZ REY. **Universitas Psychologica**, v. 4, n. 3, p. 374–383, 2005.

ROULEAU, L. Studying strategizing through biographical methods: narratives of practices and life trajectories of practitioners. In: GOLSORKHI, D. et al. (Ed.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Second edi ed. [s.l.] Cambridge University Press, 2015. p. 462–476.

SANDBERG, J.; TSOUKAS, H. GRASPING THE LOGIC OF PRACTICE: THEORIZING THROUGH PRACTICAL RATIONALITY. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 2, p. 338–360, 2011.

SANTOS, M. Apresentação de Obras. **Laboreal**, v. II, n. 1, p. 34–41, 2006a.

SANTOS, M. Análise psicológica do trabalho: dos conceitos aos métodos. **Laboreal**, v. 2, n. 1, p. 1–14, 2006b.

SILVA, S. R. da; CAMARGO, D. De. A articulação de múltiplas atividades por mulheres trabalhadoras: significados e emoções. **Psicologia Argumento**, v. 38, n. 99, p. 46–65, 2020.

SIMON, H. A. Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. **Academy of Management Executive**, v. 1, n. 1, p. 57–64, 1987.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations**. Fourth Edi ed. New York: The Free Press, 1997.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. [s.l.] Sage, 1995.

STEPTOE-WARREN, G.; HOWAT, D.; HUME, I. Strategic thinking and decision making:

literature review. **Journal of Strategy and Management**, v. 4, n. 3, p. 238–250, 2011.

SUÁREZ-ORTEGA, M. Performance, Reflexivity, and Learning Through Biographical-Narrative Research. **Qualitative Inquiry**, v. 19, n. 3, p. 189–200, 2013.

TREFFERS, T.; KLARNER, P.; HUY, Q. N. Emotions, time, and strategy: The effects of happiness and sadness on strategic decision-making under time constraints. **Long Range Planning**, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101954>>.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2017 - 2021 (Texto revisado em 2019)**. Curitiba: UFPR, 2020.

VAARA, E.; SONENSHEIN, S.; BOJE, D. Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations: Approaches and Directions for Future Research. **Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 495–560, 2016.

VILLAR, E. G. et al. Deciding : decision-making as a social practice. **Int. J. Management and Decision Making**, v. 17, n. 3, p. 279–298, 2018.

WHITTINGTON, R. The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117–125, 2003.

WHO Director-General’s opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020. Disponível em: <<https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>>. Acesso em: 2 abr. 2020.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 14–20, 2004.

ZANNI, P. P.; MORAES, G. H. S. M. de; MARIOTTO, F. L. Para que servem os Estudos de Caso Único? **XXXV Encontro da ANPAD**, p. 1–16, 2011.

APÊNDICE 1 – PESQUISAS DECISÕES ESTRATÉGICAS E CLOT

Termos exatos de pesquisa	Base	Parâmetros	Artigos Encontrados	Data da Pesquisa
Decisões Estratégicas E Clot	Spell	Resumo	0	16/02/2020
		Período de publicação: jan/2015 até jan/2020		
		Tipo de documento: artigo		
		Área de conhecimento: Administração		
Decisão Estratégica E Clot	Spell	Resumo	0	16/02/2020
		Período de publicação: jan/2015 até jan/2020		
		Tipo de documento: artigo		
		Área de conhecimento: Administração		
"Strategic Decision-making" AND Clot	Web of Science (Coleção Principal) - Via CAPES	Todos os anos	0	15/02/2020
		Tópico		
	Scopus (Elsevier) - Via CAPES	Documents search	0	15/02/2020
		Article title, Abstract, Keywords		
		Limit: All years		
Document type: Article or Review				
Acess type: All				
"Strategic Decision making" AND Clot	Web of Science (Coleção Principal) - Via CAPES	Todos os anos	0	15/02/2020
		Tópico		
	Scopus (Elsevier) - Via CAPES	Documents search	0	15/02/2020
		Article title, Abstract, Keywords		
		Limit: All years		
Document type: Article or Review				
Acess type: All				
Strategic Decision-making E Clot	Spell	Resumo	0	16/02/2020
		Período de publicação: jan/2015 até jan/2020		
		Tipo de documento: artigo		
		Área de conhecimento: Administração		

Fonte: A autora (2020).

APÊNDICE 2 – DADOS SECUNDÁRIOS ANALISADOS

U - UFPR Notícia | D - Documento | P - Pronunciamento | R - Reunião | N - Notícia Geral | I - Portais Informativos

Cód	Data	Hora	Título	Fonte
N_01	30/01/2020		OMS declara coronavírus emergência de saúde pública internacional	ONU Brasil
D_01	06/02/2020		LEI Nº 13.979, DE 6 DE FEVEREIRO DE 2020	Câmara dos Deputados
U_01	13/02/2020	13h39	Agência Nacional de Vigilância Sanitária publica orientações para serviços de saúde nos casos de coronavírus	Site UFPR
N_02	26/02/2020	11h44	Brasil confirma primeiro caso da doença	Ministério da Saúde
N_03	28/02/2020		Preparing for large-scale community transmission of COVID-19	World Health Organization
U_02	04/03/2020	17h29	Coronavírus: UFPR informa comunidade e alerta para prevenção	Site UFPR
N_04	07/03/2020		Responding to community spread of COVID-19	World Health Organization
U_03	11/03/2020	8h18	MEC orienta comunidade acadêmica para prevenção contra o Coronavírus	Site UFPR
N_05	11/03/2020		WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020	World Health Organization
N_06	11/03/2020	19h48	OMS classifica coronavírus como pandemia	Governo do Brasil
N_07	12/03/2020		WHO Director-General's opening remarks at the Mission briefing on COVID-19 - 12 March 2020	World Health Organization
U_04	12/03/2020	8h13	UFPR cria comissão para acompanhar e prevenir Coronavírus	Site UFPR
D_02	11/03/2020		PORTARIA Nº 695/REITORIA, DE 11 DE MARÇO DE 2020	Site UFPR
U_05	13/03/2020	10h58	UFPR adota medidas de prevenção ao Coronavírus	Site UFPR
N_08	13/03/2020	13h27	Saúde regulamenta as condições de isolamento e quarentena	Ministério da Saúde Brasileiro
U_06	13/03/2020	18h36	UFPR reúne pró-reitorias e setores para levantar opiniões sobre ações durante a pandemia de coronavírus	Site UFPR
P_01	13/03/2020		Pronunciamento Reitor - Coronavírus	Facebook UFPR
N_09	13/03/2020	20h10	Saúde anuncia orientações para evitar a disseminação do coronavírus	Ministério da Saúde Brasileiro
U_07	13/03/2020	21h05	Comunicado sobre o fechamento dos Restaurantes Universitários	Site UFPR
U_08	15/03/2020	14h18	Nota oficial sobre pandemia de Coronavírus: UFPR suspende aulas a partir de segunda-feira (16)	Site UFPR
U_09	15/03/2020	15h28	UFPR suspende aulas a partir de segunda-feira (16), por conta do Coronavírus	Site UFPR
P_02	15/03/2020		Diálogo Com a Gestão Suspensão das aulas	Youtube UFPR TV

Cód	Data	Hora	Título	Fonte
D_03	15/03/2020	19h53	Despacho: Suspensão dos Calendários Acadêmicos da UFPR	Site UFPR
N_10	15/03/2020		Em reunião com universidades, Saúde orienta a não suspensão imediata das aulas	SMS
N_11	15/03/2020		Pronunciamento do Reitor Luiz Alberto Pilatti sobre a suspensão das aulas	Facebook UTFPR
D_04	15/03/2020		PORTARIA Nº 721/2020 - REITORIA	Site UFPR
D_05	16/03/2020		Decreto 4230 - Governo do Estado do Paraná	Governo do Paraná
P_03	16/03/2020		Diálogo Com a Gestão Medidas internas sobre o Coronavírus	Youtube UFPR TV
N_12	16/03/2020	12h00	Campanha do Governo orienta a população	Secretaria Estadual de Saúde do Paraná
U_10	16/03/2020	12h46	UFPR disponibiliza auxílio refeição emergencial para estudantes cadastrados em programas da PRAE	Site UFPR
N_13	16/03/2020		SUSPENSÃO DAS AULAS E ATIVIDADES PRESENCIAIS NA UP	Facebook Universidade Positivo
N_14	16/03/2020	19h40	Paraná adota ações preventivas e reforça controle sobre o coronavírus	Governo do Paraná
D_06	17/03/2020		RESOLUÇÃO Nº 26/2020-CEPE. Dispõe sobre a suspensão dos calendários acadêmicos	Site UFPR
U_11	17/03/2020	15h24	Distanciamento social pode conter Coronavírus, alerta cientista da UFPR	Site UFPR
U_12	17/03/2020	17h22	Transmissão comunitária do Coronavírus: o que é e por que preocupa	Site UFPR
D_07	17/03/2020		ORIENTAÇÕES PARA PROCEDIMENTOS NA UFPR EM FACE DA PANDEMIA DO CORONAVIRUS - PÓS-GRADUAÇÃO / PESQUISA / INICIAÇÃO CIENTÍFICA –	Site UFPR
U_13	18/03/2020	8h11	Assista: especialistas da Comissão da UFPR dão respostas sobre o Coronavírus	Site UFPR
U_14	18/03/2020	8h29	Conselho apoia suspensão das atividades acadêmicas e PRPPG divulga orientações e procedimentos	Site UFPR
U_15	18/03/2020	12h03	Pessoas que apresentarem sintomas gripais devem ficar em isolamento, alerta comissão da UFPR	Site UFPR
U_16	18/03/2020	12h43	UFPR orienta sobre atividades de estágio no período de suspensão do calendário acadêmico	Site UFPR
D_08	18/03/2020		Memorando-Circular nº 1/2020/UFPR/R/PROGRAD	Site UFPR
N_15	18/03/2020		Covid-19: OMS divulga guia com cuidados para saúde mental durante pandemia	ONU News

Cód	Data	Hora	Título	Fonte
D_09	19/03/2020		RECOMENDAÇÕES DA COMISSÃO PARA O ENFRENTAMENTO DA COVID-19 NA UFPR	Site UFPR
R_01	20/03/2020		PROPOSTA: retomada do calendário acadêmico, atividades remotas e exercícios domiciliares especiais	Youtube Eventos UFPR TV
U_17	21/03/2020	13h01	Nota técnica da Comissão de Acompanhamento e Controle de Propagação do Coronavírus na UFPR	Site UFPR
U_18	21/03/2020	13h05	Comissão da UFPR divulga nota técnica que orientou decisões institucionais	Site UFPR
P_04	22/03/2020		Diálogo Com a Gestão Nova suspensão das aulas	Youtube UFPR TV
U_19	23/03/2020	8h34	Suspensão do calendário acadêmico é prorrogada até 2 de maio	Site UFPR
U_20	24/03/2020	17h11	UFPR cria comissão para definir ações de inclusão digital para estudantes de graduação – pesquisa até 13/04	Site UFPR
D_10	24/03/2020		PRAE - INCLUSÃO DIGITAL	Site UFPR
U_21	24/03/2020	19h22	10 dicas de atividades em casa para cuidar da saúde mental durante pandemia, segundo pesquisadora da UFPR	Site UFPR
N_16	02/04/2020		Coronavírus	World Health Organization
D_11	03/04/2020		Boletim Epidemiológico 06	Ministério da Saúde
D_12	06/04/2020		Boletim Epidemiológico 07	Ministério da Saúde
P_05	08/04/2020		Diálogo Com A Gestão Atividades Remotas	Youtube UFPR TV
N_17	20/04/2020		MEC lança portal de monitoramento de ações e operação das instituições de ensino durante a pandemia	MEC
I_01			Portal de monitoramento das instituições de ensino MEC	MEC
N_18			A mais antiga do Brasil	Site UFPR
I_02			Indicadores Institucionais UFPR	Site UFPR
R_02	22/04/2020		Reunião PROGRAD e coordenadores de curso de graduação da UFPR - 22/04/2020	Youtube Eventos UFPR TV
U_22	23/04/2020	11h45	PROGRAD promove reunião com os coordenadores de curso de graduação para elaborar propostas de atividades acadêmicas durante pandemia	Site UFPR
D_13	23/04/2020		POSICIONAMENTO FINAL DCE - EXECUTIVA	Facebook DCE UFPR
P_06	25/04/2020		Diálogo Com A Gestão Calendário Acadêmico	Youtube UFPR TV
U_23	30/04/2020	12h46	Calendário acadêmico da UFPR é suspenso por tempo indeterminado; leia as resoluções que adaptam atividades	Site UFPR

Cód	Data	Hora	Título	Fonte
D_14	04/05/2020		RESOLUÇÃO Nº 42/2020-CEPE	Site UFPR
D_15	04/05/2020		RESOLUÇÃO Nº 43/2020-CEPE, DE 04 DE MAIO DE 2020	Site UFPR
D_16	04/05/2020		RESOLUÇÃO Nº 44/2020-CEPE	Site UFPR
U_24	06/05/2020	19h41	Especialistas reforçam papel da ciência no combate ao novo coronavírus	Site UFPR
U_25	20/05/2020	18h01	Comissão da UFPR lança nota com novas informações e recomendações sobre a covid-19	Site UFPR
D_17	20/05/2020		Nota da Comissão de acompanhamento e controle de propagação do novo Coronavírus na UFPR sobre e evolução da COVID-19 no Paraná.	Site UFPR
U_26	20/05/2020	19h06	Em respostas para sociedade, cientistas reforçam necessidade de cuidados para evitar contaminação de coronavírus	Site UFPR
U_27	21/05/2020	20h33	UFPR disponibilizará computadores e Internet para estudantes sem acesso digital durante pandemia	Site UFPR
D_18	26/05/2020		Ata de Reunião CEPE de 30 de Abril de 2020	Site UFPR
U_28	29/05/2020	9h27	UFPR oferece à comunidade acadêmica suporte e capacitação sobre ensino remoto	Site UFPR
U_29	09/06/2020	18h55	UFPR lança editais para empréstimo de notebooks e serviços de Internet para estudantes que necessitarem	Site UFPR
D_19	10/06/2020		RELATORIA DA REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO DE ENTIDADES DE 04/06/2020	Facebook DCE UFPR
U_30	12/06/2020	15h41	Covid-19: projeto nacional com participação da UFPR oferece psicoterapia para profissionais de saúde	Site UFPR
U_31	22/06/2020	11h13	UFPR define prazos e normas para o Ensino Remoto Emergencial	Site UFPR
D_20	23/06/2020		RESOLUÇÃO Nº 59/2020-CEPE	Site UFPR
U_32	24/06/2020	8h21	Pesquisador da UFPR cria escala de medo da pandemia do novo coronavírus	Site UFPR
U_33	08/07/2020	18h30	Projeto de extensão da UFPR divulga materiais online para promover saúde mental durante pandemia	Site UFPR
D_21	10/07/2020		Ata da Sessão Extraordinária do CEPE de 20/05/2020	Site UFPR
D_22	19/10/2020		Ata da Sessão Extraordinária do CEPE de 19/06/2020	Site UFPR