

A DECISÃO NA ACADEMIA II*

Sérgio Proença Leitão**

1. Metodologia; 2. Problemas metodológicos; 3. O procedimento analítico com os fatores e modelos; 4. O estudo de caso e a síntese do processo; 5. Resumo e conclusões.

Segundo e último artigo condensando pesquisa sobre decisão na Universidade. Desenvolvimento de método qualitativo, combinando procedimento analítico com sintético. Adoção de visão abrangente do processo decisório. Metodologia criada para alcançar objetivo do estudo. Procedimento adotado com os fatores influenciadores da decisão e com os modelos de referência da visão sintética do processo. Conclusões da pesquisa.

DECISION IN THE ACADEMY (II)

The exploratory study, condensed in two articles, the first one published in *RAP* 1/93 and the second in this present issue, develops a qualitative method, combining both the analytical and the synthetical procedures, and adopts a comprehensive view of the decision-making process in the Brazilian university, in order to better explain it. Using the working tools of the survey, direct observation and case-studies and with the support of five descriptive models (rational, bureaucratic, political, collegiate and anarchic), the author proposes that decision be explained by a network of connections between the various factors influencing it, expressing different rationalities. That network has different configurations, pursuant to the institution or process being studied. The analysis is a contribution to the understanding of the Brazilian university and is starting a line of theoretical investigation in academic management.

Palavras-chave:

Totalidade; rede de conexões; racionalidade objetiva;
racionalidade funcional; racionalidade subjetiva;
irracionalidade; não-racional.

1. Metodologia

Este trabalho sobre processo decisório na Universidade brasileira é um estudo exploratório tanto no conteúdo como no método, combinando levantamento com o

* O presente artigo é o segundo de uma série de dois, que condensa um estudo realizado pelo autor sobre processo decisório na Universidade brasileira. Artigo recebido em abr. 1992 e aceito em jul. 1992.

** Doutor em Educação pela UFRJ. Coordenador de Graduação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC/RJ. (Endereço: Rua Marquês de São Vicente, 225 - Gávea - Rio de Janeiro - RJ).

estudo de caso. Desenvolvido em duas etapas, assume a premissa de que é possível compreender a realidade com base na experiência e na qualidade. A experiência de professores que vivenciaram processos de decisão na Academia durante décadas. A qualidade do fenômeno estudado, ou seja, o confronto de predicados, atributos e condições que definem e diferenciam o objeto estudado e não apenas a intensidade (quantidade) com que se manifesta, que é aqui utilizada apenas como apoio à análise qualitativa.

Considera a decisão um fenômeno complexo alicerçado em fatos e valores, sujeito a muitas influências que não podem ser reconhecidas através de pura mensuração. A aplicação dos princípios do reducionismo cartesiano, da ciência positiva, no estudo da decisão, apoiada por técnicas de quantificação, limitaria fortemente a compreensão do processo, deixando de captar todas as suas dimensões.

A revisão da bibliografia demonstra que a redução do fenômeno decisório a algumas de suas partes componentes, com a eleição de variáveis e a mensuração de suas relações causais, como apresentado nos estudos de caso analisados no artigo anterior, segmenta o fenômeno e o explica com fortes limitações. A abordagem clássica não possibilita a visualização integral do processo e dos complexos mecanismos que o orientam. Exclui a possibilidade de identificar e compreender as numerosas e intrincadas relações existentes no bojo do processo de decisão, bem como a natureza dessas relações, porque assume uma visão linear do processo que embute relações complexas, contraditórias, dinâmicas, não sujeitas apenas a relações de causalidade.

A abordagem estrutural funcionalista das teorias administrativas, em que se fundamenta a esmagadora maioria dos estudos sobre organização e sobre decisão, não se apresenta, nesse sentido, como a abordagem única, ou mesmo mais adequada a uma visão abrangente do processo, em razão de seu compromisso com a visão reducionista dos fenômenos organizacionais. Nela, o contingencialismo parece constituir o melhor *background* teórico para o estudo da decisão organizacional. Mas nem mesmo ele atende à necessidade de uma visão abrangente, que o fenômeno da decisão em organização com a Universidade requer, especialmente num estudo de caráter experimental como este, que pretende se aproximar de uma visão mais ampla e sugerir caminhos de investigação.

Dessa forma, o referencial teórico adotado, de origem estrutural-funcionalista, que são os modelos e *frameworks* da decisão racional, burocrática, política, colegiada e anárquica, necessita ser reexaminado em sua capacidade descritiva e explicativa. Isto fundamentalmente porque, sendo modelos que representam uma visão parcial da realidade, deixam escapar o que parece ser o ponto central desse fenômeno: a análise das complexas relações existentes entre os elementos constitutivos do processo. Relações estas que não são apenas de causalidade ou de contradição, porém mais variadas e que, dependendo da situação, impulsionam o processo numa ou noutra direção.

Essas relações são denominadas *conexões*, e os elementos, *fatores* capazes de influenciar a tomada de decisão na Academia. As investigações preliminares levantaram suspeitas e o decorrer do estudo trouxe a convicção de que a compreensão da decisão como um processo virá da compreensão da natureza dessas conexões,

associada à sua visão em conjunto. É por esse caminho, que substitui a perspectiva reducionista pela visão total, que devem enveredar os estudos sobre o processo decisório em organizações complexas como as Universidades.

O método aqui desenvolvido consiste essencialmente em estudar conexamente o processo decisório, ou seja, com atenção a seus múltiplos fatores e às conexões entre eles, visualizando cada uma de suas partes ou estruturas particulares como integrantes de uma estrutura maior, integrantes de um todo. Conseqüentemente, aceitamos como inerentes ao processo as rupturas, incompatibilidades e inconsistências existentes, o que só pode ser entendido a partir de uma visão não-linear e não de uma pura seqüência lógica de causas e efeitos. Nessa abordagem, os modelos de referência teórica acabam por perder sua individualidade e se transformam nas estruturas particulares que integram a estrutura maior a ser descoberta, capaz de explicar o fenômeno em seu todo.

Nesse sentido, as formas de comportamento decisório na organização universitária descritas como racional, burocrática, política etc. acabam por explicar apenas uma parte do comportamento decisório total da Academia. Mas cada uma dessas partes é apenas parcialmente autônoma no processo, posto que são independentes. E podem ser unificadas por certos elementos comuns a todas as estruturas, que constituem um elo de ligação, com capacidade para integrar cada parte no todo. São os fatores comuns a todos os comportamentos.

Para chegar a essa visão ou, mais propriamente, a esse esforço de compreensão do fenômeno em seu todo, uma estratégia foi construída paralelamente ao esforço de compreensão do problema, na pretensão de responder à questão básica desse estudo e validar ou questionar sua proposição inicial. Para compreender o fenômeno da decisão em seu todo, tivemos de construir um novo método, pois não podíamos chegar ao novo fim sem desenvolver um novo meio.

1.1 A estratégia analítico-sintética

O estudo foi conduzido em duas etapas: um levantamento e depois um estudo de caso. A primeira para testar, junto a experientes professores, 39 fatores potencialmente capazes de influir na decisão acadêmica e os cinco modelos de referência, representados por assertivas inspiradas nas questões específicas apresentadas no artigo anterior. Isto possibilitou a transformação dos modelos, antes apenas identificados por determinadas características e, depois do levantamento, enriquecidos com um conjunto de fatores capazes de explicar cada forma de comportamento e mesmo transcender a todas. Com a consciência de que os modelos iniciais podiam ser ampliados, passamos, então, a um estudo de caso, a segunda etapa, examinando um específico processo de decisão para novo teste dos fatores e modelos.

O primeiro passo, na etapa inicial, foi a realização de uma entrevista pessoal, aberta, com um professor de grande vivência acadêmica, que já ocupou cargos na Diretoria do Ensino Superior do MEC e no Conselho Federal de Educação, e é também um estudioso da Administração da Educação. A entrevista durou três horas e meia e, a partir de uma abordagem abrangente, possibilitou registrar as percepções desse professor sobre como se processa a decisão na Academia, além de identificar

os procedimentos a serem adotados nas entrevistas que se seguiram. Elaboramos, então, dois instrumentos para coletar informações quantitativas e qualitativas. O primeiro reunia 39 fatores passíveis de influenciar a decisão na Universidade, recolhidos na literatura sobre decisão. Não houve intenção inicial de vincular esses fatores aos modelos para maior liberdade na identificação de aspectos relevantes não abrangidos pelos modelos. Esse instrumento foi utilizado nas entrevistas de duas formas.

Primeiramente, para uma avaliação quantitativa. Foi pedido a cada entrevistado que assinalasse um valor, numa escala de diferencial semântico, de 1 a 5 graus de intensidade para cada fator, com o valor 1 indicando que o fator nunca fora observado pelo respondente, em sua vivência, como capaz de influenciar uma decisão, e o valor 5 significando que o fator sempre ocorria na tomada de decisões individuais ou na participação em decisões coletivas. O entrevistado foi convidado a se reportar, num esforço de síntese, à sua experiência pessoal nas decisões tomadas individual ou coletivamente e, também, à sua observação do comportamento dos outros.

A escala foi usada como um artifício para aumentar o esforço do entrevistado na identificação da presença do fator na decisão acadêmica. Em face da limitação do grupo entrevistado em termos de amostra, apesar de sua grande experiência no assunto pesquisado, seria temerário pensar em termos quantitativos e estabelecer uma hierarquia de intensidade entre fatores e modelos. O objetivo era identificar a presença de cada um dos 39 fatores testados, com maior confiabilidade do que a obtida em resposta do tipo “sim” ou “não”. Para auxílio da análise, foi calculado, além da média, o desvio-padrão para cada fator, com o clássico objetivo de observar a maior ou menor dispersão das posições registradas, ajudando a identificar as discrepâncias de visões expressas nos depoimentos.

Tomando o valor 3 como ponto médio da escala, assumimos que os fatores com médias iguais ou superiores a 3 e desvio-padrão igual ou inferior a 1 seriam mais significativos para explicar o comportamento decisório na Universidade. Isto teve como corolário não rejeitar inteiramente os fatores com médias abaixo de 3 (apenas seis casos dos 39 fatores estudados), nem os de maior dispersão (apenas três casos), mas considerá-los menos significativos para explicar o comportamento decisório na Academia. Nenhum fator, aliás, obteve média inferior a 2. Os pontos atribuídos pelos entrevistados serviram para complementar a análise qualitativa de cada fator e modelo, que é a essência do método, e não para hierarquizar fatores.

A medida de intensidade pedida ao entrevistado serviu também para aumentar sua concentração no tema, qualitativamente desenvolvido em seguida, além de constituir um instrumento complementar de análise para o autor.

Após o 3º fator, foi pedido a cada entrevistado que acrescentasse, se possível, um ou mais fatores influenciadores da decisão que tivesse sido percebido por ele. Disso resultou a anexação à análise de quatro fatores de um total de sete apontados. Três não foram incluídos porque não puderam ser confirmados por mais de três professores após a sua indicação. Os quatro incluídos, pelo fato de surgirem ao longo das entrevistas, não puderam ser submetidos ao tratamento numérico.

O segundo uso dado a esse primeiro instrumento foi o de roteiro para uma avaliação qualitativa dos fatores. Procuramos, durante as entrevistas, explorar a

experiência de cada um, enfatizando que o valor dado não deveria se basear no que o entrevistado considerava desejável, ideal, mas sim no que fora capaz de observar.

Depois de atribuído um valor na escala, pedimos a cada um que justificasse sua nota, iniciando-se o enfoque qualitativo. Enveredou-se pelo subjetivo, com abertura máxima, onde se procurou obter relatos de casos, análises pessoais de fatos vividos, estorinhas que poderiam enriquecer a visão do depoente sobre como ele percebia a presença de cada fator e, ainda, desvendar tipos de relacionamento entre os fatores estudados ocultos no discurso. Convivemos com depoimentos embebidos pelos valores e pela subjetividade de cada entrevistado como fato inevitável. O objetivo de captar qualidade e experiência também não nos deixou esquecer que lidávamos com a percepção dos fatos e não com os fatos em si, restrição inerente aos métodos de pesquisa em Ciências Sociais, porque é através das percepções e dos julgamentos dos indivíduos que podemos conhecer a realidade.

Percepção envolve seletividade e interpretação dos estímulos recebidos, e a interpretação é baseada em impressões correntes e experiências passadas. Assim, nossa preocupação em selecionar um grupo de professores com muita experiência em Universidade, com o objetivo de obter variedade e qualidade de informação, provavelmente acabaria por reduzir o viés perceptivo, causado por estereótipos, efeitos de halo, projeções ou pelas defesas perceptivas de cada um. Nossa suposição foi de que o número elevado de vezes em que cada entrevistado vivenciou o fenômeno da decisão, ou seja, sua experiência, poderia contribuir para a redução desse viés, embora ele fosse de todo inevitável, seja para os entrevistados, seja para o entrevistador.

A maior parte dos entrevistados reportou-se a vivências mais recentes, num horizonte raras vezes superior a 10 anos. Durante os depoimentos poucos alteraram os valores anteriormente assinalados na escala e, quando isso ocorreu, na maior parte das vezes foi para alterar algum valor extremo da escala, ou seja, o “nunca” ou o “sempre ocorreu”, porque seu próprio relato trazia lembranças que eliminavam aquelas posições extremas. As notas 1 e 5 foram as menos usadas na escala.

Os valores atribuídos à escala e os comentários dos entrevistados para cada fator foram depois analisados de forma a associar a visão quantitativa à qualitativa.

O segundo instrumento aplicado serviu, como o anterior, ao mesmo tempo, para mensurações e roteiro de entrevista qualitativa. Constituiu-se de um conjunto de cinco assertivas, cada uma relacionada a um dos modelos testados, grupados em três blocos, cada um com um componente da decisão: as etapas de avaliação das alternativas e de escolha e seu aspecto subjetivo mais relevante, os valores. As assertivas foram baseadas nas questões específicas anteriormente formuladas.

Após uma explicação do objetivo do instrumento — identificar a presença do comportamento decisório racional, burocrático etc., a partir da percepção dos entrevistados, com base em suas vivências —, pedimos que procedessem conforme o comportamento anterior, assinalando valores de 1 a 5 para cada assertiva. Identificamos para o entrevistado a relação de cada assertiva com o modelo que ela representava, fosse em termos de alternativas, de escolha ou de valores. As assertivas objetivaram facilitar a identificação de cada tipo de comportamento decisório.

Após a concessão do grau de intensidade pelo entrevistado, verificamos a existência de discrepâncias dentro de cada modelo e entre os modelos, pedindo, em seguida, que o entrevistado comentasse sua posição, iniciando assim a entrevista qualitativa, que teve menor duração do que a do instrumento anterior. Ocorreu aqui maior número de revisões de valores dados, em face da maior dificuldade desse instrumento.

O grupo de entrevistados, através desses dois instrumentos, foi de 20 professores com a média de 30 anos de vida universitária. A experiência mínima fixada foi de 17 anos, o mesmo tempo de vivência do autor deste trabalho. No grupo, o professor de menor experiência tinha 18 anos e o de maior, 50 anos de vida acadêmica.

Alguns professores pertenciam a mais de uma universidade. No total das vinculações presentes e passadas, 11 pertenciam à UFRJ, nove à PUC, um à UERJ e um à Santa Úrsula. Todos exerceram ou exercem funções de direção e participaram de órgãos colegiados nos diversos níveis da instituição. Dos 20, um foi reitor e ministro da Educação, quatro ocuparam a função de vice-reitor, um foi presidente do CNPq e vários ocuparam a função de decano.

Com relação às áreas de conhecimento representadas no grupo, nove são da área de Ciências Humanas, seis de Ciências Sociais e cinco de Ciências Exatas. A maior concentração em área profissional foi em Educação, com quatro professores; nas demais áreas houve maior dispersão. As áreas representadas foram Filosofia, Psicologia, Letras, Educação, Economia, História, Administração, Contabilidade, Física, Química, Informática e Matemática. Não houve preocupação em seguir critérios amostrais nos termos usados em pesquisa quantitativa, mas apenas em diversificar os tipos de visões da Universidade encontrados em diferentes profissões e áreas de conhecimento.

As entrevistas tiveram duração média de três horas e foram realizadas nos locais de trabalho dos entrevistados, sem muitos casos de interrupção durante as gravações.

Associada ao método de entrevista, foi usada a observação direta. A experiência pessoal do autor como ex-diretor de departamento durante quase cinco anos, de membro do Conselho do Centro de Ciências Sociais durante seis anos e membro da Comissão Geral do Departamento de Administração na PUC durante 15 anos foi agregada aos depoimentos dos professores. A contribuição maior da vivência do autor se localizou, no entanto, no exercício de maior sensibilidade para a condução das entrevistas e análise dos depoimentos.

Todas as entrevistas foram passadas do gravador para o papel. Foi feita aqui uma primeira triagem das informações, eliminando diálogos supérfluos ao tema. Os depoimentos foram reproduzidos com a preocupação de registrar palavras e modos de falar de cada professor entrevistado, sem introduzir correções de estilo, que poderiam distorcer a interpretação posterior. As 20 entrevistas foram então lidas, para isolar os depoimentos relacionados a cada fator pesquisado. Preparamos, nessa fase, cerca de 800 “resumos”, logo agrupados por fator estudado. Cada “grupo” reunia tudo que havia sido dito pelos entrevistados sobre cada fator, num texto único, totalizando 43 textos. Por exemplo, para um fator como “intuição”, todos os depoimentos dados foram reunidos num único texto, proporcionando uma segunda triagem das informações registradas.

Esse processo, trabalhoso e demorado, foi necessário para facilitar a análise de cada fator estudado. Com a primeira leitura das entrevistas, obtivemos uma visão de conjunto de cada entrevistado e, com a leitura posterior dos “resumos”, uma visão de conjunto de cada fator pesquisado.

A partir dos “resumos”, foi feita, então, a análise dos fatores influentes na decisão, um a um, considerando as médias e os respectivos desvios-padrão de cada fator, com material auxiliar de análise.

Procedimento idêntico foi adotado depois para as entrevistas sobre as assertivas associadas aos cinco modelos de comportamento decisório. Nessa ocasião aproximadamente 100 “resumos” foram reunidos em cinco textos, um para cada modelo, com depoimentos sobre alternativas, escolha e valores ou sobre o comportamento decisório como um todo.

Da mesma forma que no caso anterior, computamos os dados numéricos para as assertivas e para os modelos. A análise dos modelos envolve um primeiro esforço de agregação de análise feita, pois reúne a análise do material coligido para os 43 fatores com a análise dos depoimentos sobre os modelos, associando-as.

Na análise das informações, trabalhamos com três estágios de análise e dois níveis de agregação. Foi feita primeiro a fragmentação do fenômeno decisão em seus componentes ou fatores, identificando-se, a partir dos depoimentos, as conexões existentes entre os 43 fatores, analisando-se cada fator individualmente em sua capacidade de influir na tomada de decisão. Nessa análise as conexões entre os fatores foram apenas registradas, sem se procurar estabelecer a natureza de cada relação.

No segundo estágio de análise foi feito um primeiro esforço de agregação do fenômeno, associando-se os fatores aos comportamentos decisórios expressos nos modelos de referência. Analisamos os depoimentos sobre os modelos e identificamos os fatores com maior capacidade de explicar cada tipo de comportamento decisório, por dedução dos depoimentos sobre os fatores e sobre os modelos. Associamos, portanto, determinados fatores a determinadas formas de comportamento (modelos) e chamamos esses fatores de primários por terem média igual ou superior a três e desvio inferior ou igual a um. Cada tipo de comportamento decisório foi, então, visualizado esquematicamente em sua composição de elementos ou fatores explicativos e suas conexões, mas estabelecendo, agora, a natureza dessas conexões em termos de causalidade, complementaridade, associabilidade, inerência e antagonismo. Foram relacionadas também as conexões dos fatores primários com os demais fatores de influência. O terceiro estágio e segundo nível de agregação representa a integração das cinco formas de comportamento decisório, a essa altura modificadas em relação aos modelos de referência originais, numa nova concepção do comportamento decisório na Universidade. Esse esforço de síntese, por sua maior integração e abrangência, adquire maior capacidade para explicar as possíveis formas de decidir na Universidade do que cada um dos modelos isoladamente. A nova concepção associa estruturas e nela incorpora novos elementos, aproximando-se fortemente da desejada visão total do processo. Essa síntese, todavia, é desenvolvida na segunda etapa da pesquisa, onde se apresenta um estudo de caso e se aplica o método aqui mencionado.

A segunda etapa da pesquisa foi, portanto, a realização de um estudo de caso. Foi escolhido o processo de reformulação da Pós-Graduação em Educação da UFRJ, por preencher os requisitos necessários para um estudo de caso, propostos por Yin.¹

Os 43 fatores e os cinco modelos foram submetidos a três professores qualificados como informantes-chave, pelo seu forte envolvimento no processo como coordenadores e membros do Grupo de Reestruturação da Pós-Graduação, que centralizou o conjunto de decisões tomadas. Os dois instrumentos foram submetidos também a dois outros professores não-pertencentes ao GRPG. A todos foi pedida, antes, uma descrição do processo de reestruturação. Dois representantes dos alunos, um do Mestrado e outro do Doutorado, também foram entrevistados para descrever e comentar a reestruturação dos dois cursos.

A duração média dessas entrevistas foi de duas horas, sendo complementadas pelo exame de atas de reuniões, circulares, relatórios, propostas, avaliações e do novo regulamento aprovado.

O tratamento dos dados foi idêntico ao da primeira etapa. Repetimos o mesmo processo para testar o que fora feito e concluído na primeira etapa, agora num caso específico e recente. Com a diferença de que a cada tipo de comportamento decisório já estava associado um conjunto de fatores que aumentava a capacidade explicativa do modelo original, e também já se considerava a existência de fatores comuns a todos os tipos de comportamento. O processo foi primeiro descrito, depois analisado à luz de cada tipo de comportamento para, no final, se efetivar uma síntese que permitisse uma visão integrada e total da reestruturação estudada. Os fatores e formas de comportamento racional, burocrático, político etc. foram avaliados pelos entrevistados separadamente.

Mas, quando analisamos o caso, o fizemos considerando as formas de comportamento e os fatores a elas associados, num primeiro nível de agregação, para depois desenvolver a síntese, visualizando o comportamento decisório como um todo composto por diversas racionalidades ou ausência de racionalidade. Como na primeira etapa, só foram considerados os fatores com média igual ou superior a três na escala de intensidade e desvio-padrão inferior ou igual a um. Alguns fatores se mostraram mais significativos do que na primeira etapa do estudo, nesse caso confirmando o caráter contingencial da decisão.

Em resumo, o método criado trabalha com uma abordagem analítica do fenômeno estudado, num primeiro momento, e com uma abordagem sintética, num segundo momento.

Delimitado o fenômeno em estudo e seus componentes, ou seja, o conjunto de 43 fatores influenciadores da tomada de decisão, é feita uma análise de cada fator e das conexões existentes entre eles. Ainda procedendo de forma analítica, esses fatores são associados às formas de comportamento (os cinco modelos de referência) para ampliar a compreensão do pesquisador. Só então se aborda o fenômeno de forma sintética, para apreender o conjunto dos fatores e comportamentos integradamente, numa estrutura total, capaz de explicar o fenômeno em estudo, em seu todo e não mais apenas nas suas partes componentes.

¹ Yin, Robert K. *Case study research, design and methods*. Beverly Hills, Sage Publications, 1985.

A abordagem sintética aparece no final da segunda etapa dos procedimentos adotados nessa pesquisa, ou seja, na conclusão do estudo de caso. Na primeira etapa, que compreende o levantamento, trabalhou-se apenas com o método analítico, desenvolvido em dois estágios e num primeiro nível de agregação. Não se chegou, nessa primeira etapa, ao terceiro estágio e segundo nível de agregação, que é, na realidade, o esforço final de síntese, só aplicado no fechamento do estudo de caso, que serviu de teste para o método criado. No estudo de caso o método foi aplicado integralmente.

2. Problemas metodológicos

O método foi concebido ao longo do desenvolvimento do estudo e constituiu também uma tentativa de superar as dificuldades encontradas nesse tipo de pesquisa. Numa leitura posterior do livro de Brandão e Crema,² encontramos similaridade com o que os autores denominaram abordagem holística.

Uma primeira dificuldade surgiu quando pensamos em demonstrar de forma esquemática a inter-relação das estruturas de fatores construídas. Foi possível fazê-lo, no primeiro nível de agregação, para cada uma das cinco formas de comportamento decisório (modelos modificados), porque foram apresentadas ali apenas as conexões existentes entre fatores primários em cada forma de comportamento. Trata-se de uma representação simplificada porque não apresenta todas as conexões possíveis no fenômeno. Mas, para chegar ao segundo nível de agregação, que requer a integração, numa só, das cinco estruturas, ou conjunto de fatores que integram cada uma das formas de comportamento, para obter a visualização do comportamento decisório na Universidade como um todo, essa representação esquemática se torna ainda mais difícil.

A análise dos depoimentos também ensejou dificuldades. Uma opção que aí se colocou foi se deveríamos trabalhar com o discurso individual ou com o discurso coletivo. Naturalmente se poderia indagar se o discurso de cada um era realmente individual, na medida em que espelhava também as observações sobre o comportamento dos outros. Poder-se-ia perguntar ainda como lidar com as constantes contradições e incoerências no interior dos discursos. A conclusão a que chegamos é de que é possível trabalhar com o individual e com o coletivo. Quando obtemos médias para as intensidades apontadas, detectamos a presença do fator ou do modelo pela visão coletiva, expressa em termos numéricos. A análise qualitativa que se segue é também derivada do discurso coletivo, a partir da interpretação do conjunto de posições registradas na análise. Ela explicita, algumas vezes, contradições decorrentes de diferentes vivências ou percepções. Prevaleceu, então, o esforço do analista de captar o conjunto, com todos os antagonismos, coerências e incoerências que expressassem a realidade de cada entrevistado e da própria vida na Universidade.

Mas ao mesmo tempo em que pela análise procurávamos agregar, mantivemos em grande parte as individualidades. Muitos depoimentos foram reproduzidos, alguns na íntegra, outros nos seus trechos principais, para que se pudesse captar a

² Brandão, D. M. S. & Crema, R. *O novo paradigma holístico*. São Paulo, Summus Editorial, 1991.

visão do indivíduo. Registramos também, na análise feita, a experiência de cada um, seus valores, percepções da realidade, contradições e coerências, para tentar reproduzir como as coisas eram vistas no cotidiano de cada entrevistado.

Ao reproduzir, no estudo, o esforço individual, possibilitamos ao leitor captar a complexidade do fenômeno em estudo, permitindo que ele chegue a sua própria impressão pessoal, deixando-o entregue a sua própria subjetividade. Isto também pôde ampliar a visão do autor, expressa no texto, e identificar sua subjetividade. Amplia ainda as possibilidades de captar toda a riqueza de cada caso contado, de cada declaração prestada.

Os discursos individuais se apresentam assim como peças de um mosaico que o analista e o leitor procuram juntar uma a uma, no esforço de descobrir o desenho final do processo estudado. E não separam o objetivo do subjetivo porque informam sobre as duas realidades ao mesmo tempo.

Por outro lado, o método serviu para apontar as dificuldades na construção de classificações em fenômenos complexos. Tentamos elaborar uma classificação dos fatores, mas a classificação feita não explicitava o fato mais importante do fenômeno estudado: as formas como se processam as relações entre as partes componentes e a natureza das conexões existentes. Sua contribuição ao entendimento do fenômeno seria muito limitada. Sua capacidade de separar os elementos em categorias, ou de mostrar as formas de mediação existentes, não satisfaria. Também não seria completo o ajustamento entre fatores e modelos, porque alguns fatores podem estar presentes em mais de um comportamento decisório. Por esses motivos desistimos de apresentá-la. Outra dificuldade no método foi o acesso ao ponto focal do estudo, ou seja, descobrir como se processam as inter-relações dos fatores capazes de explicar o comportamento decisório e associá-los aos cinco modelos de referência. Não foi possível, nas entrevistas, levar os entrevistados a apontar todas as relações percebidas entre os mais de 40 fatores estudados. Ocorreram identificações induzidas e espontâneas, mas uma parte das conexões teve de ser deduzida pelo autor a partir dos depoimentos e de sua própria percepção pessoal. Essa contribuição pessoal corresponde aproximadamente a 30% das conexões identificadas.

A identificação da natureza da conexão existente, por outro lado, foi feita inteiramente pelo autor, a partir também da interpretação dos depoimentos e de nossa visão pessoal. Para isso trabalhamos com a interpretação dos sentidos das palavras (hermenêutica), com a lógica e com as relações causais entre o fator e o comportamento a ele associado. Isso implicou, também, a percepção da função de cada um desses fatores no comportamento decisório das pessoas. Mas foram fundamentalmente os depoimentos que sugeriram a existência de estruturas de relações. Nessas estruturas de relações, percebe-se o convívio do interesse pessoal com o coletivo, da razão com a emoção, da anarquia com a organização, bem como formas harmônicas de relacionamento.

Na construção e uso do método nem tudo foi dedução; por vezes recorremos à indução. Dedução e indução apareceram aqui como fruto do instinto, da pura intuição, sem obedecer a qualquer orientação preconcebida.

Finalmente, cabe discutir se essa metodologia pode ser considerada adequada para uma abordagem exploratória, onde a confirmação ou negação da questão em estudo

não representa uma conclusão definitiva, modelável, visando o controle e a previsibilidade, transformável em teoria. Nossa resposta é positiva, ressaltando que significa apenas uma nova possibilidade de compreensão do fenômeno decisão na Universidade, fugindo aos limites da visão reducionista e cartesiana clássica. Assim sendo, não focaliza a parte, mas o todo, a interconexão e a forma; não é exata, quantitativa, objetiva e isenta de valor, mas flexível e imprecisa, qualitativa por excelência, intersubjetiva, introspectiva. É um esforço de descobrir formas alternativas de conhecimento para fenômenos complexos como a decisão organizacional.

3. O procedimento analítico com os fatores e modelos

No levantamento realizado, na primeira etapa do estudo, foram analisados 43 fatores capazes de influenciar a tomada de decisão da Universidade (quadro 1) a partir das informações colhidas nos depoimentos dos professores. Essas informações possibilitaram perceber a existência de conexões entre os diferentes fatores. Na maioria das situações, as conexões foram indicadas, mas não explicadas pelos entrevistados. Obtivemos relações conscientes percebidas pelos professores, sugerindo a existência de uma teia de relações de compreensão necessária para o entendimento do processo decisório. Tais conexões, entendidas em seu sentido comum de ligações, vínculo ou nexos, foram relacionadas ao final da análise de cada fator e incluíram as relações percebidas durante a análise de outros fatores relacionados a um anterior já submetido a análise. Cada lista de conexões agregava, portanto, as relações detectadas durante o exame dos 43 fatores identificados na pesquisa. Foi o primeiro esforço de análise das partes do processo. A partir dos depoimentos relacionados com cada fator anteriormente analisado, e os relacionados a cada modelo, nas duas fases das entrevistas, buscou-se então um primeiro nível de agregação, com a conjugação dos fatores e modelos para permitir a inferência das formas de relacionamento existentes dentro de cada comportamento decisório, definido pelo respectivo modelo de referência teórica.

Reuniram-se então, para cada forma de decidir, os fatores considerados primários, ou seja, com maior capacidade de explicar a natureza do processo, que obtiveram média igual ou superior a três e desvio-padrão inferior ou igual a um e apontaram as conexões existentes entre esses fatores, identificando a natureza dessas relações de forma esquemática. Na figura 1 é apresentado um exemplo desse procedimento para o caso de decisão anárquica.

As conexões identificadas são definidas e representadas pela seguinte notação:

Tais esquemas associados à explicação de como interagem os diferentes fatores em cada uma das cinco formas de comportamento analisadas trouxeram-nos uma gradual compreensão do processo. Essa abordagem analítica que agregava os fatores pesquisados aos valores, às alternativas e à escolha deixou clara a inter-relação existente entre os cinco modelos representantes das formas de comportamento anárquico, racional, político, consensual e burocrático. Alguns dos fatores podiam explicar melhor uma dessas formas de comportamento, e outros eram comuns a todas elas.

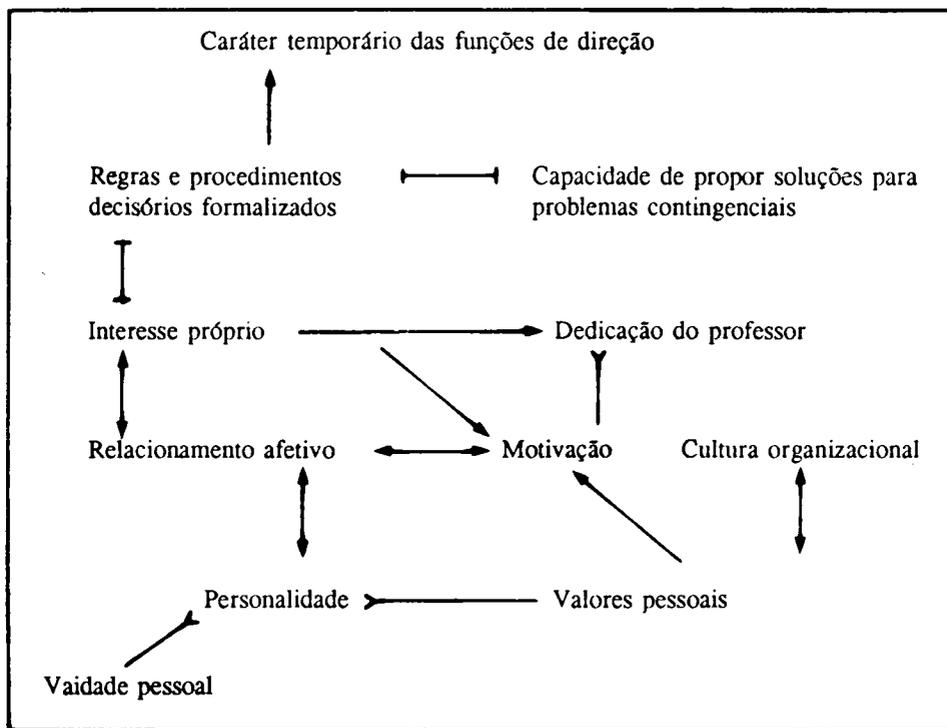
Os cinco modelos de referência teórica isoladamente não teriam maior valor; combinados, sim. Mas essa combinação só enriquece efetivamente nossa visão do

Quadro 1

Fatores presentes no processo em estudo

Capacidade de articulação com pessoas/instituições
Busca de recompensa individual (interesse próprio)
Busca do bem-estar geral (interesse coletivo)
Conhecimento da legislação e normas
Conhecimento do assunto
Domínio da linguagem especializada
Experiência acumulada
Capacidade de argumentação
Habilidade verbal
Relacionamento afetivo
Sensibilidade
Intuição
Competência profissional
Qualidade da formação acadêmica (titulação)
Grande inteligência
Capacidade de propor soluções para problemas contingenciais
Prestígio – popularidade
Favorecimento de terceiros
Capacidade de transformar fatos em realidade subjetiva, influenciando as premissas sobre as quais se decide
Grau de satisfação para com a instituição a que pertence
Capacidade de captar recursos críticos para a instituição
Capacidade de controlar recursos críticos na instituição
Movimentação
Valores e crenças pessoais
Grupos de interesses externos à instituição, como categorias profissionais ou organizações políticas
Grupos de interesses internos de grande coesão/consenso, como professores, administradores
Clima organizacional
Metas do departamento/faculdade
Metas do governo
Posição na hierarquia ou autoridade formal
Importância do indivíduo para a instituição
Maior acesso à informação
Regras e procedimentos decisórios formalizados
Administração centralizada
Administração descentralizada
Caráter temporário das funções de direção
Ausência de mecanismos de punição ou de recompensa para chefias e professores
Dedicação do professor
Personalidade do decisor
Vaidade pessoal
Honestidade de propósitos percebida

Figura 1
Fatores influenciadores na decisão anárquica



Tipo de conexão

Lógica

Representação

Causalidade

A causa B

----->

Complementaridade

A complementa B

----- (

Associabilidade

A se une a B

----->

Inerência

A pertence a B

-----<

Antagonismo

A nega B

-----|

processo decisório quando anexamos aos cinco modelos os fatores capazes de explicar o comportamento das pessoas na tomada de decisão. Percebemos então uma intrincada rede de relações apoiada por diferentes manifestações da razão ou da ausência de razão que ajudam a explicar esse ou aquele tipo de comportamento. A idéia de “modelo” já então não faz mais sentido, porque se torna limitadora de nossa compreensão e cede espaço à idéia de formas de razão, ou seja, de diferentes racionalidades que se apresentam “por trás” dos fatores explicativos. Por outro lado, alguns desses fatores que integram a rede de relações não são associáveis a qualquer

modelo em particular e acabam por denunciar suas limitações para explicar o fenômeno em estudo. São fatores comuns a todos os tipos de comportamento que transcendem os modelos particulares e suas formas subjacentes de razão. A personalidade do decisor, seus valores, sua motivação, a cultura da organização são exemplos de fatores subjacentes a todos os tipos de comportamento decisório.

A análise do comportamento decisório assim feita transformou os modelos e fatores com que iniciamos este trabalho num novo referencial teórico. Sugeriu o abandono da idéia inicial de conjugação de modelos, substituindo-a pelo conceito de “rede de relações” ou “rede de conexões”, onde é estratégico o entendimento da natureza das relações entre os diversos fatores que influenciam o processo. Impeliu-nos a abandonar a visão individual de cada tipo de comportamento, necessária apenas como etapa da compreensão do problema, para assumi-lo integralmente, num esforço de síntese, na visão total do comportamento decisório. A essa altura um novo esforço de agregação se fazia necessário.

Chegamos, então, nessa etapa de trabalho, à idéia de que o processo decisório pode ser representado por uma teia de conexões na qual estão presentes diferentes tipos de racionalidade. Mas essa concepção precisaria ainda ser testada com um estudo de caso, através do qual se procuraria chegar à desejada visão sintética do processo.

4. O estudo de caso e a síntese do processo

O caso escolhido para estudo do seu processo decisório foi a reformulação da pós-graduação em Educação da UFRJ, uma das instituições utilizadas para teste dos fatores e modelos de decisão na primeira parte deste trabalho. A escolha se justifica pela riqueza da experiência vivida pela instituição. Esse estudo de caso é significativo (incomum e de interesse), completo (tem limites definidos), possibilita o teste do referencial teórico e expõe evidências suficientes para se extrair conclusões.

A reformulação feita, embora não tenha deixado de adotar alguns procedimentos típicos da tomada de decisão na Academia, apresentou características incomuns ao ampliar a forma coletiva de decidir, tanto pelo envolvimento de todos os professores e alunos, como pela complexidade do procedimento adotado. Essa complexidade e o tempo de duração superior a dois anos fizeram com que o caso se constituísse num bom laboratório para teste dos modelos de referência, já então modificados por terem sido associados aos fatores influenciadores da decisão, conforme exposto na metodologia. Esse novo quadro de referência é aqui examinado numa situação específica e recente, num processo em fase de implantação e ainda nítido na mente das suas testemunhas.

O método usado consistiu em repassar diante do novo referencial teórico toda a experiência analisada, para estabelecer correspondências (*pattern-matching method*). A experiência é confrontada com cada um dos cinco modelos modificados, para depois se buscar uma síntese do caso como um todo.

As assertivas que descrevem os cinco modelos e os 43 fatores foram submetidas a três informantes-chave, pelo seu alto envolvimento no processo como coordenadores, e dois outros professores com visão crítica dos procedimentos adotados.

Quatro desses professores participaram do grupo de reformulação, centralizador do processo. Dois representantes dos alunos, também integrantes desse grupo, foram convidados a descrever o processo e a comentá-lo. A descrição também foi pedida aos três informantes-chave, antes de eles analisarem as assertivas e os fatores que poderiam ter influenciado o processo.

Para conferir maior significado aos fatores examinados, foram considerados na análise final somente os que obtiveram média igual ou superior a três na escala de intensidades e desvio-padrão igual ou inferior a um.

Os documentos examinados foram atas de reuniões, circulares, relatórios, propostas, avaliação da Capes e o novo regulamento dos cursos. Forneceram dados e serviram para confrontar depoimentos.

A descrição do processo de reestruturação, assim como a análise dos fatores identificados como influentes na tomada de decisão no estudo de caso, confirmaram a concepção geral emergente da primeira parte deste estudo de que a decisão é um processo complexo em que diferentes formas de racionalidade ou de ausência de racionalidade convivem, expressas por formas de comportamento que podem ser explicadas por uma teia de fatores inter-relacionados.

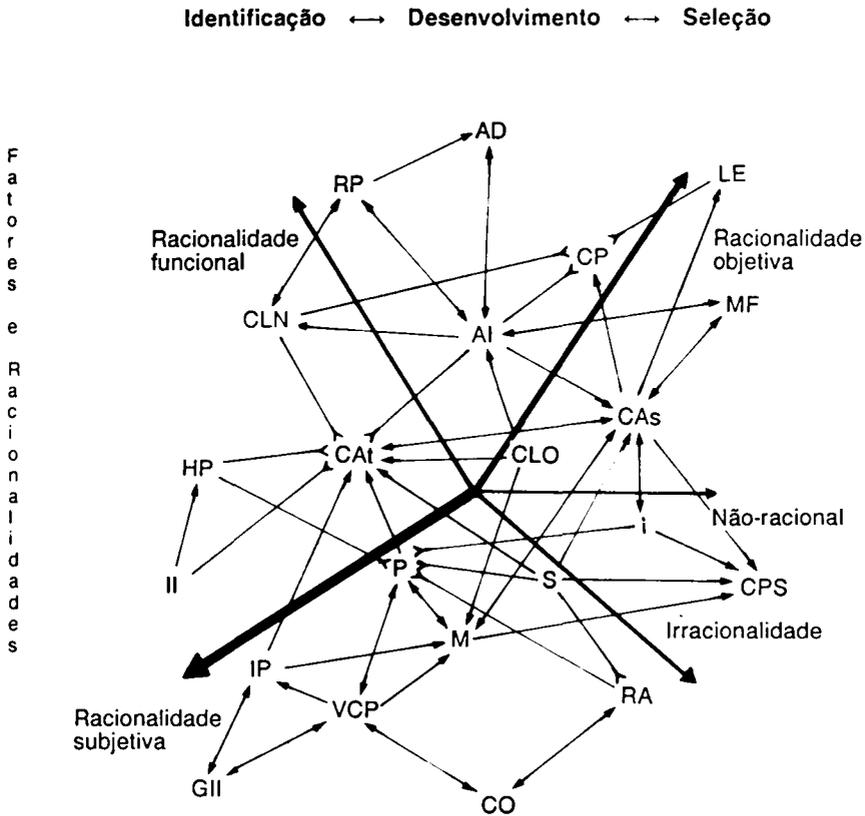
Nesse caso foram identificados 22 fatores mais claramente influentes no conjunto das decisões tomadas, associados a expressões da razão ou à sua ausência. Para sintetizar de forma esquemática os fatores e racionalidades que explicam os diferentes comportamentos observados na Administração da Academia, bem como os tipos de conexões percebidas, construiu-se o esquema da figura 2. A teia de relações existentes torna sua visualização difícil e incompleta, porque, além de não apresentar os fatores considerados secundários, que obtiveram médias de intensidade inferior a 3, não permite desenhar todas as conexões existentes, por ser bidimensional. O esquema possibilita, no entanto, uma visão da configuração assumida pela teia de relações do caso estudado.

O processo de reestruturação da pós-graduação sintetizado na figura 2 expôs a convivência de diferentes expressões da razão, e a presença menos significativa do irracional e do não-racional.³ Foi, portanto, um processo manifestamente racional de decisão, mas dominado em suas grandes linhas por uma racionalidade subjetiva,⁴ a direção preponderante do processo. Isso transparece da forma como foi desenvolvido, da necessidade de vencer resistências, de eliminar conflitos de interesses e diferentes visões entre pessoas e grupos. Por esse motivo, o trabalho de articulação de informações e idéias e também de articulação política foi muito presente; da mesma forma, foram intensas as atividades dos grupos de interesse internos em defesa de suas posições.

³ Define-se a decisão irracional como aquela em que a escolha é feita por mecanismos afetivos (emoção, instinto, impulso). A decisão não-racional, por sua vez, tem por base a intuição e o julgamento do decisor.

⁴ A racionalidade subjetiva ou política explica um comportamento que pressupõe adaptação às restrições impostas tanto pela situação externa como pela capacidade do decisor na busca de um objetivo. É um tipo de decisão em que o indivíduo consegue dominar suas emoções e sentimentos durante o processo e mantém suas funções intelectuais direcionadas para o objetivo. Leva a escolhas satisfatórias e não ótimas. Requer conhecimento do decisor e seus objetivos, a informação e o conceito que ele tem da situação e sua habilidade em tirar inferência da informação que possui. Da situação objetiva precisa-se conhecer apenas os fatores que influenciam sua representação subjetiva.

Figura 2
A decisão como uma rede de conexões



- AD = Admin. descentralizada
- AI = Acesso à informação
- CAs = Conhecimento do assunto
- CAI = Capacidade de articulação
- CLN = Conhecim. da legislação e normas
- CLO = Clima organizacional
- CO = Cultura organizacional
- CP = Competência profissional
- CPS = Capac. propor soluções p. conting.
- GII = Grupos de interesse internos

- IP = Interesse próprio
- I = Intuição
- II = Import. do indivíduo p/instit.
- LE = Linguagem especializada
- MF = Metas da faculdade
- M = Motivação
- P = Personalidade do decisor
- RA = Relacionamento afetivo
- RP = Regras e proc. decis. formal.
- S = Sensibilidade

Não é a quantidade de fatores presentes, apenas, que explica a dominância de uma forma de racionalidade, mas também a intensidade com que se manifestam. Existem também os fatores que atuam em mais de uma forma de comportamento com diferente intensidade, como é o caso dos fatores comuns ou centrais que também influem na direção do comportamento dominante. Aspectos contingenciais definem a intensidade com que os fatores se manifestam. Isso pode ser constatado nesse caso, dadas as diferentes intensidades com que se manifestaram alguns fatores em relação ao levantamento anterior.

O clima organizacional, que havia sido indicado como potencialmente significativo na primeira parte do estudo, assume aqui maior importância, como fator propiciador da mudança e da ação política, com a abertura vivida pela Universidade brasileira no momento da reestruturação. De forma antagônica, a cultura organizacional se apresenta como força conservadora que induz à ação política transformadora. Aspectos contingenciais interagem com aspectos estruturais e históricos, orientando forças antagônicas no processo.

Fatores burocráticos se associam nesse caso, embora em pequena escala, para reforçar a cultura através da regulação. Naquilo que a regulação significa a continuidade de formas de relações estabelecidas e anteparo a mudanças, seja do ponto de vista da tradição, seja da estrutura de poder estabelecida, que foi alterada para que as transformações ocorressem. A racionalidade funcional⁵ se manifesta, assim, em interação com a racionalidade subjetiva e cede espaço a esta, dado o caráter transformador do processo. Não se tratava de agir conforme o conhecido, mas de investir no desconhecido e, nesse sentido, a burocracia representava o *establishment* a ser mudado.

A própria forma descentralizada como o processo foi conduzido, tanto no nível da Universidade como da própria Faculdade, expressa a opção por um tipo de estrutura decisória que reduz o poder da hierarquia e amplia a esfera da competência decisória dos que não ocupam cargos de poder. E torna o fator “importância do indivíduo para a instituição” (autoridade informal) mais relevante do que o fator “posição na hierarquia” (autoridade formal), que, em outras condições, exerceria maior influência.

Houve desde o início a intenção política de transferir parte do poder decisório dos colegiados oficiais para o conjunto de professores e alunos. E a intenção de prosseguir na redução de poder dos departamentos, com a criação de um novo colegiado no âmbito de cada curso.

No processo desenvolvido, a ação individual cedeu espaço à ação coletiva, os indivíduos aos grupos de interesse internos organizados em função de suas metas particulares. A meta genericamente concebida como busca de excelência para a pós-graduação se transformou em metas específicas, concepções particulares de cada grupo. O pressuposto da racionalidade objetiva⁶, da existência de uma ou mais

⁵ A racionalidade funcional ou burocrática orienta um comportamento decisório que pressupõe uma adaptação racional do indivíduo aos objetivos da organização. É uma ação refletida e consciente, consistente e necessária para atingir o objetivo da organização. Opera através da aplicação impessoal de regras, sem desvios pelos objetivos pessoais dos decisores.

⁶ A racionalidade objetiva ou econômica define um tipo de comportamento decisório onde o objetivo

metas compartilhadas por todos os decisores e de idéias congruentes para alcançá-las só se manifesta no âmbito de cada grupo que disputa a hegemonia de sua concepção de pós-graduação. O objetivo aparece então condicionado ou predeterminado pelo subjetivo. O exercício da razão econômica pressupõe o exercício da razão política para que aquela possa se tornar viável.

Embora condicionada pelo político, a racionalidade objetiva encontrou espaço para manifestar-se. Emerge em momentos do processo, principalmente nos relacionados à discussão de aspectos técnico-pedagógicos, donde a ênfase na “capacidade profissional” como fator de influência associado ao “conhecimento do assunto”, ao “acesso à informação” e ao “domínio da linguagem especializada” que, nesse caso, assume maior importância do que no levantamento da primeira etapa deste trabalho.

A meta enfatizada foi a da Faculdade, relativizando a influência da Capes, num aparente desejo de autonomia em relação ao órgão representativo do Governo. Mas, no início do processo, não havia uma visão clara e conjunta do que se deveria alcançar, como pressupõem comportamentos que obedecem a uma racionalidade econômica. Essas metas foram-se definindo ao longo do processo para cada grupo formado, não existindo, portanto, para a totalidade dos decisores.

Sendo o processo totalmente colegiado, ou seja, com as escolhas finais realizadas sempre em grupo, seria de se esperar que ocorressem decisões por consenso. Elas foram mesmo procuradas, por muitos participantes, mas alcançadas de forma não muito significativa, dada a presença constante de acordos e decisões por votação.

Como constatado na primeira etapa desta pesquisa, o consenso é um padrão normativo desejado por muitos na Academia, um ideal de comportamento decisório. Alguns fatores favoráveis a esse tipo de decisão estiveram presentes, como a “sensibilidade”, o “relacionamento afetivo”, o “conhecimento do assunto” ou mesmo o “clima organizacional” que favorecia a busca de soluções. Mas uma busca de soluções que poderia ser encaminhada tanto no sentido do consenso como no do acordo.

Muitos desses fatores servem a uma outra forma de racionalidade. A decisão por consenso pode-se apoiar numa racionalidade funcional ou objetiva, não possui racionalidade própria porque se refere a uma forma de decidir colegiada. Por esse motivo não tem espaço próprio na representação esquemática anterior. O “conhecimento do assunto” ou o “conhecimento da legislação”, que pertence à dimensão cognitiva do consenso, representam diferentes racionalidades. A “sensibilidade”, fator necessário para a condução do debate grupal ao consenso, é igualmente necessária para o acordo político e apresenta, no caso, conexão causal com a “capacidade de articulação”. É complexa a inter-relação dos fatores e racionalidades subjacentes.

O caso confirma a importância dos fatores pessoais, num processo decisório colegiado, reforçando o argumento de que a decisão tem seu *locus* primário na mente

visado pelo indivíduo assume a forma de maximização do valor esperado de uma função utilidade em algum intervalo de tempo. O decisor busca o melhor entre os objetivos existentes. A função utilidade deriva do postulado sobre a existência de uma ordem e consistência nas preferências de quem faz a escolha. Suas condições e restrições situam-se nas características objetivas do ambiente externo ao decisor.

ou nos sentimentos dos indivíduos, onde está sujeita a um conjunto de influências pessoais, grupais e organizacionais. Daí decorre a importância dada a fatores como a personalidade e alguns de seus traços individualizados neste estudo. Também é percebida a importância dos valores e crenças pessoais e de um fator conectado aos valores, por causalidade, como a motivação.

O caso estudado reforça a idéia de que existem fatores comuns a todas as formas de comportamento estudadas, enriquecendo de forma significativa o poder de descrição dos modelos que serviram de referência teórica a este estudo. Existem, inclusive, fatores pessoais que não estão implícitos nas premissas que caracterizam aqueles modelos de comportamento, porque são modelos que separam o comportamento organizacional do individual, abstraindo o processo interativo existente.

É o caso da “intuição”, considerada presente “algumas vezes” nessa experiência, inclusive como alternativa para situações inesperadas, desestruturadas, de crise de idéias. Mesmo com influência limitada, ela pode ser considerada um fator central, ocupando um espaço próprio, porque não se associa a qualquer racionalidade, nem à irracionalidade, mas ao não-racional, conforme a definição assumida, seguindo Simon.⁷ Ela não aparece, portanto, como fator explicativo do irracional ou anárquico, que é campo do afetivo e tem espaço próprio e muito limitado.

5. *Resumo e conclusões*

Este estudo considerou, portanto, a decisão na Academia um fenômeno complexo, necessitando de uma abordagem que o apreenda em sua totalidade, em suas múltiplas inter-relações, ao invés de reduzi-lo a partes e estabelecer relações causais entre algumas delas. Identificou sua situação-problema tanto no que quer conhecer, como no método de conhecer. Propôs explorar de forma conjunta cinco modelos descritivos do processo decisório na Universidade, como ponto de partida para explicar o fenômeno em estudo, e a partir daí abrir caminho para uma abordagem mais abrangente da decisão.

Discutiu as formas pelas quais tem sido tratada a decisão em organizações complexas, enfatizando os modelos descritivos como indicadores do caminho mais promissor, e reviu estudos de casos realizados em universidades.

O método proposto para abordar a decisão de forma a perceber o conjunto de relações que a explicam combina o analítico com o sintético, ou seja, primeiro examina suas partes componentes, as conexões existentes entre elas, para depois explicar o conjunto. Lida com a experiência das pessoas e com a qualidade do fenômeno estudado. Combina três procedimentos metodológicos: o levantamento, com entrevistas em profundidade, apoiadas por observação direta, e o estudo de caso. O levantamento e a observação são empregados para identificar os fatores capazes de influenciar e explicar a decisão, associando-os aos modelos descritivos, ou seja, às formas de comportamento decisório nas organizações. O estudo de caso

⁷ Simon, Herbert A. Making management decisions: the role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, Feb. 1987.

serve para teste do método — excluída a observação direta — e dos fatores associados aos tipos de comportamento.

Seguindo esse procedimento, 43 fatores foram testados e analisados um a um. A seguir, cada modelo foi associado a um conjunto de fatores, ampliando sua capacidade explicativa, ao mesmo tempo em que expõe suas limitações. Antes desse procedimento, cada modelo descrevia um comportamento decisório a partir de características definidas; depois, essas características passam a ser associadas a fatores com capacidade de explicar o comportamento decisório com maior acuidade. Isso transforma os modelos iniciais e lhes dá maior capacidade explicativa.

Percebeu-se, então, que, se os modelos expressavam formas de comportamento decisório, essas formas seriam mais bem compreendidas com a identificação do tipo de racionalidade subjacente. Assim, a visão de cada comportamento ficaria mais bem definida. Os modelos foram substituídos por estruturas de relações interligadas, cada uma contendo um conjunto de fatores que operam apoiados por uma forma de expressão da razão.

A pesquisa revelou fatores pessoais que não estavam embutidos nos modelos de referência, de grande capacidade explicativa, além de apontar a possibilidade da presença de um fator em mais de uma estrutura e também o dinamismo contingencial com que esses fatores influenciadores da decisão interagem em face das situações enfrentadas pelos decisores.

Tudo isso ficou mais claro no estudo de caso realizado sobre um processo de decisão específico. Nele, 22 fatores foram identificados como tendo maior capacidade explicativa e uma racionalidade dominante pôde ser identificada, em face das condições em que se desenvolveu o processo. O caso evidenciou o dinamismo dessas estruturas de conexões e permitiu esboçar a estrutura global do processo, reunindo o conjunto de estruturas de conexões e suas racionalidades subjacentes, fornecendo a visão sintética do comportamento observado.

O levantamento feito e o estudo de caso mostraram que se reunirmos os cinco modelos num só, o modelo resultante ainda não seria suficiente para descrever e explicar o processo de tomada de decisão na Academia. Mas se o conjunto for modificado e enriquecido com fatores relacionados ao indivíduo e ao grupo e não apenas à organização, identificados pelas expressões de racionalidade ou irracionalidade que os acompanham, acabam por se transformar numa estrutura de relações útil ao conhecimento do fenômeno.

Essa conclusão permite chegar a uma proposição capaz de orientar novos estudos sobre o tema, a de que:

“O processo decisório na Academia é explicável por uma estrutura de conexões entre os fatores que o influenciam, subordinados a diferentes racionalidades, estrutura esta que pode assumir diferentes configurações conforme a instituição ou processo em estudo.”

Essa proposição pressupõe que:

a) a decisão organizacional é complexa demais para ser captada por apenas um modelo ou mesmo pelo conjunto deles. Tais modelos contribuem para explicar parte do processo, porque não possuem a necessária abrangência, mas apontam no sentido de uma forma de expressão da razão ou de sua ausência;

b) a idéia do conjunto de modelos deve ser substituída pela idéia de uma teia de conexões, ou seja, de uma estrutura de relações ou conexões entre diversos fatores presentes na tomada de decisão com diferentes racionalidades. Tal estrutura é, na realidade, um conjunto de subestruturas e suas respectivas racionalidades, cada uma explicando um tipo de comportamento presente ao processo;

c) o conhecimento da decisão depende, portanto, do conhecimento das relações entre os fatores e das racionalidades em interação durante o processo. Isto envolve aspectos relacionados aos indivíduos e grupos envolvidos e à organização como um todo, aspectos estes que não podem ser dissociados;

d) a configuração assumida pelas estruturas reflete influências históricas (como as expressas na cultura organizacional), ambientais (como as refletidas no clima organizacional), estruturais (contidas, por exemplo, na legislação) e pessoais (como os valores e a personalidade dos decisores). São múltiplas as dimensões do processo;

e) os fatores relativos ao ambiente e às pessoas conferem maior dinamismo ao processo decisório, possibilitando que o tratamento de um mesmo problema possa mudar em momentos diferentes. São os fatores de caráter histórico e estrutural, por outro lado, que conferem relativa estabilidade aos procedimentos decisórios;

f) os fatores e as racionalidades que interferem na tomada de decisão são basicamente os mesmos em todas as universidades, mas não se relacionam nem se manifestam com igual intensidade e qualidade em todas elas. Apesar dos fatores comuns, a forma como cada instituição decide tem uma configuração própria e essa configuração pode mudar em diferentes momentos da mesma instituição;

g) apesar das mudanças de configuração numa mesma instituição serem possíveis, é possível também identificar, na forma como cada uma decide, certa “personalidade”, conferida fundamentalmente pelos fatores de caráter histórico e estrutural. É possível, portanto, construir um padrão para cada instituição;

h) a Universidade possui em seu processo decisório características que a diferenciam das organizações com fins econômicos, mas não se pode construir um modelo com suficiente generalização para explicar seu comportamento e que seja operacional. A construção de um padrão para cada instituição de ensino parece ser o caminho mais recomendável, quando se pensa em conhecer uma realidade e modificá-la.

Dessa forma, ficam respondidas a questão básica colocada no primeiro artigo desta série e as questões auxiliares que orientam a pesquisa. Tais questões foram úteis para o procedimento analítico adotado no trabalho, porém o procedimento sintético da sua conclusão demonstra que não existem respostas isoladas para cada uma dessas questões, pois elas serviram apenas para auxiliar na construção da teia de relações que explica o comportamento decisório como um todo integrado.

O estudo exploratório, aqui relatado de forma condensada, não permite também afirmar ou negar a existência de uma racionalidade dominante nas decisões acadêmicas. O estudo de caso realizado não permite generalizações dessa ordem. As evidências coletadas são no sentido de que a racionalidade dominante é definida pela dinâmica de cada processo, ou seja, pela configuração assumida pela teia de relações identificadora do processo, o que implica admitir a existência de configu-

rações próprias a cada processo. É possível, como observamos anteriormente, definir um padrão para cada universidade, mas ainda aí admitindo mudanças de comportamento, conforme a decisão específica analisada. Para a Universidade como um todo, o que as evidências indicam é a presença de várias formas de racionalidade em cada processo de tomada de decisão. A dominação de uma sobre as outras depende da situação, das condições em que a decisão se realiza. Isto é compatível com a complexidade do processo, da instituição e do próprio ser humano que não pode ser reduzido a conceitos como o do “homem econômico” ou o do “homem político” para explicar suas ações.

O estudo não traz evidências, portanto, de que a Universidade seja política ou burocrática, mas de que uma determinada universidade pode ter o comportamento político como padrão, ou que um determinado processo pode ter comportamento político como dominante. São as configurações assumidas e as relações de causalidade, contradição, complementaridade etc., existentes entre os fatores presentes ao processo, que vão definir o comportamento dominante.

O estudo, por outro lado, possibilitou perceber a existência e importância de fatores centrais ao processo. Os mais presentes em todos os tipos de comportamento são a “personalidade do decisor”, seus “valores e crenças pessoais”, a “cultura” e o “clima organizacional”. Estão associados a todas as formas de racionalidade e de comportamento não-racional presentes no dia-a-dia da Universidade.

Alguns desses fatores têm clara relação com o ambiente externo à Universidade. O “clima organizacional” pode refletir, internamente, o ambiente social mais amplo, sujeito às forças políticas, econômicas e sociais que influenciam todas as organizações num determinado período de tempo. Essas forças podem influenciar também outros fatores examinados na pesquisa. A “cultura da organização” absorve ao longo dos anos elementos do ambiente social, ajustando-os à organização. Ela incorpora a história da organização e o ambiente social mais amplo onde esta se encontra. Outros fatores sofrem influência desses movimentos sociais, como os “grupos de interesse”, mas com efeitos menos duradouros do que no caso da cultura.

A importância dos “valores” na tomada de decisão é suficientemente conhecida e disponível na literatura. Já a “personalidade”, mais estudada na decisão individual, ganha relevo neste trabalho, num tipo de organização onde mais ocorrem decisões colegiadas. As relações desses quatro fatores com os demais merecem estudo aprofundado, para uma visão mais clara de como se formam as teias de relações que caracterizam o processo e a racionalidade dominante.

Na questão da racionalidade o estudo não identifica a presença de uma racionalidade própria, específica ao trabalho do educador e induz a indagar se é possível definir a racionalidade objetiva, subjetiva e funcional. Nenhum dos professores entrevistados nas duas etapas da pesquisa fez menção a uma racionalidade específica para a administração acadêmica.

Sobre o tema conversamos com dois professores de filosofia da educação e dessa conversa extraímos uma primeira interpretação que também deve merecer considerações futuras de maior profundidade. Na nossa vivência de Universidade, temos observado, com frequência, que o estritamente acadêmico ou o pedagógico, em uma

questão qualquer, são marginalizados pelo funcional, econômico ou político. Este estudo confirma essa observação. Se a administração por si mesma não pode prescindir dessas formas de razão, a Administração da Educação, se tem estatuto epistemológico próprio, deveria assumir sua especificidade.

Pode-se separar o ato acadêmico puro do ato acadêmico profissionalizante. O primeiro está relacionado à criação e transmissão de conhecimento de forma desinteressada, ao puro intercâmbio de idéias, a uma visão crítica e criadora. O segundo está vinculado ao exercício de uma profissão, a uma visão instrumentalista do conhecimento comprometida com um projeto econômico e político. A história da Universidade brasileira mostra-a voltada para a preparação profissional, o que é compatível com o conjunto das racionalidades objetiva, subjetiva e funcional. O acadêmico puro torna-se, assim, um ideal, só verificável em poucos momentos e locais de sua história.

Para se conceber uma racionalidade acadêmica, isto é, específica dos meios acadêmicos, deve-se recorrer aos valores e objetivos da educação. E admitir que constituam o elemento de integração entre os valores da burocracia, da política e da economia. O objetivo de transformação do homem pela educação serviria também de elemento integrador, de centro da razão acadêmica.

O que parece ocorrer na Universidade é que esses valores da educação não estão sempre presentes entre os profissionais de ensino, ou estão subjugados pelos valores políticos, econômicos e burocráticos, presentes no ensino profissionalizante e nas pesquisas patrocinadas por órgão de fomento ou empresas privadas e governamentais. É dessa forma que orientamos nossas decisões na Academia, e o que é político, econômico e burocrático pode parecer suficiente para explicar o comportamento decisório na Universidade.

Quanto ao método de pesquisa utilizado, é simples, conforme recomenda Mintzberg,⁸ embora trabalhoso, para aproveitar ao máximo os depoimentos colhidos. Privilegia a descrição, usa a dedução mas, por vezes, recorre à indução, explorando fundamentalmente a experiência das pessoas no trato com a tomada de decisão. Vale-se da percepção dos entrevistados, o mesmo mecanismo usado nas decisões por eles tomadas, e lida com as subjetividades dos entrevistados e do entrevistador e observador. Trata com pessoas com experiências e histórias diferentes que prestaram depoimentos, por vezes convergentes, por vezes contraditórios, que expressavam visões possíveis de uma realidade. Aceitamos a percepção de cada um como parte da visão total dessa realidade, como se a visão de cada um fosse peça integrante de um mosaico que montamos ao longo do estudo. Lidamos com o discurso individual e com o discurso coletivo expresso; neste último caso, pelo tratamento quantitativo, que também serviu para complementar o enfoque dominante qualitativo dado ao estudo.

A contribuição maior do método usado está em combinar o procedimento analítico com o sintético, no esforço de alcançar uma visão abrangente do fenômeno estudado.

⁸ Mintzberg, H. An emerging strategy of direct research. *Administration Science Quarterly*. v. 24, Dec. 1975.

Embora existam deficiências no método e em seu manuseio, ele representa um esforço incomum na pesquisa acadêmica, pelo tipo de abordagem, e deve ser mais elaborado, especialmente no que se refere ao trato da intersubjetividade, pelo seu grande potencial em lidar com o lado qualitativo dos fenômenos complexos.

O método surgiu durante e por força do desenvolvimento do estudo, não foi inteiramente previsto em seu planejamento. O estudo impôs um afastamento do seu projeto original que pretendia trabalhar apenas com os cinco modelos descritivos e três estudos de caso. Modificamos nosso método durante o trabalho na busca de uma abordagem totalizante do fenômeno estudado. Nossa experiência demonstrou que projetos de pesquisa iniciais podem ser modificados, se a melhor compreensão do problema em estudo assim o indicar.

Também não havia, no início do estudo, uma visão clara da contribuição que a teoria contingencial poderia dar para o conhecimento do processo decisório. Porque nele há muito da relação “se então” entre os fatores e racionalidades envolvidas, e a necessidade de compreender as relações existentes entre as subestruturas, bem como as relações da estrutura total com o ambiente, definindo padrões de relações ou configurações de elementos, como a teoria contingencial apregoa para o conhecimento das organizações.

A teoria contingencial absorve elementos da teoria da burocracia, do comportamentalismo, da teoria de sistemas, mas não se pode afirmar que forneça uma completa explicação do fenômeno em estudo, porque não capta as relações dialéticas observáveis no processo decisório. Notadamente quanto ao princípio do “tudo tem a ver com tudo”, pelo qual se toma consciência de que na decisão os diversos aspectos de sua realidade se entrelaçam e dependem uns dos outros, não permitindo que suas partes sejam apreendidas isoladamente, sem se levar em conta as conexões existentes entre elas. Quando se estuda a decisão também não se pode pensar no todo negando as partes, como não se pode pensar nas partes abstraídas do todo. Todavia, não são apenas as relações de contradição que explicam a dinâmica das partes e a força impulsionadora do todo, ou seja, o princípio básico pelo qual se rege o processo. As relações são mais complexas. Percebemos isso em função do próprio método desenvolvido porque, à medida que analisávamos as partes do fenômeno, suas relações iam se explicitando e, à medida que compreendíamos as relações entre as partes, entendíamos o fenômeno como um todo. A visão sintética surgiu da evolução da visão analítica.

O estudo de decisão confirma a necessidade de um novo paradigma. A natureza das relações existentes entre os elementos intervenientes não é completamente acessada pelos conhecidos métodos de pesquisa de abordagem dialética ou estrutural-funcionalista isoladamente. Devemos caminhar para um esforço de análise multiparadigmática. É preciso um novo arcabouço teórico para explorar fenômenos psicossociais complexos, como a decisão organizacional, de forma segura. Existe uma barreira metodológica para a apreensão desse fenômeno de forma abrangente. Fez-se aqui uma primeira tentativa para ultrapassá-la.

O estudo realizado também sugere, além de seu próprio aprofundamento, alguns projetos de pesquisa instigantes. A discussão da racionalidade acadêmica pode ser desenvolvida e estendida à própria crítica da racionalidade implícita nos modelos

utilizados. A crítica desenvolvida pela Escola de Frankfurt pode constituir um esforço promissor no sentido de ampliar a compreensão da Universidade brasileira.

O método e a visão buscada podem auxiliar no conhecimento de como se governam as nossas universidades, de seus diferentes desempenhos ou das diferenças existentes dentro de cada instituição, como sugeriu a análise por nós efetuada dos 43 fatores influenciadores do processo decisório. Também podem ser úteis para a compreensão de aspectos específicos como, por exemplo, a atuação das lideranças no interior da organização.

Nossas conclusões sobre como se processam as decisões na Academia sugerem, por outro lado, que a concepção de rede de conexões pode orientar a compreensão da decisão em outros tipos de organizações.

Apesar das limitações da investigação efetivada, foi feito um esforço para configurar o dia-a-dia das decisões acadêmicas, que representa um embrião no sentido de uma teoria da administração acadêmica a partir da realidade brasileira. É possível iniciar uma linha de investigação teórica a partir da proposição aqui apresentada.

Este estudo não é uma obra acabada. Sofreu modificações ao longo de seu desenvolvimento e ainda se apresenta como uma obra aberta, tanto no seu método como no caminho teórico sugerido. Se continuado, pode contribuir para a compreensão do desempenho de organizações complexas como a Universidade e, em especial, da Universidade brasileira.