



Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Doutorado em Administração

NÍVEA MARCELA M. NASCIMENTO MACÊDO

**TOMADA DE DECISÃO COMO PRÁTICA: UM ESTUDO NO CONSELHO
SUPERIOR DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO DE UMA UNIVERSIDADE
FEDERAL BRASILEIRA**

João Pessoa
2018



NÍVEA MARCELA M. NASCIMENTO MACÊDO

**TOMADA DE DECISÃO COMO PRÁTICA: UM ESTUDO NO CONSELHO
SUPERIOR DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO DE UMA UNIVERSIDADE
FEDERAL BRASILEIRA**

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de Administração e Sociedade, linha de pesquisa em Gestão Estratégica, Trabalho e Sociedade, e ênfase em Inovação e Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo de Souza Bispo

João Pessoa

2018

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

M141t Macêdo, Nívea Marcela Marques Nascimento de.

Tomada de Decisão como Prática:Um estudo no Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão de uma Universidade Federal Brasileira / Nívea Marcela Marques Nascimento de Macêdo. - João Pessoa, 2018.
263 f. : il.

Tese (Doutorado) - UFPB/CCSA.

1. Tomada de Decisão. 2. Phronesis Coletiva. 3. Prática Social. 4. Conselho. I. Título

UFPB/CCSA

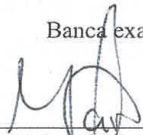
NÍVEA MARCELA M. NASCIMENTO MACÊDO

**TOMADA DE DECISÃO COMO PRÁTICA: UM ESTUDO NO CONSELHO
SUPERIOR DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO DE UMA UNIVERSIDADE
FEDERAL BRASILEIRA**

Tese apresentada como requisito para obtenção do título de Doutora em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba. Área de Concentração: Administração e Sociedade.

Conceito: Aprovado Em: 23/11/2018

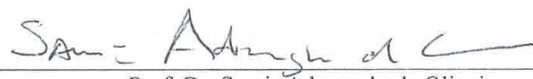
Banca examinadora:



Prof. Dr. Marcelo de Souza Bispo (Orientador)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB) - PPGA



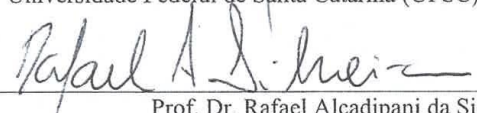
Profa. Dra. Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho
Universidade Federal da Paraíba (UFPB) - PPGA (Membro Interno)



Prof. Dr. Samir Adamoglu de Oliveira
Universidade Federal da Paraíba (UFPB) - PPGA (Membro Interno)



Prof. Dr. Maurício Roque Serva de Oliveira
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) (Membro Externo)



Prof. Dr. Rafael Alcadiapani da Silveira
Fundação Getúlio Vargas (FGV) (Membro Externo)

AGRADECIMENTOS

Tantas pessoas contribuíram à realização deste estudo. Não será possível agradecer aqui o tanto e o quanto eu gostaria.

Agradeço aos meus pais, Wilton Carvalho de Macêdo e Maria de Jesus Nascimento Macêdo pelo cuidado e carinho contínuo. Sem a atenção e a torcida de vocês eu não teria tido parte da segurança que me manteve tão firme, sempre.

A Marcelo Bispo pela poderosa orientação. Mas, sobretudo, por ter me ensinado uma nova forma de pensar e encarar a realidade. Obrigada por puxar minha mão sempre que eu estava ‘mergulhada no conselho’. Obrigada pelas reflexões tão pontuais, tão legítimas. Obrigada também por me fazer enxergar meu caminho de pesquisadora.

As amigas: Aline Lacerda, obrigada pela ajuda nas reflexões e aprofundamentos teóricos. Tanto que eu te admiro, minha amiga. Gabriela Tavares, obrigada por me ajudar a pensar o conselho pesquisado, pelas opiniões e brandura nas palavras, pelo cuidado. Obrigada pela força nos momentos de cansaço. Patrícia Mesquita, pelas reflexões e resiliência que você me transmitiu ao longo de todo o curso do doutorado, quanta coisa construímos juntas, amiga!

Aos colegas da turma 4, em especial a Eurico Sprakel e Jorge Dias, meus amigos queridos da linha 1. Tanto que vivemos a cada trabalho do doutorado, a cada dúvida, medo, alegria, desabafo. Obrigada por vocês estarem presentes sempre.

Josi Mendes, Thaís Teles, Gicele Dantas, Larissa Lucena, Laércio Barros, Helaine Carneiro. Obrigada pela força, pelos cafés que me salvaram em muitos momentos de cansaço ao longo da jornada do doutorado. Hoje trago mais experiência pelo que vivi junto a vocês.

Érica Chaves, Elton Moura, amigos e colegas de orientação. Vocês são pessoas do bem. Pessoas que o mundo precisa, demais. Obrigada pela ajuda com as reflexões, com a ‘figura da tese’! Meu maior desejo é assistir vocês, estar com vocês.

Ao PPGA agradeço na pessoa dos professores Anielson Barbosa, Franzé Costa e André Machado. Pessoas que favoreceram o desenvolvimento do meu pensamento crítico, sobre o papel da docência. Além da contribuição com as estruturas teóricas e práticas desenvolvidas com o curso doutoral. Obrigada por tudo.

A minha banca tão admirável e colaboradora. Agradeço desde já. Ao professor Maurício Serva, obrigada pelas reflexões tão profundas e pontuais sobre o campo teórico utilizado. Ao professor Rafael Alcadiyani, obrigada por ter me situado quantos aos aspectos práticos dos possíveis resultados que eu encontraria, obrigada pela análise relacional do até então projeto e obrigada por ter estado presente na etapa de qualificação. À professora Ana Lúcia Coelho, obrigada pelos apontamentos metodológicos e sobre o cuidado empírico que deveria ter. Ao professor Samir Adamoglu, obrigada por me ‘provocar’ desde a banca do NAC e por me nortear quanto às minhas escolhas epistemológicas.

Ao Conselho Pesquisado. Muito obrigada pela receptividade encontrada e por terem entendido a importância da pesquisa.

A João Marcelo Avelar, com quem compartilho minha vida. Obrigada pela compreensão e pelo carinho.

A ação espiritual, ao Cristo Criador da força que rege a existência. Obrigada por esta oportunidade. Espero contribuir com o mundo o tanto que aprendi. É o que mais quero agora.

O erro acontece de vários modos, enquanto ser correto é possível apenas de um modo.
Aristóteles

RESUMO

A ação de decidir a partir de informações e opiniões diversas constitui-se num dos grandes desafios dos gestores nestas últimas décadas. Muitas estruturas relacionais se fazem presentes nas decisões, sobretudo aquelas de caráter coletivo, ou seja, decisões tomadas por pessoas em nível colegiado. Nestes tipos de decisões, a interação social é característica central ao tempo em que as modelos e legislações disponíveis para apoiar a decisão, apesar de em grande quantidade, nem sempre são suficientes para promover um suporte. Quando as decisões envolvem dubiedades legais e dilemas éticos, o gestor tem que utilizar de raciocínios deliberativos mais baseados na experiência e no pensamento integrador. Este pensamento quando construído socialmente nas decisões coletivas tem um caráter de ação, de concepção emergente e complementaridade, tal como uma prática social. A ideia de sabedoria prática – *phronesis* – de Aristóteles (2014) permite entender os julgamentos que não encontram na legislação os parâmetros suficientes para balizar a decisão. A *phronesis* é um subsídio à decisão como prática, considerando o bem comum, ou o bem da maioria dos envolvidos com os processos. Entendi como oportuno realizar uma pesquisa empírica num conselho superior que toma decisões coletivas em uma instituição universitária pública. O Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (COUNI) é um órgão deliberativo superior de uma Universidade Federal Brasileira em matéria de natureza acadêmica, que toma decisões relativas ao ensino, pesquisa e extensão na instituição. Assim, este estudo teve como objetivo geral compreender como acontece a tomada de decisão como prática em um conselho superior de uma universidade federal brasileira. A estruturação do caminho metodológico se deu por meio de observações, entrevistas e vinhetas as quais foram analisadas por meio das conexões entre discurso, contexto e ato. Esse método permitiu entender a decisão como uma prática, sobretudo a partir de seu envolvimento com a *phronesis* coletiva. Autores como Kinsella (2012), Melé (2010) e Schon (1987), com suas evidências empíricas sobre decisões *phronéticas* foram tidos como base para a pesquisa, assim como o próprio Aristóteles (2014). Os resultados mostram a prática da decisão como tendo quatro atividades que formam o seu nexo: a criação dos processos, a gestão dos processos pela Secretaria de Administração dos Órgãos Deliberativos da Instituição Pesquisada, a relatoria do processo e a reunião do conselho. Em tais atividades, acontecem fazeres e dizeres sobre a interpretação dos pedidos dos interessados, com finalidades tanto de conselheiros quanto dos interessados como influenciar o relator do seu processo com documentos adicionais ao pedido. A legislação que rege o conselho também faz parte da prática, assim como um know-how que orienta as atividades como exemplo a participação dos interessados nas reuniões. A prática da decisão no conselho tem emoções como ansiedade de interessados e relações de amizade entre conselheiros. Nessa prática, a *phronesis* se dá nas interpretações conjuntas dos conselheiros, nos debates, nas ações de cada atividade propiciadas pela sagacidade, experiência, recurso pragmático, intersubjetividade dialógica. No entanto, as decisões do COUNI não são todas *phronéticas*. Alguns raciocínios deliberativos não tem embasamento ético do bem comum. Apontamentos teóricos e práticos justificam esse resultado. A principal conclusão deste estudo é que as decisões coletivas e suas características são construtores da realidade do conselho. Essa realidade possui nuances, aspectos éticos situados, os quais sofrem influência de vários agentes da prática da decisão para sua manutenção ao longo do tempo.

Palavras-Chave: Tomada de Decisão. *Phronesis* Coletiva. Prática Social. Conselho.

ABSTRACT

The action of deciding on the basis of diverse information and opinions is one of the great challenges of managers in recent decades. Many relational structures are present in decisions, especially those of a collective nature, that is, decisions made by people at collegiate level. In these types of decisions, social interaction is central when the models and legislation available to support the decision, though in large numbers, are not always sufficient to promote support. When decisions involve legal differences and ethical dilemmas, the manager has to use more deliberative reasoning based on experience and integrative thinking. This thought when socially constructed in collective decisions has a character of action, of emergent conception and complementarity, as a social practice. The idea of practical wisdom - *phronesis* - of Aristotle (2014) allows understanding the judgments that do not find in the legislation sufficient parameters to mark the decision. *Phronesis* is a decision subsidy as a practice, considering the common good, or the good of the majority involved with the processes. I understood how opportune to carry out an empirical research in a higher council that makes collective decisions in a public university institution. The Higher Council for Teaching, Research and Extension (COUNI) is a superior deliberative body of a Brazilian Federal University in matters of academic nature, which makes decisions regarding teaching, research and extension in the institution. Thus, this study had the general objective to understand how decision-making takes place as a practice in a superior council of a Brazilian federal university. The structuring of the methodological path was made through observations, interviews and vignettes which were analyzed through the connections between discourse, context and act. This method allowed understanding the decision as a practice, mainly from its involvement with collective *phronesis*. Authors such as Kinsella (2012), Melé (2010) and Schon (1987), with their empirical evidence on *phronetical* decisions were taken as a basis for research, as well as Aristotle (2014). The results show the practice of the decision as having four activities that form its nexus: the creation of the processes, the management of the processes by the Secretariat of Administration of the Deliberative Organs of the investigated Institution, the report of the process and the council meeting. In such activities, there are discussions and statements about the interpretation of stakeholder requests, for purposes of both counselors and stakeholders, as well as influencing the rapporteur of their case with documents additional to the request. The legislation that governs the council is also part of the practice, as well as a know-how that guides the activities as an example of stakeholder participation in the meetings. The decision making practice in the council has emotions such as stakeholder anxiety and friendly relations between counselors. In this practice, *phronesis* occurs in the joint interpretations of the counselors, in the debates, in the actions of each activity propitiated by sagacity, experience, pragmatic resource, dialogical intersubjectivity. However, the decisions of COUNI are not all *phronetical*. Some deliberative reasoning has no ethical basis for the common good. Theoretical and practical notes justify this result. The main conclusion of this study is that collective decisions and their characteristics are constructors of reality. This reality has nuances, ethical aspects situated, which are influenced by several agents of the practice of the decision for its maintenance over time.

Key-words: Decision Making. Collective *Phronesis*. Social Practice. Council.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Decisões Coletivas e suas Principais Características e Autores Relacionados ...	57
Figura 02 – Elementos Explicadores da Sabedoria	81
Figura 03 – Categorias da Sabedoria Prática na Tomada de Decisão	82
Figura 04 – Percorso Metodológico da Pesquisa	86
Figura 05 – Recorte da Prática da Tomada de Decisão no COUNI	170
Figura 06 – Decisão <i>Phronética</i> no COUNI.....	208
Figura 07 – Os Três Elementos das Decisões Coletivas do COUNI	219
Figura 08 – Relacionamento Teórico entre a Prática Social e a <i>Phronesis</i>	221

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Principais Tipos de Racionalidade.....	32
Quadro 02 – Algumas Características da Tomada de Decisão Contemporânea	45
Quadro 03 – Significado dos Fenômenos do Nexo da Prática de Schatzki	61
Quadro 04 – Os Critérios de Kinsella para Julgamento com base na <i>Phronesis</i>	68
Quadro 05 – Os Critérios de Melé para Julgamento com base na <i>Phronesis</i>	70
Quadro 06 – Os Critérios de Schon para Julgamento com base na <i>Phronesis</i>	71
Quadro 07 – Construção das Questões para Pesquisa no COUNI	90
Quadro 08 – Informações Gerais sobre a Realização das Entrevistas	94
Quadro 09 – Vinhetas para Pesquisa no Conselho e suas Fontes de Dissonância	97
Quadro 10 – Princípios da Administração Pública, seu Significado e Papel no Conselho ...	142
Quadro 11 – Exemplos de Conjuntos de Fazeres e Dizeres e suas Teleologias	153
Quadro 12 – Exemplos da Juridicidade das Decisões no Conselho	173
Quadro 13 – Fundamentos das Decisões <i>Phronéticas</i> (Vinhetas)	181
Quadro 14 – Fundamentos das Decisões <i>Phronéticas</i> (Entrevistas)	187
Quadro 15 – Elementos Constitutivos da <i>Phronesis</i> Coletiva (Observação)	202
Quadro 16 – Exemplos de Decisões Não- <i>Phronéticas</i>	209
Quadro 17 – Resultados Teórico-Empíricos de Alguns Estudos em Decisões Coletivas e sua Relação com os Resultados desta Pesquisa	223

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL	23
2.1.1 Racionalidade e Decisão	32
2.2 TOMADA DE DECISÃO: Ideias Contemporâneas	39
2.3 TOMADA DE DECISÃO COLETIVA	46
2.4 PRÁTICAS ORGANIZATIVAS: a visão de <i>Schatzki</i>	58
2.5 A SABEDORIA PRÁTICA – <i>Phronesis</i>	64
2.6 A DECISÃO E A SABEDORIA PRÁTICA	76
3. PERCURSO METODOLÓGICO	85
3.1 AS OBSERVAÇÕES E CONVERSAS INFORMAIS	87
3.2 AS ENTREVISTAS	89
3.3 AS VINHETAS	95
3.4 A ANÁLISE COMPREENSIVA DAS INFORMAÇÕES	101
3.5 REFLEXÕES SOBRE O MÉTODO UTILIZADO	103
4. RESULTADOS	105
4.1 O CONSELHO SUPERIOR DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO	105
4.2 AS ATIVIDADES DA TOMADA DE DECISÃO COMO PRÁTICA	111
4.2.1 A Criação Dos Processos Administrativos	112
4.2.2 A Gestão De Processos Pela SODS	115
4.2.3 A Relatoria Do Processo	123
4.2.4 A Reunião Do Conselho	131
4.3 O NEXO DA PRÁTICA DE DECISÃO NO CONSELHO.....	138
4.3.1 O Know-How Orientador das Atividades	138
4.3.2 As Resoluções e Regimentos	141
4.3.2.1 Regras Explícitas	141
4.3.2.2 Regras Não Explícitas	150
4.3.3 As Intenções Emocionais e as Finalidades das Ações Deliberativas	153
4.3.4 As Construções de Significado e Conhecimento	161
4.4 AS DECISÕES COLETIVAS NO COUNI	172
4.4.1 A Juricidade das Deliberações	173
4.4.2 A Decisão <i>Phronética</i>	176
4.4.3 A Decisão Não- <i>Phronética</i>	209

4.5 A <i>PHRONESIS</i> COLETIVA COMO ELEMENTO BASILAR DA TOMADA DE DECISÃO COMO PRÁTICA NO CONSELHO	219
4.5.1 Sugestões de Encaminhamentos para a Gestão da Decisão como Prática no Conselho	233
5. CONCLUSÕES	236
5.1 O OBJETIVO DE PESQUISA E AS PERCEPÇÕES FINAIS	236
5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS DO ESTUDO	243
5.3 REFLEXÕES SOBRE A PESQUISA REALIZADA, SUGESTÕES E LIMITAÇÕES PARA OUTROS ESTUDOS	244
REFERÊNCIAS	246
APÊNDICES	258
APÊNDICE A	258
APÊNDICE B	259
APÊNDICE C	261

1. INTRODUÇÃO

Tomar decisões faz parte do cotidiano organizacional e das pessoas envolvidas nele. A ação de decidir a partir de informações e opiniões diversas constitui-se num dos grandes desafios dos gestores nestas últimas décadas. Em organizações, decidir é encontrar o melhor caminho frente a um cenário de incertezas, e, não são poucos os modelos teóricos e empíricos que disponibilizam técnicas e ferramentas de desenvolvimento da análise da decisão diante das ambiguidades ambientais que marcam as organizações públicas e privadas.

A literatura em tomada de decisão organizacional traz discussões diversas, sobretudo relacionadas à busca da diminuição de incertezas do cenário de decisão (MARCH; OLSEN, 1976; CHOO; 2003; LOUSADA; VALENTIM, 2011). A ideia de racionalidade limitada de Simon (1979) evidencia as perspectivas restritas do ser humano em avaliar o julgamento. E muitos modelos, mesmo ao falar sobre o papel dos valores pessoais na avaliação de alternativas para decisão, promovem essa discussão sem a devida consideração das perspectivas coletivas de aprendizado e interação com o ambiente turbulento. Conforme Rooney, McKenna (2008), nem todos esses debates apresentam a compreensão das estruturas e processos relacionais sociais que sustentam o processo de deliberação.

Tais estruturas relacionais se fazem presentes nas decisões de caráter coletivo, ou seja, decisões tomadas por pessoas em contexto colegiado. Esse tipo de decisão difere da decisão individual porque as interações do grupo, a disponibilidade de informações e a avaliação coletiva de ideias são características que dificultam o processo coletivo de decisão. Mas também, são características relevantes no processo de entendimento da decisão coletiva (GOEREE; YARIV, 2011; DENANT-BOEMONT; DIECIDUE; HARIDOM, 2017).

Nas decisões coletivas, há uma dificuldade em equilibrar estimativas subjetivas para decidir, em investigar qual opinião é mais suscetível em beneficiar o grupo ou em saber como atingir o objetivo pretendido com a decisão. O processo de interação social e as dificuldades de aprendizagem do grupo são característicos das decisões coletivas e as diferenciam das decisões individuais (MAHMOODI, et al., 2013).

As decisões coletivas se dão normalmente na forma de colegiados, ou seja, com colegas ou pares que ouvem, conversam e deliberam entre si (SAHLIN; ERIKSSON-ZETTERQUIST, 2016). O colegiado decide conforme procedimentos legais, conforme condutas aceitáveis e legitimadas dos seus membros e conforme opiniões da comunidade na forma de representações no âmbito do conselho. A colegialidade é baseada na confiança entre

os membros e dá importância ao consenso como requisito para o ultimato à decisão. Por isso, é necessário diálogo, desenvolvimento de objetivos compartilhados, metas, que são proporcionados pelo comprometimento dos que fazem parte do grupo.

Nas decisões individuais e, sobretudo, nas decisões coletivas, a interação social é característica central ao tempo em que as regras, modelos, ferramentas e legislações disponíveis para apoiar o administrador, apesar de em grande quantidade, muitas vezes não são suficientes para promover o suporte necessário. Esta insuficiência se dá porque as leis e os modelos têm características em sua maioria estáticas, enquanto a realidade é dinâmica. Então, quando um tomador de decisão precisa resolver conjuntamente, por exemplo, sobre uma nova matéria prima para seu produto ou sobre o destino de um estudante de graduação com problemas em uma universidade, ele considera também elementos situados de caráter excepcional, os quais nem sempre são ponderados pela lei.

As características situadas e imprevisíveis do ambiente organizacional, junto ao cenário legalmente injustificado de algumas decisões dizem respeito tanto aos tomadores de decisão quanto às partes interessadas. Tais situações e seus resultados também podem tender a aumentar o número e a intensidade das questões éticas que cercam tais eventos (INTERAZZI; PAULEEN, 2014). Regras e legislações pouco claras ou dúbias são problemas recorrentes no cenário de decisão organizacional brasileira. Nem sempre os juristas e administradores conseguem a justificativa unidirecional e clara para julgar conforme a lei porque a legislação não se mostra clara e bem construída. Schwartz; Sharpe (2010) indicam que leis e resoluções por elas mesmas quase sempre não bastam no processo de julgamento. É necessária ponderação moral e equilíbrio de raciocínio deliberativo, os quais são adquiridos pela experiência do profissional e pelo desenvolvimento de sua conduta ética.

Quando as decisões envolvem dubiedades legais e dilemas éticos, o gestor tem que utilizar raciocínios deliberativos mais baseados na experiência e no pensamento integrador. Este pensamento quando construído socialmente nas decisões coletivas tem um caráter de ação, de acontecimento presente, de concepção emergente e complementaridade. Entendo, deste modo, que a tomada de decisão coletiva é uma prática social, formada por conjuntos organizados de tensões, aprendizados, formações de discurso, memórias e procedimentos que produzem entendimentos compartilhados (NICOLINI; MONTEIRO, 2017). A consideração da decisão coletiva como uma prática social permite entender as nuances do julgamento coletivo referentes a decisões multidirecionais que são baseadas numa mesma indicação legal. Ou seja, porque tomadores de decisão desenvolvem raciocínios de julgamento diversos para uma mesma indicação legal.

“Por ‘práticas’, quero dizer, conjuntos de ações espaço-temporais estruturadas como, por exemplo, práticas políticas, práticas culinárias, e práticas religiosas. Um departamento acadêmico, por exemplo, reúne práticas de ensino, práticas de consultoria, práticas de pesquisa, práticas tomada de decisão” (SCHATZKI; 2006, p. 1863 - 1864). As práticas são um nexo de “fazeres” e “dizeres” compartilhados pelos seus praticantes (SCHATZKI; 2001).

Analisar fenômenos como a decisão coletiva por meio da ontologia das práticas permite ir além do entendimento da decisão nas suas características evidentes e factuais (programadas e não programadas). A prática dá a viabilidade de entender o que acontece na ação de quem decide e também sobre as complementaridades de raciocínio e influências sofridas entre as pessoas (num colegiado), que nem sempre são possíveis de identificar e entender por meio de ontologias tradicionais.

As decisões coletivas integram raciocínios de decisão que são socialmente construídos, os quais são desenvolvidos em meio a circunstâncias e necessidades situacionais, assim como Brown e Duguid (1991) argumentam. Órgãos colegiados de decisão, os quais tomam decisões coletivas, utilizam os fundamentos legais para decidir em meio a muitos dilemas éticos oriundos justamente de acontecimentos situados no ambiente social e da restrição das leis. Esse contexto pode ser melhor entendido justamente por meio da consideração da decisão como uma prática social.

As decisões colegiadas são comuns em conselhos de empresas, sociedades e organizações públicas. Elas envolvem ponderações em meio a jogos de poder, a consciência de necessidades comuns e interesses particulares. São relevantes objetos de entendimento da administração em relação à legitimidade das escolhas coletivas (BURNS; ROSZKOWSKA, 2011), à interação do grupo (LOUIS, 2015) e as preferências na decisão (ROSSI, 2014). Tais características compõem os cenários de decisão coletiva nas empresas os quais atuam mediante o que o público dessas organizações necessita e intenciona.

No entanto, os fenômenos coletivos e colegiados de decisão nem sempre são entendidos por meio de como a agência da decisão constrói as organizações ou como os entendimentos emergentes e fluidos organizacionais são mantidos pelas decisões (BLASCHKE, 2015; DOBUSCH; SCHOENEBORN, 2015). Portanto, torna-se um desafio entender a organização enquanto ordem social latente e temporal em termos de decisões. Ou seja, a temporalidade e a emergência de elementos da decisão como informações e situações inesperadas requerem interpretações coerentes com as necessidades de todos os envolvidos. É o pensamento ético da decisão, sempre tão necessário e relevante, que permite a efetiva consideração da interpretação coerente de pedidos, na pluralidade dos envolvidos na decisão.

Dentro do entendimento de decisão como uma prática social, precisei também de um embasamento sobre ética, e, neste sentido, adotei o conceito de ética aristotélica (ARISTÓTELES, 2014). Para Aristóteles, o ser humano é ético ao atuar – na ação – favorecendo os interesses coletivos em detrimento dos interesses individuais. Ao pensar na decisão como uma prática, e considerando que a ética se detém no interesse comum, entendi o conceito de *phronesis* como adequado à interpretação da ética nas decisões coletivas.

A *phronesis*, prudência ou sabedoria prática é um entendimento de origem aristotélica que relaciona as atitudes concretas e singulares do homem no seu cotidiano a uma percepção mais abrangente de objetivo ou sentido de vida dele. Para Aristóteles, o sentido de vida do homem é praticar o bem para a coletividade em suas ações específicas e situadas, realizadas mediante as necessidades e características do contexto, na ação. Ao refletir sobre a *phronesis* e sua ideia central, entendi o caráter das decisões coletivas (colegiadas), as quais acontecem na busca de um interesse ou necessidade (bem) maior mediante decisões (ações específicas) situadas.

O Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (COUNI), objeto de pesquisa desta tese é um órgão deliberativo superior de uma Universidade Federal Brasileira em matéria de natureza acadêmica, que toma decisões relativas ao ensino, pesquisa e extensão na instituição. Os conselheiros são professores que tem um cargo de representação de todos os centros de ensino da universidade. As matérias que compõem as decisões tomadas são desenvolvidas em forma de processos administrativos por parte dos interessados e a discussão e votação dos pareceres dos relatores são realizadas em reuniões de periodicidade mensal.

O parecer é realizado por um relator a partir das informações que constam no processo. No entanto, por vezes a legislação não é clara ou não fornece as indicações necessárias para nortear o julgamento. Além disso, há emoções, relacionamentos sociais, interferências históricas e discursivas que influenciam as decisões colegiadas no conselho. Essas decisões colegiadas tem um impacto social e econômico considerável, tendo em vista que a sua natureza envolve questões como a abertura de cursos, pedidos de dilatação de prazo para conclusão de curso, quebra de requisitos para disciplinas, reavaliação de bancas de concursos, revalidação de diplomas, entre outros.

Retornando à ideia de Aristóteles (2014), a ética é um caminho do meio, ou seja, ela acontece em meio à ponderação das necessidades de uma maioria de pessoas sobre uma determinada questão frente às características contextuais da situação. Então, o bem maior ou bem comum se dá quando as necessidades da maioria das pessoas são atendidas por meio de uma decisão. Tal adequação é socialmente construída na medida em que a interação entre

peças e artefatos constrói as formas de pensar e agir nas decisões. Assim, considere a ética da *phronesis* discutida por Aristóteles como uma ética situada, ou seja, que acontece mediante situações únicas de forma que os princípios morais estejam disponíveis à maioria das pessoas envolvidas.

Nesta tese evidencio o conceito de bem comum trabalhado principalmente por Aristóteles (2014) como sendo o momento em que a ética situada está preponderante/atualizada/disponibilizada para a maioria dos envolvidos com as decisões tomadas pelo colegiado de conselheiros. O conselho (COUNI), ao julgar um pedido que não tem embasamento legal consolidado, realiza o bem comum quando o julgamento é adequado às necessidades do discente e gera entendimentos para julgamentos posteriores que tenham o mesmo caráter e natureza. Então, o bem comum acontece para o discente em questão e para outros discentes na forma de jurisprudências que são legitimadas pelo desenvolvimento da legislação. A própria instituição também é favorecida porque tal julgamento revela construções de pensamento moral dentro os conselheiros. Assim, é um bem comum, um bem para a instituição, discentes, conselheiros e outros funcionários envolvidos.

A *phronesis* é a sabedoria que é utilizada para essa ética situada, a ética construída por meio de um julgamento único que acontece pela falta de respaldo legal do conselho e a necessidade de construção de um pensamento norteador para as decisões quando justamente a legislação não é clara sobre como decidir.

A ideia da *phronesis* foi relevante porque Aristóteles (2014), ao explicá-la como uma virtude, fala sobre a atuação do homem em suas contradições, seu objetivo de vida, sua visão de mundo e resistências. Esta visão permitiu uma analogia com a realidade do conselho. Porque os pedidos e processos que chegam a ele envolvem dúvidas, inconsistências e o próprio conselho tem insuficiências por parte da legislação para o julgamento. Aristóteles fala sobre os fenômenos humanos que são construídos socialmente, com complementaridades, aprendizados e inconsistências. Assim, a ideia de *phronesis* de Aristóteles permitiu o entendimento da realidade do conselho pesquisado.

O fim natural do homem é agir conforme sua natureza racional que desenvolve sua experiência e suas virtudes para o agir ético. A ética é o caminho do meio, não é dada à priori, mas é desenvolvida com base em raciocínio contextual e interações entre as pessoas. Deste modo, deliberar coerentemente condiz com uma ação ética, é permitir que a ética situada aconteça na ponderação humana. Deliberar sabiamente é ponderar racionalmente conforme as necessidades situadas do contexto, de maneira gradual, experiencial e habitual.

Identifico um relacionamento teórico e prático entre a *phronesis* e a prática social da decisão. A ideia de *phronesis* ajuda na compreensão da decisão como prática porque ambas entendem a decisão por meio da ação, das características situadas e da incapacidade legal e humana, por vezes, em fundamentar o julgamento. Por isso, entendi como oportuno realizar uma pesquisa empírica num conselho superior que toma decisões coletivas em uma instituição universitária pública. De acordo com Aristóteles (2014), a deliberação está relacionada a algo da prática ou que é praticável. Assim, o julgamento com base na *phronesis* é feito na ação de forma equitativa e segundo a verdade ética. O caminho para deliberação envolve o desenvolvimento da experiência para julgar e dos requisitos – virtudes – necessários para ponderação de situações em que o aparato legal não é suficiente para balizar o tomador de decisão.

Desta forma, como acontecem as decisões coletivas frente às instabilidades legais e características singulares que envolvem os cenários (problemas) com os quais os tomadores de decisão se deparam? Nesse sentido, a tese central deste estudo é que a tomada de decisão coletiva é uma prática social, guiada pela ética situada e pelos mecanismos legais e relacionais das pessoas que atuam (decidem) em conjunto.

Entender a decisão como uma prática social com fundamentos na *phronesis* não é um caminho teórico usualmente realizado nos estudos teóricos sobre tomada de decisão. Mas, entender uma prática social através de um caminho teórico claro como a *phronesis* está relacionado ao que Bernstein (2010) argumenta. O autor diz que toda construção de conhecimento científico envolve estruturas e escolhas conceituais e interesses humanos. A *phronesis* foi um caminho que permitiu entender a prática e esclarecer suas características emergentes, fluidas e associadamente construídas.

Entendo que esta proposição contribui no sentido teórico principalmente por evidenciar como a decisão é uma prática social que tem base em *phronesis*. Contribui também no sentido prático, por apresentar como a decisão coletiva se dá em conselhos colegiados com seus aspectos situados e emergentes. E contribui ainda no sentido metodológico, uma vez que é necessário o desenvolvimento de um caminho metodológico que dê suporte à pesquisa da decisão coletiva do ponto de vista individual e relacional, prático, e social.

O objetivo deste estudo, então, é **compreender como acontece a tomada de decisão como prática em um conselho superior de uma universidade federal brasileira.**

Os objetivos específicos propõem:

1 – Analisar as atividades que compõem a tomada de decisão como prática e, consequentemente, o seu nexos;

2 – Discutir os tipos de decisões *phronéticas* e não *phronéticas* que acontecem na prática do conselho pesquisado;

3 – Refletir sobre a *phronesis* como elemento base da decisão como prática no conselho.

O nexa da prática da decisão e o componente *phronético* dessa prática evidenciam a relevância da ética situada nas decisões do COUNI, no sentido de esclarecer como os conselheiros julgam mediante os casos que não tem diretrizes deliberativas claramente definidas na legislação. Refletir sobre a *phronesis* enquanto base da decisão como prática no conselho envolve entender como a decisão se dá entre os relacionamentos intuitivos, emocionais, experienciais que constroem as decisões, com base na perspectiva aristotélica de bem comum propiciado pelas ações coletivas dos conselheiros.

A perspectiva das práticas ajuda a melhor entender as nuances coletivas da decisão, os dizeres e fazeres que compõem o nexa da prática na forma de suas políticas e emoções. Ajuda também a entender a negociação de preferências e o compartilhamento de informações entre os membros do grupo, dadas as muitas ausências de fundamentos teóricos e legais para decisão. Nutt (2011) destaca que a teoria sobre tomada de decisão precisa avançar no desenvolvimento de uma visão inter-relacional da construção da deliberação e do julgamento, ou seja, de como as decisões acontecem.

Este inter-relacionamento fica mais claro ao observar o COUNI com sua complexidade social inerente. Essa complexidade reflete a dinâmica de sua atuação à medida que as forças sociais combinam umas às outras, negociando ordem entre os conselheiros, relatores, interessados e os condutores da reunião. Pesquisar o conselho se justifica principalmente porque ele é um órgão responsável por deliberar e promover tutoria a todos os órgãos e pró-reitorias da instituição pesquisada, a qual é gerenciada com recursos públicos, com um orçamento anual de mais de um bilhão de reais. A carência de estudos de natureza qualitativa sobre tomada de decisão em órgãos colegiados na área organizacional tanto no Brasil como no exterior (PARNOFF; 2007; KUPERS; PAULEEN, 2015) ocasiona a ausência de entendimentos sobre a perspectiva social da decisão e sobre o raciocínio deliberativo legalmente e eticamente fundamentado do ponto de vista coletivo.

A pesquisa sobre o conselho contribui não somente do ponto de vista teórico, mas, sobretudo, ajuda para a reflexão dos profissionais e/ou mudança de atitudes e posturas frente ao seu trabalho cotidiano. Conforme Kuljak (2014) enfatiza, as perspectivas de valor e virtudes e a noção de sabedoria prática ou *phronesis* precisam de mais desenvolvimento teórico e metodológico. A ética situada, fundamento da *phronesis*, contribui aos estudos

organizacionais sobre decisão por indicar de que forma o raciocínio deliberativo ético é construído. O indivíduo é um ser social que atua mediante as circunstâncias em que está inserido, no meio em que vive. Shotter, Tsoukas (2014a) afirmam que em decisões *phronéticas*, que são aquelas decisões que não encontram na base legal o necessário aparato para deliberação, é necessário dos profissionais uma avaliação da particularidade da situação que enfrentam. Mais do que avaliar por meio de princípios gerais sobre um caso, os tomadores de decisão avaliam as circunstâncias por meio das emoções, razão, intuição e intelecto.

Além disso, existem diversas características importantes das decisões coletivas como as discussões para chegar a um consenso, os interesses pessoais envolvidos, o compartilhamento de informações em níveis diferentes e a exposição de preferências (KITTEL; LUHAN, 2013; FISHER, 2017). Tais elementos acontecem em meio à intensidade de conexões que conduzem o processo de construção social contínua da prática (TSOUKAS; CHIA, 2002).

Há necessidades de maior construção teórica sobre o papel da *phronesis* do ponto de vista relacional e de grupo, ou seja, evidenciando seu papel na prática social da decisão. Aristóteles (2014) trouxe as reflexões sobre a construção e equilíbrio das virtudes humanas para o desenvolvimento da ética do indivíduo. No entanto, ainda resta entender o pensamento deliberativo eticamente fundamentado que leve ao entendimento dos relacionamentos entre os atores da prática e os aspectos socialmente construídos da decisão. Porque a ética situada e a decisão em contextos coletivos e colegiados.

As universidades estão inseridas em um contexto denominado complexo em função de serem caracterizadas pela sua autonomia, não linearidade e ambiguidades (MARGON; POUBEL, 2016). Elas são constituídas de órgãos colegiados responsáveis pelos processos de tomada de decisão. Nesses órgãos, as decisões são realizadas, ou pelo menos acompanhadas, a partir da participação da comunidade universitária como um todo, através de suas representatividades para busca de decisões consensuais (RIZZATTI; DOBES, 2003). A representatividade das decisões no COUNI envolve uma organização em ação, com relações de poder, emoções, interesses, influências de artefatos, históricas e emergentes na fluidez da prática da decisão. Interessados no processo, os órgãos relacionados ao conselho e os acontecimentos situados na instituição pesquisada estão todos inter-relacionados na prática.

Santos e Alcadipani (2015) afirmam que na academia, pouco se sabe sobre como as decisões são tomadas do ponto de vista das dominações estabelecidas e estratégias praticadas, ou seja, como as decisões acontecem nas organizações do ponto de vista prático. Latour

(2000) evidencia que poucos pesquisadores conseguiram ‘captar’ a mistura caótica da organização em ação, de forma a penetrar nas atividades internas do organizar.

Um desses aspectos do organizar é o decidir na prática. O COUNI performa a prática de decidir porque é um conselho universitário de uma instituição pública que visa preservar o bem comum. As ideias de Aristóteles são oportunas ao entendimento do decidir do conselho porque o conselho deve julgar os casos e suas particularidades de maneira a cuidar do bem público. Assim como o filósofo explicou, um bem maior atingido por ações específicas.

Ao entender as ações da prática por meio da percepção de Schatzki (2006), analiso os espaços da prática, os fazeres e dizeres característicos, os artefatos relacionados, as complementaridades da malha social da prática de decidir. A articulação desses elementos tem um caráter único e característico o qual Schatzki evidencia em suas discussões teóricas.

Além deste capítulo introdutório, este estudo está organizado da seguinte maneira: o capítulo 2 aborda sobre o referencial teórico deste estudo, o qual discute inicialmente sobre as ferramentas e modelos tradicionais de decisão, os quais compõem grande parte da literatura sobre tomada de decisões nas organizações. Posteriormente, discuto sobre as ideias mais contemporâneas da decisão, no sentido de evidenciar como as pesquisas mais atuais vêm abordando o tema. Em seguida, discuto sobre as decisões coletivas, sua natureza e essência nas organizações, para depois apresentar a ideia de prática social, sobretudo na visão de Schatzki (2006, 2012). Tal ideia de prática social fundamenta minha visão da decisão como prática neste estudo, contribuindo para a análise dos resultados encontrados. Em seguida, abordo sobre a sabedoria prática, a *phronesis* falada por Aristóteles. Relaciono o conceito do filósofo em meio a compreensões de outros autores, os quais reafirmam, fundamentam e propiciam uma visão mais atual e aplicada às organizações deste conceito tão antigo. Por fim, promovo um relacionamento teórico entre decisão e *phronesis*, no sentido de esclarecer algumas pesquisas que indicam como as decisões organizacionais são *phronéticas*.

No capítulo metodológico, capítulo 3, discuto sobre a como se deu a observação do conselho pesquisado e a construção do roteiro de entrevistas e das vinhetas. Tais recursos foram criados com base nas observações e na teoria estudada durante a pesquisa. Discuto a construção teórica das entrevistas – baseadas em Kinsella (2012), Melé (2010) e Schon (1987) e por elaboração própria. Explico a criação das vinhetas, realizada de acordo com as observações e as indicações teóricas de alguns autores. Exponho ainda a forma de análise dos dados, que se constituiu no sentido de esclarecer a decisão como uma prática e a consideração *phronética* e não *phronética* nas decisões.

O capítulo de resultados mostra inicialmente a caracterização do conselho pesquisado, sua natureza e objetivos. Depois, apresento as atividades da prática da decisão promovendo uma visão de seus fazeres e dizeres relacionados à fluidez e estabilidade da prática. Posteriormente, apresento o nexo da prática de maneira mais abrangente, indicando as regras, os entendimentos e os teleoafetos relacionados. Indico posteriormente as visões da decisão legal, *phronética* e não *phronética* do conselho. Tais visões são incorporadas ao entendimento da decisão como prática, no sentido de mostrar como a *phronesis* acontece e como os conselheiros atuam mediante ela. Por fim, durante a apresentação dos resultados, discuto ainda sobre a *phronesis* coletiva como elemento basilar das decisões do conselho. Reflito sobre o caráter ético das decisões e porquê ele não se mantém constante no conselho, de acordo também com evidências teóricas apresentadas durante a discussão do capítulo 2. Neste debate, apresento alguns encaminhamentos ao conselho pesquisado, de modo a sugerir maior celeridade às decisões que ele realiza.

No capítulo final de discussões, apresento as conclusões que ficaram claras para mim com a realização do estudo. Indicando também as implicações teóricas e práticas, as sugestões para outros estudos, as limitações que se apresentaram durante o curso da pesquisa de modo a refletir sobre o processo de pesquisa que vivenciei na instituição em que trabalho e estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para entender a tomada de decisão como prática, evidenciando com isso a *phronesis* num órgão colegiado, tive que buscar caminhos teóricos que relacionassem a decisão à prática social e também aos conselhos e colegiados. Este caminho foi possível por meio dos autores que exponho neste capítulo. No entanto, o relacionamento teórico entre prática social e *phronesis* não ficou claro, à princípio teoricamente, porque poucas discussões na literatura relacionada se propõem à tal objetivo.

Entendo inicialmente ser pertinente falar sobre a evolução histórica de alguns modelos tradicionais de tomada de decisão com base em Simon (1979), Freitas, Moscarola (2002), Keeney (1982), Pereira, Lobler, Simonetto (2010) e alguns outros autores para evidenciar como a decisão foi estudada e considerada na gestão das empresas durante a maior parte de seu desenvolvimento na literatura relacionada.

Discorro sobre racionalidade, já que ela é o fundamento das decisões ou o que norteia o tomador de decisão no seu raciocínio deliberativo. Tipologias de racionalidade como as de Serva (1997) são apresentadas de modo a nortear o leitor sobre o pensamento e comportamento de decisão. A ideia de racionalidade prática é enfatizada através de Frega (2012) e Demeulenaere (2014), de modo a relacionar o conceito à decisão como prática e à própria *phronesis* em discussões posteriores.

Entendi ser pertinente, também, falar sobre uma visão contemporânea, de modo a traçar os principais desafios e características da decisão nas empresas nesta última década. Kuljak (2014), Coget, Haag, Gibson (2011), Ametrano (2014) e Kim, Choe, Lee (2016) apresentam os principais fundamentos das decisões que envolvem pluralidade de pensamentos, emoções, experiência, valores, reflexividade. Essas são características que fundamentam o pensamento da decisão com um caráter emergente e social.

A decisão coletiva foi discutida neste capítulo de modo a situar o leitor sobre as características do grupo, as preferências, conflitos, interações e legitimidades informacionais. As escolhas teóricas por Rossi (2014), Burns, Roszkowska (2011), Fisher (2017) e Denant-Boemont, Diecidue, Haridon (2017) deram-se principalmente por seu caráter em debater sobre tais características.

A discussão sobre prática social principalmente a partir de Schatzki (2006, 2012) e mesmo a sua escolha como norteador do debate sobre as decisões no conselho pesquisado se deu pelo fato de o autor relacionar os fazeres e dizeres da prática às emoções, finalidades e entendimentos diversos que ocorrem nas atividades do nexos da decisão. Esta ontologia

corroborar com as características das decisões colegiadas enquanto socialmente construídas, com aprendizados, vieses, valores e jogos de poder.

A discussão sobre *phronesis* envolve escolhas teóricas como Melé (2010), Kinsella (2012), Torralba, Palazzi (2010), Salloum (2017), Clegg (2006), Shotter, Tsoukas (2014 a,b), Schwartz, Sharpe (2010) além do próprio Aristóteles (2014) porque tais autores promovem uma visão sobre o conceito que envolve percepções mais atuais e aplicáveis do conceito. Tais autores corroboram com o filósofo e desenvolveram estudos relevantes no sentido de compreender o papel da *phronesis* nos estudos organizacionais atuais.

Por fim, a decisão e a *phronesis* são relacionadas numa discussão teórica que envolve principalmente Sanchez, Medina (2013), Grassl (2010) e Kupers, Pauleen (2015) no sentido de evidenciar a decisão e sua aplicabilidade *phronética* nas organizações. Isto posto, o debate se inicia, então, com a evolução da tomada de decisão nas organizações.

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL

Um dos principais componentes da ação humana é, sem dúvida, o pensamento deliberativo ou, como é mais comumente chamada, a decisão. Aristóteles dizia que, não estando (inteiramente) submetida, nem ao acaso, nem às leis invariáveis, a ação humana é livre, e depende de deliberação (ARISTÓTELES, 1140 a 25 b 5). O estudo sobre o processo decisório organizacional tem sido objeto de investigação de diversos teóricos e gestores, pelo menos nos últimos 50 anos (LOUZADA; VALENTIM, 2011).

Todas as pessoas tomam decisões, inclusive os administradores, e isso tem estreita relação com o aproveitamento de oportunidades e também com a competência para resolver problemas. A maioria das decisões pode ser classificada na categoria de “rotineiras” e não exige muito esforço analítico (CARVALHO, 2006). No entanto, outras decisões têm um caráter situacional e reflexivo, e requerem do indivíduo um preparo e sentido político, de modo a dar uma condução coerente às atividades organizacionais em seu contexto.

Para Simon (1979), as decisões podem ser categorizadas em decisões programadas e não programadas. As primeiras visam resolver os problemas previsíveis, que se comportam sempre da mesma maneira. Basta aplicar um curso de ação predefinido. Exemplos de decisões programadas são algoritmos, procedimentos operacionais e regras de decisão. As decisões não programadas condizem com problemas que a organização está enfrentando pela primeira vez e admitem diferentes formas de serem resolvidos, cada um com suas vantagens e desvantagens. Situações desse tipo precisam de um processo de análises sucessivas, desde o

entendimento do problema até a tomada de decisão (MAXIMIANO, 2009). Normalmente, um dos principais objetivos do processo decisório sob a lente funcionalista é criar o maior número de decisões programadas possíveis, já que são menos custosas e mais simples.

A decisão no contexto tradicional da administração está relacionada a elementos racionais, ou seja, ao tipo de racionalidade pela qual o indivíduo é norteado, assim como ao levantamento de informações, à consciência dos fatos, à identificação de alternativas, escolha de objetivos, análise, como também valores os quais estão ligados às experiências e visão de mundo dos tomadores de decisão (SILVA; FERNANDES, 2011). March, Simon (1981) evidenciam que todo o processo de decisão humano, ocupa-se da descoberta e seleção de alternativas satisfatórias e, quando possível, com a seleção de alternativas ótimas.

Ao refletir ontologicamente sobre os aspectos determinantes da tomada de decisão nas organizações, a evolução do tema mostra que muitos modelos funcionalistas e práticos de decisão foram criados de modo a subsidiar as empresas de uma maneira mais mecânica ou mesmo protocolar. Sendo assim, o homem foi considerado durante muitos anos (SIMON, 1983; VERCELLI, 1991; GIGERENZER, 2008) um ser orientado eficientemente por sua racionalidade e exatidão no que concerne à escolha da decisão a tomar.

Beuren (2004) discute sobre a utilização de modelos para análise e tomada de decisão nas suas vantagens e desvantagens. Dentre as primeiras, tem-se a simplificação da compreensão das alternativas e as consequências delas, na essência de cada uma e a compreensão da complexidade de elementos que fazem parte do processo de decisão. A principal desvantagem está na limitação da identificação de aspectos e variáveis determinantes para a análise da situação, as quais podem não fazer parte das nuances de pesquisa de um determinado modelo adotado.

A importância dos modelos e técnicas é reconhecida academicamente e no próprio campo prático da administração. Mas, penso e quero lançar a questão de até que ponto esses modelos e técnicas conseguem dar conta dos aspectos subjetivos que envolvem a tomada de decisão, de modo a evidenciar de que maneira esta decisão foi realizada, e, mais especificamente, como ela é construída. Assim, estudar os principais modelos e técnicas à decisão é importante, bem como o processo, complexidade, os problemas, as soluções, as incertezas e riscos inerentes à maioria deles.

Keeney (1982) trata sobre alguns fatores que podem aumentar a complexidade dos problemas de decisão, que são: a) a multiplicidade de objetivos; b) a dificuldade de identificar boas alternativas; c) a intangibilidade, os horizontes à longo prazo; d) os riscos e a incerteza; e) o fato de haver muitas pessoas a tomar a mesma decisão; f) as decisões subsequentes ou as

consequências delas; g) o valor das compensações, entre outros motivos. O autor discorreu sobre estes problemas há mais de trinta anos. Mas é válido ressaltar que, durante muito tempo, essas questões fizeram parte do cotidiano dos administradores como sendo problemas recorrentes do tomador de decisões nas várias abordagens ou modelos adotados.

Assim, apresento aqui alguns modelos de análise de tomada de decisão que surgiram com vistas a desenvolvê-la, os quais, em grande parte, consideram a tomada de decisão como um processo orientado pelo paradigma funcionalista:

Durante a década de 1970 e 1980, muito sobre tomada de decisão foi desenvolvido por diversos autores. Nesta época, a maioria dessas análises era baseada em axiomas, que mostravam a probabilidade dos resultados de cada alternativa e as preferências dos tomadores de decisão.

A racionalidade da tomada de decisão é baseada num processo de identificação de problemas e sua solução da seguinte maneira: qual é o problema?; Quais são as alternativas?; Quais são os custos e vantagens de cada alternativa?; E o que é ser observado como padrão para tomar decisões em situações similares? (LOUZADA; VALENTIM 2011). O modelo racional supõe que os tomadores de decisões tenham informações perfeitas e que sejam capazes de avaliar sistemática e logicamente cada alternativa, para, ao final, tomar uma decisão imparcial sobre o que será melhor para a organização (BERTONCINI et al., 2013).

Este entendimento é útil para a solução de problemas com poucas alternativas à análise, com riscos baixos e custos moderados. Dentro de cada fase existem técnicas, que tem o papel de eliminar a improvisação e aumentar o grau de certeza na tomada de decisão (ROBBINS, 2005; MAXIMIANO, 2011). A burocracia apresentada por Max Weber foi uma abordagem que ajudou no desenvolvimento do modelo racional. Weber discorreu sobre a racionalidade dentro da administração como uma ação praticada pelo indivíduo numa relação entre meios e fins (PEREIRA; LOBLER; SIMONETTO, 2010) ou, mais precisamente, à adequação dos meios usados aos fins propostos.

No século XX, a ideia de burocracia foi mais desenvolvida e utilizada de diferentes maneiras e intensidades, em níveis organizacionais distintos. Sua adoção se deu em organizações públicas, privadas e de terceiro setor (SECCHI, 2009). Nas organizações burocráticas, que são organizações com estrutura e ordem especificadas por uma hierarquia de decisão especializada, com regras claras, a fonte de poder é o exercício da autoridade racional-legal emanado das normas, instituições formais.

Tal abordagem mostra que a determinação de tarefas e atividades associadas aos cargos, prescrevendo e padronizando procedimentos facilitava a decisão por meio da

racionalização das atividades. Após o desenvolvimento da burocracia, houve uma maior consideração do poder e sua participação nas organizações, sua efetividade dentro das estruturas hierárquicas e, principalmente, de que ele está no processo de tomada de decisão. Esta abordagem não foi suficiente, no entanto, para evidenciar de que maneira o poder acontece dentro dos grupos organizacionais na tomada de decisão. Esta consideração ontológica veio a ser melhor desenvolvida nos estudos de Foucault (1979) e Bourdieu (2005).

Simon (1979) discorda da ideia de racionalidade total, apresentando que há uma limitação por parte dos sentidos humanos para entender todas as alternativas à decisão. Ele mostrou que não é possível tomar uma decisão totalmente racional, pois para isso, o tomador de decisão teria que identificar todas as alternativas, prever com certeza as consequências de cada uma delas para com os objetivos traçados, além das muitas variáveis influenciadoras que fazem parte do processo.

O indivíduo não tem condições cognitivas suficientes para capturar todas as informações que podem ser necessárias à resolução de um problema. Assim, ele dá maior atenção às questões mais “relevantes ou explícitas”. Com isso, “o processo de tomada de decisões racionais pressupõe que levantemos informações objetivamente. Mas, nós levantamos as informações seletivamente. O viés de confirmação representa um tipo específico de percepção seletiva. Buscamos informações que corroborem nossas escolhas anteriores e desprezamos aquelas que as contestam” (ROBBINS, 2005, p. 116).

A principal vulnerabilidade que pode envolver este processo são os julgamentos dúbios ou a incapacidade de reconhecer o problema e o tipo de relação que pode ocorrer entre o tomador de decisão e os funcionários. Sobre esta última questão, é importante considerar que os analistas de decisões quase sempre tentam formalizar os pensamentos e os sentimentos que o tomador de decisão deseja usar no problema (KEENEY, 1982; MAXIMIANO, 2011).

Entendendo que o processo de decisão possui discrepâncias, informações adicionais que podem não estar, à primeira vista, relacionadas ao julgamento, o desenvolvimento e análise de informações obteve direcionamentos quantitativos e qualitativos, bem como também o número e grau de informações foram mais bem considerados pelos gestores e tomadores de decisão, de forma a mitigar estes problemas (FREITAS; MOSCAROLA, 2002).

A análise de decisão não resolverá os problemas, nem é sua intenção fazê-lo. Seu propósito é produzir insights e desenvolver a criatividade para ajudar os tomadores de decisão a tomar decisões melhores (KEENEY, 1982). Muitos podem ser os relacionamentos entre as variáveis ou situações que envolvem o problema.

O modelo processual de tomada de decisão, conforme o próprio nome indica, considera a decisão como um processo e, conforme Choo (2003), é utilizado quando não se tem ferramentas ou técnicas claras para a escolha e análise de alternativas, bem como também quando há grande incerteza sobre o problema. Este modelo é mais flexível do que o modelo racional, assim como também é voltado para resultados mais estratégicos do que táticos ou operacionais. O gestor pode alterar e promover ajustes quando necessário já que o modelo considera o processo de decidir como tendo muitas interrupções e repetições.

No entanto, os modelos clássicos de tomada de decisão foram desenvolvidos a partir de visões parciais e segmentadas do fenômeno decisório, com estruturas lineares e fases diretivas de análise de informações e julgamento. Assim, tendem a ser reprodutivos, limitam a criatividade, rejeitam a intuição e ignoram a dimensão emocional do indivíduo. Tanto o modelo processual como a maioria dos outros modelos fundamentados na ideia de identificação do problema, desenvolvimento de alternativas e escolha da alternativa adequada, os quais trabalham a partir de uma perspectiva linear, excluem a possibilidade de identificação e compreensão das diversas relações dinâmicas envolvidas no processo, bem como a natureza dessas relações (VENÂNCIO; BORGES, 2006).

O modelo incremental traz a ideia de flexibilidade para a tomada de decisão uma vez que, dado o fato de que existem muitas informações, elas precisam ser consideradas com certa adequação e nível de importância. Assim, as decisões são resultado de uma série de fases, uma vez que as grandes mudanças, vindas de contextos instáveis (LINDBLON, 1959) são melhor alcançadas a partir da ação de mudanças incrementais que visualizem o objetivo proposto. Pereira, Lobler e Simonetto (2010) mostram que este modelo envolve uma “política de pequenos passos” uma vez que há revisões contínuas das ações tomadas. Não há mudanças drásticas como no modelo incremental.

Essa consideração incremental da decisão é contributiva no sentido identificar que há a necessidade de cautela e cuidado na análise dos pequenos acontecimentos cotidianos que levam às grandes decisões. Que as informações vão sendo modificadas aos poucos mediante as ações e que com isso não é possível decidir a partir de um tempo fixo ou pré-determinado para isso.

O modelo anárquico, mais conhecido como modelo ‘lata de lixo’ foi desenvolvido por Cohen, March e Olsen (1972). Esta denominação se deu porque o modelo não segue nenhuma estrutura ou fase para direcionar a resolução dos problemas. Mas, vários tipos de problemas, soluções e situações são considerados pelos gestores, à medida que são pensados. O modelo pode gerar insegurança por parte dos que estão envolvidos na tomada de decisão, já que não

há processos claros para avaliação do problema, tal como era feito até então. As escolhas definidas vão de acordo com o a maioria ou opiniões próprias que não ficam bem claras

O modelo político de tomada de decisão desenvolvido por Allison (1971) indica que as decisões e suas consequências estão relacionadas ao nível de poder que os envolvidos possuem na rede de relacionamentos considerada para o problema. O modelo assemelha-se à teoria dos jogos, já que considera os diferentes interesses na organização. Lousada e Valentim (2011) discutem que os atores ocupam diferentes posições e exercem diferentes graus de influência dentro da organização, sobretudo pública, de modo que as decisões não resultam em uma escolha racional, mas, ao contrário, resultam da influência dos atores.

Em 1995, Mintzberg realizou uma rediscussão do seu modelo processual. Esta análise apresentou a ideia do modelo desestruturado, que considera as decisões estratégicas como sendo não lineares e não previsíveis, por isso são chamadas de desestruturadas. Raskin (2006) indica que nessa desestruturação há constantes mudanças para reavaliar alternativas, fazer testes e voltar atrás até que seja possível tomar a decisão final. Mintzberg (1995) define como fases do processo decisório a identificação, o reconhecimento e o diagnóstico da situação, o desenvolvimento de rotinas e pesquisa de alternativas e a última fase que é a seleção dividida em três etapas: pré-seleção, escolha e autorização.

Já as metodologias de apoio multicritério à decisão objetivam aumentar a coerência entre a avaliação do processo, os objetivos e o sistema de valores, a serviço dos quais o agente de decisão se posiciona (GOMES; ARAYA; CARIGNANO, 2004). O processo de decisão multicritério procura apoiar o analista de decisão ao derivar cada conjunto de critérios em uma função matemática que serve para verificar o desempenho de cada ação (BRIOZO; MUZZETTI, 2015). Com isso, é possível fundamentar proposições que facilitem a discussão e análise sobre o mérito das diferentes alternativas.

No entanto, muitos modelos não consideram a real natureza da tomada de decisão individual e coletiva, sobretudo nas organizações (BLOCKLEY, 2015). Nem todos os processos e modelos de tomada de decisão são igualmente efetivos, sobretudo quando um grupo de pessoas identifica e considera um grande número de ideias e propostas ou quando os valores envolvidos no julgamento são desconsiderados ou relegados (RAIFFA, 2002; SCHWARTZ; BOENKE, 2004; CARVALHO, 2006). A efetividade dos modelos também pode ser analisada mediante a consideração de alguns fatores tanto na tomada de decisão programada, como o estilo de gerência do administrador, seus limitantes cognitivos e condicionantes ideológicos; quanto na decisão não programada: como a improvisação, o relacionamento com colegas e o ambiente organizacional.

Esses fatores, apesar de fazerem parte de alguns modelos, precisam ser considerados conjuntamente ou de maneira inter-relacional de forma a explicitar como a decisão acontece. Raiffa (2002) diz que os limites entre a tomada de decisão individual, a tomada de decisão interativa e a tomada de decisão conjunta (como nas negociações) devem ser porosos, mas não são. Ou seja, os modelos de decisão não apresentam a complexidade da decisão como sendo resultado de ações individuais e coletivas.

E a pesquisa sobre decisão ainda não oferece uma descrição coerente, uma vez que o campo é diversificado e essa diversidade é resultado de como o tema foi estudado e conceituado ao longo do tempo. Os esforços de pesquisa parecem direcionados a adicionar mais uma peça ao quebra cabeças. As incompatibilidades dessas ideias, bem como as partes em falta, parecem bloquear, em vez de facilitar a integração (NUTT, 2011).

São necessários meios aprimorados para abordar as inter-relações na análise de decisões. Por exemplo, um atributo cuidadosamente definido para medir a flexibilidade em um produto como um calçado ou um sofá pode representar a exclusão de algumas opções de custo e conforto desses produtos. Esta exclusão pode envolver questões políticas e de percepções únicas sobre estes itens entre as pessoas com níveis de concordância e discordância diferentes, havendo quase sempre uma dificuldade em considerá-las coerentemente e conjuntamente. Existe a necessidade de considerar como as preferências e as diferentes percepções impactam a prática da decisão. Os modelos falham em caracterizar e entender os valores de um grupo, a intensidade das preferências dos envolvidos e os impactos delas para com o grupo (KEENEY, 1982). Ou ainda como essas preferências constroem o pensamento para deliberação ou mesmo o julgamento de um ou mais tomadores de decisão.

Com base em estudos empíricos, Hanlon (2011) evidencia que os modelos prescritivos e estruturados não dão conta da realidade da prática da tomada de decisão, que muitas vezes é confusa. Assim, muitos modelos acabam na parcialidade de análise e contribuição para a abordagem da tomada de decisão, o que é resultado de visões de mundo diferentes.

Por isso, os modelos remetem à ideia de estabilidade e de não complexidade, o que vai de encontro com a realidade social de atuação dos indivíduos, sobretudo nas organizações. Antes da década de 1950, praticamente ninguém no campo da tomada de decisão organizacional e da economia parecia prestar muita atenção às implicações das limitações cognitivas dos que participam do julgamento e da deliberação para a decisão (MATZLER; UZELAC; BAUER, 2014).

Os modelos de racionalidade burocrática, racionalidade limitada e mesmo o modelo processual são importantes por discutir o papel da informação e o modo como fatores

racionais impactam a decisão. Mas é necessário integrar valores, aspirações e como os julgamentos e visões de mundo colaboram para a construção social da racionalidade e sua compreensão performática (CABANTOUS; GOND; JOHNSON-CRAMER, 2010). Esses são importantes elementos que começaram a ser desenvolvidos posteriormente aos anos de 1980.

No entanto, o estudo de experiências passadas com decisões de caráter similar ou mesmo a discussão sobre a diminuição de regras nos modelos anárquico, incremental e político não são suficientes para explicar o mecanismo de aspiração ou a adaptação que perpetua o círculo virtuoso da busca da solução e análise de alternativas (CASTELLANI; GIOVINAZZO; NOVARESE, 2010). O conhecimento, sobretudo em termos práticos, não pode ser concebido em termos quase algorítmicos, com a aplicação de fórmulas genéricas (CUMMINGS; TSOUKAS, 1997). Por isso, os modelos e abordagens mais mecânicos ou prescritivos são cada vez mais refutados em vista da crescente complexidade e interdependência nas interações entre as pessoas (BACHMANM; HABISCH; DIERKSMEIER, 2017).

Mesmo que as técnicas e modelos ajudem, por meio de questionários, definição de prioridades, discussão conjunta, apontamentos de soluções e alternativas, nem sempre é possível formalizar ou mesmo compreender os problemas e conflitos, os quais fazem parte das atividades organizacionais (SMITH, 2014). Nos anos 1980 e nos anos 1990, o “aparato” técnico e processual não era suficiente para entender e trabalhar considerando adequadamente os conflitos.

“Um tomador de decisão que quer que um determinado produto seja produzido e comercializado pode ser motivado para superestimar suas vendas potenciais. Um gerente de produto cuja avaliação depende do cumprimento de um objetivo específico pode subestimar as vendas potenciais durante o processo de definição de metas” (KEENEY, 1982, p. 820).

O contexto e as características situadas da tomada de decisão são importantes, por estarem coerentes com uma compreensão da decisão como prática (SCHATZKI, 2006) de maneira mais abrangente e fidedigna. Bertoncini et al., (2013) discutem que as decisões são tomadas por pessoas, ainda que façam uso de recursos computacionais. Pessoas essas que são afetadas pelo meio onde vivem, pelas outras pessoas as quais se relacionam, por suas percepções, valores, experiências e até mesmo por suas crenças, o que torna o processo em si extremamente delicado.

A principal construção em torno da decisão, assim, tem sentido do que a constitui e como ela acontece. Cabantous e Gond (2011) falam sobre o papel que os significados

individuais que os atores sociais realizam em conjunto têm ao explicar os conflitos, as experiências e a forma como a racionalidade é explorada para a decisão. Assim, um modelo para tomada de decisão não pode ser prescritivo porque os significados tanto individuais quanto coletivos não condizem com uma ideia normativa.

O próprio Simon já falava em 1965 sobre a importância de valores e experiências relacionados à educação, meio social e problemas afetivos no processo de decisão. Ele admite que o que é provável pode acontecer na decisão e que não existe o infalível. Pereira, Lobler e Simonetto (2010) evidenciam também que Simon e seus seguidores provaram que o comportamento não é racional, rejeitando o conceito de otimização e adotando o de satisfação.

A pesquisa de tomada de decisão forneceu um grande número de investigações empíricas, descrições, prescrições, técnicas de estruturação e ferramentas analíticas. Apesar destes esforços, poucos avançaram na integração desse conjunto de conhecimentos numa teoria coerente. Algumas das razões para isso foram a busca exacerbada pela prescrição, o nível de análise equivocado, as metodologias aplicadas, a diminuta exploração dos relacionamentos e a falta de equilíbrio entre rigor e relevância. As teorias de tomada de decisão abundam, mas tais teorias são difíceis de comparar e a pesquisa em uma determinada teoria diz pouco sobre práticas úteis. É necessário mudar a pesquisa para construir uma teoria da ação. É importante também identificar os benefícios que resultam quando processos de vários tipos são considerados conjuntamente e a partir da influência de fatores situacionais (NUTT, 2011).

A tomada de decisão do ponto de vista administrativo foi durante quase toda sua história, desenvolvida como um processo funcionalista e de razão utilitária (PEREIRA; LOBLER; SIMONETTO, 2010), já que ela seguiu regras e modelos marcadamente descritivos e prescritivos. Mas ela foi também ao longo dos anos sofrendo releituras e compreensões macro ambientais no sentido de evidenciar aspectos nem tão claros na prática. O que acontece no real nem sempre pode ser comparado ao ideal da abordagem idealizada da teoria da decisão (ANSOFF, 1977; SIMON, 1979). O processo de tomada de decisão, assim, adquiriu ao longo dos anos um caráter baseado em fatores cognitivos (LINDBLOM, 1959), emocionais (DAMÁSIO, 1994); éticos (SANCHEZ; MEDINA, 2013) e educativos (KUPERS; STATLER, 2008).

Essas considerações permeiam e ampliam a compreensão da tomada de decisão, bem como ajudam a entender porque os modelos e técnicas de decisão são importantes, mas não suficientes para que haja compreensão sobre o fenômeno da tomada de decisão,

principalmente como uma prática cotidiana e complexa. Langley, et al (1995) aponta que uma limitação dos estudos em tomada de decisão é a falta de consideração de forças como o afeto e a inspiração por parte do decisor. Outra limitação é a suposição de que os processos de decisão são isolados um do outro e de grande parte da realidade coletiva que é a organização.

Esta compreensão é mais clara quando atrelada à racionalidade que permeia e é predominante nas ações dos indivíduos. A racionalidade necessita ser entendida também como integrante da prática social da tomada de decisão. Nesta perspectiva, a racionalidade pode ser algo que as organizações adquirem se desejarem e dedicarem seus esforços a isso (CABANTOUS; GOND, 2010). Deste modo, é necessário evidenciar a importância e participação da racionalidade no processo de tomada de decisão.

2.1.1 A Racionalidade E A Tomada De Decisão

A racionalidade envolve, ao longo da história de sua evolução, muitas caracterizações e entendimentos, os quais vão desde uma percepção mais diretiva, tal como apresentei nos modelos de decisão desenvolvidos nas últimas décadas, até uma percepção mais subjetiva e comportamental, tal como evidencio adiante nos capítulos seguintes.

Assim, o que é a racionalidade, de fato? O quadro 01 apresenta os principais tipos de racionalidade discutidos na literatura relacionada.

Quadro 01 – Principais Tipos de Racionalidade

Tipo de Racionalidade	Fundamentada em:	Descrição
Intencionalidade: a ideia de racionalidade é que as pessoas têm razões para decidir o que elas decidem	Weber (1978)	Os indivíduos são racionais sempre que atuam de forma intencional. A decisão intencional de agir corresponde à razão pela qual alguém tem de agir, por exemplo, fumar para o seu prazer ou não fumar, a fim de evitar problemas de saúde. Um comportamento irracional seria então agir com base em causas não intencionais. A ação intencional é vinculada e dependente de características psicológicas ou normas sociais. Para ser racional, uma intenção de ação é a fonte efetiva de ação.
Consistência: de maneira intuitiva, a não contradição das pessoas na formulação de suas escolhas	Elster (2010)	A racionalidade não decorre do conteúdo das escolhas individuais como tal, mas apenas do fato de que os indivíduos são consistentes no ordenamento de suas preferências subjetivas. A transitividade das escolhas implica que os

		conteúdos da escolha não fazem parte da dimensão racional e, portanto, dependem de outras dimensões (subjetivas, psicológicas ou sociais). As preferências são consideradas fora do domínio da racionalidade. O critério da racionalidade é aqui apenas consistência.
Adequação da escolha dos meios para alcançar um fim	Weber (1978)	A racionalidade vincula-a a uma dimensão instrumental de ação, em que um ator escolhe os meios adequados para chegar ao fim, o que exige que a noção normativa de correção esteja aqui implícita. Os critérios de racionalidade são claros e bastante unívocos.
A escolha do interesse próprio	Coleman (1990)	Não insiste apenas na escolha deliberada de um fim, nem nos meios para alcançar um fim, nem na consistência dos fins, mas também nos fins de ação, ou seja, o interesse próprio. Não é fácil interpretar a noção de custos e benefícios para cada pessoa, uma vez que eles podem corresponder às mesmas escolhas para um conjunto de atores ou, inversamente, para escolhas opostas. Em vez de, por exemplo, aderir a um valor ou a uma norma social (e valores ou sociais) as normas devem ser interpretadas em termos de interesse próprio.
O alcance da racionalidade está na determinação de escolhas de alguma forma corretas que incluem não apenas crenças corretas, mas também deliberações normativas sobre os fins	Bourdon (2011)	A principal ideia de Boudon sobre a teoria da racionalidade é que as pessoas têm boas razões para fazer o que fazem. Dada a sua situação e dada a informação que eles têm, eles tendem a fazer a escolha de alguma forma correta que está disponível do ponto de vista deles. Introduzir a noção de ponto de vista é considerar que uma boa escolha é muitas vezes, em princípio, alcançável. No entanto, as pessoas não necessariamente fazem essa escolha idealmente boa, mas a única coisa que eles fazem é o melhor do ponto de vista de sua situação e informação.

Fonte: Elaborado com base em Demeulenaere (2014)

O primeiro tipo de racionalidade tem como ênfase o fato de que a intenção da pessoa conduz a uma escolha deliberada, baseada muitas vezes em motivos subjetivos. O terceiro tipo condiz com uma racionalidade instrumental que está relacionada a uma dimensão social. E a quarta refere-se a uma racionalidade pela busca do interesse, não apenas como uma escolha instrumental dos meios para alcançá-los, mas também como a escolha do interesse em si mesmo como um fim racional.

O último tipo de racionalidade discutido por Demeulenaere (2014) é condizente com uma racionalidade prática, um processo de investigação que ocorre em uma situação

problemática, com um julgamento também prático, que opera de forma articulada e transformadora (FREGA, 2012). Bourdon (2011) diz que as pessoas não adotam valores e normas apenas quando estes se adequam aos seus interesses, mas porque obedecem aos seus princípios morais. Ele rejeita uma perspectiva cultural por si só, mas diz que a adoção de normas e valores tem uma justificativa intrínseca.

No entanto, tais conceitos sobre racionalidade não evidenciam de fato a influência dos grupos sociais na formação de crenças individuais (DEMEULENAERE, 2014), por exemplo. Entendo que a racionalidade humana é resultado da interação e reflexão dos indivíduos, oriundas das normas sociais criadas nos contextos sociais. Tais normas e seus mecanismos de socialização e legitimidade ainda não são compreendidos com clareza.

Frega (2012) usa o termo racionalidade (ao invés de julgamento) para explicar a dimensão reflexiva da experiência moral e política, pois acredita que o termo racionalidade apreende melhor o papel tácito, afetivo pré-reflexivo da concordância e discordância.

No entanto, a ideia de racionalidade mais discutida na literatura envolve as compreensões sobre escolhas racionais mais funcionalistas: as regras e variáveis econômicas e escolhas probabilísticas (regra max-min, regra certa) as quais são muito utilizadas na teoria econômica, ou ainda a própria discussão em torno da racionalidade burocrática e limitada, os modelos e técnicas normativos já comentados no tópico anterior. Marcato e Martinez (2013) ao discutirem o papel da racionalidade na teoria econômica, reforçam a ideia de tomada de decisão pautada numa racionalidade a partir de condições de incerteza, o que foi explicado por Simon (1979). Ao ter noção de suas limitações e do ambiente em que está inserido, o agente toma suas decisões com algum grau de conhecimento acerca de suas alternativas.

As principais discussões e tipologias em torno da racionalidade e seu papel na tomada de decisão do ponto de vista administrativo/organizacional, tem sido as que Serva (1997) apresentou no estudo que realizou em três organizações na cidade de Salvador/BA. Seu modelo sobre os conceitos e tipologias de racionalidade instrumental e substantiva nos processos organizacionais discutiu o papel da racionalidade nas organizações, e as diagnosticou a partir de um *continuum* de intensidade da racionalidade substantiva nas empresas pesquisadas.

A racionalidade instrumental é condizente com um comportamento que busca o sucesso individual a partir de resultados utilitários das atividades organizacionais, com foco no êxito econômico, sem a consideração de iniciativas éticas (SERVA, 1997). Jogos de poder e comunicações falhas também são características deste tipo de racionalidade.

A racionalidade substantiva foi discutida por Guerreiro Ramos, tendo a ética como sua disciplina principal sobre qualquer outra da vida social. A razão substantiva, no sentido aristotélico, transcende em muito a estreita relação que atualmente se faz entre razão e cálculo. Nela, as pessoas poderiam buscar sua auto-realização e satisfação pessoal no trabalho considerando também o direito dos colegas de buscar isso. Para este balanceamento, seria importante o debate racional e o julgamento ético-valorativo das ações (SERVA, 1997).

Polanyi foi um importante pesquisador que apresentou o argumento de que não necessariamente a racionalidade instrumental tem que nortear as atividades econômicas e que a economia precisa seguir uma ideia mais situada e de processo social. Nesse sentido, ele fundamentou as ideias de Serva (1997) ao indicar e definir os tipos de ação racional substantiva e instrumental numa abordagem ou modelo construído a partir de Habermas (1987) e de Guerreiro Ramos (1981). O argumento é de que a dinâmica do cotidiano das organizações possui os dois tipos de racionalidade, ou seja, elas estão presentes em todos os processos organizacionais, num dado período de tempo. Identificando os processos e a intensidade destas racionalidades, é possível observar como a empresa se insere neste mercado tão instrumental de forma ética. O autor destaca que “Vive-se permanentemente numa dualidade tensa, pois tenta-se construir uma empresa fundada numa ética "substantiva", mas no seio de uma sociedade que já lhe oferece um modelo geral, as diretrizes de base e a lógica das ações, intuídos de uma racionalidade utilitária, instrumental” (SERVA, 1997, p. 29).

Ao longo de 20 anos o modelo das racionalidades de Serva foi aplicado em empresas de setores diversos no Brasil, e o tema da racionalidade foi discutido e desenvolvido. Dentre as principais evidências de sua participação ou natureza nas empresas, a discussão não está centrada a um campo do conhecimento (SERVA et al., 2015), mas permeia uma série de estudos críticos da modernidade na filosofia, economia, sociologia e nas ciências sociais de maneira geral.

Nesta discussão, ainda, a crítica à racionalidade instrumental esteve presente, desde a razão proposta por Weber na sua ideia de modelo burocrático, até a escola de Frankfurt em que Guerreiro Ramos (1981) fundamenta as bases de suas ideias a partir de Habermas e sua teoria comunicativa, para a racionalidade substantiva defendida por Guerreiro Ramos.

Assim, ao longo desses anos os estudos sobre racionalidade e a utilização do modelo apresentado por Serva (1997) fundamentaram um desenvolvimento teórico e empírico, o qual foi organizado por Serva, et al (2015) em duas gerações de pesquisa. A primeira diz respeito aos resultados de estudos, a maioria teses e dissertações, que aplicaram o modelo de

racionalidade de 1997 ou o adaptaram. Estes, foram estudos diversificados em termos teóricos e práticos, já que abordaram diversos tipos de empresas a partir de abordagens desde responsabilidade social até a teoria da ação comunicativa. E culminaram por validar a utilidade empírica do modelo e a importância da racionalidade substantiva.

A segunda refere-se aos estudos que tomaram por base os da primeira geração, avançando mais ainda sobre o tema com diagnósticos e reflexões sobre o modelo de racionalidade de Serva e interpretações sobre a relação complexa entre as racionalidades nas atividades organizacionais. E, a partir destas contribuições, há uma crescente evolução ontológica e epistemológica nas pesquisas relacionadas, como é o caso de Caitano (2016) que promoveu um debate teórico da razão para o campo de evidências da ação e da prática nas organizações.

A pesquisa de Serva (1997) parece estabelecer dentro dos estudos da racionalidade um novo patamar de exploração no campo das organizações, uma vez que assume o desafio de transpor o debate teórico, acompanhando o curso da ação coletiva no interior das organizações e ressaltando a prática administrativa (SERVA et al., 2015).

Habermas (1987) explica a racionalidade por meio da linguagem e suas modalidades e tipos de ação correspondente. Substituindo o paradigma da consciência pelo da linguagem na consideração da racionalidade, o filósofo ressalta que a linguagem é uma expressão de valor, de entendimento, de relacionamento num determinado contexto. Assim, o conceito de razão está ligado a uma construção conjunta de significados, em que a argumentação dos sujeitos envolvidos gera um acordo sobre questões relacionadas à verdade e justiça, de modo a gerar o entendimento que norteia a racionalidade substantiva dentro da comunidade, nas ações organizacionais (SILVA; FERNANDES, 2011). Estes autores indicaram que a decisão possui elementos racionais, voltados a valores específicos de cada indivíduo e à sua experiência e visão de mundo. Assim, a tomada de decisão é influenciada por diferentes racionalidades, as quais têm um caráter ontológico distinto.

É necessário então entender como é possível estudar a tomada de decisão e como estas diferentes racionalidades fazem o indivíduo agir na prática, quais as suas consequências e resultados, o que as influencia e é influenciado por elas. De maneira crítica, o pesquisador e estudante de tomada de decisão têm que manter uma postura reflexiva, que possa considerar inclusive dimensões contextuais e experienciais para melhor entender a aplicabilidade dos modelos e técnicas aprendidos.

Talvez por isso Cabantous e Gond (2011) argumentam que a racionalidade ainda é um conceito evasivo nas pesquisas em tomada de decisão, não sendo possível explicar a

persistência, de fato, da racionalidade na vida organizacional. Entre os argumentos, as autoras dizem que os pesquisadores consideram a racionalidade como um conceito meramente teórico, com muitas visões alternativas, sendo sua presença empírica muito questionada. Outro argumento é o de que há uma tensão entre a visão normativa (campo econômico) e a visão descritiva (campo organizacional) e que essa distinção ocasiona problemas ontológicos para o entendimento da racionalidade; e ainda que as ferramentas de análise de decisão não apresentam de forma concreta como se dão os processos complexos pelos quais os atores organizacionais produzem a racionalidade coletivamente.

A racionalidade também pode ser compreendida por meio de seu relacionamento com temas como, por exemplo, o poder. Clegg (2003) indica que a racionalidade é sempre situacional e está sempre envolvida com o poder, o qual é inerente a todos os contextos. Flyvbjerg (1998) faz uma ponderação entre o poder da racionalidade e a racionalidade do poder através de algumas proposições: o poder define a realidade; a racionalidade é dependente do contexto e o contexto da racionalidade é o poder; quanto maior o poder, menor a racionalidade (os argumentos racionais ficam relegados à segundo plano diante do extremado poder); a racionalidade do poder tem raízes históricas mais profundas do que o poder da racionalidade (a racionalidade sempre serviu de base para o desenvolvimento do poder); a racionalidade dá lugar ao poder, quando do confronto entre eles; o poder da racionalidade está nas relações estáveis de poder, e não nos confrontos.

Para entender este relacionamento, Flyvbjerg (1998) destaca que não é possível confiar unicamente na democracia baseada na racionalidade para resolver os problemas. Para o autor, o poder da racionalidade é frágil: requer poucos confrontos, o foco na verdade e no conhecimento acima de tudo. A modernidade e a democracia regulam o poder, as quais são fundamentadas pela racionalidade.

Considero a racionalidade um importante meio para entender a tomada de decisão, sobretudo como uma prática social. Quiçá a racionalidade seja o mais importante meio que explica a decisão. No entanto, há vários elementos do acaso (MELO; FUCIDJI, 2016) que modificam o resultado das ações, além dos aspectos intuitivos (que ainda serão tratados mais adiante) e contextuais da vivência coletiva. A razão instrumental é insuficiente para explicá-los, assim como até mesmo a razão substantiva. Assim, para Melo e Fucidji (2016), não é possível identificar previamente todas as contingências futuras de determinada ação. Se na tentativa de alcançar um determinado objetivo o indivíduo utiliza a razão, apenas conseguirá encontrar formas de chegar até este objetivo, mas nunca a certeza de que conseguirá alcançá-lo.

E por isso a razão é entendida de modo relacional com outros aspectos para que possa ser possível evidenciar com mais clareza a tomada de decisão prática, relacionamentos estes realizados com o poder, as emoções, a improvisação, a intuição. Simon (1983) explica a relação da racionalidade com a intuição a partir da experiência. Para ele, a experiência propicia que o cérebro recorde de situações similares vividas pelo tomador de decisões, no passado, que faz com que ele subitamente encontre soluções para seus problemas. Mas, como se dá o relacionamento conjunto entre racionalidade, intuição, contexto, e emoção, considerando as características situadas e reflexividade dos agentes que fazem parte de um grupo? A resposta a estes relacionamentos pode levar à compreensão da prática da tomada de decisão de um grupo.

Nos últimos anos, muitos teóricos organizacionais se preocuparam em desenvolver um novo conceito de razão, que seria válido para uso em abordagens práticas, e que explica o relacionamento da racionalidade com a emoção, o contexto e a própria reflexividade (ROCA, 2007). A razão prática atualmente discutida teria então uma associação com a razão discutida por Aristóteles (2014), em que o mesmo afirmava que a racionalidade é um meio para que o homem viva a partir das virtudes, e com isso encontre a felicidade. A vivência por meio das virtudes como a ética, a coragem ou a magnanimidade.

Aristóteles (2005) fala em três capacidades racionais que são necessárias ao exercício de julgar. São elas a inteligência, o discernimento e a razão intuitiva. A inteligência é o julgamento e, de uma maneira prática, o homem inteligente usa esta inteligência para fazer julgamentos justos e éticos. Pelo uso da inteligência as pessoas exercitam sua racionalidade ao avaliar alternativas e opiniões. Ele discute ainda que a inteligência faz uso de características teóricas e/ou práticas no exercício das decisões. Outra capacidade é o discernimento, que é atrelado à inteligência, e está mais voltado ao exercício do julgamento a partir do que é justo fazer. Aristóteles (2014) diz que discernir não é ordenar, mas localizar o que é justo. E a razão intuitiva explora os resultados da decisão, ou seja, verifica o “fato último”, o fim que se dará da decisão a partir da reflexão e da avaliação do que pode ser feito.

Em termos aristotélicos, a racionalidade prática é uma racionalidade da vivência humana, que é desenvolvida por meio das virtudes, do discernimento e da razão intuitiva. A racionalidade prática discutida por Roca (2007) é uma racionalidade contextual, que tem a experiência como um dos meios basilares. A experiência e o desenvolvimento da virtude são fontes similares de inspiração para a explicação e entendimento da racionalidade.

Entendo que também o poder, as emoções, a intuição são construtores das experiências humanas conjuntas no desenvolvimento das virtudes. Por isso, a racionalidade é resultado das

interações humanas que conduzem o homem ao agir racional ético. Esse agir é ‘carregado’ desses aspectos intrínsecos racionais.

Aristóteles em sua obra *Retórica* (2011) discute que as pessoas não são motivadas a agir apenas com base na racionalidade. O recurso emocional é necessário para uma ação com base nos desejos do retórico. Então, a emoção também norteia a deliberação, que não trata especificamente dos fins, mas do caminho até eles ou o que contribui para os fins. Nesta obra, ele discute sobre as formas políticas e públicas pelas quais as pessoas são movidas emocional e racionalmente à ação, sem necessariamente um sistema que guie o pensamento para decisão. A principal intenção dele na obra é falar sobre a arte de realizar julgamentos práticos e comunicá-los de maneira convincente, o que requer uma compreensão de si mesmo e de outros como seres sociais, políticos, e culturais.

Em *Ética a Nicômaco*, Aristóteles diz que a sabedoria prática é uma forma de racionalidade que trata da opinião. Essa “racionalidade” atua a partir da experiência do indivíduo sobre as nuances daquela decisão a ser tomada. Em momentos de incerteza e falta de informações, a confiança e o discernimento são os elementos importantes que ele destaca.

Desta maneira, quero realçar que ao observar as discussões e modelos de tomada de decisão, bem como o caráter e evolução da racionalidade, sobretudo nas organizações, há uma unidade ou um discurso consensual entre eles de que o ser humano é norteado por elementos intuitivos, cognitivos (BRIGHTON; GIGERENZER, 2012) e subjetivos ao avaliar as alternativas e promover julgamentos a partir da racionalidade. Estes elementos têm um caráter experiencial e situado, e, embora a maioria dos autores não tenha conseguido evidenciar mais claramente o relacionamento entre eles, alguns estudos já pontuam a evolução do tema para a vida social. Esses estudos discutem elementos como emoção (IMBERT; DE ANTONIO, 2005; CLORE, 2011), contexto, experiência (SUTERS; HERTWIG, 2011), e mesmo muitos elementos situados precisam ser melhor discutidos e pesquisados para aprofundar o entendimento da racionalidade nas organizações, o que inclui o modo como ela é estudada nas universidades. Aristóteles conseguiu discutir em suas obras um pouco das construções sociais – intuição, experiência, emoção – que fundamentam o pensamento racional humano e com isso constroem sua racionalidade. É necessário entender como se dá essa construção na vivência social, considerando o papel das virtudes do meio e as complementaridades da vida humana.

2.2 TOMADA DE DECISÃO: Ideias Contemporâneas

Neste item, algumas ideias contemporâneas da tomada de decisão organizacional são destacadas. São elementos que os autores vêm abordando nos estudos relacionados ao tema. Tais elementos norteiam a compreensão sobre as características da decisão atualmente, bem como ajudam a entender, posteriormente, o objeto de pesquisa estudado.

“Para dar bons conselhos, Simon dizia ser necessário muitos conhecimentos práticos sobre as especificidades da situação, assim como intuição e empatia” (SCHWARTZ; SHARPE, 2010, p. 34). A intuição não é oposta a razão, mas é complementar, é um raciocínio baseado na experiência. Alguns autores a colocam num patamar de importância significativa no processo de decisão (GIGERENZER, 2009; MCFEE, 2010; ANDRIOTTI et al., 2011) outros dizem que o futuro da tomada de decisão será a não utilização da intuição como fonte significativa no processo de decisão (BONABEAU, 2003).

A intuição significa a habilidade do indivíduo em tomar decisão utilizando mecanismos para identificar o que acontece em dada situação e agir com base nas rotinas mentais previamente aprendidas e experienciadas (KLEIN, 2007). No começo dos anos de 1990, a intuição começou a obter importância significativa nas pesquisas em tomada de decisão, com vistas a explorar sua participação no pensamento deliberativo. Esta participação, conforme Kahnemann (2002), sugere que na ausência de fatos claros ou seguros para a decisão, a intuição seja utilizada no processo decisório.

Matzler, Uzelac e Bauer (2014) indicam que a intuição e a experiência passada têm um importante papel na vida cotidiana de tomadores de decisão, sobretudo os gestores. Os autores identificaram a propensão em confiar na intuição por parte dos que fazem parte da organização. Eles dizem quanto mais alto no nível hierárquico, mais confiante na intuição está o gestor. O tamanho da organização também influencia, uma vez que a estrutura organizacional define como as informações chegam para todos e como os membros alcançam resultados racionais.

Outro importante fator no desenvolvimento da tomada de decisão dessas duas últimas décadas tem sido a reflexão sobre o caráter pluralista do ser humano. Se percebidos de uma perspectiva individual, como diferentes pessoas seguem diferentes valores e interesses e exercem diferentes graus de poder, não se pode esperar que exista, de maneira universal, melhores respostas ou respostas que seriam aceitáveis para todos e por todas as pessoas (KULJAK, 2014). Essa diferenciação nas respostas dos indivíduos promove uma construção social do saber, uma vez que diferentes visões ontológicas propiciam um novo olhar para cada pessoa na medida em que ela se abre a debates sobre um problema a ser resolvido.

O raciocínio prático é o que mais subsidia a atuação de uma pessoa em relação ao seu julgamento, o qual é influenciado por seus pares. Eisner (2002) indica que o pensamento para julgar leva em conta circunstâncias locais, pesa compromissos, está cheio de incertezas, depende de julgamentos de outras pessoas, dos detalhes, das contingências, das interações cotidianas e dos objetivos do processo. O raciocínio prático é deliberativo mas não é material da ciência teórica, seu objetivo é chegar à decisões boas, mas imperfeitas, em relação a circunstâncias particulares.

O raciocínio prático está associado à racionalidade prática, apresentada no item anterior, a qual é guiada pela experiência e pelas virtudes, que também são fruto da vivência com outras pessoas e das características situadas dela. O raciocínio prático explica a atuação de uma pessoa em suas atividades cotidianas, nos pensamentos, decisões, opiniões e deliberações na atuação com outras pessoas. A deliberação é dependente de muitos fatores, mas todos eles envolvem algum nível de ponderação, experiência e reflexão, os quais também são interferidos pela personalidade e pelo contexto em que as decisões ocorrem. Deste modo, há um relacionamento entre raciocínio prático, racionalidade prática, contexto e deliberação.

Campello (2014) explica a visão aristotélica de que não deliberamos sobre todas as coisas, mas somente sobre as coisas que dependem de nós. A deliberação é uma espécie de pesquisa e vivência (raciocínio prático) que diz respeito às coisas humanas, consiste em procurar os meios para realizar um fim previamente proposto. Ao deliberar, o indivíduo está reduzido a conjecturas, e somente comparando-as, procurará (por meio da racionalidade prática), entre os meios possíveis, qual é “o mais rápido e melhor”. A deliberação combina meios eficazes em vista de fins realizáveis.

Mas como se dá a deliberação considerando contextos complexos e as características pluralistas dos indivíduos? Castellani, Giovinazzo e Novarese (2010) discutem que a confiabilidade de ter tomado a decisão correta muitas vezes está em saber quando você faz o seu melhor, ou mesmo quando você sabe que suas aspirações foram atendidas. No entanto, muitos agentes usam diferentes critérios para entender a deliberação e saber como será a decisão. Os autores assim explicam:

Por exemplo, os médicos que perdem pacientes não estarão muito insatisfeitos com seu desempenho, se estiverem aplicando um procedimento apropriado. Este tipo de avaliação só é possível em certos casos específicos. Os agentes precisam estar cientes da natureza processual de sua racionalidade e da natureza parcialmente aleatória dos resultados que geralmente recebem. Isso é possível quando existe um protocolo, com base em uma experiência clara e bem documentada. No entanto, um tipo de conhecimento ainda mais geral está envolvido na forma como as pessoas avaliam os resultados e os procedimentos. A evolução dos protocolos médicos baseia-se na

evolução do entendimento geral que faz com que os resultados antigos não sejam mais satisfatórios. (p. 377).

Este entendimento geral é o raciocínio prático, fundamentado pela racionalidade prática. É ele que explica como se dá a deliberação em diferentes contextos e características do tomador de decisão. E é ele também que permite a atuação mediante a pluralidade de pensamento dos indivíduos.

Kim, Choe e Lee (2016) refletiram sobre o clima e a reflexividade de grupos como moderadores significativos da relação entre afeto e criatividade. Suas discussões apresentaram alguns aspectos sobre a tomada de decisão em grupos. Por exemplo, um clima afetivo negativo indica uma situação problemática e faz com que as pessoas se distanciem dos objetivos, provocando um quadro de perda e promovendo processos de evasão ou um estilo de estratégias cognitivas adversas ao risco. Portanto, o clima afetivo molda os quadros de decisão que formam o cálculo mental individual dos riscos globais, a partir dos relacionamentos do grupo.

Um estudo também sobre reflexividade foi realizado por Hammedi, Van Riel e Sasovova (2011), o qual postula que ela oferece uma explicação de como a liderança transformacional e o estilo cognitivo podem eventualmente afetar o desempenho de tomada de decisão no contexto da triagem de novas ideias de produtos. A visão deles sobre o tema reflexividade está voltada para aprendizagem de grupo, revisão de eventos passados com autoconsciência. Eles consideram, então, que os processos grupais são uma variável explicativa ou mediadora do contexto, e que merecem mais atenção por parte das pesquisas relacionadas. É necessário que membros da equipe pensem e se relacionem para a decisão, sejam mais críticos, possam dar sugestões e não tenham medo de errar.

A experiência e o contexto como influenciadores na tomada de decisão foram muito pesquisados, uma vez que os contextos ambientais complexos diminuem a velocidade de decisão (BAUM; WALLY, 2003). Esses contextos ambientais complexos podem gerar um processo de deliberação difícil, dada a inconsistência das situações que podem se apresentar. A análise cognitiva pode ser comprometida por causa das ameaças e do tipo de relacionamento entre os pares a partir desses tipos de ambientes.

Alguns ambientes têm características hostis, o que inviabiliza a tomada de decisão coerente com as necessidades do contexto. Essas características influenciam a moral em momentos em que as pessoas muitas vezes precisam fazer trocas difíceis entre os valores morais concorrentes e igualmente convincentes (AQUINO; FREEMAN, 2012). Os valores e a

experiência estão relacionados à decisão, tanto na deliberação quanto para o julgamento. Decisões éticas geralmente envolvem opções de valor, por isso os valores têm sido discutidos como forma de desenvolver decisões éticas. As experiências pessoais constroem as estruturas mentais de discernimento das decisões.

No entanto, mesmo as pesquisas abrangentes dificilmente explicam como o tomador de decisão atua de forma abrangente, realiza análise ou se envolve politicamente. Eles caracterizam o processo e não as ações que ocorrem dentro dele. Os esforços de pesquisa raramente especificam elementos da ação de forma a facilitar a integração (NUTT, 2011). Como também, as pesquisas não mostram qualitativamente a complementaridade entre o caráter individual e coletivo da decisão.

Castellani, Giovinazzo e Novarese (2010) também estudaram o comportamento dos indivíduos para decisão a partir da satisfação, mais precisamente, como a racionalidade pode ajudar a explicá-la. Assim, satisfação não é um resultado, mas é uma passagem em um processo mais amplo de adaptação que conecta passado (as percepções que se tem dele), presente e futuro. Ela faz parte do processo de decidir e é, sobretudo individual, relacionada com aspirações que se tem em relação aos resultados da decisão. No entanto, a satisfação não tem como base só os resultados, mas as modificações da realidade e os níveis de aspiração dos envolvidos no julgamento. Os níveis de aspiração estão relacionados não apenas com a experiência passada e raciocínio de analogia para consertar níveis de aspiração. Outros mecanismos cruciais de psicologia e cognição ocorrem quando as pessoas desenvolvem possíveis mundos relacionados aos futuros desenvolvimentos de ação.

De fato, a satisfação está relacionada a aspectos do contexto de atuação de cada pessoa. Assim, é válido ressaltar para entendimento da tomada de decisão contemporânea a satisfação dos envolvidos de maneira individual, caso a decisão envolva a pessoa que decide, e de grupo, caso a deliberação envolva o pedido de outras pessoas, ou seja, apresentando consequências para outras pessoas. O nível de satisfação individual ou a consideração da satisfação dos envolvidos está relacionado à emoção que envolve a tomada de decisão, sobretudo como prática.

É indispensável falar em emoção quando se trata de decisão. Um processo de decisão é um sistema de relações entre elementos de natureza objetiva e subjetiva, e sendo assim, é crucial não esquecer que ele é, antes de tudo, uma atividade humana, sustentada pela noção de valor (PEREIRA; LOBLER; SIMONETTO, 2010) com uma subjetividade onipresente fundamentada na emoção. Mas, quais os valores ou emoções que o indivíduo considera para a decisão? Tomaz e Giuglian (1997) apresentam uma importante análise sobre a obra de

Damásio intitulada “O Erro de Descartes”. Essa obra é relevante para os estudiosos da tomada de decisão, sobretudo nas organizações. Nela, o autor apresenta o relacionamento entre as emoções e a razão, os componentes bastante significativos da decisão. Este relacionamento, entre emoção e razão, remonta à história evolutiva dos seres vivos (TOMAZ; GIUGLIAN, 1997), uma vez que, durante a evolução natural do homem, o estabelecimento de respostas comportamentais adaptativas é moldado por processos emocionais e a escolha de respostas em determinadas situações reflete o uso da razão. Ou seja, o estabelecimento de repertórios adaptativos seria construído pelas emoções e a seleção de comportamentos no futuro determinados pela razão, de maneira interligada.

Damásio (1994) realizou observações e, a partir de suas pesquisas, indica que o déficit no comportamento emocional que algumas pessoas têm, ou seja, a dificuldade em refletir e controlar suas emoções causa uma dificuldade em tomar decisões racionais. A razão não “sabe” (TOMAZ; GIUGLIAN, 1997) quando começar ou parar de avaliar custos e benefícios para tomada de decisão. É o quadro referencial das nossas emoções que seleciona as opções.

E ainda, a emoção está relacionada à experiência individual ou o contexto (DAMÁSIO, 1994). Assim, não é possível dissociar a mente e o corpo tal como apresenta Descartes, ou mesmo não é possível promover um raciocínio único ou puro, não relacionado às emoções tal como propõe Kant. A adequada consideração das emoções permite o equilíbrio das decisões, porque elas propiciam ponderação, experiência, bem como principalmente por estarem relacionadas às áreas do córtex cerebral responsáveis neurologicamente pela tomada de decisões nos indivíduos.

Outro estudo sobre emoção foi o de Coget, Haag e Gibson (2011). Os autores evidenciaram que a raiva e o medo são as principais emoções sentidas por gestores na tomada de decisão e que, até a data do estudo, a pesquisa sobre o efeito dessas emoções fortes tem sido limitada a estudos de laboratório em que a complexidade e a pressão das decisões gerenciais do mundo real estão ausentes, são pesquisas focadas no humor generalizado e não na experiência emocional direta. E, ao entrevistar diretores de cinema, os autores mostram que os pesquisados tomam decisões com maior base na racionalidade quando sentem um medo moderado e tem pouca experiência anterior com a situação.

Assim, sentimentos de medo moderado ou ansiedade indicam aos tomadores de decisão que eles precisam de tempo para considerar as escolhas com cuidado e talvez procurar orientação externa. Sentimentos de alto medo fornecem precauções aos tomadores de decisão que provavelmente se concentram na história pessoal e nas implicações de uma situação particular e não em aspectos da própria tarefa (COGET; HAAG; GIBSON, 2011). Os autores

apresentam ainda que, embora tenham consciência de que o monitoramento das emoções enquanto elas são sentidas é difícil, entender essas relações antes do tempo poderia ajudar um tomador de decisão a entender melhor suas tendências emocionais e seus resultados potenciais no calor da tomada de decisão durante uma crise.

A partir dessa visão, Gigerenzer (2009) aponta que a decisão não é um ato totalmente consciente, deliberado e guiado pela lógica uma vez que apenas uma parte da atividade mental do indivíduo é consciente, que é justamente essa que é baseada nas perspectivas mais lógicas e formais. Mas, uma parte utiliza, muitas vezes, intuição e pressentimentos na prática da decisão.

A capacidade de processamento consciente humano constitui apenas uma fração do que o sistema sensorial inteiro é capaz de processar. Devido a essas enormes diferenças de capacidade, grande parte do processamento de informações em nosso corpo ocorre sem o envolvimento do eu consciente (BECHARA, 2004). Os pensamentos cognitivos que levam à decisão muitas vezes permanecem no limiar inconsciente até que se haja uma mudança significativa que leve à reflexão (MATZLER; UZELAC; BAUER, 2014).

O quadro 02 apresenta uma síntese das características discutidas aqui sobre a tomada de decisão, as quais foram desenvolvidas nos estudos dos últimos anos principalmente do ponto de vista individual, mas com construções teóricas que preparam o leitor à compreensão da decisão coletiva.

Quadro 02 – Algumas Características da Tomada de Decisão Contemporânea

CARACTERÍSTICAS	AUTORES
Intuição	Gigerenzer (2009)
Pluralidade do pensamento humano	Kuljak (2014)
Raciocínio prático – racionalidade prática	Eisner (2002)
Necessidade de compreensão do processo de deliberação e a satisfação humana	Castellani, Giovinazzo e Novarese (2010)
Emoção	Damásio (1994); Maitlis e Özçelik (2004); Coget, Haag e Gibson (2011)
Reflexividade	Kim, Choe e Lee (2016); Hammedi, van Riel e Sasovova (2011)
Experiência, Contexto e Valores	Aquino e Freeman, (2012); Ametrano (2014)

Fonte: Elaboração Própria

Tais construções sobre a tomada de decisão contemporânea ajudam a entender como se dá o raciocínio deliberativo para decisão. Estas evidências se tornam ainda mais claras a

partir da ideia de decisão como uma prática social, com um caráter fluido e emergente. Como também, ao considerar a ideia de Aristóteles de discernimento, inteligência e razão intuitiva, as quais mostram o raciocínio do indivíduo como baseado nas emoções, ponderação, experiência e intuição.

A tomada de decisão, em sendo a forma como as pessoas julgam e deliberam e os relacionamentos que envolvem este processo, é antes de tudo uma ação humana coletiva. Por isso, é importante entender como se dá o raciocínio deliberativo para decisão na atuação coletiva das pessoas, ou como esses apontamentos contemporâneos são construídos conjuntamente.

2.3 TOMADA DE DECISÃO COLETIVA

As decisões coletivas acontecem a partir da reunião e discussão conjunta de um grupo de pessoas com vistas a deliberar sobre um assunto. As decisões conjuntas são originadas da comunicação humana, da integração e combinação de informações entre os membros do grupo. No entanto, as decisões coletivas são frequentemente tomadas sob a condição de informações incompletas e assimétricas entre os membros do grupo (BAHRAMI et al., 2012; KITTEL; LUHAN, 2013).

O processo de elaboração das decisões coletivas pode ser originado de algumas restrições na constituição de um país, de falhas na legislação ou de restrições nas normas de uma comunidade. Em alguns regimes de governança, as normas do processo de decisão coletiva incluem regulações no procedimento e no conteúdo das decisões. Em outros, as normas são mais “abertas” e ficam à critério dos membros da decisão, que são livres para definir os resultados a partir da estrutura legal ou processual que os baliza (BURNS; ROSZKOWSKA, 2011).

Bahrami, et al, (2012) mostram que os grupos compartilham informações a partir da confiabilidade em suas percepções individuais ou de diferentes modalidades sensoriais (visão e tato, por exemplo). Essa confiança é socialmente comunicada pelos indivíduos, no debate conjunto, e contribuem para o desenvolvimento das decisões coletivas. No entanto, o recebimento de informações é impactado pelo fato de que os recebedores, muitas vezes, interpretam as informações a partir de suas próprias percepções e perspectivas, e não, considerando a visão do transmissor e o contexto envolvido.

As competências de cada pessoa dentro do grupo também influenciam o envolvimento e a discussão dos que fazem parte dele. O benefício do envolvimento direto depende fortemente da similaridade da competência dos membros. Grupos com membros que possuem diferentes perfis de conhecimento tem uma disposição a não considerar suas informações não compartilhadas, mesmo elas sendo relevantes (BAHRAMI et al., 2012).

Uma forma de mitigar essa disposição a não considerar informações não compartilhadas é a discussão dentro do grupo, antes da decisão final. Fisher (2017) argumenta que as discussões permitem que muitas informações não compartilhadas sejam reveladas, e, à medida que as preferências de cada um são reveladas, a dinâmica da decisão muda.

A informação e sua disposição dentro do grupo, assim, é um dos pontos mais importantes para entender a decisão coletiva. Brodbeck, Kerschreiter, Mojzisch, Schulz-Hardt (2007) apontam que a distribuição de informações, sobretudo críticas, quando realizada de maneira desigual entre os integrantes, pode ocasionar um consenso desigual ou prematuro no grupo. Algumas informações ficam disponíveis para apenas alguns poucos, por isso, não sendo compartilhadas, influenciam na negociação de preferências entre eles.

A decisão em um grupo, assim, sofre influências a depender da estrutura de comunicação a qual é organizada. Possíveis assimetrias de informação podem gerar incerteza sobre o comportamento de outros membros do grupo e, assim, induzir assimetrias de poder dentro do grupo (KITTEL; LUHAN, 2013). As assimetrias de poder originam um entendimento incoerente da natureza das decisões, bem como geram injustiças e limitam os debates em torno dos membros do grupo.

Kittel e Luhan (2013) perguntaram-se qual o impacto que diferentes estruturas de rede – implicando diferentes distribuições de informações – têm sobre a probabilidade de articulação de uma decisão majoritária e sobre o conteúdo da decisão. Diferentes “redes” podem fazer parte do processo de decisão, e, para os autores, diferentes conflitos no grupo podem ocorrer a partir das heterogeneidades e as estruturas motivacionais e preferências de cada um. Há, assim, um impacto claro da estrutura das redes de comunicação no resultado final da tomada de decisão em grupo.

Mas, a troca de informações pode ocorrer no início da reunião, pois o conhecimento prévio sobre as intenções de voto ajuda os participantes a se coordenarem de maneira mais eficaz quando fazem uma escolha coletiva (DENANT-BOEMONT; DIECIDUE; HARIDON; 2017), e também pode preceder as reuniões do grupo, a exemplo das pesquisas eleitorais ou os próprios júris. As pesquisas em tomada de decisão não tem evidenciado este fato, assim como também as inclinações prévias dos tomadores de decisão.

Entender as inclinações das pessoas que votam num grupo é importante porque elas constroem o que pode acontecer na discussão coletiva. No entanto, esse entendimento envolve tanto problemas de endogeneidade quanto de protocolos de conversação raramente alcançáveis nas pesquisas relacionadas. Os problemas de endogeneidade empírica são causados pela grande variação dos tipos de voto (maioria simples, maioria de dois terços e unanimidade) entre jurisdições. Com isso, acordos fora dos centros de decisão não são totalmente documentados e podem ser afetados ou afetar a regra do voto (GOEREE; YARIV, 2011). E alguns protocolos de conversação são difíceis de alcançar porque há a necessidade de experiência e conhecimentos prévios tanto sobre os tomadores da decisão quanto sobre o assunto envolvido na decisão.

É importante entender os agentes que são essenciais no estágio de comunicação que pode preceder os centros de decisão. Embora grande parte da literatura não tenha feito isso, já que focam mais sobre os agentes durante a fase de votação, esse entendimento é possível a depender dos meios de pesquisa desenvolvidos (GOEREE; YARIV, 2011).

A maioria dos estudos em tomada de decisão coletiva é de natureza quantitativa. Essa natureza não facilita o entendimento de fatores situacionais, contextuais, linguísticos e relacionais, os quais influenciam e constroem este tipo de decisões. Os estudos realizados sobre este tema abordam mais sobre a agregação de informações de decisão e a ordem de prioridade nas votações dos membros de um grupo.

Nem sempre estudos quantitativos dão conta de mostrar a realidade uma vez que há a presença de declarações qualitativas que não contém informações numéricas, ou mesmo há uma incomparabilidade entre pares de atribuições variáveis (ROSSI, 2014).

Yang, et al, (2017) desenvolveram um método quantitativo para determinar os pesos da opinião de especialistas dentro do grupo de forma a agregar as informações subjetivas e heurísticas com base na decisão final do grupo. Mas, cada especialista tem um conjunto de conhecimentos e capacidade cognitiva e isso influencia suas preferências para cada atributo da decisão. O método gerencia a subjetividade dos especialistas no processo de decisão e, de uma maneira objetiva, reflete a imprecisão da decisão deles. No entanto, ele é útil apenas quando se pode ter um número real de atributos e critérios para cada decisão, uma vez que é um método quantitativo, realizado por meio de software. Esta abordagem não considera variáveis linguísticas, por exemplo, ou mesmo as características ambientais relacionadas à decisão.

Os ambientes para decisão, sobretudo os habilitados em tecnologias de informação, são uma área de crescente interesse e necessidade de pesquisa, principalmente porque

atualmente as pessoas se conectam e compartilham informações, haja vista a utilização das redes sociais (ROSSI, 2014). O autor evidencia que, na tomada de decisão coletiva, os indivíduos geralmente expressam suas opiniões através de suas restrições e preferências sobre um determinado conjunto de possíveis decisões, e então uma das decisões é escolhida.

Assim, por meio de um estudo quantitativo, o autor desenvolveu modelagens para acomodar diferentes tipos de estruturas e preferências de tomadores de decisão. O principal argumento dele é que para definir e desenvolver sistemas efetivos de tomada de decisão coletiva, são necessárias técnicas eficientes e flexíveis para ajudar os agentes a modelar e apresentar suas preferências, bem como para computar sua decisão coletiva. Ambas as tarefas são naturalmente descritas como tarefas de aperfeiçoamento de restrições: submeter preferências pode envolver encontrar a opção mais preferida entre muitas, e calcular a decisão coletiva pode envolver o cálculo do resultado de uma regra de votação, que pode ser um problema computacional difícil.

Além de discutir sobre as modelagens de preferências e restrições, Rossi (2014) também falou sobre o raciocínio estratégico dos membros de um grupo para a decisão coletiva. Para ele, quando vários agentes cooperam para decidir juntos em uma decisão coletiva, com base em suas preferências individuais, é natural que eles possam querer agir estrategicamente. Isso significa que eles podem querer expressar suas preferências, que não são as reais que têm em mente, se acharem que isso lhes permitirá obter uma decisão coletiva preferida.

Neste cenário, agentes mais inteligentes ou com mais poder computacional, podem ser capazes de entender como agir estrategicamente para influenciar a decisão coletiva, enquanto outros podem não ser capazes de fazê-lo. Além disso, na presença de agentes estratégicos, aqueles que decidem agir com sinceridade podem ser penalizados.

Um comportamento estratégico pode ser originado a partir da alteração de preferências ao longo do tempo. O sistema pode recalcular a decisão coletiva após cada mudança e um acordo ou consenso entre os agentes é gerado. No entanto, em algum momento essa alteração de preferências dá lugar à convergência de opiniões de modo a estabilizar a decisão coletiva final (ROSSI, 2014).

Louis (2015) discute que a tomada de decisão coletiva é diferente da decisão individual:

- O agente individual normalmente tenta ter várias informações antes de fazer sua escolha, tantas quanto possível, e os membros do grupo não necessariamente;

- O agente individual pode considerar novas informações para modificar suas crenças sobre a melhor escolha ou até ignorá-las se achar melhor, a decisão final é dele. Mas, os membros do grupo tem que considerar tanto como informações afetam suas crenças como a dos outros membros e, conseqüentemente, como a mudança nas crenças pode afetar o resultado. A depender da informação agregada, alguns podem preferir que o grupo ficasse sem ela o que o autor chama de aversão ao aprendizado;
- A depender da regra do voto ou das características do grupo, a interação pode fazer com que eles sejam avessos ao aprendizado. Algo que não acontece com o agente individual.

O autor sugere que quanto mais as preferências são refletidas no resultado final das decisões, menos avessos ao aprendizado são os tomadores de decisão. A aversão ao aprendizado depende também da regra de votação adotada e da integração das opiniões envolvidas. E quanto maior o incentivo para a aprendizagem, maior o nível de informação.

Mahmoodi, et al, (2013) evidenciam o pouco conhecimento da literatura sobre como as pessoas aprendem a integrar opiniões uns dos outros em decisões conjuntas. Essa integração envolve avaliar a confiabilidade das opiniões e o compartilhamento dessas avaliações, as quais são subjetivas, para decidir qual a opinião passível à maior contribuição ao grupo. Há uma dificuldade nesta tarefa uma vez que essa integração social normalmente influencia as informações que servem de base às opiniões.

Os autores evidenciam a lacuna em estudos teóricos e empíricos sobre os aspectos dinâmicos dos benefícios da cooperação e confiabilidade nos grupos de decisão. Ao compartilhar experiências, a confiança entre os membros de um grupo aumenta e há um benefício coletivo de transmissão e combinação de decisões. No entanto, muitas linhas de trabalho sugerem que a confiabilidade das opiniões individuais e a sua combinação permanecem constantes ao longo do tempo.

Assim como a confiabilidade, a legitimidade das escolhas coletivas, ou seja, a participação de agentes que tenham expertise para o assunto envolvido deve ser considerada no processo de decisão. A legitimidade aumenta a probabilidade não apenas de aceitação e equilíbrio social, mas também de eficácia no desempenho das atividades (BURNS; ROSZKOWSKA, 2011).

O procedimento de realização da tomada de decisão coletiva legitimado, ou seja, em que os participantes da decisão considerem justo e de acordo com normas e valores compartilhados, permite a resolução de conflitos e torna-se um meio para a justiça

distributiva. Esse equilíbrio é chamado por Burns, Roszkowska, (2011) de alquimia institucional.

Os autores argumentam, através do seu princípio de legitimação de escolhas coletivas, que escolhas efetivas são combinadas com legitimação e aceitação social e requerem a mobilização e aplicação de perícias técnica, legal, econômica, cultural e outras. O desafio é atualizar os procedimentos institucionais das decisões coletivas de modo a considerar a diversidade de conhecimentos junto às necessidades das partes interessadas relevantes.

Mas, eles ressaltam que algumas escolhas minoritárias ou rejeitadas podem ser mais eficazes para alcançar objetivos individuais ou coletivos. Uma vez que, pode haver um trade-off entre legitimidade e otimização dependendo dos arranjos institucionais para a tomada de decisão coletiva.

Além dos arranjos institucionais, outro destaque nas decisões coletivas são a consistência e a paciência dos membros em discutir e refletir antes da decisão final. Denant-Boemont; Diecidue; Haridon (2017) apontam, através de um experimento longitudinal sobre preferências temporais coletivas, que os grupos têm maior paciência e consistência se comparados, muitas vezes, ao nível da decisão individual. Pelo mecanismo de pesquisa do experimento, os grupos convergiram e tomaram decisões dinamicamente consistentes. A própria literatura, segundo eles, reitera que os grupos são mais pacientes que seus membros individuais. Assim, os indivíduos tomaram decisões com mais paciência em praticamente todos os contextos colocados em grupo, independentemente de suas preferências e a composição desse grupo. Provavelmente, o maior tempo de deliberação, associado à discussão e trocas de informações ajudou a reduzir os erros individuais das pessoas.

As pessoas mais pacientes tem maior influência nas decisões finais, e essa paciência tem uma relação com a consistência do grupo. Em comparação com decisões individuais, as decisões coletivas mais frequentemente produziram uma sequência consistente de relações de preferência ao longo do tempo (DENANT-BOEMONT; DIECIDUE; HARIDON, 2017). Essa consistência do grupo é favorecida pela qualidade dos debates que podem anteceder a decisão final. Grupos com experiência e conhecimento mútuo têm discussões mais pontuais, dado o direcionamento que tomam a partir de tais conhecimentos. A paciência e a consistência podem ser aperfeiçoadas também por meio da trajetória dos processos de decisão, principalmente no que concerne às intervenções. Saber quando intervir, ou seja, dar instruções ao grupo durante o seu trabalho, é importante.

Por isso, os grupos têm muitas vezes que alterar seu processo de decisão, ou pelo menos entendê-lo melhor. Mas, muitos líderes, gerentes e acadêmicos estudaram os grupos a

partir de observações incompletas ou mesmo só a partir do resultado da decisão (FISHER, 2017).

Através de duas experiências com intervenções em grupos, Fisher (2017) constatou que os grupos que receberam intervenções em processo reuniram informações mais críticas e tomaram decisões melhores do que os grupos que receberam intervenções antes da tarefa porque as intervenções em andamento prolongaram as discussões, reduziram o debate sobre as preferências dos membros e reuniram informações mais críticas do que as que receberam intervenções prévias.

Intervenções formais dão aos grupos objetivos específicos para o seu processo, os quais ajudam a estruturar e estimular seu trabalho (OKHUYSEN; EISENHARDT, 2002). Normalmente, as intervenções tem a função de estagnar um possível consenso prematuro ou também servem para melhorar o preparo do grupo para a recepção a opiniões em processo. Assim, a intervenção é importante também por fazer com que cada um do grupo revise o que está pensando ou falando e se o grupo está realmente alcançando os objetivos.

As intervenções são também bem recebidas, principalmente quando alinhadas com o foco e preocupação em destaque no momento da discussão (HACKMAN; WAGEMAN, 2005). Elas são vistas como valiosas principalmente por aumentar a responsabilização do processo. O momento mais adequado para intervir seria no início da discussão, já que é quando o debate ainda não atingiu um nível mais reflexivo e é mais maleável. A familiaridade entre os membros do grupo é outro fator interessante. Ela permite que os integrantes tenham mais atenção mútua, com maior flexibilidade frente às discordâncias e maior agrupamento de informações compartilhadas. No entanto, faz com que as pessoas tenham maior preocupação com o relacionamento uns com os outros (FISHER, 2017).

Os grupos normalmente não corrigem processos problemáticos por conta própria. Muitos problemas persistem mesmo quando são diagnosticados e muitas decisões são tomadas ao longo do tempo mesmo a partir de processos disfuncionais (GREITEMEYER et al., 2002). É difícil corrigir um problema do grupo, porque a solução envolve administrar opiniões distintas ou pode ter muitas causas. No entanto, Hackman e Wageman, (2005) acham que os grupos são mais flexíveis do que se imagina. Muitos processos são mais adaptativos do que alguns modelos de decisão sugerem.

O fato é que chegar a um consenso no grupo nem sempre é simples. Suzuki, et al., (2015) descobriram que as decisões consensuais são tomadas a partir da integração de múltiplos aspectos sobre si mesmo (preferências individuais), sobre os outros e sobre o ambiente, os quais são processados em três módulos cerebrais distintos. Sobre os outros

porque há uma tendência em se seguir a opinião da maioria durante a formação do consenso. Sobre o ambiente porque o cérebro é capaz de inferências sobre modelos mentais de outras pessoas e estruturas ocultas do ambiente. Esses estímulos são processados em paralelo e integrados ao cérebro para orientar a tomada de decisões em um contexto social.

No Brasil, Margon e Poubel (2016) realizaram um estudo sobre órgãos colegiados nas universidades públicas. Os autores realizaram um estudo sobre tomada de decisão na Comissão Permanente de Avaliação (CPA) e diagnosticaram que, nesses órgãos, as decisões são caracterizadas como processos fragmentados em função dos jogos de interesses entre os diferentes grupos universitários a elas relacionados. Para os autores, a tomada de decisão colegiada é adequada ao contexto das universidades porque é feita por meio da representação dos diversos setores da instituição. Essa representação condiz com as ambiguidades e complementaridades que existem no processo de decisão conjunta, por propiciar que o todo acadêmico e administrativo delibere na comissão instituída.

Bernardes (2005) destaca que os órgãos colegiados tem a função de representar os diversos âmbitos da universidade, sendo os membros do grupo possuidores de igualdade de poder decisivo, autonomia, de modo que a descentralização e a qualidade da decisão sejam garantidas por meio do envolvimento do grupo.

As decisões coletivas, então, normalmente envolvem a representatividade de âmbitos diferentes num colegiado. Tal representatividade envolve uma decisão individual preliminar, após a devida consulta ao órgão representado. De acordo com (GOEREE; YARIV, 2011), quando os indivíduos não tomam decisões prévias ao debate conjunto, eles tendem a não desenvolver divergências durante as discussões. Já com decisões individuais prévias, o pensamento do grupo é elevado. Inclusive, os agentes votam contra suas informações privadas quando o equilíbrio informativo prescreve que eles o façam. No entanto, de acordo com Mahmoodi; et al, (2013), não é simples descrever como se dá a integração de informações subjetivas.

Os mecanismos de coordenação são centrais na tomada de decisões em grupo (DENANT-BOEMONT; DIECIDUE; HARIDON, 2017). São eles que viabilizam as intervenções adequadas, as discussões específicas e orientam a atenção dos tomadores de decisão. No entanto, mesmo com tais mecanismos e com o estabelecimento de regras e critérios éticos nas decisões de um grupo, ao longo do tempo, esta decisão não se torna totalmente ética e legal.

Fisher (2017) mostra que quando os membros do grupo não estão familiarizados uns com os outros ou com a sua liderança – coordenação – as decisões são tomadas abaixo do

ideal. Esse problema se dá porque a não familiaridade muitas vezes faz com que a melhor escolha não seja evidente para os membros individuais e, por conseguinte, para o grupo.

A assimetria de informações, a falta de conhecimento da experiência mútua dos agentes, o compartilhamento de informações sobre as intenções de voto pode viabilizar que as pessoas votem contra suas próprias preferências. Alguns procedimentos ou processos adotados nas decisões coletivas são realizados para manter certos valores, normas ou padrões nas decisões. Burns, Roszkowska, (2011) dizem que esses processos excluem resultados e ações que não estejam de acordo com o que se tinha pensado inicialmente.

O cansaço e a falta de concentração são dois elementos que fazem parte da discussão em grupo para decisão, em qualquer tipo de organização. Chang, Bordia, Duck, (2003) mostram que quando o tempo previsto acaba, os grupos prestam mais atenção ao tempo do relógio. É quando o cansaço começa a interferir nas discussões e a interpretação das informações e ideias não é realizada de maneira adequada pelos tomadores de decisão no grupo.

Cheng, Xiong, Xu (2016) estudaram o processo de adoção de novas opiniões e ideias pelas pessoas no grupo de decisão. Eles demonstraram que quando duas opiniões tem aceitabilidade semelhante, a opinião apoiada por mais grupos de decisão no começo acabará ganhando o apoio de mais agentes, enquanto uma opinião apoiada por menos grupos de tomada de decisão no início não vai ser consolidada ao longo da discussão. Tais resultados parecem óbvios, mas a pesquisa deles mostra que as características gerais das diferentes opiniões distinguem-se pela sua aceitabilidade. Assim, a aceitabilidade e atualização de opiniões e informações de um indivíduo na decisão conjunta são influenciadas pelo limite de tolerância de outros agentes, pela resposta dos agentes em uma sociedade e pelos grupos de tomada de decisão.

Alguns desses resultados já tinham sido corroborados por Ginkel e Knippenberg, (2008) ao discutirem que os grupos tendem a se concentrar mais em informações que acreditam que os outros já sabem do que em informações nem tanto conhecidas. Assim, alguns grupos de decisão não conseguem agregar o conhecimento exclusivo ou a expertise de seus membros. Mesmo com informações exclusivas e diferenciais, eles se concentram mais em informações conhecidas de todos.

As opiniões são a fonte de interpretação das alternativas à decisão. Greitemeyer, Schulz-Hardt, (2003) estudam perfis ocultos e alternativas à decisão. Em um perfil oculto, as informações compartilhadas e não compartilhadas têm diferentes implicações decisórias (ou

seja, favorecem diferentes alternativas), e a implicação decisória da informação não compartilhada é mais forte que a da informação compartilhada.

É interessante estudar perfis ocultos na tomada de decisão em grupo porque as discussões do grupo levam os indivíduos a trocarem e integrarem informações não compartilhadas e com isso detectam implicações e consequências dessas informações de uma melhor maneira. Segundo Greitemeyer e Schulz-Hardt (2003), as discussões levam a uma qualidade maior das decisões em relação a decisões individuais.

Os autores explicam que em situações de perfil oculto, mais informações compartilhadas do que não compartilhadas são discutidas e essas informações compartilhadas são repetidas com maior frequência. Nestas situações, os grupos não percebem as melhores alternativas. Acabam decidindo através das alternativas implícitas nas informações compartilhadas. Por isso, os grupos não conseguem saber seu potencial em relação à qualidade da decisão. No perfil oculto, a melhor alternativa não é detectada por nenhum membro do grupo antes da discussão.

Assim, é provável que a maioria dos membros do grupo entre na discussão em grupo com uma preferência individual por uma alternativa sub-ótima. Encontrar a alternativa superior exige que esses membros corrijam suas preferências iniciais com base nas informações trocadas durante a discussão. Entretanto, várias linhas de pesquisa mostram que as pessoas relutam de alguma forma em revisar os julgamentos, escolhas ou crenças iniciais (GREITEMEYER; SCHULZ-HARDT, 2003, p. 323).

Estudos como o de Betsch, et al, (2001) discutem as alternativas à decisão mostrando que indivíduos nas decisões coletivas ao aprenderem que algumas alternativas são superiores à outras, tem uma tendência a manter sua opinião mesmo que recebam um retorno negativo dessa opinião, ou mesmo que condições ambientais mudem.

As preferências dos membros do grupo também explicam o comportamento de escolher alternativas em detrimento de outras (GINKEL; KNIPPENBERG, 2008). Greitemeyer, et al (2002) dizem que os membros do grupo estão sempre negociando a partir de suas preferências e, com isso, não prestam muita atenção às informações que não sejam relacionadas a tais preferências. Mesmo que não haja erros no processo da decisão em grupo, preferências insuficientemente adequadas são mantidas entre os membros do grupo. Isso acontece pela distribuição oculta de informações e pela dedução dos membros do grupo das opiniões uns dos outros.

Greitemeyer, et al (2002) mostram ainda que tal problema acontece principalmente no nível individual, porque existe uma tendência de as pessoas relutarem em revisar suas

opiniões, julgamentos e crenças ou impressões iniciais. Isso faz com que os perfis ocultos aconteçam, porque as preferências individuais enviesam a avaliação das informações discutidas no grupo em favor da alternativa preferida. Seria necessário, então entender como os membros do grupo são capazes de realizar um julgamento imparcial das informações disponíveis no processo de decisão.

A decisão do grupo, assim, não é a mera soma das decisões individuais de seus membros (SONG, 2009). O autor apresenta, através de um estudo quantitativo, que grupos de consenso são menos recíprocos que os indivíduos. Essa falta de reciprocidade que gera a competitividade e menos cooperação entre o grupo. Em vários pequenos grupos, o autor compreendeu que a interação entre grupos leva a processos causais de decisão muito diferentes. É necessário que a teoria sobre reciprocidade, confiança e preferências seja expandida do nível individual para o grupo.

Os estudos existentes mostram que o comportamento do grupo é qualitativamente diferente do comportamento individual e que os indivíduos tendem a se comportar diferentemente quando estão em decisões em grupo (SONG, 2009). O autor mostra ainda que o processo e mecanismo de votação e tomada de decisão em grupo interfere e afeta a decisão, facilitando a influência social entre os membros ou promovendo um exame mais cuidadoso das alternativas.

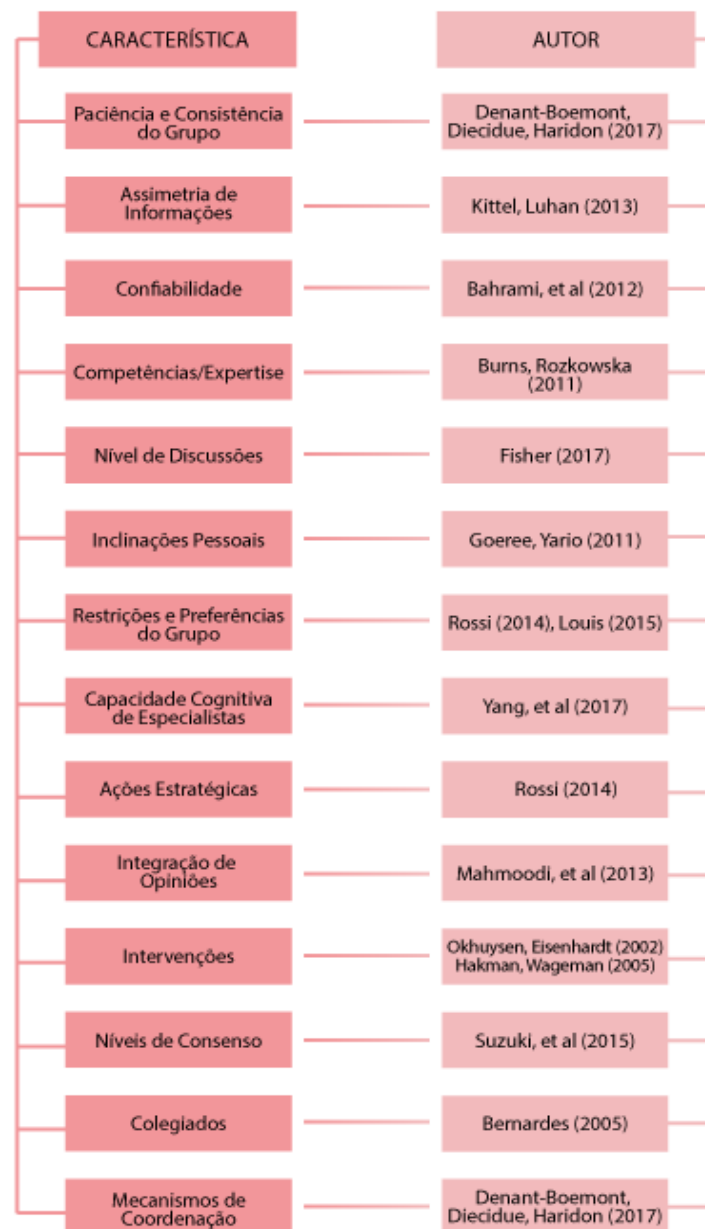
Ginkel e Knippenberg, (2008) indicam que os grupos de tomada de decisão geralmente trocam e agregam informações menos do que o desejável para decisões complexas. E que quando eles compartilham cognição, modelos mentais sobre as tarefas a serem desempenhadas, há normalmente um efeito benéfico no funcionamento do grupo. Ao realizar as tarefas e julgamento em equipe, os membros removem barreiras psicológicas para a introdução de novo insights. Ou seja, grupos que compartilham tarefas e modelos mentais sobre como realiza-las superam outros grupos em várias condições.

Os autores falam sobre como é possível superar as preferências individuais e a não consideração de informações relevantes no grupo. Eles utilizam melhor a informação distribuída quando estão realizando tarefas comuns à equipe durante a troca, discussão e integração de informações relevantes à decisão. Assim, saber que diferentes papéis informacionais existem pode afetar o que é percebido como a melhor maneira de tomar uma decisão. Quando os membros do grupo percebem que os recursos informacionais e as diferentes competências são importantes para a tarefa que estão desempenhando ou para a decisão a tomar, eles cooperam juntos e são mais atenciosos a informações novas.

Em 2012, Ginkel e Knippenberg discutiram que os líderes têm o papel de influenciar e mudar a realização conjunta das tarefas dos membros do grupo, de forma que elas fiquem mais sintonizadas com a elaboração e interpretação das informações. Líderes podem transmitir instruções, modelagem de funções, opiniões a partir da forma como realizam as tarefas, de seu caráter decisório.

Como forma de reunir o entendimento de todos os autores debatidos sobre as decisões coletivas, exponho a figura 01 a seguir.

Figura 01 – Decisões Coletivas e suas Principais Características e Autores Relacionados



Fonte: Elaboração Própria (2018)

As decisões em grupo tem um caráter significativamente diferente das decisões individuais, conforme discorri. É interessante pontuar que o raciocínio deliberativo coletivo, sobretudo em universidades, necessita de maiores evidências empíricas sobre sua construção, algo que começou a ser feito na discussão sobre as decisões colegiadas. As decisões colegiadas são um tipo de decisão que, conforme Parnoff (2007), foi inicialmente estudado a partir do contexto das universidades. O autor argumenta que as decisões em nível de consenso nas universidades não são empiricamente discutidas na literatura. Como também, professores e alguns outros funcionários questionam as decisões meramente burocráticas sob a alegação de que as decisões na universidade devem ter a participação de todos os que puderem participar da comunidade universitária.

Mas o fato é que as decisões coletivas possuem nuances empiricamente entendidas por meio da racionalidade prática e da consideração da própria decisão como uma prática social. As características contemporâneas das decisões, os elementos situados e emergentes e a visão aristotélica da contribuição das emoções, sentidos, virtudes e intuições dos indivíduos permitem entender o composto coletivo da decisão no contexto estudado nesta pesquisa (um conselho superior). É válido, assim, discorrer sobre a visão da prática social de Schatzki (2006, 2012), a qual deu subsídio à análise apresentada na seção de resultados deste estudo.

2.4 PRÁTICAS ORGANIZATIVAS: a visão de Schatzki

A palavra “prática”, apesar de muito utilizada no senso comum, assim como em textos acadêmicos, vem recebendo atenção especial por parte da filosofia, da sociologia e, mais recentemente, dos estudos organizacionais e da própria administração (BISPO; SOARES; CAVALCANTE, 2014). A prática social é uma corrente de pensamento que obteve influências filosóficas por parte do marxismo, da fenomenologia, do interacionismo simbólico e do legado de Wittgenstein. Das influências sociológicas, Bourdieu, Giddens e Garfinkel são os principais autores.

O mundo atual é um mundo de complexidades sociais o qual Antonacoupoulou (2015) destaca como interações confusas entre os atores sociais e as estruturas governantes que dão forma a diferentes maneiras de organização. Uma ação, para a autora, é resultado de uma transação em que as relações e as entidades as criam não como algo isolado, mas como um resultado de um envolvimento prévio e das possibilidades que suas inter-relações podem criar.

Não existe uma visão ou entendimento único de prática (SCHATZKI, 2001). Dentre as diferentes visões, tem-se que as práticas são elementos de uma atividade social dentro de uma comunidade (LAVE; WENGER, 1991), ou uma forma de realizar atividades e ações – *knowing, organizing* – a partir de conhecimentos específicos e contextuais (CZARNIAWSKA, 2008). A prática pode ser entendida como uma junção de elementos contextuais, materiais, sociais, relacionais que acontecem a partir da atuação conjunta de pessoas, os quais podem ser considerados na construção social nas organizações (NICOLINI; MONTEIRO, 2017).

As regras e rotinas são regularmente moldadas de acordo com a dinâmica das situações cotidianas. Até mesmo as leis são elementos explícitos e tácitos de construção social das organizações (ANTONACOUPOULOU, 2015). Sendo assim, uma prática é moldada pelas escolhas individuais, intencionais e não intencionais dos praticantes. Estas escolhas e o relacionamento que elas constroem dentro e entre as práticas são importantes elementos para entendê-las.

A prática é moldada também pelo aprendizado de seus membros. Os grupos geram aprendizados essenciais por meio das trocas de informações e do relacionamento em suas práticas de trabalho. Essa aprendizagem acontece entre os mais experientes e os novatos da prática. O currículo situado é justamente o conjunto de atividades materiais, simbólicas, econômicas, políticas que fazem parte de um trabalho e estão disponíveis por meio dos padrões estabelecidos pelo grupo. Ao adentrar a prática, os novatos têm acesso a este conteúdo relacionado às características específicas do sistema (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

A prática é uma construção de escolhas e de sentidos, que se configuram na conjuntura da realização de uma atividade. Estas escolhas são um reflexo das motivações e virtudes das pessoas, assim como são um reflexo de sua identidade e auto-imagem. Compreender, portanto, a riqueza e a diversidade da prática, exige um envolvimento mais profundo com a palavra dos praticantes à medida que negociam prioridades concorrentes e o seu conflito interno de equilibrar as prioridades individuais e coletivas que, muitas vezes, podem encontrar, as quais formam a base de seu poder, de suas escolhas, de sua decisão, considerando ainda as singularidades e individualidades das pessoas (ANTONACOUPOULOU, 2015).

Apesar dessa diversidade, os relatos de prática são unidos na crença de que fenômenos como conhecimento, significado, atividade humana, ciência, poder, linguagem, instituições

sociais e transformação histórica ocorrem dentro e são aspectos ou componentes do campo da prática (SCHATZKI, 2001).

A virada para as práticas parece estar ligada a um interesse no "cotidiano" e no "mundo da vida". Os autores das teorias da prática são influenciados pelo giro interpretativo ou cultural na teoria social, sendo que os últimos estudos de Wittgenstein e, em menor grau, os primeiros de Heidegger são pontos de referência filosóficos comuns (que, no entanto, raramente são sistematicamente examinados). Eles formam uma família de teorias que, de certa forma básica, diferem de outros tipos clássicos de teoria social (RECKWITZ, 2002). Essas teorias são o pano de fundo ou as “lentes” pelas quais é possível examinar a realidade e entendê-la de uma maneira micro e macro processual nos seus inter-relacionamentos. As organizações, e mesmo os fenômenos humanos têm diversas potencialidades de investigação por meio da prática.

É importante estudar a organização e a própria gestão como uma prática social, uma vez que esta perspectiva pode auxiliar os pesquisadores a entenderem as sutilezas, especificidades e singularidades das organizações, que não são fáceis de capturar ao se pesquisar apenas a partir de questões organizacionais pontuais (ANTONACOUPOULOU, 2015). A prática permite entender as tensões que acontecem nas situações cotidianas, as condições materiais e históricas que formam os discursos. Como os regimes de ação são realizados conjuntamente e como os entendimentos se formam (NICOLINI; MONTEIRO, 2017).

Antonacopoulou (2015) enfatiza também que com a compreensão de prática, é possível entender os modos tácitos e virtuosos de saber, porque ela fornece explicações para as variações nas atividades humanas. As mudanças emocionais, valores, percepções, suposições e julgamentos moldam a elasticidade e a plasticidade da prática e definem sua identidade.

Por isso, é possível entender a decisão nas suas características situadas e emergentes, no sentido de indicar como as complementaridades de raciocínio são feitas, como os artefatos influenciam o modo de ver as situações, como os acontecimentos cotidianos singulares constroem os pedidos e as formas de pensar conjunta de conselheiros.

Para tal entendimento, conforme pontuei na seção introdutória deste estudo, lanço-me a entender a decisão a partir da ideia de Schatzki (2006, 2012) de nexos da prática. Sua visão de prática envolve a noção de fazeres e dizeres incorporados, como ações que as pessoas fazem com o corpo. Assim como ela pontua: “movimentos de cabeça ou das mãos, piscadas

de olho, por exemplo, podem dizer muitas coisas diferentes, inclusive, de acordo com o contexto em que se dão” (SCHATZKI, 2002).

O autor entende que a prática é formada por um conjunto de atividades organizadas que envolvem a atuação de muitas pessoas. Assim, algumas características como poder, ciência, organizações e mudança social as quais são inerentes à atuação conjunta das pessoas pode ser entendida por meio de atividades organizadas. Até mesmo características psicológicas como identidade, comunicação e aprendizado podem ser compreendidas nas atividades do nexo da prática (SCHATZKI, 2012). Assim, as atividades são organizadas por meio de um nexo que inclui entendimentos – práticos e compartilhados - regras e teleoafetos que compõem a prática e estão relacionados. O quadro 03 explica tais fenômenos que compõem o nexo da prática.

Quadro 03 – Significado dos Fenômenos do Nexo da Prática de Schatzki

FENÔMENOS DA PRÁTICA	SIGNIFICADO
Entendimentos Práticos	São entendimentos relacionados ao know-how sobre as ações que constituem a prática. Por exemplo, saber enviar e reconhecer e-mails, conhecer linguagens, formas de manejar materiais. Ou seja, saber como executar ações desejadas a partir de fazeres e dizeres básicos. Envolve “saber como” identificar/entender as ações dos outros, o “saber como” instigar ações desse tipo nos outros e/ou o “saber como” responder a elas em determinados contextos/situações espaço temporais característicos da prática em questão. Entendimentos práticos também ajudam a identificar o significado das situações as quais os atores se deparam. Mas os entendimentos práticos também são modificados, sustentados, transformados pelas ações da prática, são inerentes à ela. Por isso, os entendimentos são executados por uma inteligibilidade prática.
Regras	As regras são instruções que os participantes da prática observam, seguem ou desrespeitam. São ações da vida social que orientam e determinam o curso correto das atividades. Tais ações tem a força normativa de indicar o curso futuro das atividades, porque são regulares e especificam as ações tidas como corretas. São princípios, instruções, regulamentos, procedimentos, critérios de decisão que apontam, censuram e instruem o que deve ser feito pelos praticantes. E com isso, fazem surgir novas ações, regulando as atividades já existentes. Nas palavras de Schatzki (2002), “Dizer que determinadas regras conectam fazeres e dizeres de uma dada prática – e ajudam a organizá-la - é dizer que as pessoas consideram, observam, aderem, ao levarem a cabo esses fazeres e dizeres, as mesmas regras”.
Teleoafetos	Os teleoafetos são o conjunto de fins, objetivos, interesses, crenças, emoções – sentimentos, afetos – aceitos e legítimos da prática. São objetivos dos praticantes, não necessariamente corretos, que são aceitáveis e legítimos da prática, mesmo que não correspondam àquilo

	que deveria ser feito. São finalidades e emoções que pertencem à prática, e não aos praticantes. A estrutura teleoafetiva não é a soma dos fins e afetos de cada componente da prática. Tal estrutura é diferente das versões incorporadas pelos diversos praticantes. E as versões são incorporadas de maneiras diversas, com suas diferentes experiências e participações na prática. As possibilidades dos teleoafetos são infinitas. A estrutura da prática seleciona uma pequena parte da estrutura válida ou legítima para a prática. Com esse conjunto reduzido, Schatzki (2006) explica que o praticante decide (nem sempre de maneira racional, intencional, deliberada, mas “prática”) o que ele faz, ou seja, que fazeres e dizeres incorporados levar a cabo nesta ou naquela situação. Na medida em que pratico, minhas decisões, meus fazeres e dizeres incorporados e, em última análise, as minhas condições mentais, são colocadas à prova – são aceitos, reprovados, corrigidos, sancionados pelos outros praticantes.
Entendimentos Compartilhados	Esses entendimentos são conceitos coletivos, compreensões sobre economia, organização, Estado, nação que guiam as interpretações na prática. São noções sobre conveniência e autenticidade que são coletivamente tidas e legítimas. Esses tipos de entendimentos propiciam articulação de práticas e suas malhas sociais. Por exemplo, cozinhar com a organização doméstica. Assim, articulam o primeiro plano de práticas específicas com suas configurações maiores. Pouca atenção tem sido dada pela literatura aos entendimentos compartilhados da prática social.

Fonte: Elaboração Própria com base em Schatzki (2002, 2006, 2012)

Estes fenômenos que compõem o nexo da prática social na visão de Schatzki são guiados pelo que faz sentido – inteligibilidade – fazer por parte dos componentes da prática em determinado contexto espaço-temporal. Este sentido é composto pelos entendimentos sobre os procedimentos, normas e instruções da prática (regras), coordenados pelas emoções e interesses legítimos da prática. Por isso, esses fenômenos estão interligados uns aos outros. No entanto, Schatzki (2001) evidencia que o que faz sentido ser feito nem sempre é o que o praticante julga ser apropriado, em última instância. A inteligibilidade prefigura caminhos possíveis, mas as estruturas teleoafetivas conformam a ação e intenção e determinam muito do que é feito na prática. No entanto, a estrutura teleoafetiva é moldada por um fenômeno não individualista, difícil de ser compreendido.

As regras nem sempre disponibilizam as informações suficientes para as possibilidades de ação. Os praticantes por vezes recorrem justamente aos entendimentos de modo a melhor atuar na prática. No entanto, as regras formais não são ignoradas ou relegadas na prática. Elas são um componente da inteligibilidade assim como os outros fenômenos do nexo.

A inteligibilidade prática não está relacionada com a racionalidade instrumental ou formal (SCHATZKI, 2001), ou com as racionalidades já evidenciadas neste estudo. A racionalidade prática, apenas ela, assemelha-se à noção de inteligibilidade porque esta última norteia o praticante a partir de suas emoções, interesses e entendimentos e sentimentos sobre o que faz sentido ser feito na prática. E a racionalidade prática propicia entender o raciocínio e guia o praticante por meio de sua noção de sentimentos, valores, experiência e intuição. No entanto, outros tipos de racionalidade não coadunam com a ideia de inteligibilidade prática.

Welch e Warde, (2017) discutem que as relações entre entendimentos práticos e teleoafetos como categorias conceituais de análise da prática são ainda obscuras. O entendimento prático, por exemplo, é guiado pela inteligibilidade prática. Os entendimentos compartilhados administram as atividades da prática, ordenando a forma normativa que a inteligibilidade pode assumir. Os autores explicam ainda que as mediações culturais e as formações discursivas nas atividades situadas negociam e formam os entendimentos e teleoafetos.

Os arranjos materiais ou os artefatos são os locais (empresas, universidades, comunidades, corredores), layouts em que as atividades humanas acontecem. São exemplos a tecnologia, as redes corporativas, as videoconferências os quais sozinhos não possuem significado, mas relacionalmente constroem as atividades da prática em seu nexos. Assim, conforme Schatzki (2002) pontua, eles não têm significado sozinhos, algo que os apresente previamente. Mas quando combinados na prática, são complementares e concebem as atividades, dando significado aos dizeres e fazeres da prática.

Ao entender a prática social na participação dos artefatos, tenho a compreensão de Reckwitz (2002) quando pontua que certas coisas têm capacidade de agência, limitando ou oportunizando os entendimentos, as regras e teleoafetos nas atividades mentais/corporais da prática. Mas os artefatos são um componente da prática, que ajudam a entendê-la nos seus relacionamentos dentro das atividades.

De modo a compreender a tomada de decisão como prática, indiquei na seção introdutória deste estudo que a ideia de sabedoria prática (*phronesis*) de Aristóteles seria a base do meu raciocínio para entender a decisão no conselho pesquisado. Poucas pesquisas indicam a proporcionalidade do relacionamento teórico entre prática social e *phronesis*, mas, a partir do estudo teórico e empírico realizado para esta pesquisa, comecei a identificar tais complementaridades. Assim, no item 2.5 promovo uma discussão teórica sobre o que os autores mencionam sobre *phronesis*, considerando principalmente a ideia de Aristóteles a qual tomo por base.

2.5 A SABEDORIA PRÁTICA – *Phronesis*

A sabedoria prática ou *phronesis* é um termo criado por Aristóteles (384 a. C - 322 a. C) que pode ser traduzido também como prudência. “A prudência governa a ação humana e pode ser considerada uma espécie de sabedoria prática oposta à sabedoria teórica já que o saber prático envolvido na prudência não é um mero saber, mas saber agir de uma maneira certa” (CAMPELO, 2014, p. 33). O termo significa uma virtude que, junto com outras, foi construída por Aristóteles para sua teoria da justiça de caráter humano, contingente e adaptável de acordo com circunstâncias dos acontecimentos e das pessoas.

A teoria de Aristóteles fala sobre a prática de ações virtuosas. Tais ações são realizadas pelo ser humano quando ele tem o equilíbrio de suas virtudes. É o agir que determina a condição virtuosa do indivíduo, ou seja, por meio de suas ações ele desenvolve suas virtudes e o equilíbrio delas. Ser virtuoso é encontrar o meio termo nas ações que são realizadas nas diferentes circunstâncias da vida. Para ser virtuoso, então, o indivíduo precisa saber deliberar para a melhor opção por meio do equilíbrio de virtudes e justa ponderação. Assim, a *phronesis* age para que o indivíduo delibere bem, virtuosamente.

As virtudes são a justa medida que a razão pondera porque, sem a razão, a deliberação não atingiria o equilíbrio e tenderia para o excesso ou escassez (NODARI, 1997). Mas a razão por si só não faz a *phronesis*, é preciso experiência, intuição, raciocínio contextual e reflexão para que o equilíbrio das virtudes seja encontrado.

As virtudes intelectuais de Aristóteles são compostas pela sabedoria prática – *phronesis* – conhecimento científico – *episteme* – conhecimento técnico – *techne* – inteligência – *nous* e sabedoria – *sophia*. Estas virtudes são inter-relacionadas e obedecem uma certa hierarquia (PAKALUK, 2005). Sendo que, de acordo com Aristóteles, a sabedoria prática por ser a virtude que guia o intelecto no sentido de tomar decisões sábias, tem um papel de coordenadora de todas as outras virtudes intelectuais, sendo assim uma atividade que requer experiência e o entendimento da prioridade do particular (FLYVBJERG, 2006; SHOTTER; TSOUKAS, 2014a).

A *phronesis* envolve julgamentos e decisões realizados por parte de um homem virtuoso ou um ator social virtuoso e envolve mais que o conhecimento científico e técnico, ou mesmo a junção dos dois conhecimentos. A pesquisa com base na *episteme* (FLYVBJERG, 2006) fala sobre universalidade e cria verdades genéricas sobre a organização e o *organizing*, um *know why*. Ela é a estrutura da pesquisa organizacional. A *techne* é mais variável, vista

como uma racionalidade instrumental prática ou *know how*. A *phronesis* é uma sabedoria prática, uma ética prática ou ética situada, que envolve tanto saber porque, saber como, e o relacionamento dos dois com a sabedoria, experiência e inteligência pessoal na tomada de decisão e trato com os problemas. Nas ciências sociais, as pesquisas, sobretudo aplicadas, têm tomado como base mais a *episteme* e a *techne* e menos a *phronesis* em razão de um viés tecnicista de entender os fenômenos sociais.

A ética das virtudes ou ética situada de Aristóteles é a busca da felicidade, é ser equilibradamente justo em julgamentos a partir das características do contexto da ação. A felicidade, segundo Aristóteles, é o fim supremo do homem, e é também o relacionamento justo e agradável com os outros. Para isso, conforme pontua Salloum (2017), é preciso viver segundo a razão juntamente com as virtudes intelectuais e morais.

O filósofo também falou sobre virtudes morais, além das intelectuais. O julgamento moral e ético é justamente disponibilizado pelo equilíbrio destas virtudes: coragem, temperança, liberalidade, magnificência, calma, veracidade, amabilidade, modéstia, justa indignação, justiça.

Dentre as várias obras de Aristóteles, houve uma distinção da virtude *phronesis* em algumas delas, uma vez que o termo foi sendo desenvolvido pelo filósofo ao longo do tempo. De acordo com Campelo (2010), a heterogeneidade é uma das principais características da obra de Aristóteles: um texto pressupõe uma gama de outros textos; um conceito ético pressupõe uma gama de outros que os sustentam lógica e teoricamente.

Na obra Protético e Ética a Eudemo, o filósofo traduziu a *phronesis* como um sentido místico e teológico. Influenciado por Platão, a *phronesis* de Aristóteles falou sobre a contemplação como componente da vida boa (ARISTÓTELES, 2015) e fundamento da ação direta, caracterizando um ideal de vida mais contemplativo. No livro Metafísica, o filósofo lança a ideia de prudência como o saber maior, uma ciência mais elaborada, que designa o saber verdadeiro e imutável, o que caracteriza um ideal de vida mais político. No livro Ética Nicomaquéia, o filósofo considerou a *phronesis* não mais como uma ciência, mas como uma virtude. Essa virtude é dependente do contingente, e acontece mediante a reflexão do homem frente às incertezas da vida. É essa a ideia de *phronesis* que pretendo adotar neste estudo, a qual inclusive já foi evidenciada no início desta seção.

O objetivo da *Ética Nicomaquéia* é mostrar em que consiste viver a vida humana perfeita. Assim, a prudência é peça fundamental em vista desse objetivo, pois é a razão que opera no interior das virtudes morais, e unifica a experiência de agir por meio delas. Uma vida plena consiste, essencialmente, em viver e agir virtuosamente; e estas virtudes morais se

apresentam a partir de diferentes formas (CAMPELLO, 2014). A *phronesis*, assim, é uma junção da vocação contemplativa e a vida prática, conforme já especificado, uma virtude por meio da qual todas as outras podem se realizar. Ela representa “menos uma dissociação entre a teoria e a prática e a revanche da prática sobre a teoria, do que uma ruptura no interior da própria teoria” (AUBENQUE, 2008, p. 38-39). A *phronesis* é vista muito mais como um conceito que implica em uma atuação prática que a partir da teoria, ultrapassando um saber consciente.

Carvalho (2011) empreendeu um estudo em que discorreu sobre as diferenças entre as visões do conceito discutidas por Macintyre e por Ricoeur. O autor aponta que, para Macintyre, a *phronesis* é o processo de agir ético, fundamentado na vivência contextual do indivíduo (pólis), que é constantemente aprimorado pela experiência de tomar decisões com base na particularidade das situações e sua reflexão.

Para Ricoeur, ela é entendida como o campo da deliberação dos fins e dos meios, como virtude hermenêutica da qual faz parte a controvérsia, a contestação, a rivalidade, ou seja, os conflitos das interpretações no julgamento prático. Assim, Ricoeur tem uma visão da *phronesis* como uma virtude para se pensar a vida moral, envolta por relacionamentos políticos, éticos que acontecem nas atividades humanas para o seu bem comum.

A *phronesis* não é um saber *a priori* e ensinável tal e qual, mas implica um tipo de certeza experiencial pelo autor de seus próprios discursos e atos como uma “convicção de bem julgar e bem agir, numa aproximação momentânea e provisória do bem-viver” (RICOEUR, 1991).

A *phronesis* é o que permite ao homem julgar e tomar decisões em casos particulares, considerando contingências e características contextuais. Por isso que é o termo que dá sustentação às outras virtudes de Aristóteles num juízo de valor prático entre elas. Segundo ele, o exercício do juízo não é uma aplicação rotineira de normas, mas é o exercício da aplicação de valores éticos (de caráter) e intelectuais, os quais são indissociáveis da realidade (MACINTYRE, 1984).

Tanto a sabedoria prática quanto o conhecimento técnico são tipos de conhecimento prático, enquanto o conhecimento científico e a sabedoria são teóricos. Sabedoria é também a combinação de conhecimento científico e entendimento (BISPO, 2017). Desta maneira, é perceptível que há um relacionamento entre virtudes teóricas e práticas, o que apresenta a ideia de que para que haja uma completude no que concerne às virtudes, e para a própria compreensão de mundo que elas trazem, é necessário que tenhamos em mente que há uma complementaridade entre os eventos práticos – cotidianos – e a teoria que pode envolvê-los.

A sabedoria prática traz a percepção de que aspectos relacionados à experiência, às características únicas de cada situação nas suas idiossincrasias são os fundamentos para a tomada de decisão. A *phronesis*, assim, indica um julgamento a partir de casos particulares, mas considerando para isso abordagens experienciais e teóricas necessárias na avaliação de cada situação. Sobre isso Aristóteles assim aborda:

Mas ninguém delibera sobre coisas que são invariáveis ... Então ... a prudência não pode ser uma ciência ou arte; Não ciência [episteme] porque o que pode ser feito é uma variável (pode ser feito de maneiras diferentes, ou não feito em tudo), e não arte [techne] porque a ação e a produção são genericamente diferentes. [...] O que resta, então, é que é um estado verdadeiro, raciocinado e capaz de agir em relação a coisas que são boas ou ruins para o homem. [...] Consideramos que essa qualidade pertence àqueles que entendem a gestão de domicílios ou estados (ARISTÓTELES, 2014).

A *phronesis* é um componente muito importante na tomada de decisão em sua abordagem atual, a qual tem como fundamento os valores éticos do tomador de decisão. Porque gerenciar faz parte do cotidiano do tomador de decisões. Ao tempo em que gerenciar e tomar decisões não depende só da apreciação de leis e teorias. A própria ética, tal como Schwartz e Sharpe (2010) evidenciam, não é derivada de um conjunto de leis e princípios claros e definidos. Daí porque Aristóteles dizia que a sabedoria prática era necessária. E daí porque a tomada de decisões, tanto na vida pessoal como no contexto das organizações é guiada pela sabedoria prática (TORRALBA; PALAZZI, 2010). A *phronesis* coordena emoções e conhecimentos prévios em uma linha de raciocínio que leva à ação (SALLOUM, 2017).

O desenvolvimento dos estudos organizacionais mostra que as ciências sociais podem ser consideradas um exemplo de *phronesis* (CAITANO, 2016, p. 70; CLEGG, 2006). Em praticamente todas elas – antropologia, ciência política, linguística, serviço social, comunicação – existe a necessidade de estudar o social, que está atrelado ao contexto e requer reflexões sobre as singularidades das situações. Esta análise é melhor realizada por meio do desenvolvimento das virtudes intelectuais de Aristóteles.

A virtude é, com efeito, uma disposição prática que envolve mais do que a capacidade racional do agente de identificar, numa dada situação, que coisas ele deve fazer. A virtude envolve um amadurecimento dos sentimentos do agente adquiridos pela prática de atos em uma mesma direção (CAMPELO, 2014). O autor discorre sobre o homem prudente – *phronimos* – e de que maneira ele toma decisões sábias.

A palavra *phronimos* designa uma qualidade intelectual. Assim, a prudência é uma virtude de inteligência. O prudente é aquele dotado de inteligência crítica, aquele que julga. E só se julga bem aquilo que se conhece. O homem prudente é capaz de considerar o que é bom para eles mesmos e para os outros. O prudente conhece o que é bom para ele próprio, no caso da prudência privada, e para os homens em geral, no caso da prudência política. Então, o prudente não é o puro empírico, que vive o dia-a-dia sem princípios e sem perspectiva, mas é o homem de visão de conjunto e de senso particular. E esta visão só é adquirida pela experiência (p. 28; 29).

A experiência é muito importante na construção da *phronesis*. Ela é um saber vivido, mais que propriamente aprendido, resultado de posicionamentos morais e éticos por parte de quem toma a decisão. Não há como trazer uma receita para o aprendizado da *phronesis*, Aristóteles pontuou que ela é desenvolvida por meio da ação, da experiência. É preciso então a vivência das atitudes únicas, junto com a reflexão para que a sabedoria prática ocorra.

Uma nova epistemologia, que reconhece a natureza confusa, complexa e conflituosa das ações que acontecem no cotidiano organizacional, pode auxiliar na maneira de conceber o conhecimento, sobretudo profissional, o qual pode ser melhor compreendido por meio da reflexão na prática (e da prática) (KINSELLA, 2012).

A autora discorreu sobre como pode ser o julgamento na vida profissional baseado na *phronesis*. Ela diz que iluminar os critérios implícitos pelos quais os praticantes fazem julgamentos pode ser uma maneira útil de conceber e explicitar o ato de equilíbrio no qual os profissionais se envolvem continuamente ao tomar decisões. É um meio de começar a pensar sobre que tipos de considerações levam os praticantes para além das abordagens instrumentais em suas interpretações e julgamentos na prática.

A autora identificou seis critérios que ajudam a desenvolver o julgamento de profissionais na prática a partir da *phronesis*:

Quadro 04 – Os critérios de Kinsella para julgamento com base na *phronesis*

CRITÉRIOS	DEFINIÇÃO
Adequação Pragmática	Adequação ou viabilidade entre o que está sendo julgado e o mundo experiencial do praticante
Persuasão	A persuasão por parte dos pares dentro da comunidade e o contexto da prática são critérios que são analisados e considerados pelos praticantes em seus julgamentos
	A estética serve como uma forma de considerar a experiência da

Visão Estética	própria prática, no sentido de que a prática bem-sucedida pode ser concebida como uma forma de arte
Imperativo Ético	Considerações de como os profissionais refletem na prática e os critérios pelos quais eles tomam decisões. Muitas decisões que se enquadram nas zonas de prática indeterminadas ou obscuras são infundidas com preocupações éticas
Intersubjetividade Dialógica	A reflexão é um processo individual e social, considerado à luz do pensamento individual e coletivo. A prática atende à poderosa intersubjetividade que está sempre em jogo. A intersubjetividade dialógica reconhece tanto a negociação do significado nas configurações da prática quanto o papel do discurso nesse processo. [...] O praticante orientado para <i>phronesis</i> está ciente e preocupado não apenas com suas próprias interpretações na prática, mas também com as possibilidades dialógicas implícitas no reconhecimento das interpretações de clientes, colegas de trabalho e outros
Potencial Transformativo	Ao invés de aceitar visões recebidas, o praticante orientado para a sabedoria prática considera criticamente o motivo pelo qual as coisas são como são, examina os aceitos e compromete-se com as possibilidades de transformar a situação em questão, no interesse da justiça.

Fonte: Elaborado com base em Kinsella (2012)

Esses são raciocínios que ajudam o tomador de decisão a ser mais reflexivo e flexível ao pensar de maneira prática os caminhos e respostas para os problemas organizacionais. Os critérios que Kinsella (2012) apresenta são importantes, assim, por evidenciar uma visão da *phronesis* como contributiva à tomada de decisão como uma prática coletiva, haja vista principalmente a discussão sobre a intersubjetividade dialógica. Por isso também, escolhi considerar estes critérios para a construção de um dos instrumentos de pesquisa para este estudo – algo que será melhor discutido na seção sobre o percurso metodológico.

Outros autores que falaram sobre como a *phronesis* pode subsidiar a tomada de decisão foram Melé (2010) e Schon (1987). O estudo de Melé (2010) teve como objetivo entender como a sabedoria prática pode ajudar na tomada de decisão em administração. O autor discorre em grande parte do seu texto sobre ética e a dicotomia que há entre fatos e valores dentro da pesquisa de tomada de decisão. Estes aspectos tem profunda relação com a *phronesis*, uma vez que ela norteia essa distinção. O autor promoveu uma revisão de seis fatores relacionados à prudência (*phronesis* ou sabedoria prática) os quais são necessários ao correto entendimento e agir a partir de tal virtude. Esta revisão foi realizada, nas palavras do

autor, com uma terminologia melhor compreensível a administradores e decisores (MELÉ, 2010). O quadro 05 apresenta os fatores do agir com base na *phronesis* de Melé (2010):

Quadro 05 - Os critérios de Melé para julgamento com base na *phronesis*

CRITÉRIOS	DEFINIÇÃO
Relembrar Experiências	Relembrar experiências passadas que podem ter alguma relação com a situação atual ajuda a avaliar situações particulares com sabedoria prática. Isso exige que você se lembre de eventos passados ou considere o que geralmente acontece quando um determinado tipo de ação é realizado. A experiência é desenvolvida ao longo do tempo, tentando reter o significado de elementos de eventos eticamente relevantes (MELÉ, 2010, p. 7).
Entender Princípios Universais: Ética, Moral	Isso se refere à necessidade de compreender princípios universais e como eles se relacionam com situações particulares. [...] Entender o que é o bem humano e reconhecer a dignidade humana e os direitos inatos de todo ser humano é próprio de uma pessoa com sabedoria prática (MELÉ, 2010, p. 7).
Buscar Conselhos De Pessoas Experientes/Competentes	É razoável procurar aconselhamento de pessoas que sejam prudentes e peritas em matéria de ação, a fim de se beneficiar de sua experiência e bom senso. Isso é especialmente importante quando se tem sérias dúvidas sobre a avaliação correta da moralidade de uma ação (MELÉ, 2010, p. 7).
Praticar a sagacidade	Prontidão na resolução de questões que alguém conhece bem o suficiente e tem a confiança para julgar por si mesmo (caso contrário, ao invés de sagacidade, seria uma forma de imprudência). Ao fazer isso, melhora-se a capacidade de descobrir o que a coisa certa a fazer é em uma situação específica; e fazendo isso rapidamente, sem atrasos desnecessários (MELÉ, 2010, p. 8).
Manter a conscientização em circunstâncias relevantes	A sabedoria prática ajuda a estar ciente das circunstâncias especiais que podem surgir em uma situação particular e que são dignas de nota. Isso envolve ser vigilante o suficiente para descobrir as circunstâncias pertinentes de cada caso, distinguindo-as de outras irrelevantes (MELÉ, 2010, p. 8).
Pensar com cautela	Frequentemente, é possível encontrar ações que não são claramente boas ou más. Em alguns aspectos são bons, mas em outros não são. Lidar com essas “áreas cinzas” requer cautela. Estar ciente de quaisquer obstáculos que possam aparecer para agir bem também requer cautela. Uma pessoa cautelosa sabe quando esperar dificuldades e antecipa-as

	(MELE, 2010, p. 8).
--	---------------------

Fonte: Elaboração Própria com base em Melé (2010)

Entendo que esta revisão de Melé (2010) é útil à construção da conversa e entrevistas com os conselheiros porque aborda aspectos integrantes do entendimento da *phronesis* na tomada de decisão de maneira coerente também com as atividades do COUNI. Essas atividades têm como objetivo principal manter o desenvolvimento de ensino, pesquisa e extensão em coerência com as necessidades da comunidade envolvida do ponto de vista ético a partir das decisões do conselho. Assim, construí perguntas a partir destes fatores, as quais servem como base, mas não tem a intenção de limitar o roteiro às mesmas, ou direcionar a entrevista. O roteiro está disposto no capítulo de construção metodológica deste estudo.

Schon (1987) define fatores ou critérios implícitos pelos quais os praticantes realizam julgamentos. O autor considera importante por ser uma maneira de conceber e explicitar o ato de equilíbrio no qual os profissionais se envolvem para refletir e julgar. Esse ato de equilíbrio envolve inclusive as características do relacionamento que os mesmos constroem diante de seus pares. Também o autor aponta que são considerações que podem levar os praticantes a refletir a partir da *phronesis* nas suas interpretações e julgamentos práticos. Esses critérios podem me indicar como os conselheiros percebem sua decisão, como consideram as necessidades dos envolvidos com os processos, com se relacionam no conselho ao construir seu pensamento deliberativo. O quadro 06 explica os critérios de Schon (1987) que foram citados por Kinsella (2012):

Quadro 06 – Os critérios de Schon para julgamento com base na *phronesis*

CRITÉRIOS	DEFINIÇÃO
Recurso Pragmático	Sua noção de utilidade pragmática refere-se à ideia de ajuste ou viabilidade da prática dentro do mundo experiencial do praticante (Schon, 1987 <i>apud</i> Kinsella 2012, p. 48).
Persuasão	Curso de ação que um praticante escolhe à luz de suas reflexões dentro de um contexto de prática particular e dentro de uma comunidade disciplinar particular (Schon, 1987 <i>apud</i> Kinsella 2012, p. 48).
Apelo Estético	A estética serve como uma maneira de considerar a experiência da prática em si, no sentido de que a prática bem-sucedida pode ser concebida como uma forma de arte

	(Schon, 1987 <i>apud</i> Kinsella 2012, p. 48).
--	---

Fonte: Elaboração Própria com base em Schon (1987 *apud* Kinsella 2012)

A *phronesis* envolve uma reflexão acerca da prática profissional do ponto de vista moral, ético e transformativo. Schwartz e Sharpe (2010) pontuam que, muitas vezes, são necessárias leis e princípios para nortear o tomador de decisão – como as melodias básicas no jazz. Mas leis por elas mesmas não podem fazer o trabalho. “A improvisação moral é o tom interpretativo que nós jogamos ao redor destas notas e melodias, no sentido de fazer a coisa certa” (p. 43). A moral é um dos pontos basilares para o desenvolvimento do potencial transformativo que Kinsella (2012) apresenta ao falar sobre o julgamento prático com base na *phronesis*.

De acordo com Kinsella (2012), *phronesis* é definida de diferentes formas, mas normalmente significa reflexão, tácita ou explícita, que apresenta uma relação com moralidade e que transmite um relacionamento entre reflexão e ação. A *phronesis* enfatiza reflexão (tanto deliberada como a que é revelada pela ação) como meio para realizar a ação sábia, para ajudar alguém a navegar nos contextos variáveis da prática, e como direcionador que leva a ações eficientes.

Aristóteles adverte que alguém que tem muita experiência com os particulares, mesmo não tendo uma *epistème* adequada, pode julgar melhor o que é verdadeiro e agir retamente do que alguém que tenha a *epistème* adequada, mas não tem a experiência com os particulares (CARVALHO, 2011). Assim, as virtudes e, sobretudo a sabedoria prática vem ganhando espaço no campo de pesquisa e atuação organizacional devido à consciência da necessidade de integrar uma visão contextual, ética, e de valores na tomada de decisão nas empresas.

Também, a ética da virtude já vem há alguns anos sendo tratada dentro dos estudos teóricos e empíricos organizacionais com relevância. E a partir de várias perspectivas: no nível individual, no que diz respeito ao comportamento de gestão e aos modelos de decisão, a nível organizacional na criação do clima organizacional e em nível de sociedade, como forma de medir o impacto do negócio no ambiente em que opera (FONTRODONA; SISON; BRUIN, 2013).

O agente moral, à medida que desenvolve a virtude da *phronesis*, tornará seus juízos cada vez mais sofisticados nas considerações circunstanciais e mutáveis que não estavam presentes na sua capacidade de julgar original, que era mais simples e governada por regras (CARVALHO, 2011). No entanto, ideias dogmáticas fixas são normalmente inimigas de um bom julgamento (SCHWARTZ; SHARPE, 2010).

Shotter e Tsoukas (2014a) indicam várias pesquisas realizadas por estudiosos da área que mostram que a sabedoria prática, por muito tempo de interesse relativamente marginal em estudos sobre organização e gestão, foi retomada recentemente. Esses estudos identificaram o "bom senso" e as "decisões sábias" como uma das características mais importantes dos papéis dos líderes.

Essa ênfase aristotélica sobre as virtudes como chave da vida moral, bem como inclusive discutindo-as dentro dos estudos organizacionais, teve retomada significativa no final do século XX, impactando positivamente o debate ético-filosófico contemporâneo (CUMMINGS; TSOUKAS, 1997; CARVALHO, 2011). Essa retomada é originada principalmente por causa das críticas aos modelos de racionalidade adotados nas empresas e utilizados na própria pesquisa organizacional.

A racionalidade instrumental, ou racionalidade técnica e a própria teoria sobre tomada de decisão quase sempre não são suficientes para trazer os esclarecimentos e gerar a compreensão necessária ao desenvolvimento do conhecimento profissional e organizacional (SCHON, 1983; CLEGG, 2003). Os problemas contemporâneos de natureza social (baixa qualidade dos sistemas de saúde), demográfica (preconceitos relacionados à racismo ou homofobia), econômica (crises advindas da ilegitimidade de governos), ambiental (confusões sobre deliberações de exploração da mata atlântica, falta de fiscalização do uso de recursos naturais), dentre outras naturezas, mostram que é necessária uma consideração para além da racionalidade (mesmo ela sendo prática). É necessária a virtude de pensar sabiamente de modo a conceber um raciocínio mais holístico e integrado às necessidades e características da realidade.

Solomon (2004) corrobora esta constatação ao falar sobre o fato de que a ética dos negócios transcende as organizações, examinando a natureza do viver bem na sociedade empresarial. O autor menciona a abordagem aristotélica ao mencionar que a virtude e a integridade individuais são incentivadas pela nova forma de fazer ética nas organizações.

Esta ética organizacional baseada nas virtudes se destina a encontrar o equilíbrio certo do dever para com os interessados na organização, considerando os interesses e necessidades pluralistas ou conflitantes, de modo a entregar o resultado certo – o melhor fim possível. Tais tensões estão enraizadas na ética (BREDILLET, 2014). Isso significa usar os meios certos de julgar na prática, raciocinar em equilíbrio e politicamente. Assim como Strang (1998) pontuam, a ética é política na medida em que realiza a felicidade (ponderação equilibrada) humana.

West (2017) acredita que desenvolver a ética de Aristóteles nos dias atuais é relacionar os objetivos individuais com os objetivos coletivos para alcançar a felicidade – suas necessidades. Como também dar importância aos aspectos não racionais da moralidade como emoções, vontade, escolha, responsabilidade. O autor explicou como a ética de Aristóteles pode ser aplicada para a ética de profissionais contabilistas.

Além do seu papel de norteador das decisões empresariais, percebo que a *phronesis* tem um papel importante na tomada de decisão, não necessariamente do campo organizacional. A obra de Kuhn (1977) discute que a sabedoria prática faz parte da própria construção da ciência. De acordo com Christie (2012), a escolha de uma teoria por parte de uma comunidade científica não está limitada à simples aplicação do método e validação de dados. “Para que seja possível evidenciar características e a própria lógica do mundo social, é necessário submergir na particularidade de uma realidade empírica, historicamente situada e datada, para construí-la” (BOURDIEU, 1989, p. 14). Por isso, construir a ciência requer conhecimento tácito, construções discursivas e mesmo a análise de relacionamentos de poder (CHRISTIE, 2012).

Na construção da ciência, no julgamento, a *phronesis*, enfim, está em torno das atividades humanas cotidianas, pois, todas as pessoas estão sempre realizando o balanço de ações. Sempre interpretando princípios, objetivos, leis, em relação a contextos específicos. Todos são constantemente sendo chamados a exercitar a sabedoria prática nas decisões mais fundamentais, confiando em si mesmos e nos outros para fazer isso (SCHWARTZ; SHARPE, 2010).

A internalização do termo permite uma reflexão sobre aspectos teóricos que viabilizam a tomada de decisão com a devida adequação para uma dada situação. Considerar as especificidades, necessidades e características situacionais e ainda aplicar conhecimentos teóricos ou instrumentais para a decisão pode permitir maior compreensão da prática de decidir, que envolve um processo de julgamento e deliberação.

Decisões sábias não seriam possíveis sem uma apreciação de que o caso presente não é exatamente como casos passados. Isso é o que Aristóteles quis dizer quando ele disse que a sabedoria prática, oposta à lei universal, era necessária por causa da prioridade do particular. “Para ser sábios, é necessário um maquinário cognitivo e perceptivo que lembre as similaridades sem esquecer as diferenças” (SCHWARTZ; SHARPE, 2010, p. 85).

Aprender a ser sábio de maneira prática requer o exercício da deliberação. Problemas práticos são crivados com uma variedade de soluções possíveis, cada uma das quais são suscetíveis à criação de outros problemas. A deliberação é uma maneira de desenvolver

empiricamente e meta-cognitivamente essas possibilidades e suas consequências (EISNER, 2002).

O autor discorre sobre a participação da *phronesis* no desenvolvimento da epistemologia do conhecimento para pesquisa e prática da educação. Para ele, reflexão e deliberação sugerem a comparação de cursos de ação alternativos e a estimativa de seus potenciais custos e benefícios. O raciocínio prático é interativo, há um senso de ação e correção, de tentar coisas de várias maneiras, pensar sobre algo similar que já aconteceu, de fazer escolhas e comprometer-se em tradeoffs. Por isso, a *phronesis* está cheia de deliberações.

Fazer julgamentos bons e prudentes não é submeter o particular ao universal, o sensível ao inteligível. Fazer um julgamento prudente é penetrar em si mesmo, com uma razão mais tendente ao razoável do que ao racional; é, vivendo num mundo impreciso, não lhe impor a justiça excessivamente radical dos números; é ser homem e ter pensamentos humanos (CAMPELO, 2014). O mundo impreciso faz parte da decisão do homem sábio, por isso é importante considera-lo em suas necessidades e características contextuais. No entanto, avaliar o contexto e desenvolver a mente para o raciocínio prático requer um relacionamento entre as pessoas envolvidas na decisão. Esse relacionamento e a forma como a sabedoria é construída é resultado do nível e qualidade da interação entre as pessoas, na construção de suas experiências, na vivência social.

A administração, assim como as outras ciências, apresentou uma uniformidade e uma imutabilidade que procurou explicar os fenômenos organizacionais. No entanto, a *phronesis* é uma deliberação que não é fruto da ciência, dada a atenção aos discursos e às pequenas coisas (FLYVBJERG, 2006) na forma em que esses discursos são resultado dos relacionamentos cotidianos. Assim, a razão científica trata do eterno e da busca por desvendar as suas leis, explicar os seus mistérios, ambicionando conhecer a verdade, enquanto a *phronesis* consiste em uma sabedoria dos limites cujo conhecimento se adquire por experiência (CAITANO, 2016) e contato entre os pares.

A *phronesis* na tomada de decisão foi bastante discutida ao longo dos anos. Ela envolve, sobretudo, conforme especificado, uma visão individual da decisão, ou seja, de como a pessoa que toma decisão atua a partir de suas virtudes e experiências. Mas é fato que a tomada de decisão é uma prática social, conforme já mencionado, uma ação humana que precisa ser considerada também do ponto de vista coletivo. A *phronesis* é um caminho para essa compreensão, assim como é parte dele.

No item a seguir discorro sobre como se dá essa sabedoria de Aristóteles mais direcionada ao tema da tomada de decisão.

2.6 A DECISÃO E A SABEDORIA PRÁTICA

O conhecimento sobre a tomada de decisão veio evoluindo ao longo dos anos, apesar de muitas abordagens e conceitos ainda não tornarem o tema unificado. De forma a desenvolver um novo conhecimento sobre decisão, muitos autores a relacionam com a *phronesis* (SHOTTER; TSOUKAS 2014 a, 2014b; SCHWARTZ; SHARPE, 2010; HABISH; ADAUI, 2010; MELÉ, 2010), de modo a entender a decisão como atrelada à ética da virtude. Esta ética acontece dentro do processo de tomada de decisão. No entanto, além de incluir maior debate sobre ética no desenvolvimento de teorias sociais, é necessário ensinar a pensar de modo contextual e situado (KUPERS; PAULEEN, 2015).

Em todos os estágios do modelo racional tradicional de tomada de decisão, há a necessidade de ética e até mesmo de sabedoria prática. Mas, a ética é negligenciada no processo de tomada de decisão. Apenas com a decisão consolidada, os envolvidos, de fato, pensam sobre suas consequências éticas (MELÉ, 2010). Sanchez e Medina (2013) explicam a tomada de decisão ética por meio da consideração da sabedoria prática como sendo uma competência do administrador. Assim, as competências são consideradas como virtudes que cada indivíduo adquire e desenvolve no local de trabalho. À medida que a pessoa desenvolve a competência moral da sabedoria prática, mais provável que ela perceba que existe um problema ético, compreenda-o corretamente e conceba melhores alternativas.

Percebo que a visão de Sanchez e Medina (2013) sobre a ética fundamentada na sabedoria prática é apresentada do ponto de vista mais individual. Os autores falam sobre as qualidades humanas e competências individuais no comportamento ético, afirmando que a ética está relacionada ao florescimento humano, entendendo-a como "uma disposição para agir, desejar e sentir que envolve o exercício do julgamento e leva a uma excelência ou instância humana reconhecível" (p. 721). Torralba e Palazzi (2010) indicam que a ética da virtude está sendo reavaliada com relação à ética das organizações e das empresas, pois, eles consideram que a melhor maneira de gerir uma empresa não depende unicamente de um grupo de princípios éticos ou critérios acordados, mas no exercício efetivo de certas qualidades de caráter e pelos meios os quais a organização é empreendida. Assim, a sabedoria prática e a própria ética não seriam uma competência tal como afirmam Sanchez, Medina (2013), mas um atributo humano derivado da experiência.

De modo a entender como isso acontece, é necessário considerar que os *stakeholders* da organização têm um papel na correta orientação e andamento das decisões. Assim, se todos fazem parte de um ambiente social, econômico ou cultural, eles são afetados por uma série de tensões que não estão relacionadas às vontades de uma pessoa em particular, mas são formadas pela conjuntura de atuação dos que fazem parte deste ambiente (TORRALBA; PALAZZI, 2010).

Corroboro com o pensamento de Torralba, Palazzi (2010) quando dizem, ainda, que a pessoa atua no âmbito de um contexto específico, em que ela já tem uma noção clara da essência, do objetivo, dos valores fundamentais e das virtudes (éticas) favoráveis à boa vida em geral. Esta é uma afirmação que indica que a tomada de decisão é uma prática, tendo em vista que as pessoas atuam mediante ações situadas e emergentes.

Assim, a ética faz parte da tomada de decisão como ação humana. Bernstein (2010) discute que o mundo não possui uma estrutura independente de nenhum dos nossos esquemas conceituais. Todo conhecimento é perspectivo e envolve escolhas conceituais. É por isso que o conhecimento sempre envolve interesses humanos. Isto está relacionado às ciências de várias naturezas, inclusive físicas, tanto quanto para ética, história e política.

As virtudes humanas – as quais foram apresentadas quando falei sobre *phronesis* – são características conceituais muito gerais e abstratas para serem medidas (SANCHEZ; MEDINA, 2013), são o entremeio entre o excesso e a deficiência (TORRALBA; PALAZZI; 2010), podendo ser divididas em virtudes éticas e intelectuais (GRASSL, 2010). Falar sobre o equilíbrio das virtudes nos dias atuais não é simplesmente medi-las de forma a indicar o indivíduo que equilibra suas decisões mediante as virtudes que possui. Falar sobre *phronesis* e equilíbrio de virtudes é entender como o indivíduo pondera equilibradamente em favor da coletividade considerando a natureza situada das decisões. Assim como Aristóteles diz: na busca do bem comum e da felicidade, as pessoas decidem em meio às incertezas, emoções, intuição, cognição e racionalidade. Essa decisão equilibrada e situada condiz com o equilíbrio da maioria das virtudes humanas, porque faz com que o indivíduo pondere sobre o bem comum e não sobre ele mesmo ou uma única pessoa.

Grassl (2010) discute, a partir de Aquinas (1225-1274), que o conhecimento e a razão prática são virtudes intelectuais (que indicam o que é bom e admirável) e as virtudes éticas são a coragem, a perseverança (que ajudam a realizar estes atos bons e admiráveis). Essas virtudes estão relacionadas, já que a pessoa que tem sabedoria prática sabe como exercer a ética porque a conduta moral implica numa escolha bem realizada.

Essa é uma visão diferente de Aristóteles, já que o filósofo vê a sabedoria prática como uma virtude principal, frente todas as outras que ele apresentou, e a ética, como sendo também uma virtude que leva a uma maneira concreta de agir sabiamente em busca da felicidade. Exercer a virtude, assim, irá depender da responsabilidade atribuída a cada caso (TORRALBA; PALAZZI, 2010).

Grassl (2010) discute ainda sobre uma compreensão da teoria da ação como meio útil para entender a tomada de decisão individual como um processo cíclico. Baseado numa psicologia racional, a teoria da ação de Aquino apresenta uma prescrição que concilia a racionalidade instrumental, a vontade e a moralidade pessoal. Grassl (2010) então propõe um modelo que captura as abordagens contemporâneas de modo a fornecer explicações sobre o sucesso e fracasso da gestão por meio da razão prática.

Seu modelo de exercício da razão prática, que inclusive pode ser aprendida, foi construído a partir de suposições cognitivas. Há uma interação cognitiva além da vontade, os quais são os governantes da ação. A razão prática governa o processo a partir de uma sequência lógica e psicológica, integrando o processo e levando-o à ação. As ações humanas são voluntárias e envolvem o intelecto e a vontade. Suas conclusões indicam que a gestão pode ser entendida a partir da teoria da ação, que apresenta que as pessoas agem de acordo com uma vontade ordenada, não necessariamente direcionada pela emoção ou o ganho material. A ação gerencial é guiada pela natureza de uma situação, de acordo com ela. A interação entre virtudes intelectuais, virtudes éticas e a vontade bem ordenada que é subjacente ao modelo de ação sequencial de Aquinas pode então ser pensada como determinante da excelência gerencial (GRASSL, 2010).

Esta compreensão de Aquinas apresenta uma maneira de considerar a *phronesis* no campo organizacional, de modo a evidenciar como a decisão com base nessa sabedoria prática acontece a partir dos elementos situados e da experiência dos envolvidos. No entanto, é necessário evidenciar o papel da emoção e da própria cognição com maior ênfase neste processo.

Aristóteles e Aquinas ponderaram que apenas as pessoas com uma longa experiência têm, realmente, a sabedoria prática. Mas, os jovens podem aproveitar a experiência de outros, como também, princípios de aprendizagem e critérios práticos podem ajudar a decisão inexperiente. A sabedoria prática é orientada para ações únicas e situadas. Ela inclui aspectos cognitivos provenientes da experiência juntamente com outros aspectos cognitivos gerados por uma situação específica (MELÉ, 2010). A experiência é importante, por isso as pessoas de mais idade podem ter maior vantagem nesse sentido, sendo as disposições pessoais como

abertura ao diálogo, reflexão e ponderação, cruciais para descobrir o que é bom em cada situação particular.

A performatividade e a reflexividade propiciam, através de um olhar da prática, a compreensão das características situadas de cada decisão a ser tomada. Esta compreensão desenvolve, por sua vez, um comportamento baseado na *phronesis*. Ainda que não saibamos efetivamente como a sabedoria prática se dá, ela se desenvolve no limiar do pensamento deliberativo, ela existe e toma forma cada vez que as experiências de decisão são tidas ao longo do tempo (KUPERS; PAULEEN, 2015).

E, além de tomar forma nas experiências das empresas, a sabedoria prática está em deliberações de organizações de vários setores. Habisch e Adaui (2010) enfatizam que, como consequência da industrialização, o conhecimento especializado e a análise racional do mundo modernizado não deixam claro o papel da sabedoria prática nas escolas de negócios, nem a consideram dentro da análise de tomada de decisão.

Os autores refletiram sobre como o conhecimento em administração na prática, pode ser enriquecido por elementos da caridade para se tornar um conhecimento baseado na sabedoria prática. Assim, para eles, existem três maneiras de realizar a inserção da sabedoria prática no debate organizacional: primeiro, por meio da orientação da práxis à gestão, considerando que o altruísmo, a reciprocidade e a gratuidade estão por trás de uma série de atividades econômicas, como diálogos de partes interessadas, e a própria cidadania corporativa. Outro modo é o desenvolvimento e ensino de gestão voltado para uma educação, de fato. E o terceiro modo é a orientação para a racionalidade gerencial e o processo de tomada de decisão relacionado.

Habisch e Adaui, (2010) afirmam que a reciprocidade não tem sido estudada e analisada cientificamente na administração, e que a teoria em administração precisa ser modificada: com novos ou inéditos conceitos sobre o conhecimento e comportamento nos negócios. A sabedoria é mais ampla que o conhecimento, inclui a racionalidade científica, mas também a transcende. As teorias precisam ser criadas de modo a elucidar nossa compreensão da realidade, considerando a sabedoria um modo prático de entender as organizações.

“Se os resultados dessas operações acadêmicas disciplinares ‘tornarem-se práticos’ no sentido de inspirar os tomadores de decisão do mundo real a agir, eles precisam ser contextualizados em perspectivas mais amplas da realidade que estão entrelaçadas com deliberações normativas [...] O analista de decisão bem sucedido pesa cuidadosamente abordagens diferentes uns contra os outros sem ser ideologicamente cativado por um único conceito. A experiência prática da vida desempenha um papel crucial aqui” (HABISCH; ADAUI, 2010, p. 666).

Kupers e Pauleen (2015) evidenciam o papel importante de professores e pesquisadores em inserir no currículo dos alunos de administração a sabedoria prática como importante meio para o desenvolvimento da decisão. Os autores apresentam que um pensamento artístico é a fonte de orientação para os futuros tomadores de decisão, sobretudo administradores. Esse pensamento é fundamentado numa sabedoria incorporada, resultado da conexão entre improvisação, aprendizado contínuo (experiential) e hábito.

A improvisação é um estímulo que pode ser utilizado em construção de cenários ou simulações com intuito de modificar o entendimento das práticas de educação gerencial e do próprio entendimento de organização. É um desafio ao paradigma objetivista predominante (KUPERS; PAULEEN, 2015) para a interpretação das situações. A aprendizagem é o meio justificador da sabedoria prática. Pelo fato de todos aprenderem continuamente, ainda que de maneira não reflexiva, as decisões são dinâmicas e mutáveis pelo contexto. Assim, as capacidades emocionais, os processos não racionais, a reflexão, a experiência e a sabedoria particular e geral condizem com um entendimento da decisão como emergente e inter-relacional. A *phronesis* é sempre relacional e dialógica.

A aprendizagem da sabedoria é diferente de características de personalidade, traços ou do desenvolvimento de competências, de conhecimentos empíricos. Seria uma orientação redutora considerar a sabedoria prática uma competência. Essa visão não considera adequadamente a situação e a experiência como construtoras dos comportamentos virtuosos e das práticas sábias (KUPERS; PAULEEN, 2015).

Ainda dentro do debate sobre neutralidade, Roca (2007), corroborados por Habish e Adaui (2010), entendem que os requisitos essenciais para realizar estudos sobre negócios, considerando a administração uma ciência levou à supressão de considerações, valores e intencionalidade moral nas teorias e prescrições ensinadas por acadêmicos empresariais. Os modelos transmitidos tinham que ser moralmente e politicamente neutros, porque se baseavam na metodologia e racionalidade das ciências naturais. Mas, a sabedoria prática permite a recuperação de considerações morais na prática de gestão. A administração, então, concentra-se no desenvolvimento de virtudes e técnicas.

O autor entende que as interações humanas têm um papel central no desenvolvimento da sabedoria prática, uma vez que, através delas, o gerente ou a equipe de trabalho pode exercer a sabedoria a partir das mudanças, das particularidades e da interpretação que são construídas em conjunto.

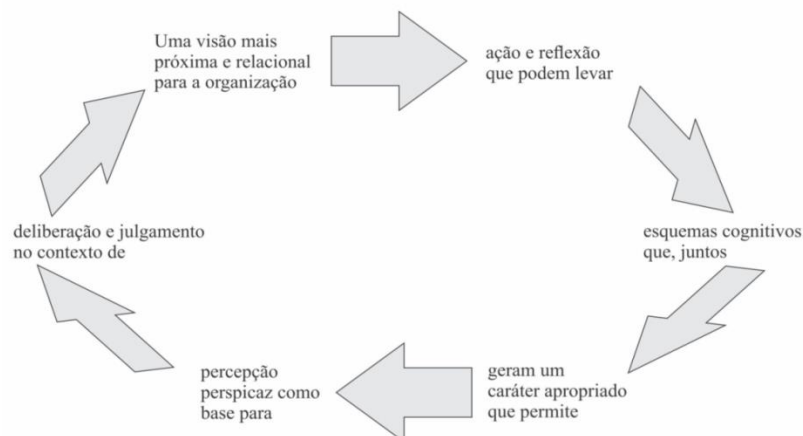
Por mais rica que seja, qualquer história individual está relacionada com a coletividade, com as escolhas de outras pessoas. Todas as escolhas são expressões de relacionamentos com o mundo e com outras pessoas (FRANK, 2012). É importante aprender sobre como esses relacionamentos constroem a experiência e moldam as situações cotidianas.

No entanto, a maioria dos estudos considerara o papel da sabedoria prática na tomada de decisão organizacional tendo como principal discussão o papel individual do tomador de decisão, enquanto pessoa que tem ou desenvolve a sabedoria prática. Exemplos de pesquisas que pontuaram o caráter coletivo da decisão (PROVIS, 2010; VALLABH; SINGHAL, 2014), existem, no entanto, não evidenciam com maior foco de análise como se dá a construção coletiva da decisão.

Gibson (2008) analisou a sabedoria prática através de um modelo heurístico, articulando e discutindo evidências do ponto de vista principalmente individual na construção dessa sabedoria. O modelo apresenta a natureza dinâmica do conceito, e envolve a interação entre experiência, caráter e percepção como facilitadores da sabedoria prática. As conclusões principais a partir da literatura estudada foram:

- (1) a sabedoria é desenvolvida ao longo do tempo através da atenção reflexiva ao significado das experiências;
- (2) a sabedoria requer esquemas cognitivos, mas também envolve caráter e visão, essencialmente;
- (3) a sabedoria resulta de seus elementos habilitadores que funcionam como um todo e em um concerto, em vez de individualmente ou sequencialmente.

Figura 02 – Elementos Explicadores da Sabedoria



Fonte: Gibson (2008, p. 532)

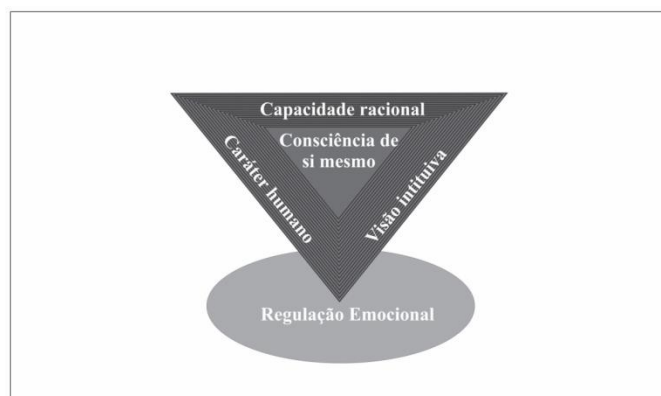
Esta percepção do autor, principalmente em se tratando da sua terceira conclusão, apresenta o caráter relacional e coletivo que a decisão pode tomar, como também, traz a reflexão de que não há sequência no modo como se decide, o que vai de encontro ao que Grassl (2010) procurou discutir.

A gestão por meio da sabedoria prática funciona como uma capacidade emergente, sempre contextual e envolvida pela cognição. É necessário entender a sabedoria em seu caráter fluido (THOMPSON, 2014) e praxeológico de modo a evidenciá-la nas suas várias nuances. Eikeland (2008) defende um equilíbrio aristotélico entre *episteme* e *phronesis*, teoria e prática, entre intelectual e ético.

Isto porque, a sabedoria envolve ‘algo mais’ nas habilidades centrais na tomada de decisões empresariais, no conhecimento e na racionalidade. Thompson (2014) define como categorias parte da sabedoria prática na tomada de decisão:

- Capacidade Racional: o foco no papel da sabedoria é a capacidade de usar razão, lógica e intelecto para obter o mais alto grau de conhecimento de uma situação e aplicar esse conhecimento de forma mais rápida e eficaz.
- Visão Intuitiva: compreensão mental superior.
- Caráter humano: envolve a dimensão ética da sabedoria, na qual a humildade e a integridade foram reconhecidas como virtudes da sabedoria.
- Consciência de si mesmo: é o conceito de autoconsciência e outros relacionados a ele, como reflexão profunda, pensamento consciente e observação.
- Regulação emocional: atitude positiva para a adversidade - implica uma consciência da incerteza inerente à vida e da capacidade de tomar decisões apesar disso.

Figura 03 – Categorias da Sabedoria Prática na Tomada de Decisão



Fonte: Thompson (2014, p. 74)

A pesquisa de Thompson (2014) apresenta os fatores chave para o entendimento da virtude da sabedoria prática também do ponto de vista individual. Rooney e McKenna (2008) indicam que alguns instintos humanos e a intuição estão profundamente enraizados no julgamento, esses instintos lidam com as contingências do cotidiano.

E ainda, os autores ofereceram um relato sociológico da sabedoria prática porque sua teoria baseada em cognição tem pouco a dizer sobre as estruturas e processos sociais necessários para promover a sabedoria nas organizações. A dimensão estética da sabedoria prática, a qual abordei quando falei sobre os critérios de Kinsella (2012), alerta, conforme Rooney e McKenna (2008) para o papel da comunicação por meio das estruturas discursivas, sensações e significado no contexto das relações sociais, estruturas processos sociais.

De acordo com Rooney e McKenna (2008), ainda, é necessária uma sociologia da sabedoria organizacional porque, como sistemas sociais, as administrações públicas podem ser entendidas em termos de estruturas e processos sociais, incluindo códigos simbólicos e culturais, que afetam sua capacidade de agir com sabedoria.

E não só as empresas públicas tem esse caráter de processo social. No entanto, os autores querem reforçar a missão de atendimento coletivo, comum da empresa pública. Por isso dizem que a sabedoria do setor público exige um julgamento intuitivo, experiente e ético que admita sentimentos "mais internos" sobre o que é o que é preciso fazer. No entanto, tais julgamentos seriam difíceis de justificar em um sistema muito regulado. A sabedoria admite uma sensação de cuidado empático em exercer julgamento e escolha.

A sabedoria fornece resultados baseados em práticas que motivam o bem-estar social. Essas práticas podem também estar no subconsciente de um grupo ou mesmo de um gestor que toma decisão, uma vez que a cada deliberação e julgamento finalizado, alguns modelos mentais são construídos de forma a internalizar o conhecimento adquirido. Por isso Rooney e McKenna (2008) dizem que ter sabedoria é ser capaz de saber quando transcender o cotidiano e o prosaico para provocar transformações sociais quando elas são necessárias. No entanto, os processos, as disposições e as atividades associadas à sabedoria prática são difíceis de alcançar e muitas vezes estão em desacordo com os discursos tecnocráticos, gerenciais e racionalistas que dominam muito o pensamento e a prática da administração pública contemporânea.

Relaciono assim a necessidade de falar sobre sabedoria prática nas organizações públicas, sobretudo. Estas organizações buscam atingir objetivos para o bem comum – para

sociedade – os quais podem ser melhor desenvolvidos a partir do pensamento da virtude experiencial e prática, que é a *phronesis*.

Blockley (2015) propõe a ideia de que a resiliência faça parte tanto do resultado da sabedoria prática, como dela própria. A resiliência é gerada a partir das experiências de decisão cotidiana, e a sabedoria prática é uma forma de atrelar a emoção e a racionalidade (ROCA, 2007) a este conceito. Por isso, a sabedoria prática explica a ciência de uma forma diferente, uma vez que ela não pode ser concebida mais como livre de contexto e invariável.

O autor discorre ainda que as relações entre escolha, tomada de decisão e ação precisam ser desenvolvidas para expor a importância crítica das crenças e valores subjacentes coletivos. O próprio Aristóteles diz que não se pode examinar apenas a forma como a decisão é tomada – seus métodos, técnicas – mas também como ela é criada, ou seja, as crenças, valores que criam o objetivo.

A sabedoria prática da modernidade envolve processos colaborativos de “aprendizagem em conjunto” que valorizam a confiança, a engenhosidade e a inovação (BLOCKLEY, 2015). A imaginação e a própria emoção são produzidas durante o exercício da sabedoria prática, e a capacidade de mover os outros para a ação depende do nível tanto emocional quanto racional do argumento utilizado (ROWLEY; GIBBS, 2008).

Durante este capítulo, trouxe as opiniões de alguns autores sobre a *phronesis* no campo organizacional, de modo a entender como a tomada de decisão *phronética* se dá realmente. Entendo que tais autores promoveram sua interpretação das ideias de Aristóteles sobre sabedoria prática. E a maioria dessas interpretações corrobora com o que foi trazido pelo filósofo em um sentido mais prático, ou seja, do ponto de vista das ações propriamente ditas. Em *Ética à Nicômaco*, obra em que o filósofo começou a falar sobre as virtudes intelectuais e morais, a *phronesis* foi apresentada com um sentido individual de ação ética. E assim o é em praticamente todos os estudos por mim apontados neste capítulo. A ética é desenvolvida pelo indivíduo na sua vivência e desenvolvimento de caráter, experiencial e laboral. Em *Ética à Nicômaco*, Aristóteles mostra que essa ética individualmente desenvolvida é resultado do fomento da principal virtude intelectual, a *phronesis*, que possibilita que o indivíduo atue equilibradamente entre as virtudes que possui quando está para deliberar. Assim, entendo que a decisão *phronética* é a concretude da ética situada, equilibrada em meio às virtudes do indivíduo quando este utiliza sua racionalidade prática para deliberar em favor da coletividade, na medida do possível (em busca da felicidade/atendendo ao bem comum).

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Para compreender como acontece a tomada de decisão como prática no COUNI, foi necessário entender inicialmente as atividades da prática da decisão e, depois, integrar o raciocínio deliberativo – *phronético* e não *phronético* – dos conselheiros às atitudes, emoções, experiências, contexto, situações da prática, ou seja, ao seu nexos. Deste modo, entendi ser importante a observação da prática estudada como elemento principal, de modo a também nortear o desenvolvimento do caminho metodológico a ser estruturado para a pesquisa.

Após algumas observações realizadas, antes mesmo da fase de qualificação desta tese, iniciei a criação de um roteiro de entrevistas, baseado em fundamentos teóricos e nas próprias observações que até então havia realizado. As entrevistas permitiram entender a prática da decisão de uma maneira mais abrangente, de modo a perceber opiniões, emoções e atitudes dos conselheiros. Assim, entrevistei-os no sentido de entender os relacionamentos entre os atores da prática, além de algumas de suas percepções mais individuais.

Depois, foi necessário um recurso de pesquisa que apresentasse exemplos de situações de maneira específica, de forma a entender o que o conselheiro pensa individualmente e qual sua opinião sobre a individualidade de outros conselheiros em seus modos de decidir. Então, entendi o método das vinhetas como oportuno para entendimento do raciocínio deliberativo do conselheiro e para a compreensão do relacionamento entre tais raciocínios na prática do conselho. Tais vinhetas foram criadas principalmente a partir das decisões tomadas no conselho, dos exemplos mais recorrentes, que aconteciam com mais frequência dos pedidos dos interessados.

À medida que realizei as entrevistas e vinhetas, continuei a observação como forma de corroborar ou não as informações que eram levantadas. E realizei também conversas informais. Essas conversas permitiram também entender a prática de uma maneira abrangente, à medida que eu relacionei os dizeres com os fazeres encontrados nas observações. A figura 04 explana tal caminho metodológico estruturado para esta pesquisa.

Figura 04 – Percurso Metodológico da Pesquisa



Fonte: Elaboração Própria

A Figura 04 mostra que as observações foram o principal método de pesquisa que utilizei, uma vez que ele está condizente com toda a parte tracejada da figura. É possível observar também a data do início e o final de cada momento da pesquisa, sobretudo a realização das entrevistas e aplicação das vinhetas.

E assim estruturei o presente capítulo no sentido de apresentar como foram realizadas as observações, as entrevistas, as vinhetas. Posteriormente, indico como as informações foram interpretadas e analisadas na fase de análise de resultados. Em seguida, realizo uma reflexão sobre o método utilizado, referente aos desafios, pontos fortes e vulnerabilidades metodológicas encontradas.

Estudar a ciência social com base na *phronesis* proporciona uma oportunidade para ir além dos debates entre positivistas e interpretativistas sobre como organiza-la em termos de método (SCHRAM, 2012). A prática e o praticante não são dissociáveis, assim, não me foi suficiente a concentração em comportamentos diretamente observáveis, os quais não dão acesso ao que é latente, à essência da prática, à medida que os praticantes a incorporam (ANTONACOUPOULOU, 2015).

Uma série de fatores está implícita na tomada de decisão coletiva em órgãos colegiados, em especial o conselho universitário: a quantidade de conversas informais que há

em relação ao processo, o tempo de debate que há para deliberação na reunião formal, a representação de alunos, de coordenadores ou outros profissionais os quais são os interessados em cada processo (que normalmente vão à reunião no dia da deliberação à qual estão interessados). Esses fatores foram considerados na pesquisa em seu caráter complementar, situado e social na decisão como uma prática.

Abordagens práticas, com ênfase em atos, textos e objetos; perspectivas interpretativas, com ênfase na ambigüidade e na tomada de sentido e as perspectivas institucionais, com ênfase em rotinas e rituais – todos ofereceram pontos de partida produtivos para elaborar entendimentos realistas do trabalho (NOORDEGRAAF, 2014). Entendo que desenvolver um método para pesquisa da decisão com base na prática é viável por propiciar uma visão mais aprofundada de aspectos performativos do tomador de decisão. Para acessar tais aspectos e para começar a entender de fato a prática da decisão, comecei a observar o conselho pesquisado, recurso que explico a seguir.

3.1 AS OBSERVAÇÕES E CONVERSAS INFORMAIS

Iniciei as observações do conselho com vistas a entender em linhas gerais o funcionamento dele para, posteriormente, iniciar a investigação com uma estratégia metodológica melhor definida. A primeira reunião que observei foi no dia 08 de agosto de 2017. A partir de então, todas as reuniões mensais subsequentes foram observadas por mim. Finalizei as observações no dia 15 de junho de 2018. Neste período, agosto de 2017 e junho de 2018 (10 meses), foram cerca de 70 horas de observação só das reuniões do conselho. Tal quantidade de horas se deu porque as reuniões iniciavam por volta das 9 horas da manhã e finalizavam entre 17 e 18 horas com o intervalo de duas horas para almoço.

As primeiras impressões que tive ao frequentar as reuniões do COUNI foram de que as decisões são muito importantes para o andamento da universidade, haja vista envolverem o relacionamento entre ensino, pesquisa e extensão na instituição, e, principalmente, questões que quase sempre não puderam ser resolvidas em nível de coordenação, departamento ou outros órgãos relacionados.

A partir já da segunda observação das reuniões, percebi a importância de conversar informalmente com alguns conselheiros antes e depois das reuniões de modo a entender as primeiras dúvidas que foram surgindo. Essas dúvidas eram relacionadas aos motivos dos processos serem inseridos ou retirados de pauta e as formas de deliberar quando o conselheiro está relatando um processo e quando não está.

Quase sempre eu chegava antes de a reunião começar de modo a observar se haviam muitas conversas informais entre os conselheiros, inclusive para identificar possíveis debates sobre processos que seriam votados durante a reunião. Porém, não eram muitas as conversas prévias, mas, sobretudo, elas aconteciam durante a reunião mesmo: entre conselheiros que estavam sentados um ao lado do outro.

As reuniões são públicas. De modo que há cadeiras atrás da mesa de votação para que alunos, outros interessados ou o público em geral possa assistir à reunião. Eram nessas cadeiras que eu ficava sentada e durante as 07 primeiras observações, ou seja, durante as 07 primeiras reuniões observadas eu não fui identificada pelo conselho. A partir da oitava observação, por já ter conversado informalmente com a presidente do conselho, a mesma me identificou e pediu que eu explicasse em linhas gerais a minha pesquisa aos conselheiros, o que eu fiz em 06 minutos antes da oitava reunião. A partir desta identificação, a maioria dos conselheiros sentiu-se mais confortável em me conceder as entrevistas na medida em que eu as solicitava ao longo da pesquisa empírica.

Durante as observações e as conversas informais, construí várias notas de campo com uma parte descritiva e outra reflexiva. A parte descritiva eu anotei num caderno de campo e a parte reflexiva, na maioria das vezes, eu gravei minha voz em áudio após cada observação ou conversa. Na parte descritiva, além de especificar os processos votados com os interessados, o objetivo e a deliberação feita pelo conselho, tratei de descrever os diálogos e atitudes dos conselheiros durante a reunião ou a conversa informal que eu tinha com aquela pessoa.

Em meus áudios gravados na parte reflexiva, pensei principalmente sobre os motivos da deliberação, tentando relacionar com os aspectos já apontados na pesquisa teórica, principalmente a partir de Aristóteles, assim como Kinsella (2012), Melé (2010) e Schon (1987).

As anotações foram feitas durante as reuniões e a gravação de algumas reflexões foi feita após sair da sala de reuniões. Para cada reunião, indiquei o dia e a hora do início e do término dela, bem como também o número de pessoas presente, que por causa do quórum não foi muito diferente para a maioria das reuniões observadas.

Observei também a Secretaria dos Órgãos Deliberativos da Administração Superior - SODS – de modo a entender melhor a tramitação dos processos e o relacionamento desta secretaria com conselheiros relatores ao receberem o processo para o relato. Na secretaria, realizei em torno de 4 horas de observação em cinco dias intercalados. A cada visita à secretaria, realizei a observação por cerca de uma hora.

Considero que as conversas informais com os conselheiros foram também um tipo de observação. Ao falar com muitos deles ao mesmo tempo, observei seu entrosamento, sua forma conjunta de pensar – complementaridades de raciocínio, o nível de amizade que levavam a construir decisões similares ou díspares entre eles. Por isso, minha observação ultrapassou em muito as 70 horas por mim apontadas no caderno de observação.

Realizei em torno de 7 conversas informais com conselheiros antes de proceder as entrevistas e fiz 5 conversas informais com coordenadores de curso e um chefe de departamento. As conversas com os conselheiros foram para, conforme já aponte, dirimir algumas dúvidas que surgiram com a observação. As conversas com os coordenadores aconteceram após o início das entrevistas porque, a partir das respostas às entrevistas iniciais, senti a necessidade de saber a “versão” do coordenador sobre algumas opiniões dos conselheiros. Tais evidências me permitiram melhor entender a prática da decisão a partir dos muitos atores que fazem parte dela. As conversas informais não foram gravadas. Com os coordenadores, questionei principalmente sobre como se dá início ao pedido do aluno, como a coordenação atua mediante este pedido e qual o papel e relacionamento entre conselho e coordenações.

A observação foi útil para a construção dos instrumentos de pesquisa, sobretudo das vinhetas, de modo a torna-los mais fidedignos com a realidade do conselho. Ou seja, a observação serviu de base para a construção das vinhetas e do roteiro de entrevistas.

A pesquisa por meio das práticas requer a junção de um método como a observação com outros métodos de pesquisa como as entrevistas. Discuto a seguir como construí o roteiro de entrevistas e os instrumentalizei.

3.2 AS ENTREVISTAS

Se o pesquisador quer corroborar, confrontar ou conhecer aspectos históricos e da percepção específica de alguém relativos a alguma prática, as entrevistas somadas a outros meios de pesquisa são um importante recurso (BISPO, 2015). Por isso, pelas entrevistas entendi a decisão como uma prática do ponto de vista individual, ao questionar o conselheiro sobre pontos específicos de sua atuação no conselho. Mas entendi também como o conselheiro apresenta os relacionamentos com seus pares e como eles constroem seu pensamento deliberativo *phronético* e não *phronético*.

A construção do roteiro de entrevistas foi com base nos critérios (ou evidências empíricas) para julgamento *phronético* de Schon (1987), Melé (2010) e Kinsella (2012). O roteiro foi dividido em categorias de análise – que são as evidências empíricas dos

supracitados autores e, para cada um deles, elaborei algumas perguntas abertas. Assim como também elaborei perguntas com base nas minhas reflexões teóricas sobre os autores pesquisados e sobre a prática no conselho por meio das observações que realizei previamente.

Na verdade, esses critérios serviram de base para a construção do roteiro, mas, procurei manter a liberdade necessária à adaptabilidade deles de acordo com as características dos acontecimentos do conselho e o andamento das respostas do pesquisado.

Realizei um pré-teste com sete conselheiros depois da criação do roteiro. A partir do terceiro respondente, já percebi as modificações que seriam necessárias, percepção que foi sendo reafirmada até o sétimo respondente, quando identifiquei oportuno finalizar o pré-teste. Este pré-teste indicou que algumas questões tinham que ser retiradas e/ou modificadas no roteiro.

Após os ajustes indicados pelo pré-teste, comecei a realização das entrevistas propriamente ditas com outros conselheiros que não tinham sido abordados no pré-teste. Tal pré-teste ainda serviu para obter informações da pesquisa além de testar o roteiro. O quadro 07 mostra as perguntas criadas após os ajustes, a descrição das evidências empíricas, o nível de análise no qual a evidência mais se direciona e os autores que serviram de base para sua criação.

Quadro 07 – Construção das Questões para Pesquisa no COUNI

Questões	Categorias de Análise	Nível de Análise	Fonte
1 – Ao pensar sobre a deliberação para um processo, você lembra algumas decisões similares às que está para tomar (que foram feitas por outros conselheiros)?	Relembrar Experiências: apresentar em que medida os conselheiros lembram de pareceres ou processos similares, os quais podem ajudar na reflexão e na construção do argumento	Individual	Melé (2010)
2 – Você acredita que, para sua decisão, há uma preocupação maior com as normas do regulamento ou com questões contextuais dos envolvidos no processo?	Entender princípios universais – Ética, Moral: a virtude ética é a base do pensamento da sabedoria prática. Por meio de sua ética, o conselheiro realiza um balanço entre aspectos legais e necessidades situadas do pedido do interessado	Individual (Análise de consequências coletivas)	Melé (2010)
3 – Com que frequência você busca informações com coordenações de curso, alunos	Buscar conselhos de pessoas experientes/competentes: apresentar se a interação faz		

interessados ou com pessoas mais experientes? Justificar.	parte do processo de deliberação. Entender a importância da experiência de outras pessoas para o conselheiro	Individual e Coletivo	Melé (2010)
4 – Qual sua percepção sobre sua forma de pensar e deliberar comparando quando você começou a ser conselheiro e agora? Você acredita ser uma pessoa confiante para exercer o cargo de conselheiro?	Praticar a sagacidade: <i>“rapidez em resolver questões que conhece bem e tem a confiança para julgar por si mesmo (Melé, 2010, p. 7)”</i>	Individual	Melé (2010)
5 – Quais os fatores que te desconcentram mais quando da discussão dos processos nas reuniões? O que te faz mudar de ideia quando da decisão sobre um processo de pedido de quebra de pré-requisito de disciplina, por exemplo?	Manter a conscientização em circunstâncias relevantes: avaliar a manutenção do foco e da atenção do conselheiro em questões práticas	Individual	Melé (2010)
6 – Como se dá o tempo de decisão para você?	Pensar com cautela: ponderar se há imediatismo por parte do conselheiro; se ele considera o tempo em que está com o processo em mãos, se ele é seguro ao apresentar argumentos de sua decisão	Individual	Melé (2010)
7 – Você procura entender o pedido do processo com base em quais critérios? Alunos, professores, questões estruturais da universidade, questões ambientais, comunidade.	Recurso Pragmático – <i>“Sua noção de utilidade pragmática refere-se à ideia de prática ou viabilidade prática dentro do mundo experiencial do praticante”</i> Schon (1987 apud Kinsella 2012, p. 48)	Individual	Schon (1987) com base em Kinsella (2012)
8 – Como você compreende a importância de os alunos falarem com você antes do julgamento de processos, ou mesmo outros conselheiros e/ou professores para esclarecer dúvidas e realizar pedidos? Em que medida você pode mudar de ideia sobre pensamentos e deliberações ao falar com pessoas envolvidas no processo?	Persuasão: esclarecer sobre o nível de abertura ao diálogo e de empatia para com os envolvidos, bem como também se o próprio conselheiro e os envolvidos tem poder de convencimento uns com os outros	Individual e Coletiva	Schon (1987) com base em Kinsella (2012)

9 – Quais as decisões em que você mais se orgulha de ter participado/tomado? De que maneira você gosta de interagir (conversar com amigos, conversar com alunos, não conversar com ninguém) com outras pessoas para tomar a decisão?	Apelo Estético – “<i>maneira de considerar a experiência e a prática bem sucedida como uma forma de arte</i>” Schon (1987 apud Kinsella 2012, p. 48)	Individual e Coletiva	Schon (1987) com base em Kinsella (2012)
10 – Como você observa as diferenças de opiniões sobre processos como, por exemplo, um em que uma candidata à concurso para professora efetiva foi reprovada por não ter entregue o plano de curso antes da prova didática (uma pessoa na sala diz que ela entregou depois, sendo sua representante)?	Imperativo Ético: identificar se o conselheiro está, pelo menos preocupado, com questões éticas na deliberação e julgamento e como se dá essa consideração	Coletiva	Kinsella (2012)
11 – Como você acha que os conselheiros lhe influenciam na decisão? Você gosta de ouvir opiniões deles? Você acha que os influencia?	Intersubjetividade dialógica - “<i>a medida que a natureza dialógica da interpretação é reconhecida e a medida em que as versões outras da realidade são dadas. O praticante orientado para phronesis está ciente e preocupado não só com suas próprias interpretações na prática, mas também com as possibilidades dialógicas implícitas no reconhecimento das interpretações de clientes, colegas de trabalho e outros</i>”. “<i>reconhece tanto a negociação do significado nas configurações da prática quanto o papel do discurso nesse processo</i>” (Kinsella, 2012, p. 49).	Coletiva	Kinsella (2012)
12 – Quais os aspectos que lhe parecem importantes ao considerar um processo de pedido de recebimento de bolsa concomitante à trabalho remunerado (emprego público)?	Potencial Transformador - “<i>transformação da realidade em busca da justiça, pensamento crítico</i>” (Kinsella, 2012, p. 49)	Individual e Coletiva	Kinsella (2012)
13 – Reflete sobre o impacto	Vivência Contextual: os		

das decisões que tomou para os envolvidos? Você procura saber dos resultados?	conselheiros se envolvem com as necessidades dos interessados e tentam promover mudanças positivas a partir de suas decisões	Individual e Coletiva	Elaboração Própria
14 – O que é mais importante pra você: a forma como o resultado da sua decisão vai influenciar as atividades da universidade ou os aspectos técnicos e/ou teóricos que validam seu pensamento deliberativo?	Virtude prática: o conselheiro está mais preocupado com a técnica/regulamento ou busca entender como contribuir do ponto de vista prático com os envolvidos?	Individual e Coletiva	Elaboração Própria
15 – Como você interpreta a fala de muitos conselheiros de que “Cada caso é um caso” dentro do COUNI? Você considera que já tomou decisões diferentes para processos com o mesmo objetivo/pedido?	Eventos situados: cada processo envolve um interessado e um contexto diferente, ainda que sejam pedidos iguais. Os conselheiros consideram estas diferenças	Coletiva	Elaboração Própria
16 – Você costuma refletir e mudar de ideia sobre a decisão tomada em um processo durante as reuniões? Você acredita que há um senso comum sobre algumas decisões que são tomadas? Ou seja, como se todos já soubessem o resultado do pedido de alguns processos?	Reflexão na prática e da prática: a atuação dos conselheiros é performativa; algumas decisões já podem ser previamente conhecidas, dada a experiência sobre casos passados	Coletiva	Elaboração Própria
17 – Você já sentiu que mudou sua decisão depois de ter ouvido o debate sobre a deliberação dos conselheiros?	Experiência Coletiva: a experiência é construída socialmente, mediante os debates e a reflexão na prática	Coletiva	Elaboração Própria
18 – Há grupos de pessoas dentro do conselho que votam de maneira similar (por afinidade, respeito, admiração, amizade)?	Estruturas de poder, construções discursivas e conhecimento tácito: apresentam como o relacionamento é construído de modo a fundamentar a decisão coletiva – o poder, a linguagem, os elementos situados da comunidade	Coletiva	Elaboração Própria
19 – Você gostaria de me dizer algo mais?	Identificar interesses de pesquisa que não tenham sido considerados ao longo do seu processo empírico	Individual e/ou coletiva	Merriam (2009)

--	--	--	--

Fonte: Elaboração Própria (2017)

Além de questões formuladas com base em Schon (1987), Melé (2010) e Kinsella (2012), formulei algumas questões com base em compreensões tidas após a revisão de literatura e as observações. Construí perguntas com base no meu entendimento sobre algumas evidências que não encontrei na literatura pesquisada ou outros pesquisadores que apresentassem pontualmente os critérios que pudessem fazer parte do entendimento da decisão coletiva de maneira prática.

As entrevistas foram realizadas de maneira semiestruturada. Procurei cada conselheiro de modo a tentar marcar o horário e local mais adequado para entrevista-lo. A maioria dos conselheiros contatados marcou em sua sala na universidade ou em um café na própria universidade também. Enviei preliminarmente o roteiro para apenas uma conselheira que solicitou.

Realizei a codificação dos conselheiros para os resultados desta pesquisa pela inicial do nome ‘conselheiro’, seguida da ordem em que o conselheiro foi entrevistado em relação aos outros pesquisados, seguida do número da questão a que se refere a entrevista. Então, para me referir ao primeiro conselheiro pesquisado em relação à primeira pergunta da pesquisa, a codificação ficou: C (Inicial de Conselheiro), 1 (Ordem em que ele foi entrevistado).1 (Pergunta de pesquisa). Essa codificação foi para que não fosse possível identificar o conselheiro pesquisado em sua resposta.

O quadro 08 mostra a quantidade de entrevistados, o cargo que ocupam no conselho, a duração das entrevistas e o exemplo de codificação que utilizei para a apresentação dos resultados.

Quadro 08 – Informações Gerais sobre a Realização das Entrevistas

Entrevistado	Cargo/Função	Duração	Codificação
1	Conselheira	1h x 14 min	C1
2	Conselheiro	37 min	C2
3	Conselheira	43 min	C3
4	Coordenadora da SODS	42 min	C4
5	Conselheiro	47 min	C5
6	Representante da PRG	1h x 06 min	C6
7	Presidente do Conselho	44 min	C7
8	Conselheira	49 min	C8

9	Conselheiro	1h x 03 min	C9
10	Conselheira	56 min	C10
11	Conselheiro	57 min	C11
12	Conselheira	30 min	C12

Fonte: Elaboração Própria com base nos Dados da Pesquisa

As entrevistas tiveram a duração ao total de 10 horas e 13 minutos, aproximadamente. A transcrição das entrevistas foi realizada por mim após o final da última entrevista. Transcrevi todas elas de maneira literal em arquivo em Word, com espaçamento simples, tamanho 12 e fonte times new roman. Tal documento de transcrição tem um total de 102 páginas. Concomitante à realização das entrevistas, também realizei as vinhetas com os pesquisados, procedimento que explico a seguir.

3.3 AS VINHETAS

As vinhetas foram um recurso de pesquisa que identifiquei como oportuno para o levantamento de informações no conselho porque elas propiciam a pesquisa de situações específicas do cotidiano do pesquisado. Assim, elas têm um caráter mais prático, ou seja, permitem a pesquisa de elementos mais situados da vivência do pesquisado. Como também, melhoram o acesso, muitas vezes difícil, a opiniões mais concretas em detrimento de entrevistas tradicionais. Uma vinheta é uma situação escrita que é apresentada ao pesquisado para que ele responda a uma pergunta ou para que ele reflita a partir de um exemplo específico.

A vinheta foi útil principalmente por ajudar no entendimento dos detalhes das situações que acontecem no conselho. Identifiquei as situações por meio das observações e refinei o entendimento delas por meio das vinhetas. Elas reproduziram as situações de modo que as pessoas se sentiram novamente naquele acontecimento, refletindo e pontuando sentimentos e opiniões sobre o que estava sendo focado. As vinhetas são úteis, assim, para aprofundar o entendimento sobre um fenômeno, mais do que propriamente para acessá-lo.

Assim, baseada em Azman, Mahadhir (2017) e Wilks (2004), construí situações escritas baseadas em alguns processos de natureza recorrente no conselho. Por isso, a observação foi necessária previamente à construção das vinhetas, para que houvesse o retrato de como acontece o pedido do processo de maneira fidedigna à realidade. Tais situações foram fundamentadas eminentemente em processos já votados no conselho porque, com o

pré-teste das vinhetas, vi que o conselheiro construía respostas mais elaboradas e completas com situações que já tinham acontecido.

Depois, por ver que a literatura sobre vinhetas diz que um dos maiores problemas ou limitações no seu uso é a questão de saber se as avaliações de situações hipotéticas poderão servir de base para análise de sentenças da vida real (HOELZ; BATAGLIA, 2015). Nesse sentido, as sentenças da vida real já foram colocadas como forma de saber a opinião do conselheiro para decisões *phronéticas* e não *phronéticas*.

Esse método se distingue de abordagens experimentais, uma vez que não estou condicionando variáveis visando a observação de comportamentos quantificáveis. Em contraste, surgem situações que possibilitam um diálogo mais próximo da ideia de pesquisa qualitativa, em que pesquisador e sujeito constroem mutuamente o material de pesquisa (KIRSCHBAUM; HOELZ, 2014). Essa construção mútua se deu porque com o pré-teste eu identifiquei que vinhetas fictícias não estavam adequadas ao que o pesquisado precisava entender sobre a natureza e características do conselho pesquisado.

Assim, em muitas ocasiões, as vinhetas foram um ponto de partida para meu diálogo com os conselheiros, e corroboram alguns achados de pesquisa oriundos, sobretudo, das observações. A escolha das vinhetas se deu também porque uma das vantagens indicadas por Wilks (2004) é que a sua utilidade para investigação de dilemas éticos é significativa. De acordo com o autor, seu crescente uso na pesquisa qualitativa oferece novas possibilidades na exploração de valores que possam gerar entendimentos mais complexos e sofisticados da ética do trabalho social. Por isso, as vinhetas compõem uma ferramenta apropriada para estudar a tomada de decisão, que envolve questões éticas e valorativas em sua abordagem.

A partir da observação em algumas reuniões, mais precisamente quatro, comecei a criação de algumas vinhetas. A criação se deu quando selecionei os pedidos de natureza mais recorrente e identifiquei as fontes de dissonância daquela situação (pedido). A dissonância mostra elementos tanto contextuais, quanto legais e experienciais, os quais os conselheiros podem considerar no momento da reflexão para decisão. Esses elementos ajudam a formar a base para o entendimento da prática da decisão, de modo a entender como a decisão acontece de maneira *phronética*, legal e não *phronética*.

Realizei o pré-teste com duas pessoas que eram da universidade e não do conselho e com dez conselheiros com o objetivo de identificar se em ambos os casos as vinhetas estavam específicas o suficiente para retratar o contexto do conselho. Tal quantitativo de pesquisados foi o suficiente para verificar a representatividade das situações retratadas na vinheta, com a fidedignidade das respostas que se deu já a partir da terceira vinheta aplicada.

Diagnosticuei que quem era do conselho conseguiu identificar a prática de tomada de decisão facilmente e fez comentários sobre os casos retratados nas vinhetas. Por outro lado, quem não era do conselho teve dificuldade para compreendê-las. Os dez conselheiros participantes do pré-teste não foram inclusos na pesquisa propriamente dita das vinhetas.

Abordei os pesquisados mostrando cada vinheta em separado, escrita em papel na forma de um retângulo, assim como colocado no apêndice C. Após a leitura da vinheta, quando cada interessado se preparou para responder, e eu pedi autorização para gravar sua resposta. Após a finalização desta etapa da pesquisa, tais respostas também foram transcritas de maneira literal em Word.

O quadro 09 mostra as vinhetas criadas, as fontes de dissonância para cada uma delas e os elementos norteadores para criação e cada uma delas.

Quadro 09 – Vinhetas para Pesquisa no Conselho e suas Fontes de Dissonância

VINHETAS	FONTES DE DISSONÂNCIA	ELEMENTOS NORTEADORES NA CRIAÇÃO
Vinheta 1 – Uma aluna pediu prorrogação de prazo para conclusão de curso. O esposo sofreu um acidente e ela perdeu um ente querido, que ajudou a criá-la. Esses foram os fatores que, segundo ela, justificam seu pedido. Dado o tempo que falta para o término do curso, provavelmente é possível realizar as disciplinas que ainda lhe faltam. Seu histórico aponta um C.R.E de 6.4. Que fatores você considera para tomar sua decisão? Por quê?	Alguns conselheiros observam com mais cautela questões pessoais ou contextuais de alunos. Eles buscam saber com os interessados ou órgãos da universidade quais os motivos e impactos dos pedidos nos processos. Outros conselheiros consideram princípios da administração pública como a razoabilidade e o cuidado ao erário como fonte de dados para seu julgamento e deliberação. A razoabilidade intenciona que o tomador de decisões pondere entre os vários critérios ou alternativas pra decidir e o cuidado ao erário intenciona que ele tenha responsabilidade em garantir o adequado uso de recursos da instituição.	Vinheta baseada em um processo real. Procuramos retratar uma situação para entender o raciocínio deliberativo do conselheiro, o qual pode leva-lo a “quebrar a regra” por causa de uma excepcionalidade ou particularidade da situação. Entendemos que o conselheiro pode tomar uma decisão <i>phronética</i> ao considerar particularidades do contexto do interessado, mediante o mérito do seu pedido. Ou pode tomar sua decisão com base no que foi estabelecido pela legislação que versa sobre a natureza do pedido apresentado.

Vinheta 2 – Um aluno pede quebra de pré-requisito para cursar uma disciplina por ter reprovado por 0,1 décimo. Ele não pediu turma de férias ou de reposição porque diz que não há uma “prática” da coordenação do seu curso em realizar tal disponibilidade. O professor da disciplina da reprovação não é conhecido. De acordo com seu histórico, há reprovações em 5 disciplinas. Como você agiria para deliberar neste pedido? Alguma atitude a ser tomada?	É interessante identificar até que ponto o conselheiro busca informações adicionais para deliberar sobre o processo, sobre o aluno em questão, sobre o professor e sobre as características do curso. É importante entender se o conselheiro considerou aspectos experienciais passados para validar sua decisão. Para este último item, pode ser necessário conversar com ele após a resposta à vinheta.	Vinheta criada com base numa situação real. Nessa situação, normalmente, há um relacionamento da prática da tomada de decisão no conselho com outras práticas como de coordenações e pró-reitorias. Nessas situações, quase sempre é necessário que o conselheiro busque informações e reflita com base no conjunto de práticas relacionadas à tomada de decisão.
Vinheta 3 – Um aluno pede quebra de pré-requisito por ter perdido uma disciplina por falta. O histórico apresenta algumas outras reprovações. O mesmo não apresenta, no processo, maiores informações sobre a justificativa para seu pedido. No entanto, só resta esta disciplina para ele terminar o curso. Como você reflete sobre este pedido? Quais questões devem ser consideradas?	É importante identificar como o conselheiro considera questões pessoais do aluno e questões legais da universidade. O interessado não apresentou justificativa para reprovação na disciplina, na verdade não chegou a comparecer ao curso da referida disciplina. Mas, só resta essa disciplina e de acordo com o PPC (Projeto Político Pedagógico) da maioria dos cursos de graduação, deve haver um limite mínimo de disciplina a serem cursadas no semestre. Então sem a quebra, ele incorrerá em outro problema.	Vinheta baseada em um processo real. Buscamos representar um problema que é a criação de decisões não baseadas na legalidade e nem no caráter meritório do interessado. Aqui o conselheiro normalmente tem grande dificuldade em decidir. Entendemos como ele considera o mérito do interessado, os problemas estruturais da universidade e a ética situada da situação no seu raciocínio deliberativo <i>phronético</i>.
Vinheta 4 – Uma aluna que tinha bolsa de estudos em nível de pós-graduação pediu para recebê-la em concomitância ao um emprego em cargo público que acaba de conseguir. A Capes permite o acúmulo da bolsa e do emprego, no entanto, outros alunos na lista de classificação do processo seletivo estão sem emprego e sem bolsa. O colegiado do programa de pós-graduação votou por retirar a bolsa da aluna. Como pensar sobre isso? Quais elementos são necessários para a decisão e qual deve ser ela? Por quê?	Procuramos entender como o conselheiro observa o fato de a aluna ter tido boa colocação no processo seletivo (melhor que os outros alunos) e a questão legal de a Capes permitir o acúmulo de bolsa.	Vinheta baseada em um processo real. Também tentamos entender o processo de deliberação a partir da ponderação de características legais, mérito do interessado e necessidades contextuais.
Vinheta 05 – Há um processo para criação de um novo curso superior sem a existência de pré-requisitos para disciplinas. Os responsáveis	Nesta situação, tentamos evidenciar uma problemática recorrente no conselho: a de pedidos de alunos para quebra	Vinheta criada com base numa situação hipotética, que não achamos pela observação, mas que é possível de acontecer no

pelo projeto do curso alegam que os pré-requisitos são problemáticos porque inviabilizam o limite de créditos semestrais que os alunos precisam, ou que muitos alunos têm problemas pessoais que dificultam o andamento do curso no tempo normal. Mas, os pré-requisitos são necessários às disciplinas base, e são preparatórios para outras disciplinas ao longo do curso, não diretamente relacionadas. Qual a melhor decisão a tomar?	de pré-requisitos para cursos de disciplinas. Há uma inconstância de opiniões entre os conselheiros. Alguns conselheiros pensam ser necessária a quebra devido o fato de haver tantos pedidos recorrentes, outros acham que os pré-requisitos são extremamente necessários, e que não há base legal para o pedido de tais quebras por parte dos alunos.	conselho. Realizamos a aplicação desta vinheta com 4 pessoas, além do pré-teste. Tivemos a intenção de entender como o conselheiro raciocina a partir de uma situação que nunca houve no conselho. Percebemos que eles refletiram e em sua maioria tiveram maior cautela em responder.
Vinheta 06 – Um pedido de reconhecimento de diploma de doutorado foi realizado por um professor que foi aprovado num concurso para esta instituição. O pedido atende à maioria dos requisitos legais para tal reconhecimento. No entanto, a instituição em que o professor realizou seu doutorado está sendo investigada por contratação fraudulenta de professores para pós-graduação, desvio de verbas para pesquisa científica e até mesmo emissão de diplomas com informações falsas. De que maneira proceder em relação a este pedido do professor?	Nesta situação, procuramos suscitar no conselheiro uma reflexão sobre aspectos ilegais presentes nos pedidos dos interessados. Nesta situação, foi o fato de que instituição em que o interessado trabalha ser investigada por fraude. Assim, existem acontecimentos que podem inviabilizar uma decisão favorável do conselheiro ao pedido do professor.	Baseada numa situação hipotética, que não achamos pela observação, mas que é possível de acontecer no conselho. Criamos esta vinheta para perceber a receptividade do conselheiro a uma situação que nunca aconteceu no conselho. De modo a entender se ele teria mais surpresa e, com isso, iria hesitar ou não em sua deliberação.
Vinheta 07 – Uma candidata foi reprovada em um concurso público por não ter entregado o plano de aula antes da prova didática, só o entregou depois. A mesma recorreu ao conselho indicando que o edital não estava claro em relação ao momento da entrega. O relator indica que sim, que o edital é claro e que a aluna descumpriu um requisito legal. Mas, não existe uma opinião definitiva da banca do concurso sobre o pedido. É importante considerar o desempenho (muito bom) da candidata no concurso? Os requisitos legais são suficientes para este julgamento? Por quê?	Processos que envolvem concursos públicos normalmente apresentam problemas ocasionados pela banca examinadora do concurso, pela interpretação incoerente da resolução e do edital. Tivemos a intenção de entender como é a ponderação entre problemas da banca, do interessado e da própria universidade. O raciocínio ético envolve o equilíbrio das percepções e necessidades de todos os envolvidos nos processos.	Vinheta baseada em um processo real. A deliberação parece clara para nós, pois, a partir das observações realizadas, vemos que os conselheiros irão rejeitar o pedido da candidata. Mas, nem sempre os requisitos legais são suficientes para balizar o raciocínio deliberativo do conselheiro.
Vinheta 08 – Um pedido para reabertura de concurso para professor auxiliar T-20 foi realizado por parte do curso de Medicina. Eles desejam contratar um profissional graduado para dar	Alguns processos não têm muitas informações que permitam uma reflexão e julgamento adequado por parte do relator. Algumas vezes, para alguns, mesmo assim há	Vinheta baseada em um processo real. Buscamos mais uma vez apresentar situações em que o conselheiro nem sempre possui clareza da situação para julgar.

aula em residência médica. Não há maiores informações no processo sobre outros requisitos para tal concurso. Como você procede sendo relator do processo? Como deliberar sobre este pedido?	possibilidade de julgar, outros buscam maiores informações e outros, ainda, o devolvem para a Secretaria dos órgãos Deliberativos da Administração Superior. É interessante observar até que ponto os conselheiros buscam informações além do que foi apresentado.	
<u>Vinheta 09</u> – Uma aluna pede dilatação de prazo no curso de engenharia mecânica. Mas, de acordo com o histórico, ela terá que pedir uma nova dilatação, já que as disciplinas que faltam ser cursadas não poderão na dilatação que a mesma solicita. Seu CRE é de 5.2. Como você tomaria essa decisão?	Aqui, trouxemos um elemento importante que pode inviabilizar um julgamento totalmente baseado na legislação (que é a necessidade de mais de uma dilatação de prazo). Bem como também não há indícios de deliberação por mérito do interessado (dada a nota do CRE que por alguns é considerada baixa).	Vinheta baseada em um processo real.
<u>Vinheta 10</u> – Um aluno pede quebra de pré-requisito alegando que caso não haja a quebra, ele terá que fazer um semestre a mais para a referida disciplina. Ao observar seu histórico, verifica-se que restam 4 semestres para que ele termine seu curso. O mesmo possui um CRE de 7,2. Como proceder neste caso?	O elemento dissonante diz respeito ao fato de que ele não pode fazer um semestre a mais, dado que o PPC dos cursos de graduação tem um número de créditos mínimos a serem cursados que não condiz com uma única disciplina.	Vinheta baseada em um processo real. Aqui procuramos apresentar uma situação em que o conselheiro seja confrontado por problemas estruturais da universidade e por características excepcionais do interessado – aluno.
<u>Vinheta 11</u> – Um aluno pede quebra de pré-requisito. O mesmo está matriculado em uma turma de reposição e só falta o próximo semestre para ele finalizar seu curso de economia. Em seu histórico, não constam reprovações por falta mas sim por nota. Seu CRE é de 6,4. Como você tomaria essa decisão?	O elemento dissonante está em refletir sobre o fato de o aluno não ter um desempenho considerado bom pela maioria dos conselheiros, mas já estar no final do seu curso e em turma de reposição.	Vinheta baseada em um processo real.

Fonte: Elaboração Própria (2018)

Reitero que tais vinhetas foram baseadas em processos que já foram votados no conselho, e que por isso, os conselheiros têm familiaridade com as situações e fontes de dissonância apresentadas.

Assim, as vinhetas propiciaram entender o pensamento individual e as reflexões coletivas que são recorrentes na interpretação dos pedidos. Conforme exponho no capítulo

seguinte, para cada situação respondida o conselheiro faz menção a outros conselheiros, processos e exemplos os quais tem um caráter relacional e socialmente construído. Este tipo de instrumento de pesquisa é um importante recurso para investigação com base na prática porque a resposta do conselheiro se dá mediante aquela situação, as quais tem implicitamente os aprendizados construídos, as formas de raciocínio de poder mais características da prática, o conhecimento e entendimentos compartilhados sobre pedidos recorrentes. Nas respostas, pude entender alguns elementos chave que conforme Antonacopolou (2015) apresenta, são os bens internos da prática: como as formas de raciocínio e a interação que os constrói.

Foi necessário codificar os respondentes às vinhetas de modo a não identifica-los, assim como nas entrevistas. De modo que utilizei a primeira letra do nome Vinheta seguido da ordem em que o conselheiro foi pesquisado, seguido do número da vinheta. Por exemplo, para o primeiro conselheiro pesquisado na vinheta de número 3, a codificação ficou: V1. 3.

As vinhetas por si só não teriam sido instrumentos importantes para o entendimento da prática. Sua relevância e contribuição empírica se deram principalmente pela oportunidade de realiza-las junto a outros instrumentos de pesquisa de maneira mutuamente complementar.

3.4 ANÁLISE COMPREENSIVA DAS INFORMAÇÕES

De forma a traçar como iria analisar as informações alcançadas, procurei ter em mente outros métodos de pesquisa com base em prática sociais. Estudando-os, refleti que as características de produção, reprodução e modificação de práticas de um grupo são melhor entendidas coletivamente, e que o pesquisador estando próximo aos elementos pesquisados e depois promovendo um distanciamento de modo a refletir sobre o que coletou, ajuda no levantamento e análise das informações de uma prática.

Para a análise compreensiva das informações das entrevistas, vinhetas e observações, realizei o que McKenna, Rooney (2008) mencionam como conexões entre discurso, contexto e ato. Ou seja, ao interpretar as respostas transcritas das entrevistas e vinhetas, e ao ler o caderno de anotações das observações, lembrei-me das ações dos conselheiros, como elas acontecem, e relatei ao contexto observado junto aos discursos e fazeres.

O acompanhamento do conselheiro, do secretário ou apenas dos interessados não seria suficiente para entender a decisão, assim como também observar ou conversar informalmente ou só na forma de entrevistas. Na verdade, uma junção de entrevistas, vinhetas e observação se fez necessária. Analisei as informações coletadas por meio desta compreensão de complementaridade de dados e fatos.

Entender o conselho pesquisado e a decisão como uma prática – o nexos de suas atividades – envolveu analisar os dados coletados por meio de seus aspectos inter-relacionados, os dizeres e fazeres da decisão como uma prática.

Em sendo assim, identifiquei os relacionamentos entre as falas dos entrevistados que muitas vezes estavam ocultos na intertextualidade e nas características dialógicas das entrevistas. Ou seja, numa primeira leitura destaquei elementos díspares e similares das falas dos entrevistados, como uma forma de entender as respostas e seus raciocínios complementares e divergentes. Após esta etapa, realizei uma segunda leitura destacando os relacionamentos de cada resposta com cada evidência empírica do roteiro de entrevistas. Ou seja, procurei destacar em cada resposta a indicação mais explicativa daquela evidência empírica pesquisada. Deste modo, consegui entender as complementaridades e formas de raciocínio dos conselheiros para cada resposta dada.

Após esta etapa, comecei a análise das vinhetas. Procedi do mesmo modo, analisando previamente as respostas similares e díspares, encontrando pontos de complementaridade e contrariedade. Depois fiz outra leitura de modo a identificar as falas – com os respectivos elementos de dissonância – que melhor expressavam a ideia da evidência empírica pesquisada.

Então, de acordo com as evidências empíricas do roteiro de entrevistas e as fontes de dissonância das vinhetas, relatei as principais respostas e seus elementos intertextuais de forma a entender a prática, a complementaridade e relacionamento de informações.

As observações estavam transcritas no caderno de observação em forma de notas. Conforme especifiquei, construí notas descritivas e reflexivas das observações. E tais notas serviram de base para toda a construção dos resultados e para o fechamento da análise das entrevistas e vinhetas. Assim, descrevi o nexos da decisão como uma prática nos resultados deste estudo de acordo com o que estava escrito nas notas de campo.

Para explicar a prática, é necessário primeiramente entender os atores envolvidos nela, seus aspectos implícitos e explícitos. Depois, é preciso considerar a prática como um todo. Nesse momento, os dados são revisados de modo a organizar a prática por meio dos atores humanos e não humanos, assim como das atividades produzidas por eles em um conjunto coerente e significativo (BISPO, 2015). E desta forma procedi na criação dos resultados desta pesquisa: descrevendo primeiro as atividades da tomada de decisão como prática, depois o seu nexos como um todo. Posteriormente analisando as decisões do conselho e, por fim, refletindo sobre a *phronesis* como elemento da tomada de decisão como uma prática.

Entendo que tal método por mim realizado identifica os contrapontos e conexões de respostas da decisão como prática, propiciadas pelos pesquisados na forma de exemplos (vinhetas) e em linhas gerais (entrevistas), assim como também relacionando com as observações. Tais informações específicas (vinhetas) e globais (entrevistas), junto às reflexões construídas pela observação e conversas informais permitem entender a prática e seus inter-relacionamentos situados e emergentes.

Antonacopoulou (2015) justifica a necessidade do desenvolvimento de métodos de pesquisa baseados na prática, os quais possam melhorar o acesso de pesquisadores às contingências vividas pelos pesquisados, assim como suas reflexões e até mesmo pensamentos e opiniões, que são aspectos intrínsecos e de difícil acesso, considerando para isso a dificuldade de acesso e características contextuais.

Deste modo, procurei analisar as informações por meio de um método de pesquisa com base na prática que, formado pelas vinhetas, observações e entrevistas, pudesse se constituir num exemplo de ferramenta de pesquisa qualitativa importante para a área.

3.5 REFLEXÕES SOBRE O MÉTODO UTILIZADO

As ciências sociais com base na *phronesis* podem fornecer um importante complemento de pesquisa para o tipo de conhecimento relacionado à prática: com base em conhecimentos tácitos, locais, que emergem da prática (FLYBJERG; LANDMAN; SCHRAM, 2012). Pelas observações, tive acesso à prática como um todo: analisei os comportamentos, os artefatos, os fazeres e dizeres das pessoas. Por meio das vinhetas, observei mais diretamente o raciocínio deliberativo: as influências, as motivações, a busca pelo poder, a ética de cada conselheiro. Por meio das entrevistas, analisei a prática de uma maneira mais geral, avaliando exemplos, opiniões e formas de agir conjuntamente e em separado. Esses recursos de pesquisa permitiram avaliar a prática por meio da visão de Schatzki (2006, 2012).

Entender uma prática social a partir de Schatzki (2006, 2012) é entender os eventos e atividades que compoem o nexo da prática. É entender que há um nexo no acontecimento da prática, que é a interligação de fazeres e dizeres incorporados por atitudes, aprendizados, poder, intuição, formas de pensar, de dizer, de fazer que são únicas em uma prática e mudam conforme o tempo. Entender a prática por Schatzki permitiu que eu tivesse acesso à prática como ela acontece, naquele momento e naquela situação específica. Metodologicamente

falando, entender a memória organizacional e os aspectos situados da prática e analisa-los reflexivamente é um desafio enfrentado por meio das entrevistas, vinhetas e observações.

O fato de ser funcionária da instituição pesquisada me fez ter maior acesso e conhecimento de pessoas, setores e serviços os quais precisei contatar. Sabendo que eu sou funcionária, durante algumas entrevistas, os conselheiros até se sentiram mais confortáveis em falar sobre a instituição. Só tinham mais cautela ao citar nomes de pessoas. Do ponto de vista metodológico, obtive maior abertura para realização de entrevistas e vinhetas por este fato.

Como limitação metodológica, destaco o fato de não ter conseguido confrontar todas as respostas dos pesquisados dadas às vinhetas e entrevistas com as observações realizadas. Esse confronto é importante de forma a ratificar o que os pesquisados disseram nas entrevistas com o que eles realmente realizam na prática. No entanto, entendo que a maioria das informações foi pesquisada e corroborada por mais de um instrumento de pesquisa.

Corroboro com a percepção de Santos e Alcadipani (2015) quando mencionam a perspectiva da prática tem um desafio metodológico a ser confrontado, além de uma agenda teórica a ser desenvolvida. Explicar a prática por meio de sua natureza emergente, como ela acontece, e relacionar tais evidências à história e contexto envolvido são um desafio.

4. RESULTADOS

Neste capítulo, inicialmente discuto um pouco sobre o conselho pesquisado, sua função, objetivo, natureza e características em relação à instituição universitária. Posteriormente, analiso as atividades da prática da tomada de decisão no COUNI – a criação dos processos administrativos, a gestão dos processos pela SODS, a relatoria dos processos e as reuniões do conselho – de forma a caracterizar cada atividade nos seus fazeres e dizeres incorporados. Depois, de forma a entender o nexo da prática, discuto sobre o Know-how orientador das atividades já explicitadas, sobre os regimentos e resoluções que balizam o conselho, as intenções emocionais e as finalidades da prática da decisão e as construções de significado e conhecimento conjunto.

Então, discuto sobre a juridicidade das decisões e as decisões *phronéticas* e não-*phronéticas* – como acontecem e por que acontecem no COUNI. Essa discussão envolve entender a ética situada da prática da decisão e os motivos que favorecem e inviabilizam o desenvolvimento ético no conselho. Tal discussão permite entender as três formas de acontecimento da decisão prática no conselho.

E por fim, discuto a *phronesis* coletiva como elemento balizador das decisões colegiadas do COUNI. Essa discussão apresenta os motivos de a *phronesis* ser um elemento importante na decisão como prática social.

4.1 O CONSELHO SUPERIOR DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

As Universidades Federais do Brasil possuem conselhos superiores formados por alguns integrantes da comunidade universitária – docentes, discentes e servidores técnico-administrativos. Os conselhos têm o papel de apreciar e julgar matérias de natureza político-administrativa e/ou didático-científicas relacionadas à atuação da universidade para com a comunidade universitária. A formação dos conselhos coincide com a própria formação da instituição, porque são os conselhos que criam as normas e julgam sobre o andamento das atividades da universidade. O julgamento dos conselhos é dado de maneira colegiada, ou seja, os conselhos são formados por várias pessoas que discutem e deliberam sobre as matérias de forma conjunta, a partir da análise do parecer de um relator para um pedido.

O conselho pesquisado neste estudo é um dos conselhos superiores que compõem a universidade federal. A universidade é formada pelos seguintes conselhos:

- Conselho Universitário;

- Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- Conselho Curador.

Conforme abordei na introdução deste estudo, o conselho pesquisado foi o conselho superior de ensino, pesquisa e extensão – COUNI. Esta é uma sigla que criei para que eu possa fazer menção ao conselho sem que sua identidade seja revelada. Todas as universidades federais do país têm seu conselho para julgar sobre o ensino, pesquisa e extensão, mas nem todos os conselhos são chamados da mesma forma. Alguns conselhos superiores são chamados de CONSEPE, outros de CEPE, outros de CEG. Então, como forma de não explicitar o possível conselho alvo desta pesquisa, criei tal sigla: COUNI.

O conselho curador acompanha a execução orçamentária, opina sobre a prestação de contas do reitor, sobre a aceitação de prêmios e doações para a universidade. O conselho universitário vota matérias, sobretudo relacionadas à abertura de cursos, abertura de campus, sobre o desmembramento, extinção ou fundição de órgãos da universidade e instituição de prêmios. A justificativa para escolha do COUNI como objeto de pesquisa, conforme apresentei na introdução deste estudo, se deu pela sua natureza deliberativa específica para com pedidos de discentes, problemas em concursos públicos e sobre propostas universitárias como modificação de calendários da instituição e resoluções. Os outros conselhos votam matérias mais relacionadas aos órgãos da universidade e aceitação de prêmios, as quais não geram problemas e questionamentos que requeiram maiores reflexões ou como explicou Eisner (2002), maior julgamento racional prático por parte dos conselheiros.

O funcionamento e as competências de cada conselho são atribuídos pelo estatuto e pelo regimento da universidade, os quais falam sobre as diretrizes e normas para o funcionamento da instituição. De acordo com o estatuto da universidade, o COUNI é composto pelos seguintes membros:

- I – do Reitor, como Presidente;
- II – do Vice-Reitor, como Vice-Presidente;
- III – do Pró-Reitor de Graduação;
- IV – do Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa;
- V – do Pró-Reitor de Extensão e Assuntos Comunitários;
- VI – de dois representantes do pessoal docente de cada Centro dos campi I, II, III e IV;
- VII – de um representante da comunidade;
- VIII – da representação do pessoal discente;
- IX – da representação do pessoal técnico-administrativo.

Os dois representantes escolhidos de cada centro são pessoas de áreas diversas: tecnologia, saúde, humanas, exatas. Essa tipologia diversificada entre os pares garante uma diferenciação de ideias e opiniões no conselho, bem como experiências individuais e coletivas também distintas. O COUNI tem em sua composição aproximadamente 25 pessoas, que são as pessoas que fazem parte das reuniões do conselho.

No entanto, para que as decisões sejam tomadas nestas reuniões, outras pessoas que fazem parte da secretaria dos órgãos da administração superior, das coordenações, pró-reitorias e procuradoria jurídica também fazem parte do andamento das atividades do conselho. Em momentos anteriores e posteriores às reuniões, são as pessoas de outros órgãos que fornecem pareceres e opiniões que norteiam os relatores e conselheiros no julgamento dos processos administrativos.

O estatuto da universidade apresenta também as atribuições do COUNI, que são:

- I – Fornecer ao Conselho Universitário elementos para formulação da política geral da Universidade em matéria de ensino, pesquisa e extensão;
- II – Promover a necessária vinculação entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- III – Opinar conclusivamente sobre modificação da estrutura departamental dos Centros;
- IV – Criar, expandir, modificar e extinguir cursos e programas de nível fundamental, médio, graduação, pós-graduação e extensão, e estabelecer normas pertinentes;
- V – Opinar conclusivamente sobre agregação de unidade de ensino superior e sobre a incorporação de unidade agregada;
- VI – Estabelecer normas para a realização de Processo Seletivo e a fixação do número de vagas para a matrícula inicial nos cursos de graduação e programas de pós-graduação;
- VII – Fixar as diretrizes e prioridades de pesquisa da Universidade;
- VIII – Estabelecer normas referentes à admissão e incentivos funcionais do pessoal docente;
- IX – Indicar, junto ao Conselho Curador, como seus representantes, três professores não pertencentes ao próprio COUNI e ao Conselho Universitário;
- X – Julgar recursos de decisão da Reitoria e dos Conselhos de Centro, em matéria didático-científica;
- XI – Opinar conclusivamente sobre acordos e convênios a serem firmados, que envolvam interesses de natureza didático-científica;
- XII – Expedir normas complementares ao Estatuto e ao Regimento Geral da Universidade, referentes a ensino, pesquisa e extensão;

XIII – Destituir, por proposta do respectivo Conselho de Centro, representante docente junto ao COUNI;

XIV – Opinar conclusivamente sobre o Regimento dos Órgãos Deliberativos da Administração Superior, na parte que lhe diz respeito, sobre o Regimento de cada Centro e os regulamentos dos órgãos suplementares;

XV – Autorizar a realização de cursos de especialização, aperfeiçoamento e extensão;

XVI – Aprovar a estrutura curricular dos cursos de graduação e pós-graduação;

XVII – Aprovar a revalidação de diplomas estrangeiros dos cursos de graduação e pós-graduação;

XVIII – Apreciar e decidir sobre os recursos relativos à vida estudantil, matrícula, regime especial, transferência, reingresso, dilatação de prazo para conclusão de curso, trancamento de matrícula, dispensa de disciplina, período letivo complementar, mudança e reopção de curso, após apreciação técnica da Pró-Reitoria de Graduação.

XIX – Opinar conclusivamente sobre a reforma do Estatuto e do Regimento Geral.

Dentre todas estas atribuições, o COUNI realiza votações em sua maioria relacionadas à atribuição de número XVIII, que é sobre os pedidos dos discentes em nível de recurso oriundos da sua vida estudantil. A maioria dos processos julgados vincula-se ao ensino, em detrimento da pesquisa e da extensão.

O conselho pode funcionar também em nível de câmaras, que tem um caráter também deliberativo e consultivo. No entanto, estas câmaras ainda estão sendo implementadas na instituição pesquisada. Assim, o COUNI funciona apenas em nível de conselho pleno.

O conselho reúne-se com mais da metade dos membros como quórum, e delibera por maioria de votos. A representação dos docentes de cada centro de ensino da universidade juntamente com seus suplentes é realizada por uma eleição pelos docentes do seu respectivo centro. O mandato dos representantes é de dois anos, sendo permitida uma recondução para um mandato consecutivo.

A representação dos discentes é organizada pela Coordenação de Educação Popular, que é um órgão suplementar da pró-reitoria de extensão comunitária. Os discentes eleitos também têm um mandato de dois anos.

A deliberação no conselho ocorre pela análise de um processo administrativo por parte de um interessado que é aberto junto às instâncias anteriores ao COUNI. Este processo é tramitado até o COUNI, que normalmente é quem tem autoridade legal para deliberar sobre os pedidos em grau de recurso.

As reuniões são quase sempre mensais, no entanto, a frequência pode variar para duas reuniões mensais, de acordo com a quantidade de processos a serem votados. Quando há processos que envolvem a abertura de um curso superior ou o fechamento de outro, por exemplo, a duração das reuniões é maior. Normalmente, as reuniões duram o dia inteiro, com um intervalo de duas horas para o almoço. As reuniões começam às 9 horas da manhã e finalizam entre às 17 e 18 horas. A depender do andamento da pauta, elas podem finalizar antes deste horário, porém, normalmente isso não acontece.

O COUNI tem autonomia para julgar pedidos de recursos em que instâncias anteriores como pró-reitorias e coordenações não tem autoridade legal para deliberar. As regras da universidade para as atividades de ensino, pesquisa e extensão, que são criadas em sua maioria pelo conselho, só podem ser revistas e refeitas pelo próprio conselho. Mas, algumas pessoas vivem situações na universidade que requerem, segundo eles, uma reavaliação do aparato legal relacionado à situação. Por exemplo, ao viver as contingências do cotidiano, esses indivíduos perdem prazos legais, não realizam atividades avaliativas, não atuam coerentemente em uma banca de concurso público. E por isso, realizam pedidos na forma de recursos para que o COUNI “quebre” a regra relacionada àquela situação e delibere favoravelmente àquele pedido relacionado.

Os pedidos mais recebidos pelo COUNI são relacionados em sua maioria às vivências dos alunos na universidade. São pedidos para trancamento ou volta à disciplinas, curso concomitante de disciplinas pré-requisito uma da outra, mudança de turno de curso, dentre outros (NOTAS DE CAMPO, 2017). Todos estes procedimentos têm diretrizes legais que norteiam seu andamento dentro da universidade. No entanto, os interessados pedem que sua situação seja avaliada no conselho porque há particularidades na situação que podem fundamentar tal avaliação. Essas particularidades são normalmente uma doença, um problema familiar, falta de eficiência administrativa por parte de alguma agente da universidade.

Por meio da deliberação favorável ao pleito do interessado, há uma exceção à regra ou, conforme mencionei, uma quebra da regra relacionada àquele caso. A quebra é justificada pelas características e necessidades da situação vivida por eles, que segundo alguns conselheiros, não são consideradas pela regra.

Além de pedidos sobre a vivência estudantil, principalmente, o COUNI decide também sobre pedidos de mudanças nas diretrizes da universidade e sobre problemas na realização de concursos públicos.

A análise e reconsideração das regras por parte do COUNI implicam em reflexões dos conselheiros antes, durante e após as reuniões. O conselho tem autonomia para julgar os

processos sem que haja uma consulta prévia formal à administração central da universidade. Porque é ele quem decide, de maneira conclusiva sobre as reformas do Estatuto e do Regimento Geral da universidade. E com isso, ele decide sobre o andamento das atividades da universidade em ensino, pesquisa e extensão. Por isso, a quebra ou reavaliação da regra não implica necessariamente em uma decisão ilegal, embora isso possa acontecer.

Normalmente os processos administrativos, que são a materialização do pedido do interessado, possuem documentos obrigatórios como o requerimento do interessado e os pareceres dos órgãos em que o processo tramitou anteriormente ao COUNI. Mas, os processos podem ter documentos adicionais, que são adicionados ao processo pelos interessados no momento de sua abertura. Esses documentos adicionais são elementos importantes ao julgamento por parte do conselho, conforme abordarei em capítulos seguintes.

Relato a seguir um exemplo de um pedido ao COUNI: uma candidata em um concurso público para a instituição pediu para refazer a prova didática porque uma criança entrou na sala de aula durante a sua aula. O processo administrativo aberto por ela tem um parecer da banca do concurso informando que a candidata apresentou a prova em tempo mínimo, mas que deu seguimento à aula depois do ocorrido. A banca informou em seu parecer que a interrupção não foi brusca, e que o pedido da candidata não tem fundamento. Durante a reunião do conselho e apreciação do parecer do relator para o pedido, um dos conselheiros pergunta ao relator do processo se a criança foi identificada, pois, pode ter sido uma situação intencionalmente criada. No entanto, não havia informação sobre tal questionamento e não houve qualquer deliberação nesse sentido. O relator foi contrário ao pedido da candidata por não haver nem respaldo legal, nem justificativa plausível à anulação de sua prova. Os conselheiros votaram a favor do parecer do relator em sua maioria (NOTAS DE CAMPO, 2018).

Esse é um exemplo dos pedidos que chegam ao conselho. São muitas situações que tem particularidades que não são mencionadas no regulamento/regimento da universidade. Existem situações específicas que precisam ser interpretadas na forma da lei. É isso que o COUNI faz ou tenta fazer ao julgar os processos administrativos enviados ao conselho. Além de discutir sobre as políticas da universidade, os regulamentos criados, o desenvolvimento da pesquisa e extensão na instituição.

4.2 AS ATIVIDADES DA TOMADA DE DECISÃO COMO PRÁTICA

Na seção introdutória deste estudo, iniciei a discussão em que entendo a tomada de decisão como uma prática social. Uma prática é um conjunto de fazeres e dizeres organizados em atividades que compõem um nexo para a prática (SCHATZKI, 2006).

Neste capítulo, tenho a intenção de descrever cada uma das atividades que identifiquei como constituintes tomada de decisão como prática no COUNI. De acordo com a observação e pelas entrevistas e vinhetas realizadas, entendo que o nexo da prática da tomada de decisão no conselho pesquisado é formado por quatro atividades que acontecem de maneira dispersa no espaço e no tempo, tal como afirma Schatzki (2006; 2012).

Uma atividade é composta por fazeres e dizeres realizados em conjunto, que são organizados e se conectam através de relações como causalidade e direcionamento intencional (SCHATZKI, 2012, p. 15). A intencionalidade e causalidade entre as quatro atividades da prática serão evidenciadas posteriormente à sua discussão, momento em que apresento uma discussão sobre a tomada de decisão como prática no COUNI, de maneira mais abrangente.

A primeira atividade da tomada de decisão como prática é a criação dos processos administrativos. Nesta atividade, os processos são criados pelo interessado no sistema operacional da universidade e/ou junto aos órgãos pertinentes, de acordo com a necessidade deste interessado e natureza de sua atuação na universidade. O processo é tramitado até chegar à Secretaria dos Órgãos Deliberativos da Administração Superior, normalmente quando há um pedido em grau de recurso ao COUNI por parte do interessado.

A segunda atividade da tomada de decisão como prática é a gestão de processos administrativos pela Secretaria dos Órgãos Deliberativos da Administração Superior – SODS. A SODS é um órgão de apoio administrativo aos conselhos universitários e seus colegiados os quais compõem a estrutura administrativa e científica da universidade. Este órgão trabalha em conjunto com relatores, conselheiros, coordenadores, interessados e outros agentes da prática da tomada de decisão. É a SODS quem recebe o processo administrativo, faz uma revisão inicial dele e o encaminha ao relator, de acordo com a indicação de relatoria da reitoria.

A terceira atividade da tomada de decisão como prática é a relatoria do processo. O relator do processo aprecia-o e emite um parecer a ser apresentado na reunião do conselho. Os conselheiros deliberam sobre o pedido materializado pelo processo administrativo a partir do parecer do relator apresentado na reunião do conselho.

A quarta atividade da tomada de decisão como prática é a reunião do conselho. É nesta atividade que acontecem as leituras dos pareceres, as discussões, deliberações e julgamentos dos processos administrativos por parte dos conselheiros.

A seguir, apresento com mais detalhes a primeira atividade da prática da tomada de decisão no COUNI.

4.2.1 A criação dos Processos Administrativos

A criação de um processo administrativo no sistema integrado de gestão de atividades acadêmicas da universidade é a primeira atividade que inicia a prática da tomada de decisão. O interessado dá início ao seu pedido endereçando-o ao órgão ou departamento que é responsável por acolher a demanda e dar os primeiros encaminhamentos ao pedido.

Os processos podem ser abertos – originar-se – em nível de coordenação de curso, se for um aluno da instituição, ou em nível de chefia departamental se for um professor. O processo pode ser originado também por interessados externos à instituição, em se tratando de recursos para concursos públicos oferecidos pela instituição, por exemplo. No entanto, conforme observei, a maioria dos processos relatados nas reuniões do conselho tem sua origem nas coordenações de curso, ou seja, são pedidos de alunos principalmente para quebra de pré-requisitos necessários à realização de disciplinas.

Alguns outros pedidos recorrentes ao conselho referem-se à pedidos de prorrogação de prazo para conclusão de curso, reingressos em cursos, abertura de concursos públicos e reconhecimento e validação de diplomas de graduação e pós-graduação.

Os processos administrativos são arranjos materiais relevantes nesta atividade. Eles são arranjos porque são padronizados, seguem uma estrutura documental específica, bem como tem um ritmo a ser seguido. A estrutura documental são os documentos obrigatórios anexados ao processo. O ritmo a ser seguido é o trâmite que os processos administrativos seguem nos órgãos pertinentes da universidade. O processo administrativo é o que Reckwitz (2017) chama de artefato.

Este artefato tem seu conteúdo perpetuado em outras atividades e outras práticas, tal como Latour, (2008) evidencia quando diz que os artefatos se fundem de uma prática à outra, no relacionamento sem limites que há entre as práticas. Os processos administrativos estão em outras práticas como coordenações de curso e pró-reitorias. O processo é a materialização do pedido do interessado, e pode reunir informações e documentos adicionais para a fundamentação desse pedido como: atestados médicos, declarações, registros de nascimento,

pareceres de alguns órgãos da instituição. Os referidos documentos adicionais servem de base à interpretação do relator do processo e em seguida dos conselheiros.

Também, os processos administrativos podem ser criados sem nenhuma informação adicional, apenas com os documentos obrigatórios. Nesses casos, alguns conselheiros analisam e normalmente não emitem pareceres favoráveis aos pedidos. Outras vezes, os conselheiros procuram tais informações adicionais com os próprios interessados ou em órgãos da instituição como coordenações e pró-reitorias.

Nicolini e Monteiro (2017) mencionam que os cursos de ação de cada atividade da prática geram o relacionamento entre as atividades. Assim, o curso de ação que a criação do processo administrativo segue gera impactos em outras atividades. Quando o processo chega às mãos do relator (uma atividade), ou mesmo antes, quando ele vai para a SODS (outra atividade), a ausência de informações tanto obrigatórias – por exemplo, o histórico escolar do discente – quanto adicionais que sejam relevantes faz com que haja demora ou até erro no julgamento.

Um dos papéis da coordenação é explicar ao aluno a maneira como ele deve fundamentar e instruir o seu pedido de modo que não haja dúvidas por parte do relator para realizar a deliberação. No entanto, nem sempre os processos possuem a instrução – conjunto de informações – correta e necessária para o julgamento do relator (NOTAS DE CAMPO, 2017). Em conversas informais com coordenadores, eles afirmaram não ter problemas quanto à prestação de informações sobre a instrução dos processos aos alunos. Já a SODS e alguns conselheiros evidenciam que as coordenações não cumprem bem o seu papel na fundamentação dos processos em seu princípio. A fala de um dos conselheiros mostra tal percepção:

A coordenação tem um papel importante, tanto a de graduação como a de pós. As duas cometem erros no nascimento dos processos. Alguns deles poderiam ser corrigidos na própria coordenação, outro poderiam ser melhor organizados, mais bem justificados por elas também. Com toda a estrutura montada no processo, ajudaria o conselho a decidir (C7. 8).

O fato é que a maioria dos interessados não tem conhecimento de que as informações que eles podem dispor no processo têm um papel significativo para o caminho do julgamento (NOTAS DE CAMPO, 2017). O desenvolvimento desta fase inicial de criação do processo e desenvolvimento do pedido é importante porque é nela que são apresentadas informações relevantes que irão nortear o conselheiro relator a realizar o seu julgamento e deliberação.

Nem todos os interessados apresentam evidências plausíveis e justificáveis, aos olhos dos conselheiros, para os pedidos realizados. Um exemplo é quando um aluno vai pedir uma quebra de pré-requisito para cursar uma disciplina. Alguns justificam o pedido por não quererem perder o contato com a turma de origem, outros porque não querem atrasar o curso (sem maiores esclarecimentos) ou ainda porque a disciplina é difícil ou não gostam do professor. Essas são justificativas, na opinião dos conselheiros, não justificáveis ao pedido e por isso não são suficientes para que o pleito seja atendido (NOTAS DE CAMPO, 2018).

Assim, as justificativas plausíveis dos pedidos dos interessados, a qualidade da instrução para os processos e o eficiente papel desempenhado pelos órgãos relacionados ao seu início são preponderantes nesta atividade da prática da tomada de decisão no COUNI. Um dos conselheiros emitiu a seguinte opinião sobre o modo como alguns interessados entendem o seu pedido:

[...] E você nota que a justificativa não vem incorporada com o que ele pede. É como alguns conselheiros falaram na última reunião: pede por pedir. Não é um interesse do aluno, é uma conveniência. É o fato de ele achar que tem o direito e pode usar isso quando ele quiser. E aí pega mal pra a gente que lê e você nota pelo processo que a pessoa está pedindo por pedir. Ah, porque eu quero me formar com meus colegas, ah quero me formar o mais rápido possível. (C5. 1).

Os relatores do processo muitas vezes têm que pensar sobre o que aconteceu no início dos processos, sobre como o interessado se motivou para realizar seu pedido, sobre sua real necessidade, que nem sempre o próprio interessado conhece e compreende. A fala de uma das conselheiras apresenta tal constatação.

O que não é bem instruído você já vai com o pé atrás. Por exemplo, eu estou com dois alunos que migraram pra a nova estrutura curricular do curso, o problema é que a nova estrutura curricular preconiza que o curso deve ser finalizado em no máximo 12 períodos. A antiga estabelecia 15. Aí o aluno está cheio de disciplinas ainda pra pagar, retardou o curso, desblocou, e migrou pra a nova estrutura. E aí o que ele pede? Ele pede pra que seja levado em consideração o tempo máximo de curso da estrutura curricular anterior. A primeira pergunta que você faz é: meu Deus, porque você migrou? Porque você fez essa burrada? Assinou um documento na coordenação de curso. E qual foi a instrução dada pelo coordenador? Aí o coordenador diz assim, eu disse que não migrasse. Porque eu fui buscar a pessoa e ele disse assim: eu não fui orientado. Aí eu fui à coordenação, e aí ele me disse e qualquer pessoa vê aqui pelo histórico que a migração vai ser prejudicial. Aí ele faz essa burrada, ele se auto boicota. Aí eu vejo quantos créditos ainda são pendentes? Se ele tivesse em consideração o tempo máximo da estrutura curricular

anterior era plausível que ele concluísse. Se... na medida em que ele se auto sabota e migra sem o coordenador balizar essa migração, então é um problema. O que eu vou sugerir pra ele, nesse caso específico eu vou negar, e vou dizer pra ele, olha no momento certo você vai pedir extrapolação de prazo. São dois semestres mas você precisa de três. É mais fácil assim. Agora, eu poderia simplesmente negar. Mas isso me incomoda, poxa o cara... sabe... (C10. 1).

Este é um dos exemplos que mostra que o relator tem que pensar sobre o interessado de maneira abrangente e ao mesmo tempo, situada. Entender o raciocínio do pedido, a necessidade do interessado e considerar opiniões e atitudes dos órgãos que se relacionam ao surgimento dos processos são fundamentais para o julgamento.

Observei que a forma e a justificativa do processo são significativas para o julgamento. Elas despertam, no conselheiro, entendimentos tácitos sobre as reais intenções do interessado. A partir da observação, identifiquei que algumas coordenações também têm percepções similares à opinião (fala) acima destacada sobre as intenções e méritos dos interessados. Muitas coordenações não consideram como coerentes alguns pedidos realizados, por causa do mal desempenho dos alunos interessados (NOTAS DE CAMPO, 2018).

É importante destacar que, com a criação dos processos, seja nas coordenações, em pró-reitorias ou em centros, esses órgãos emitem pareceres sobre os pedidos do processo. Estes pareceres são, na verdade, opiniões sobre características do pedido e fatos envolvidos. A comunicação entre esses órgãos pode ajudar na consideração, por parte dos relatores dos processos, de informações importantes que não estão explícitas nos processos. Assim como Cheng, Xiong Xu (2016) discutiram, grupos de tomada de decisão consideram as opiniões mais destacadas pela maioria. Assim, as opiniões de coordenadores ou pró-reitores fazem parte da análise e discussão dos processos. E são ponderadas de acordo com a aceitabilidade da maioria do grupo.

Após a criação e tramitação dos processos em alguns órgãos da universidade, a depender da natureza e tipo de pedido, eles são encaminhados para a SODS. Esta secretaria exerce algumas funções para encaminhar o processo para um conselheiro realizar o relato – apreciação – desse processo conforme as diretrizes do conselho. Mas também, exerce outras tarefas conforme apresento na atividade descrita no item 4.2.2.

4.2.2 A Gestão de Processos pela SODS

A Secretaria dos Órgãos Deliberativos da Administração Superior – SODS – conforme expus no capítulo anterior, é um órgão que dá apoio administrativo aos conselhos e colegiados

da universidade. A secretaria tem entre suas principais atribuições a de receber os processos de pedidos destinados ao conselho pesquisado, os quais são relacionados ao ensino, pesquisa e extensão. O órgão possui, além da coordenadora, três funcionários que são agentes administrativos e dois funcionários terceirizados que realizam o trabalho de tramitação dos processos físicos.

Os processos são recebidos pela secretaria de maneira física e eletrônica. E todos os despachos já realizados no processo por coordenações, pró-reitorias, centros, procuradoria jurídica, bem como de outros órgãos são digitalizados nesta secretaria antes de serem encaminhados ao relator.

Dentre as principais ações realizadas pela SODS, estão:

- a) Preparar atas das reuniões do conselho que acontecem na maioria das vezes, mensalmente, e distribuí-las.
- b) Preparar a pauta das reuniões do conselho, que é realizada da seguinte forma: o funcionário da secretaria, junto com a coordenadora, faz um levantamento dos processos que já foram votados, dos que ainda serão e dos que foram retirados de pauta em reuniões anteriores na forma de pedidos de diligências ou vistas. Com isso, uma nova pauta com os processos prontos para deliberação do conselho é montada a cada reunião ordinária ou extraordinária.
- c) Preparar os despachos para cada processo, que consiste em avaliar a natureza do pedido para enviar ao relator. Discutirei mais à frente sobre o ato de escolher um relator para o processo.
- d) Receber os interessados nos processos: alguns vêm saber qual o relator do seu processo ou adquirir seu contato para dirimir dúvidas ou realizar pedidos. Ou até mesmo os interessados tentam ter o contato do relator para fazer algum tipo de coerção ou ‘pressão’ para seu parecer. Essa coerção condiz com o que Watson (2017) falou sobre as relações de poder e coerção como efeito das práticas. As práticas e suas atividades são inerentemente sobre poder. Relatores tem o poder sobre os interessados uma vez que tem seu processo em mãos e podem decidir conforme sua consciência diz. Interessados mantém sobre os relatores uma pressão no sentido de dar informações positivas e ‘pedir’ indiretamente a aprovação de seu pedido. Tal como Nicolini e Monteiro (2017) evidenciam, o jogo de poder é um regime de ação que é perpetuado e modificado nas atividades da prática ao longo do tempo. Os conselheiros relatores têm diferentes modos de recepcionar um contato de um interessado. Alguns acham necessário e adequado este contato, no sentido de fazer esclarecimentos; e

outros têm a opinião de que apenas eles enquanto relatores devem fazer contato com os interessados, e não o contrário. Assim, os interessados vão à secretaria também para saber como está o andamento do processo, se já foi encaminhado para o relator ou se falta alguma informação.

- e) Receber alguns relatores para tirar dúvidas sobre os processos: alguns relatores vêm obter esclarecimentos por parte da gestora da secretaria sobre como devem realizar o seu parecer ou mesmo sobre informações que constam nos processos. Acredito que o motivo de os relatores terem dúvidas sobre como proceder ao analisar um processo acontece principalmente porque não há um treinamento, em nenhum nível, para que um professor da instituição se torne conselheiro. Não há instruções sobre como é montado e fundamentado um processo, sobre as resoluções da instituição que subsidiam as decisões, sobre como deve ser a análise, quais os aspectos a serem evidenciados com maior importância ou não. Esta ausência de treinamento traz um impacto nos futuros cursos de ação da atividade porque, como Schatzki, (2017) mostra os cursos de ação presentes impactam as atividades no futuro. O fato de não haver nenhuma capacitação para ser conselheiro gera maior demora na deliberação dos processos e dúvidas sobre o papel e responsabilidade do conselho para com os pleitos dos interessados.
- f) Monitorar o calendário das reuniões e os processos que já foram julgados e os que foram retirados de pauta ou foram pedidos como prioridade.
- g) Publicar a aprovação de resoluções através dos protocolos, que normalmente é feito só por uma pessoa específica da secretaria, já que é uma atividade de “confiança”. Normalmente, para publicação, é necessário rever o texto aprovado, o qual é editável. Daí o fato de ser uma atividade que deve ser realizada com segurança uma vez que envolve a divulgação coerente das normas e resoluções que regem a instituição.
- h) Realizar a análise prévia dos processos que chegam à secretaria, com vistas a identificar a eficiência do encaminhamento e cadastro do pedido. Muitos processos são encaminhados à secretaria sem assinaturas, número de páginas e datas. Vejo que um dos principais problemas ocasionadores das lacunas nos processos é o trâmite dele em instâncias anteriores à SODS. Esse trâmite carrega consigo algumas dificuldades das instituições públicas como morosidade no encaminhamento de decisões e falta de atenção por parte dos funcionários para com algumas pendências como datas e assinaturas. Do ponto de vista prático, esses problemas geram maior demora às

decisões e consequentemente os interessados perdem tempo e recursos por essa espera.

- i) Disponibilizar os anteprojetos das proposições e resoluções que o conselho irá discutir.
- j) Emitir as convocações para as reuniões e manter o controle da frequência dos membros do conselho.
- k) Publicar e dar conhecimento das decisões do conselho.

A coordenadora da secretaria, a qual foi designada pelo reitor, supervisiona essas ações realizadas pela SODS, sugerindo os textos dos despachos e analisando aqueles que são feitos pelos funcionários nas matérias mais complicadas como pedidos de anulação de concurso ou revisões de data para defesa de teses e dissertações. Ela também auxilia o presidente da mesa durante as reuniões e transmite esclarecimentos durante os debates.

Conforme discuti na seção de fundamentos teóricos, Fisher (2017) realiza uma reflexão sobre as intervenções em processo, afirmando que estas são mais eficientes do que as intervenções pré-tarefa. Observei que as intervenções da coordenadora da SODS durante as reuniões são necessárias e relevantes, em sua maioria. Okhuysen e Eisenhardt (2002) também estudaram características das intervenções e, no conselho pesquisado, identifiquei que as intervenções geram maior preparo do grupo para reflexão sobre as opiniões dos pares e principalmente sobre aspectos da legislação, assim como os autores afirmaram. No entanto, as intervenções da coordenadora e da mesa geram transtornos às reuniões do conselho quando são realizadas de forma súbita e desordenada. As intervenções têm que acontecer no momento mais adequado para não atrapalhar o debate, assim como afirmam Hackman, Wageman (2005). E também, elas devem acontecer da forma correta, de modo a atrair a atenção sem gerar emoções negativas nos componentes do grupo de decisão.

O trabalho da coordenadora é realizado junto ao presidente da mesa em alguns momentos, principalmente no preparo dos despachos das decisões votadas e não votadas.

A administração da secretaria tem os funcionários em caráter terceirizado para a função de tramitar os processos nas unidades administrativas da universidade, de forma a protocolar as chegadas e saídas de cada uma delas. Quando o processo não está bem instruído ou estruturado (com um pedido que não é claro), o próprio secretário da unidade administrativa faz a tramitação (e não o funcionário terceirizado da SODS) no sentido de tentar mitigar as dúvidas. Essa é uma atitude socialmente reconhecida, ou seja, uma forma legitimada de agir, assim como Gherardi, (2006) discute. Na visão de Nicolini, Monteiro

(2017) este é um procedimento que produz uma cena mutuamente inteligível, ou seja, é um entendimento compartilhado entre os pares. Os secretários vão realizar as entregas dos processos na SODS para discutir sobre os problemas dos pedidos dos processos e de que forma devem se dar as deliberações realizadas pelo seu órgão.

A principal função da SODS é de recebimento dos processos para apreciação no conselho. A secretaria também realiza a escolha de possíveis relatores para tal apreciação – o que eles chamam de despacho. A coordenadora analisa a matéria – pedido, pleito – de cada processo junto aos outros funcionários e a deliberação do conselheiro que vai relatar o processo depende da natureza do pedido e do remetente, já que de acordo com o regulamento, processos não podem ser julgados pelo conselheiro do mesmo centro de ensino o qual ele foi originado.

A designação final da relatoria é da reitora, que é a presidente do conselho. Embora, é função da coordenadora da SODS esclarecer e dar sugestões sobre alguns possíveis relatores, dependendo da matéria do processo (NOTAS DE CAMPO, 2017). Quando são processos relacionados à pós-graduação, a reitora escolhe uma pessoa que tem vivência e experiência em pós-graduação. Já processos de pedidos de quebra de pré-requisitos são encaminhados para praticamente qualquer conselheiro.

Observei que este tipo de encaminhamento pode ser realizado a depender do interesse da presidência da mesa. O perfil dos conselheiros já é conhecido pela presidência do conselho. Por isso, alguns processos são encaminhados para alguns relatores mais ‘legalistas’ ou mais contemporizadores conforme eles mesmos denominam uns aos outros. Essa identidade dos conselheiros é conhecida por todos e considerada pela presidência do conselho quando da escolha do relator (NICOLINI, 2013). Os conselheiros mais legalistas são preocupados em fazer com que o regulamento seja cumprido ao máximo, sem nenhuma flexibilidade. Os conselheiros mais contemporizadores são mais flexíveis e pensam menos na resolução quando analisam o pedido de um interessado.

Durante uma entrevista, uma conselheira assim respondeu quando questionada sobre como o seu pensamento mudou ao longo do tempo para as decisões no conselho.

[...] Então essa ponderação, que é uma coisa bem contextual, ela vem de outro apelo, que é um apelo mais humano, que é um apelo de como eu vejo o mundo [...] Os engenheiros são mais pragmáticos, mais legalistas. A área de humanidades já é mais flexível (C10. 2).

A partir das conversas informais, identifiquei que o conhecimento de algumas características de cada conselheiro é importante na decisão da reitora no momento de enviar um processo para relatoria. Mas é fato que a partir da observação do modo como cada um delibera, é possível entender como um determinado pedido poderá ser considerado por um conselheiro em detrimento de outro.

Em conversa com a coordenadora, ela explicou que ela mesma encaminha muitos processos aos relatores, pelo fato de ela conhecer bem a estrutura da universidade e o regulamento que baliza o conselho. Já alguns outros são deliberados para relatoria apenas com a reitora. A coordenadora encaminha para o relator, e no próprio processo, é dito da seguinte maneira: “de ordem da presidente do conselho, fica designado este conselheiro para analisar e relatar este processo”.

Os processos, então, são encaminhados aos conselheiros que devem relata-lo na reunião seguinte do conselho. Após a reunião, a secretaria emite uma certidão de ata com o resultado da deliberação do conselho e encaminha o processo julgado para os órgãos em que ele foi despachado anteriormente, até ele chegar a sua origem, onde foi iniciado o pedido. A secretaria pede que estes órgãos tomem ciência da decisão e deem ciência aos interessados. Os processos julgados também podem ser encaminhados para algum órgão específico que tenha sido deliberado a partir da análise do conselho após a reunião.

Normalmente, pedidos que envolvem matrícula fora do prazo ou reingresso de alunos são encaminhados, após a deliberação e julgamento do conselho, para a CODESC – coordenação de escolaridade – para que ela realize o procedimento, mesmo que ela não tenha sido um órgão pelo qual o processo tramitou inicialmente.

A tramitação dos processos de pedidos de alunos, que são os processos mais recorrentes no conselho, segue a seguinte ordem:

- 1) Em processos de pedidos de alunos: os processos são originados nas coordenações de curso, de lá seguem para Pró Reitoria de Graduação (ou de Pós Graduação a depender do curso do aluno), que normalmente não tem poder legal para deliberar favoravelmente ao pleito, e por isso, emitem a opinião sobre o pedido, mas sempre o negando. Em certas ocasiões, o processo volta para a coordenação do curso para maiores esclarecimentos por parte do coordenador ou mesmo do aluno. Os processos com pedidos de reingresso no curso são originados com o requerimento do interessado à CODESC. Se o parecer deste órgão for desfavorável, o interessado pode recorrer ao conselho. Então, normalmente os alunos dão início ao processo com uma abertura formal no sistema da instituição e no órgão ao qual se remetem. Após isso eles

encaminham ao órgão competente a analisar o pedido. Normalmente pró-reitorias e procuradorias jurídicas não tem poder legal para decidir, e após esse trâmite legal, os processos são encaminhados ao conselho.

Os alunos não podem tramitar com o processo em mãos depois da sua origem na coordenação. Esta é uma precaução porque pode haver conflito de interesse entre o que o aluno almeja e o que deve ser efetivamente decidido em relação ao seu pedido.

Todos os recursos de processos administrativos não resolvidos até o nível do centro de ensino de todos os campi da universidade são encaminhados para a SODS. Por isso, o trabalho desempenhado pela SODS é volumoso e, algumas vezes, complexo. Em conversa com a coordenadora, a mesma indicou algumas necessidades da secretaria as quais, se resolvidas, poderiam dar maior celeridade aos trabalhos. A principal delas é a contratação de um profissional em língua portuguesa, de forma a dar maior clareza para as minutas das resoluções que são criadas no conselho, e para realizar a revisão dos textos das resoluções já criadas, uma vez que os conselheiros não têm propriedade, no momento em que realizam a análise do regulamento, para compreender se um texto de uma resolução dá margem para mais de uma interpretação. Muitas vezes, as resoluções são confusas e têm termos ambíguos. As diferenças de interpretação são mais passíveis a acontecer dados estes problemas, o que poderia ser mitigado pela análise de um profissional da área de linguística.

Este é um fator que influencia o julgamento dos conselheiros e constrói entendimentos diversos acerca dos pedidos dos interessados. Assim, juízos sociais – que são as variadas percepções dos conselheiros – junto à juízos normativos – a própria resolução que rege o conselho – são socialmente reconhecidos dentro da prática da decisão no conselho (NOTAS DE CAMPO, 2018). O reconhecimento dos juízos sociais e normativos é o que Gherardi (2006) fala sobre a dinâmica da prática. Esses juízos são fundamentados, na visão de Schatzki (2006) dentro do arranjo material – resoluções, processos – que suporta essa e outras atividades.

A atividade anterior, de criação dos processos, tem um papel significativo para esta atividade da SODS, uma vez que, em conversas informais com a coordenadora e pela observação, há alguns erros quanto ao encaminhamento dos processos e por isso, conforme já comentei, eles têm que voltar à sua origem ao chegar na SODS. Em algumas ocasiões, a coordenadora deixa a critério do relator a busca de informações adicionais ou mesmo fundamentais ao julgamento do pedido. Esta será uma ação que falarei na próxima atividade.

Alguns processos são intempestivos, que significa que estão fora do prazo legal para julgamento por parte do conselho, ou seja, são caracterizados como perda de objeto (NOTAS DE CAMPO, 2018). Por isso, não tem seguimento quanto chegam às pró-reitorias, procuradoria jurídica ou outro órgão. Mas, a maioria das falhas é diagnosticada, de acordo com a SODS, pelas coordenações de curso de graduação e de pós-graduação, as quais, de acordo com a coordenação da SODS, não sabem, na maioria das vezes, do seu papel para com a criação e ordenamento dos processos.

Um dos motivos pelos quais este tipo de problema acontece, segundo a coordenadora da secretaria, é por falhas na representatividade dos conselheiros. Os conselheiros são eleitos para representar um centro de ensino da universidade no conselho, e por isso, devem dar um retorno aos centros, departamentos e coordenações sobre as principais deliberações, informes e problemas identificados durante as reuniões deste conselho. Os representantes têm que levar aos representados o que acontece nas reuniões, quais os resultados dela, quais os principais problemas e oportunidades em relação ao seu centro, que são discutidos ou apontados pelos conselheiros dentro e fora das reuniões.

Durante a discussão teórica deste estudo, evidenciei a opinião de Bernardes (2005) quando destaca a importância da representatividade dos diversos âmbitos universitários nos órgãos colegiados. De acordo com o autor, o envolvimento do grupo, garantido por meio da autonomia e igualdade de poder decisivo, gera a confiança necessária para que a representação efetivamente aconteça na universidade. Entendo que há realmente uma falha de comunicação entre os conselheiros e o centro por cada um representado, que é resultado da falta de integração entre o conselho e os outros órgãos da universidade. De acordo com as conversas informais, identifiquei que o conselheiro não relaciona o conselho à outros órgãos, como estruturas interligadas de uma estrutura maior que é a instituição – universidade.

A efetiva realização do papel do conselheiro por parte dele é significativa para o funcionamento da SODS, sobretudo, também, fora das reuniões. O próprio networking que há entre os conselheiros e com os envolvidos com eles, pode aperfeiçoar a atividade das coordenações, departamentos e centros e o trabalho da SODS. As informações divulgadas sobre o que acontece nas reuniões ajudam a diagnosticar o que esses órgãos estão precisando aperfeiçoar no desenvolvimento dos processos administrativos e para sua deliberação por parte dos conselheiros.

A relatoria do processo por parte do conselheiro é outra atividade que faz parte da tomada de decisão como prática no conselho pesquisado. Discuto-a no item 4.2.3.

4.2.3 A Relatoria do Processo

O relator do processo é a pessoa indicada pelo reitor para analisar e desenvolver seu parecer que deve ser apresentado ao conselho. Ele estuda o processo a partir do regulamento que normatiza o pedido, ou seja, o relator deve conhecer e consultar a resolução referente à natureza de cada um destes pedidos.

Os conselheiros não se informam preliminarmente sobre os processos que são votados no dia da reunião. Eles o conhecem por meio do relator. É o relator que, através do histórico e dos documentos contidos no processo, constrói seu parecer o qual será lido no dia da reunião. É nesse momento que os conselheiros conhecem o processo, e votam a partir das informações disponibilizadas pelo relator, no seu parecer (NOTAS DE CAMPO, 2018). Os conselheiros poderiam conhecer previamente o processo caso fosse disponibilizado a eles um documento preliminar à reunião com informações sobre todos os processos a serem votados, ou caso eles fossem à SODS informar-se sobre os processos a serem votados em cada reunião. Mas, nenhuma dessas ações acontece.

Os relatores não sabem como devem realizar as votações e analisar os processos assim que começam a fazer parte do conselho. Não há um treinamento ou capacitação para que um docente torne-se conselheiro da instituição. Ao longo do tempo, os conselheiros desenvolvem a competência de realizar o relato de um processo administrativo e de deliberar à medida que observam e refletem sobre outros relatos. A forma de realizar o relato é aprendida socialmente, ou seja, é pela observação nas reuniões que os conselheiros desenvolvem sua maneira de pensar e julgar, ao tempo em que constroem a escrita do parecer. É pela participação nas reuniões, pelas conversas informais e pela reflexão individual e coletiva que o relator assimila o currículo situado (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998) referente à votação.

Questionada durante as entrevistas sobre as mudanças em sua forma de pensar e deliberar ao longo do tempo, uma das conselheiras assim respondeu:

Então assim, melhorou realmente. Até no sentido de ter mais fundamento legal. Antigamente eu ia mais por coração no sentido do sentimento, daquilo que eu achava que estava correto. Hoje em dia, não que isso tenha mudado, mas eu só coloco aquele sentimento se eu conseguir comprovar que aquilo tem um fundamento legal. Então eu cheguei a ver um parecer meu ali que não citava lei nenhuma, artigo nenhum nem nada. Entendeu? Quase que assim: eu acho que deve ser assim por isso. Entendeu? E tava tudo correto, tinha fundamento. Só que eu não coloquei qual era a lei, qual era o artigo, qual a

resolução. E pior que foi aprovado, então o pessoal confia no meu sentimento! ((Risos)) (C1. 4).

Esta é uma visão que mostra como o modo de pensar deliberativamente desta conselheira foi sendo modificado e construído com o tempo. Os pareceres mudam conforme o aprendizado no conselho. Ela não deixou de considerar aspectos singulares de cada caso analisado, mas preocupou-se em melhor subsidiar legalmente seu parecer. Observei que assim acontece com a maioria dos conselheiros. Sem nenhum treinamento ou preparo, eles começam a deliberar sem conhecer fielmente as regras que balizam a forma deliberativa de pensar. Outra conselheira assim refletiu quando conversamos durante sua entrevista sobre o fato de não haver formação para ser conselheiro.

Não há nada. Nada que signifique empossamento na instituição passa por uma formação. A gente vai ocupar cargos de chefia sem ter nenhuma formação sobre chefia. A gente vai ocupar um cargo pra ser conselheiro sem nem ter passado por uma discussão sobre o que seja o COUNI, sobre esse braço da instituição, sobre o regimento da universidade. Então, assim, nada que implique cargos dentro dessa instituição tem como prerrogativa a formação para isso, em assuntos de coordenação, assuntos de chefia, de pró-reitorias. A única formação que a gente tem aqui é a acadêmica e mais nada, até porque esse é o critério de ingresso na instituição, a formação acadêmica (C10.19).

A conselheira reflete sobre o fato de não haver capacitação para o cargo de conselheira assim como para outros cargos na instituição pesquisada. A ausência de treinamento é algo que impacta negativamente o trabalho dos relatores, porque o relato precisa ser desenvolvido mediante a consideração de aspectos legais, éticos e por vezes contextuais, os quais precisam ser coerentemente respaldados e dimensionados. Tal respaldo e dimensionamento poderiam ser melhor desenvolvidos com um treinamento para o cargo.

O momento de apresentação do processo e leitura do parecer normalmente requer uma atenção maior por parte dos conselheiros e dos condutores da reunião. É nesse momento que as informações necessárias à reflexão e deliberação dos conselheiros são disponibilizadas. Por isso, as atividades anteriormente apresentadas, de criação dos processos e de gerência da SODS, estão relacionadas ao trabalho do relator do processo. Essas associações entre as atividades se dão porque as informações disponibilizadas pelos interessados nas instâncias anteriores são fundamentais para balizar a decisão do relator e depois a do conselho. De acordo com Nicolini, Monteiro (2017), as atividades podem se associar ao mesmo tempo ou

não. E a natureza da associação das atividades aqui analisadas se dá porque elas são interdependentes e acontecem de maneira sequencial, embora esta não seja uma regra.

O trabalho do relator é significativo no relacionamento das atividades da prática da tomada de decisão. Conforme apresentei, nem sempre as informações necessárias à análise do relator estão contidas no processo. Por isso, alguns relatores buscam coordenações, chefias ou até mesmo os interessados de modo a sanar dúvidas e questionamentos. Outros relatores, no entanto, preferem não procurar os interessados. E só algumas vezes procuram órgãos da universidade para obter informações importantes (NOTAS DE CAMPO, 2017).

Eu particularmente vou ao encontro do interessado quando eu vejo alguma falha. Então eu procuro, se eu vejo que há possibilidades em que o processo pode ficar mais convincente, atestável, eu tento, todos os processos vêm com o e-mail e o telefone do interessado, e eu entro em contato com o interessado. Ajude aqui, vamos lá tira uma dúvida aqui, outra acolá (C10. 13).

Outra conselheira tem uma percepção diferente sobre a busca de informações adicionais ao processo com interessados. Sua fala a seguir mostra sua opinião:

Eu busco algumas informações adicionais principalmente na coordenação do curso ou na própria reitoria. Eu não busco o aluno em si não, porque o aluno é o interessado, aí ele vai ter argumentos que podem confundir as coisas (C3. 3).

As resoluções que balizam o conselho não definem claramente o papel do relator. Então, não fica explícito se ele deve ou não buscar informações adicionais para um processo a ser relatado por ele. Isso tem uma implicação prática para a análise dos processos porque cada relator tem uma compreensão diferente sobre esta iniciativa. E tem uma implicação teórica, porque o nível e quantidade de informações disponíveis para a análise das decisões, sobretudo coletivas, constroem resultados diferentes, de acordo com Kittel, Luhan (2013).

Outro conselheiro entrevistado assim respondeu quando questionado sobre a frequência com que buscava informações com coordenações de curso, alunos interessados ou com pessoas mais experientes.

Eu não vou atrás... em relação ao interessado. Porque pra mim se tá interessado, e ele sabe que tem a possibilidade de entrar em contato com o relator como já aconteceu várias vezes comigo de interessados virem falar comigo. Eu não, nunca fechei porta pra isso. Quando é em relação à documento, que a pró-reitoria de graduação ou a coordenação era pra ter emitido, eu já baixo logo em diligência, eu não vou nem atrás (C5. 3).

Este conselheiro espera que o interessado o procure para quaisquer esclarecimentos, mas ele não tem iniciativa de contatá-lo. Assim, esta é uma ação que difere de um conselheiro para outro, e influencia a construção do parecer, porque a iniciativa de procurar ou não o interessado gera um quantitativo de informações diferente para julgar.

Na opinião da coordenadora da SODS, é importante que o relator procure o interessado, de modo a diminuir dúvidas ou citar informações relevantes no processo que não estejam lá. “Tem conselheiro que acha que tem que dar parecer com o que está lá e aí não pede nem procura documento” (C4. 3). Ou até mesmo, de modo a confirmar dados que não estão coerentes. Por exemplo, algumas pessoas colocam atestados – de consultas médicas – no processo, mas esses não condizem com o período que está sendo afirmado por eles no pedido.

A depender da natureza do relator, de sua forma de pensar e de votar, ele envia e-mails ao interessado, vai às coordenações, aos centros, com vistas a melhor instruir o processo. Conselheiros mais legalistas geralmente não procuram maiores informações sobre o processo e julgam a partir do que lhes é entregue pela SODS. Conselheiros mais contemporizadores buscam informações para além do que lhes é fornecido, seja por necessidade de complemento de ideias, seja por intuição.

A fala a seguir apresenta como uma das conselheiras sentiu a necessidade de buscar informações adicionais ao processo que tinha em mãos. Essa busca se deu mais propriamente pela intuição, tal como Klein (2007) afirma que pode acontecer em muitas decisões.

Eu uma vez dei um parecer num processo de um aluno, ele era aluno estrangeiro, um aluno africano. Ele estava aqui com aqueles convênios, e no convenio do país dele, que inclusive era um país que estava lutando pela independência, aí ele, pelo convênio, ele não poderia ser reprovado três vezes na mesma disciplina e ele foi. Em cálculo. Ele tinha que voltar pra o país dele. Quando eu olhei o histórico dele, eu sozinha em casa e analisando, eu sabia que a legislação dizia que só podia reprovar três vezes. Mas me deu a impressão que tinha algo mais. Aí eu procurei saber quem era a pessoa que cuidava desses alunos que vinham de fora pra cá. E fui procurar o professor, que era um professor da matemática, aí eu disse a ele: professor eu estou na dúvida porque esse aluno vai precisar voltar e aí ele me deu uma informação que foi definidora pra mim. Ele disse assim que o país desse aluno estava em guerra e que se ele voltasse ele iria ser convocado. Então eu não disse nada e o professor também não disse nada, nem que eu desse parecer favorável nem desfavorável. Eu só fiz dizer obrigada e eu saí feito uma bala! Eu tomei essa decisão na hora (C6. 14).

Alguns conselheiros consideram reflexões práticas relacionadas a uma ética particular, à sua ética particular, que os faz ‘quebrar’ a regra do conselho para tomar uma determinada

decisão, de forma a continuar mantendo sua visão mundo. As decisões baseadas em *phronesis* acontecem quando o conselheiro utiliza a visão aristotélica e aplica os princípios de uma vida feliz e justa, na visão dele, a um caso concreto.

Um pedido de um aluno para trancamento total de um curso por motivos psicológicos envolveu um debate intenso por parte dos conselheiros e da relatora, inclusive com a mudança de seu parecer após a apresentação das opiniões e ponderações dos pares (NOTAS DE CAMPO, 2018). A mudança do parecer por parte de um relator depois que este foi construído condiz com uma mudança de percepção dele à luz do que foi apresentado na discussão entre os conselheiros. O raciocínio prático, que conforme Eisner (2002) pontuou é o raciocínio que se ‘molda’ a algumas características particulares da situação, faz parte da conduta de alguns conselheiros. Para eles, muitas vezes o particular é a excepcionalidade necessária à mudança de pensamento. Este pensamento condiz com a *phronesis* (ARISTÓTELES, 2015), fundamentada no juízo moral, na ética do bom senso.

Outros conselheiros não mudam seu parecer praticamente em nenhum momento. Não há uma flexibilidade ou adaptabilidade por parte deles para considerar novas e relevantes informações trazidas durante a discussão nas reuniões do conselho. Essa postura não indica a ausência total de uma deliberação *phronética* – baseada em *phronesis*, mas apresenta que o relator não tem a flexibilidade necessária para desenvolvê-la.

Desenvolver a *phronesis* na tomada de decisão significa pensar e agir de modo deliberativo a partir do particular. Observei que os relatores têm a percepção de que a maioria dos casos/pedidos que chegam ao conselho têm esse caráter particular, o caráter que Schwartz e Sharpe (2010) evidenciaram como as situações do cotidiano que fogem do habitual e precisam ser consideradas. Essa particularidade ou, como alguns conselheiros chamam excepcionalidade, traz o elemento da diferença para cada processo a ser julgado.

Os conselheiros, sobretudo relatores, sabem que essas particularidades quase sempre demandam uma quebra do que foi posto em lei sobre aquele pedido. Essa quebra representa um pensamento por parte do relator sobre a prioridade do particular em detrimento do que foi posto na lei. O pensamento e deliberação *phronética* garante que o particular seja considerado para que a ética seja mantida naquela situação. O que considero ética neste estudo, mais uma vez, é a ética de Aristóteles, a ética do bem comum, da virtude, da empatia e do pensamento contextual.

Na terceira vinheta aplicada, sobre um pedido de um aluno para quebrar o pré-requisito para uma disciplina por ele tê-la perdido por falta, uma das conselheiras refletiu sobre como se dá a interpretação da quebra da lei.

A maioria das vezes as pessoas contrariam a lei porque usam o bom senso. Porque as resoluções são congeladas demais e o contexto dos problemas não é de robôs. E existem outros fatores que influenciam a vida. (V6. 3)

O exercício do julgamento e deliberação no conselho, na forma em que o relator procede ao identificar o particular na decisão prática, é resultado da dinâmica das relações do relator e dos outros conselheiros. Ao identificar que um conselheiro fez determinada menção/consideração em seu julgamento, notadamente muitos relatores tomam para si aquela forma de pensar. A *phronesis* do indivíduo, no caso relator, condiz com uma ética situada, socialmente construída através das experiências individuais e coletivas entre os conselheiros, membros da mesa que preside o conselho, interessados e público relacionado.

Para o desenvolvimento do relato final, há que se ter uma boa análise de todos os documentos e informações, bem como um relacionamento disto com a legislação. Ou seja, mediante o que a lei apresenta, o julgamento do relator considera os elementos ou informações dos processos, junto à sua experiência profissional e pessoal. A intuição (KLEIN, 2007), o raciocínio prático (EISNER, 2002) e os interesses e visões éticas distintas são os grandes construtores da decisão do relator, junto ao seu conhecimento do regulamento da instituição.

O relator pode desenvolver um juízo de valor, uma opinião enviesada sobre o pedido que tem em mãos e, com isso, pode influenciar o grupo a votar de acordo com sua percepção. Essa percepção pode, inclusive, ser originada de um interesse particular do próprio relator ou de alguém relacionado a ele, no processo em questão, assim como Margon e Poubel (2016) discutiram em seu estudo, e foi apresentado no capítulo das decisões coletivas. A partir da oratória do seu relato e da confiabilidade transmitida, o relator propicia as informações que ele considera adequadas para o julgamento dos conselheiros. Por isso, sua importância significativa nesta e em outras atividades, já que os conselheiros não têm conhecimento prévio dos processos que serão julgados nas reuniões.

O relator defende suas ideias com bom argumento, com disposição em dialogar e propiciar seu ponto de vista baseados em fatos e ideias próprias. Essa ação dele se relaciona à ideia de retórica, de eloquência em apresentar uma opinião baseada no relacionamento entre a legislação e sua interpretação daquele pedido. A eloquência e a retórica têm um papel relevante na atividade de relatoria dos processos, porque é na forma de argumentação, entonação, exemplificação e identificação que o conselheiro consegue explicar seus

interesses e necessidades em aprovar ou reprovar um pedido. Tal capacidade é inerente a alguns conselheiros em detrimento de outros. Mas também observei que a experiência no conselho propicia este aprendizado nos conselheiros.

No momento em que um relator recebe um processo e tem algum tipo de relacionamento com alguma das partes envolvidas, ele deve devolver o processo à SODS de maneira a garantir a impessoalidade no julgamento. Mas não foi isso que aconteceu com um caso de seleção para pós-graduação em nível doutoral num dos programas da instituição.

Neste caso, três candidatos alegam ter havido ilegalidades no processo seletivo que participaram: parcialidade do presidente da comissão julgadora, acúmulo errado da nota de língua inglesa de um dos candidatos, subtração indevida de pontuação de dois recorrentes, orientação e coautoria de artigos de membros da comissão avaliadora da seleção junto a candidatos, indevida atribuição de notas a candidatos sem a devida publicação científica, desrespeito ao calendário do edital de seleção, do início das aulas antes de esgotadas as versões administrativas do calendário de homologação das notas, do arredondamento das notas, da impessoalidade. Os interessados requerem que seja refeito o julgamento das notas dos interessados e de todos os que participaram do processo seletivo, com a devida solução dos problemas indicados, e retirando, por consequência, dois candidatos previamente aprovados, os quais os interessados no pedido alegam terem sido aprovados injustamente. Tal pedido foi realizado inicialmente ao conselho do referido programa de pós-graduação e, posteriormente, chegou ao COUNI em nível de recurso.

O relator ficou nove meses com o processo em mãos sem apresentar sua apreciação e julgamento. Bem como também, os interessados no processo, em uma das reuniões na qual o processo não foi julgado, mais uma vez, pediram a fala para indicar que o relator tinha um relacionamento de amizade com um dos professores acusados da banca de seleção.

O relator diz que ficou difícil julgar sem nenhum objeto jurídico e prova palpável ou recomendação legal no processo. Não se sentiu seguro em julgar e consultou a procuradoria jurídica da instituição. Tal consultoria se deu principalmente para saber se houve perda de objeto pelo processo. E a procuradoria pede que seja instaurada sindicância investigatória no centro de origem da referida pós-graduação, a fim de investigar a materialidade e autoria dos fatos narrados no processo.

Baseado na resposta da procuradoria jurídica, o relator apresenta seu parecer indicado a abertura de sindicância para investigar o processo seletivo e que tal resultado deve ser enviado à reitoria para as devidas providências.

O fato é que o relator ficou muito tempo com o processo em mãos, e realmente, até pelas conversas informais dos conselheiros durante partes da reunião em que o processo foi relatado, o relator conhecia de maneira próxima um dos professores envolvidos nas acusações. Então, o relato não foi realizado em tempo hábil, bem como a impessoalidade do relator não foi cumprida corretamente.

Durante as reuniões, a maior parte dos conselheiros realiza o seu relato de maneira clara (NOTAS DE CAMPO, 2017). A leitura do processo por parte do relator envolve as seguintes fases:

- Número de cadastro do processo no sistema e nome do interessado;
- Objetivo/pedido;
- Contexto e situação do interessado, o que eles chamam de histórico. A elucidação do contexto permite que o relator cite possíveis documentos que constem no processo e que tenham servido de suporte para o seu julgamento;
- Análise: é nesse momento que o relator discorre sobre a opinião dele a partir das informações que foram apresentadas no processo. Ele fundamenta sua visão sobre o que foi ou não foi apresentado, mostrando sua linha de raciocínio;
- Parecer: normalmente apresenta qual o critério legal do regulamento/regimento que faz menção àquele pedido e qual foi a deliberação do relator – se foi acompanhando o critério legal ou não.

Alguns poucos relatores não conseguem apresentar o real significado e objetivo do pedido do interessado, o que muitas vezes acontece pela não apropriação por parte dele do regulamento da instituição ou pela sua forma própria de falar, que não é clara (NOTAS DE CAMPO, 2017).

Outro destaque é que alguns conselheiros não têm propriedade para julgar certos pedidos técnicos de mudanças de disciplinas. Por serem de áreas não relacionadas à natureza de alguns pedidos, os membros do conselho precisam conversar com pessoas de áreas afins àquele pedido para um melhor discernimento sobre ele. Por exemplo, um pedido para o curso concomitante de duas disciplinas que eram pré-requisito uma da outra na área de engenharia foi dado para que uma professora da área da saúde realizasse o parecer. Então, a referida docente procurou professores desta área para conversar sobre estas disciplinas, antes de realizar seu parecer. Este é um dos problemas da presidência da mesa e da própria SODS ao enviar os processos para relatoria. E causa deficiência no processo de deliberação e julgamento do conselho.

Assim, reitero a importância da atividade do relator para a tomada de decisão como prática no COUNI. Destaco, por fim, a fala de uma conselheira sobre o papel do relator e, até mesmo, sua capacidade de retórica e pensamento relacional. Ela utilizou o exemplo anteriormente mostrado sobre a relatoria do processo seletivo para pós-graduação em nível doutoral para explicar sua percepção.

Então o relator é quase tudo. Não é tudo por duas questões: primeiro, existe o outro, o outro conselheiro tem insights, tem sacadas, ele tem sentidos mais aguçados pra tentar perfurar esse processo. E tentar adentrar nele. Ele pega algumas brechas através das perguntas que ele faz. Ele está tentando provocar. E o relator também não é quase tudo pelo interessado. Se o interessado não estivesse ali, aquele processo não teria sido tão discutido. Você veja que naquela reunião sobre o processo do Prodema [Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente], quem provocou o relator foram os interessados que estavam presentes. Inclusive pra dizer a página em que estava aquele documento. Eu fico com vergonha. Com muita vergonha porque isso me desqualifica enquanto conselheira (C10. 19).

Neste exemplo específico, a conselheira mostra emoções – como vergonha – que sentiu durante a reunião em que o relator apresentou seu parecer. A junção de processos problemáticos com relatorias desqualificadas e/ou antiéticas ocasiona momentos em que a reflexão sobre papel e competência do relator é mais evidente.

Apresento na atividade a seguir a discussão sobre a reunião do conselho, que envolve também artefatos materiais, práticas discursivas e não discursivas na tomada de decisão como prática, assim como Schatzki (2017) menciona na textura das atividades de uma prática.

4.2.4 A Reunião do Conselho

A reunião do conselho é uma das atividades da prática da tomada de decisão em que a relatoria do processo – atividade anteriormente analisada – é consolidada. A leitura do processo é realizada pelo relator durante a reunião. Após essa leitura e deliberação do relator, o presidente da mesa dá a palavra para algum conselheiro que tenha dúvidas, esclarecimentos ou que queira suscitar o diálogo sobre aquele pedido, a partir do que foi apresentado pelo relator. Esse momento é relevante uma vez que é nele que acontecem as discussões conjuntas do conselho sobre os pedidos. Com a conclusão da leitura do parecer do relator, o conselho começa a refletir e conversar sobre questões-chave para deliberação final. As discussões dos

conselheiros envolvem opiniões sobre a legislação, sobre o parecer do relator ou sobre o caso específico.

Nesse momento, muitas cenas mutuamente inteligíveis e cursos de ação (NICOLINI; MONTEIRO, 2017) são realizados. Ou seja, entendimentos compartilhados são postos pelos conselheiros como forma de sustentar sua visão daquele pedido. Normalmente, são esses entendimentos que fundamentam a decisão deles. Tais entendimentos compartilhados serão apresentados no capítulo seguinte.

Por isso, a reunião do conselho é o momento em que acontece a maior parte da discussão entre os pares, que muitas vezes é resultado ou foi influenciada pelas atividades que acontecem previamente à reunião como a origem dos processos, a gestão de processos pela SODS e o trabalho do relator. São esses sistemas de atividades (SCHATZKI, 2017) que formam a prática da tomada de decisão no conselho.

Há, normalmente, uma ordem para as reuniões, a qual é enviada previamente aos conselheiros na forma de uma pauta. Esta pauta contém a ordem dos processos que serão julgados, com seu número identificador e relatoria. Ao dar início à reunião, a presidência da mesa realiza alguns informes e, após, discute essa ordem de processos com intuito de dar prioridade a alguns deles. O pedido de prioridade para processos não é permitido do ponto de vista legal. Mas, alguns conselheiros pedem com a justificativa de que os processos estão ‘atrasados’. Alguns pedidos de quebra de pré-requisito precisam ser julgados antes que o semestre acabe, ou processos que foram colocados em diligência (por normalmente serem mal instruídos) e que tiveram documentos inseridos ao longo do trâmite, tornam-se urgentes. Prioridades são pedidas também para processos de prorrogação de prazo para conclusão de curso, reingresso de alunos à instituição e assuntos institucionais como mudanças em resoluções. Ainda, prioridades são pedidas para os processos de alunos que se encontram assistindo à reunião.

Alguns processos se configuram como perda de objeto, por passarem muito tempo em pauta e não serem julgados. Essa demora acontece justamente por causa desses pedidos de prioridade e das faltas dos conselheiros relatores. Há um grande volume de processos em cada reunião. Normalmente são colocados até 120 processos para as reuniões que duram o dia inteiro. Um único pedido pode levar cerca de meia hora, quarenta minutos para ser julgado, a depender do debate que acontece entre os conselheiros.

É praticamente impossível dar conta da quantidade de processos que se coloca em pauta em cada reunião (NOTAS DE CAMPO, 2017). Além dos pedidos de prioridade, há também os pedidos de retirada de processos da pauta, porque já foram votados, estão

repetidos, porque o relator não está mais no conselho ou porque houve mudança de relatoria ou um pedido de diligência. Alguns relatores devolvem os processos à SODS por não se sentirem aptos a julgar em alguns processos com caráter mais jurídico ou porque são do mesmo centro que o interessado.

Pedidos de inclusão na pauta também acontecem concomitantemente aos pedidos de prioridade e de retirada. Observei que há uma perda de tempo considerável com esses pedidos de inclusão, retirada e prioridade antes do efetivo início da reunião do conselho (NOTAS DE CAMPO, 2017). Do ponto de vista legal, não há justificativa para tais pedidos. Identifiquei que as justificativas estão associadas a falhas de administração da SODS e à interesses dos relatores de ordem política ou social.

O resultado da decisão pode ser imprevisível em alguns pedidos, porque depende dessa visão de mundo, da experiência do relator, do seu conhecimento sobre aquela natureza de pedido. Essas características da decisão individual começam a ficar claras durante o debate na reunião do conselho. Mas a decisão final é colegiada, é um conselho. Então, por mais que algum relator tenha cometido uma injustiça ou um devaneio, o conselho avalia, durante a reunião, o pedido e o raciocínio do relator de modo a validá-lo ou não. É uma decisão conjunta. O ápice das reuniões ocorre quando há a discussão entre os conselheiros. É nela que eles constroem seu raciocínio para deliberação: através de uma informação dada, de uma opinião compartilhada sobre algum envolvido no processo, de uma experiência similar relatada, enfim, através do conjunto organizado de fazeres e dizeres (SCHATZKI, 2006) que acontece neste momento.

Há um relacionamento entre alguns conselheiros de modo mais próximo. O fato de haver uma mesa circular em que os conselheiros podem ficar de frente um para o outro, ou ao lado, favorece o estreitamento dos relacionamentos e a maior clareza das informações postas. Os conselheiros normalmente sentam nos mesmos locais em todas as reuniões e conversam um pouco antes do início sobre assuntos diversos ou sobre os processos que estão relatando (NOTAS DE CAMPO, 2017). Apesar do grau de autonomia e independência do relator, normalmente muitos deles conversam sobre os processos com aqueles pares com quem tem maior empatia. Durante a troca de informações do conselho sobre um pedido, alguns conselheiros conversam com colegas que estão ao seu lado sobre sua opinião em relação ao pedido, em relação ao relator e à discussão que é realizada naquele momento.

Os relatores conversam também com alguns interessados pouco antes das reuniões. Alguns interessados assistem as reuniões e intervêm quando solicitado ou, até mesmo, pedem para falar para dar uma informação complementar após o relato ser finalizado. Este é um fator

que influencia a tomada de decisão por parte dos conselheiros. A presença do interessado pode coagir o conselheiro a votar a favor dele ou perturbar o momento de reflexão individual e coletiva para a votação. Durante as entrevistas, um conselheiro refletiu sobre a participação dos interessados nas reuniões do conselho, quando perguntado sobre a sua compreensão da importância de os alunos conversarem com ele antes do julgamento dos processos.

Eu acho que na maioria das vezes atrapalha, inclusive eu acho estranho a postura, de ter na reunião o interessado do processo ali. Eu tô com o parecer dele, e é favorável, acontece tudo e eu olho pra cara dele e ele está feliz. Na hora que termina ele já levanta e vem agradecer a você e sai. E pra mim isso pega muito mal, porque é como se você tivesse bancado a defesa dele, como se fosse um advogado (C5. 8).

No entanto, a presença do interessado também pode aperfeiçoar o processo de deliberação, porque algumas vezes eles disponibilizam informações relevantes ao julgamento dos conselheiros (NOTAS DE CAMPO, 2018).

Conforme apresentei anteriormente, a maioria dos processos votados na reunião é de pedidos de quebra de pré-requisitos para disciplinas, solicitação de revalidação de diplomas de graduação e de pós-graduação. Nestes últimos tipos de processos, os conselheiros são mais legalistas/técnicos e, para decisão, seguem a lista de documentação requerida para tal validação. Em outros processos como os pedidos de quebra de pré-requisitos ou de anulação de concursos, os conselheiros são mais contemporizadores, realizam um raciocínio mais subjetivo ao considerar questões pessoais dos interessados e até mesmo comunitárias.

Os processos subjetivos requerem a consideração do particular, e por isso nestes, os conselheiros são contemporizadores. Nestes processos, as decisões tem um caráter mais *phronético*, tal como uma ética situada que mencionei quando falei sobre o trabalho do relator. Ou, na visão de Aristóteles, nestes tipos de processo, o relator delibera a partir da virtude prática do equilíbrio. Em processos mais técnicos, o conselheiro age como tal, sendo mais legalista.

Durante a discussão teórica em capítulos anteriores, mencionei que autores como Damásio (1994); Gigerenzer (2009); Coget, Haag e Gibson (2011); Aquino; Freeman (2012) falam sobre os tomadores de decisão contemporizadores como aqueles que consideram mais a intuição, as características particulares da situação e até mesmo a emoção ao analisar um caso. É como se a sua racionalidade fosse flexível ou adaptável sem deixar de ser ética, mas sendo, sobretudo transformadora, assim como Frega (2012) apresentou.

No entanto, ao destacar estes dois tipos de características de decisão dos conselheiros, não quero determina-los como extremos e nem pretendo limitar a decisão como prática no conselho a partir destes dois tipos – legalista e contemporizadores. Ao contrário, apresento este como o início da minha compreensão das decisões do conselho. Esta foi a forma como compreendi preliminarmente a tomada de decisão no COUNI. Depois, comecei a perceber que a característica do particular e do raciocínio prático faz parte, em muitos momentos, desses dois tipos de modos de pensar, formando outros, dando um sentido à decisão individual *phronética* (baseada nas ideias de Aristóteles) e posteriormente à outros resultados deste estudo.

A duração – manhã e tarde – das reuniões tem algumas implicações para a decisão. Normalmente no início da reunião da manhã e da tarde, os conselheiros estão mais propensos a ouvir e discutir os processos. Ao final da manhã e ao final da tarde o nível de concentração cai consideravelmente, provavelmente devido o cansaço. Também, as emoções ficam mais explícitas. Esta duração das reuniões é explicada pelo quantitativo de processos a serem votados, o que se torna muitas vezes estressante. Também, outras características como os debates intensos e a gravidade dos pedidos apresentados geram estresse e cansaço acentuado nos conselheiros (NOTAS DE CAMPO, 2018). Uma das conselheiras assim refletiu sobre como ela se sente na semana em que participa das reuniões:

As reuniões são muito cansativas. [...] Nos dias em que eu estou na reunião do conselho eu perco a semana porque eu estou relatando num dia, no outro é a reunião e no outro dia eu estou destruída. De cansaço, preocupação, energia baixa. No início eu pensei que era fome porque eu passava a tarde sem comer. Comecei a almoçar bem e comer barrinhas de cereal. Mas não deu resultado (C8. 19).

Outra conselheira fez uma reflexão mais preocupante sobre a duração das reuniões e suas implicações para as votações e deliberações.

Inclusive teve um caso que a gente votou antes do almoço contra e depois do almoço foi diferente, pra um processo quase igual. A hora conta muito, o cansaço. Geralmente tem confusões no final da tarde, que as pessoas já estão sem paciência. Tem uma diferença de votação e de agressividade (V3. 7).

O cansaço dos conselheiros é visto claramente ao final das reuniões. Eles não demoram mais analisando os processos, não entendem de início os relatos apresentados, e as informações dadas pela mesa condutora da reunião quase sempre são repetidas (NOTAS DE

CAMPO, 2018). E mais preocupante ainda é que a qualidade das decisões muda conforme o cansaço e o estresse acumulado durante o dia de votações. A grande quantidade de opiniões, sobretudo diversas, gera cansaço emocional, que fica maior com a aproximação do final da reunião. As opiniões pessoais e a forma como estas opiniões são classificadas uns pelos outros gera debates mais longos ainda, o que estende ainda mais as reuniões.

A ausência de treinamento para ser conselheiro tem implicações positivas e negativas para as reuniões. As positivas dizem respeito à abertura dos conselheiros ao aprendizado, abertura que se justifica porque eles não sabem efetivamente como agir e por isso querem aprender com maior rapidez. O aprendizado durante as reuniões acontece também quando há integração das opiniões envolvidas nos relatos, assim como Louis (2015) afirma quando diz que a incorporação e adaptação de opiniões nas discussões gera aprendizado. Ou seja, quando as opiniões da maioria dos conselheiros são dadas e discutidas, normalmente o parecer do relator vai ficando mais coerente com a percepção da maioria.

As implicações negativas acontecem por causa da insegurança dos conselheiros, das dificuldades geradas pela ausência de comunicação entre relator e envolvidos com o processo. Essa dificuldade de comunicação acontece porque os conselheiros relatores não sabem como devem proceder para deliberar sobre um pedido, dada a ausência de capacitação.

Ao final da reunião, os processos julgados são enviados pela SODS às instâncias anteriores por ele percorridas, ou mesmo a outras que sejam necessárias para deliberações adicionais, conforme também apresentei durante a discussão da atividade da SODS.

Assim, entendo que as quatro atividades apresentadas – criação dos processos, gestão dos processos pela SODS, relatoria dos processos e a reunião do conselho – integram a prática da tomada de decisão no COUNI. No entanto, uma prática é bem mais que a integração de algumas atividades. Assim como Antonacopoulou (2015) destaca, a prática é composta por esta integração junto a evoluções e negociações em curso, que mudam a forma como as atividades são performadas e constituem novas possibilidades que suas inter-relações podem tomar.

Definir o limite da prática e da própria ação ou atividade é difícil, assim como Nicolini e Monteiro (2017) evidenciam. Por isso, a finalização da atividade da reunião do conselho é entrelaçada com o começo ou os limites das outras atividades e de outras práticas. Entendendo-a como uma prática, a tomada de decisão no COUNI envolve bem mais que a reunião do conselho, porque não é lá que a decisão acontece, mas sim, é lá que ela também é construída, consolidada. A decisão acontece ao longo de todas as atividades destacadas.

Cada atividade tem um papel na prática da tomada de decisão. Reconhecendo a decisão do conselho como uma prática, cada atividade está entrelaçada uma a outra de algumas maneiras. A atividade de criação dos processos e a atividade da gestão de processos pela SODS estão principalmente relacionadas porque a não instrução dos processos em seu início faz com que a SODS tenha que buscar informações junto a coordenações ou outros órgãos que dão início aos processos para melhor fundamentá-los e/ou compreendê-los. Este relacionamento nem sempre acontece da maneira mais adequada e eficiente, visto que existem problemas de gestão por parte da SODS e problemas no surgimento dos processos por parte dos interessados e de outros órgãos responsáveis.

O relacionamento entre a gestão da SODS se dá com o trabalho do relator principalmente porque este relator procura a coordenadora da SODS para esclarecer dúvidas e conversar sobre seus entendimentos gerais, ao tempo em que a SODS transmite as regras e procedimentos para o relator quando solicitado por ele. O relator é impactado também pela reunião do conselho porque é nela que é desenvolvido o seu conhecimento tácito sobre a deliberação dos processos e são nas reuniões em que os relatos são lidos e apreciados pelo conselho.

A reunião do conselho é uma atividade que sofre consequências da criação dos processos, porque são as informações e o próprio processo criado, com suas características únicas que servem de base para a decisão. A falta ou a abundância de informações são geralmente fenômenos da criação dos processos que geram consequências para seu julgamento coletivo durante das reuniões, assim como autores mencionaram. A reunião do conselho também tem impactos do trabalho da SODS, porque problemas na pauta, na designação de relatorias e nos despachos dos processos geram atrasos na reunião e julgamentos ineficientes.

Todas as atividades estão entrecruzadas de diversas maneiras, que mudam, acabam e são renovadas ao longo do tempo, tal como o acontecimento de uma prática. É importante entender que tais relacionamentos caracterizam a tomada de decisão como prática no COUNI, reconstruídos e modificados à medida que acontecem.

Assim sendo, o nexa da prática tal como Schatzki (2012) discute, envolve os artefatos, as integrações e suas mudanças e construções contínuas, no arranjo de seus fazeres e dizeres incorporados. Como forma de melhor entender este nexa, no próximo capítulo discuto mais especificamente algumas características das atividades em seus fazeres e dizeres. De forma mais direta, apresento a compreensão que obtive do nexa da tomada de decisão como prática no COUNI. Foi meu objetivo apresentar neste capítulo as atividades da prática, e no próximo,

discutir e analisar o relacionamento destas atividades nos seus fazeres, dizeres e artefatos constituintes.

4.3 O NEXO DA PRÁTICA DA DECISÃO NO CONSELHO

Entendo a tomada de decisão como uma variedade de ações que acontecem estruturadas no espaço e no tempo, tal como apresenta Schatzki (2006). De acordo com o que discuti no referencial teórico, o autor define que a estrutura de uma prática pode ser entendida por meio de um nexo de fenômenos. Este nexo é composto por entendimentos práticos, regras, artefatos e entendimentos compartilhados. Tomando por base tal percepção de nexo de Schatzki, evidencio neste capítulo a estrutura de governança do nexo da prática da tomada de decisão no COUNI.

Tal estrutura de governança ou nexo, ainda, pode ser explicada porque as ações das pessoas do conselho se interligam e formam uma identidade conjunta, de maneira ordenada em torno da prática da tomada de decisão.

4.3.1 O Know-How Orientador das Atividades

O know-how que orienta as atividades da prática são as habilidades e aptidões que caracterizam as ações da prática. São formas de entender e fazer as ações. Como Schatzki (2006) diz, são alguns dos entendimentos práticos que constituem a prática.

Na atividade da criação dos processos, a partir das conversas informais, constatei que há principalmente os entendimentos por parte das coordenações sobre como devem construir o processo – quais documentações colocar, quais instruções apresentarem aos alunos, qual a resolução que deve ser consultada para cada natureza de pedido dos alunos. Essas ações são compostas por fazeres e dizeres como: “o aluno tem na cabeça o que quer” (dizer); mostrar o parecer falando sobre o pedido (fazer); “pedimos pra colocar tudo que ajude a entender o pedido” (dizer). As coordenações de curso representam outra prática social, uma das práticas sociais que mais estão relacionadas à prática da tomada de decisão do conselho.

Os alunos normalmente participam das reuniões do conselho como forma de mostrar ao relator e aos conselheiros um interesse, cuidado e atenção em relação ao seu pedido. Este é um entendimento prático dos interessados nos processos (NOTAS DE CAMPO, 2018). Ou seja, eles entendem que estar presentes na reunião, mesmo que não intervindo, mostra que eles estão atentos e que o pedido realizado por eles é importante.

O fato de não haver formação para ser conselheiro desenvolve muitos entendimentos práticos para as atividades da tomada de decisão. Interpretar um pedido em um processo conforme a lei e considerando aspectos particulares da situação é uma forma de entendimento prático, porque envolve o desenvolvimento de um know-how sobre como deliberar. Envolve também os entendimentos dos relatores os quais são construídos a partir de experiências pessoais e coletivas que não são aprendidas formalmente, mas são executadas a partir da inteligibilidade dos praticantes.

Os conselheiros construíram algumas perguntas ao longo das reuniões como forma de melhor julgar os processos. Esses são outros entendimentos que foram criados espontaneamente como forma de aperfeiçoar o processo de interpretação dos pedidos durante as reuniões (NOTAS DE CAMPO, 2017). Alguns pedidos não são compreendidos de maneira clara nem pelo relator, nem com as discussões realizadas após a leitura do parecer dele. Assim, percebi durante as discussões, que alguns conselheiros realizam perguntas de forma a entender os processos e, essas perguntas, são mantidas como uma interpretação norteadora de processos com pedidos semelhantes.

Por exemplo, pedidos de quebra de pré-requisito sempre traziam compreensões conflitantes e diversas entre os conselheiros. Até que uma das conselheiras teve a ideia de construir um raciocínio para realizar tal tipo de deliberação. Na entrevista, ela explicou:

Aí eu disse: gente, vamos analisar e criar pelo menos um... uniformizar esses pareceres aqui. Aí foi engraçado porque ninguém nunca tinha parado pra isso lá. Eu falei assim: **qual o CRA do aluno?** Aí o professor que tava dando o parecer não tinha levado isso em consideração, aí foi lá e olhou no histórico escolar e tava lá o CRA. **Aí, quantos semestres o curso dele permite?** Ele foi lá e olhou. **Qual o semestre que ele tá agora?** São 15 e ele tá no 14º. Só falta mais um, portanto ele é concluinte. **Quantos créditos tão faltando pra ele cursar? Cabe em um semestre? Não cabe em um semestre? Do que adianta eu quebrar o pré-requisito se não vai conseguir?** Tem que dar uma prorrogação de prazo pra ele. Então eu fiz várias perguntinhas na sequência. Aí o professor conseguiu organizar o parecer dele que estava quebrado. Aí os outros quando vieram falaram assim: [...], faz aquelas perguntas de novo. E só fazendo as perguntinhas a gente viu que com os dois documentos a gente conseguiria dar um parecer mais consubstanciado. (Grifo meu) (C1.3)

Esse é um exemplo do que acontece nas reuniões com alguns pedidos que não eram corretamente interpretados. É interessante perceber que são construções sociais, são entendimentos práticos do conselho acerca dos pedidos, um know-how, uma forma de entender e deliberar de maneira prática, sem intervenções regimentares diretas, mas também

sem deixar de pensar na lei. Esses entendimentos são construídos também sob a influência das informações dispostas nos processos – da SODS (atividade), de coordenações ou de outros órgãos, assim como pela percepção dos relatores (atividade). Por isso, tais entendimentos são os norteadores das atividades da prática.

O desenvolvimento do know-how mostra que uma prática é influenciada por entendimentos gerais, únicos, socialmente construídos, à medida que o praticante tem acesso aos artefatos, às tensões entre os relacionamentos e aos aprendizados conjuntos. Construir perguntas gerais para interpretar um processo é uma forma de construir um raciocínio ou um entendimento sobre um pedido. Tal raciocínio, uma vez consolidado, é constantemente modificado na atuação da prática social. Os entendimentos práticos da prática social não são guiados por regras formais e pela busca da eficiência de uma prática, mas pela sensibilidade e atuação da prática a partir da inteligibilidade dos praticantes em seus fazeres e dizeres incorporados.

A indicação da construção de cronogramas para o caso dos pedidos de extrapolação de créditos e de extrapolação de tempo para finalizar o curso é outro know-how, que foi construído com os diálogos com alguns interessados e nas próprias reuniões do conselho. Alguns interessados não conseguiam finalizar o curso mesmo sendo dado mais tempo pelo conselho. Por isso, ao saber deste problema alguns conselheiros começaram a pedir cronogramas detalhados para o término do curso de modo que o interessado pudesse aproveitar o tempo de maneira adequada. Este know-how ou entendimento prático é um dos indicadores de que os conselheiros buscam não só analisar o pedido dos interessados, mas também fixar os meios para que os pleitos sejam atendidos, quando possível. Essa é uma forma de pensar – um fazer – que fundamenta tanto a atividade do relator como a de criação dos processos e a própria prática da tomada de decisão. A prática da tomada de decisão no conselho envolve um bom senso e um pensamento reflexivo, assim como Shotter e Tsoukas (2014a) evidenciaram, sobre as implicações e consequências das deliberações dos conselheiros.

Outro know-how envolve a atividade da SODS, mais especificamente. Alguns processos são enviados a conselheiros que tem ou podem ter algum conhecimento sobre a natureza do pedido. Ou seja, pedidos sobre disciplinas da área de saúde são enviados a conselheiros desta área. Pedidos sobre disciplinas da área de engenharia são enviados a conselheiros desta área. Este é um entendimento que facilita outra atividade que é a relatoria do processo. Há a ressalva apenas de que o conselheiro não deve pertencer ao mesmo centro de ensino o qual foi origem do pedido. Há a indicação legal de que o conselheiro relator não

deve conhecer os envolvidos com o processo, professores, alunos ou outros servidores. No entanto, a partir das observações, identifiquei que nem sempre isso acontece. Haja vista o processo sobre a seleção para a pós-graduação em nível doutoral que foi encaminhado a um relator que conhecia um dos professores da banca.

Assim, o know-how que orienta as atividades constitui-se de aprendizados contínuos e dinâmicos dentro e fora da prática, a partir do que foi sendo observado pelos praticantes e alicerçado pela sua inteligibilidade.

Não é possível identificar a totalidade de know-how e entendimentos práticos das atividades da tomada de decisão como prática no COUNI. São compreensões que mudam e se reconstróem ao longo do tempo, assim como acontecem em grande quantidade. Mas a discussão sobre know-how permite entender a prática e seus relacionamentos na estrutura de governança de suas atividades. A seguir, discuto sobre as resoluções, estatuto e regimentos que dão suporte legal às decisões do conselho.

4.3.2 As Resoluções e Regimentos

As resoluções e regimentos, as regras de maneira geral, são outro fenômeno que compõem a prática social. A prática pode ser entendida a partir de suas regras explícitas, ou seja, as instruções que os participantes da prática seguem, desobedecem ou ignoram no curso de suas atividades. E também se referem a regras não explícitas, que são o entendimento que as pessoas têm ou constroem a partir das regras que seguem. A maioria das ações realizadas na prática é delimitada pela inteligibilidade ou o entendimento que elas constroem de normas e procedimentos explícitos os quais estão submetidas. A partir do entendimento de Schatzki (2006), as regras são interpretações codificadas das leis, mais do que as leis por elas mesmas.

Inicialmente discorro sobre as regras explícitas do conselho, que são os fundamentos que os conselheiros seguem para tomar as decisões e para sua própria atuação no conselho. Estas regras são submetidas também aos funcionários da SODS, às pró-reitorias e até mesmo aos interessados, no sentido de dar indicações de como os mesmos devem proceder no andamento dos processos administrativos.

4.3.2.1 Regras Explícitas

A principal regra ou a regra geral que regula o conselho é a lei 9784/99. Essa lei fala sobre como se dá a legitimidade dos processos administrativos no âmbito da Administração

Pública Federal, com capítulos e artigos que versam sobre como deve se dar a tramitação dos processos, dos direitos e deveres do administrado, os recursos, prazos e sanções. Nessa lei, também, são dados os princípios que a administração pública obedece, os quais, consequentemente, são tidos como base para as decisões no conselho. Observei que os conselheiros têm o cuidado de mencionar tais princípios, com atenção especial ao princípio da economicidade e razoabilidade, quando da leitura – desenvolvimento – de seus pareceres. Os referidos princípios estão expostos no Quadro 10:

Quadro 10 – Princípios da Administração Pública, seu Significado e Papel no Conselho

PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	SIGNIFICADO	PAPEL/PARTICIPAÇÃO NO CONSELHO
Legalidade	O administrador público não pode desviar-se da lei, que oferece à Administração Pública uma linha a ser seguida.	Pouco citado nos pareceres. Esse princípio acaba sendo considerado de maneira implícita às decisões dos conselheiros. Em sua maioria, as decisões têm um caráter legal, ainda que sejam conduzidas muitas vezes em prazos fora da resolução.
Finalidade	O administrador público deve buscar alcançar a finalidade ou fim público que é o interesse público, objetivo da lei.	Pouco citado nos pareceres. Este princípio é realizado de maneira automática nas decisões. Ao julgar pedidos individuais, normalmente o conselho não menciona o bem público, embora eles se auto denominem servidores públicos, tal como são.
Motivação	O administrador público deve ter uma motivação para os atos, que é a fundamentação tática e jurídica para aborda-los.	Praticamente não é citado nos pareceres. A motivação para agir taticamente e juridicamente é comprometida pela falta de treinamento para o cargo de conselheiro. Quando do início à participação no conselho, os conselheiros não constroem pareceres com os fundamentos legais claramente definidos.
Razoabilidade	A administração deve pautar-se sob o que é razoável, ou seja, agindo da melhor forma possível para atingir o fim público pretendido.	Muito citado nos pareceres, este princípio norteia no sentido de que alguns pedidos não são totalmente aceitáveis, mas devem ser apreciados e até aprovados devido suas contingências, situações e provas especificadas.
	O administrador público deve buscar atingir a adequação dos meios e fins de	Praticamente não é citado nos

Proporcionalidade	dado ato, devendo este ato ser racionalizado buscando a medida mais compatível com a finalidade pública a ser investigada.	pareceres, mas tem uma interpretação similar ao princípio da razoabilidade por parte dos conselheiros.
Moralidade	A administração pública deve trabalhar a partir de padrões éticos, probidade, lealdade, honestidade. A noção aqui é maior que a moral para o senso comum e deve ser entendida como o trato da coisa pública em busca do melhor interesse coletivo.	Pouco citado nos pareceres. Porém, há um comprometimento moral da maioria dos conselheiros em compreender as necessidades e papel tanto da instituição quanto dos outros envolvidos.
Ampla Defesa	A administração pública deve dar ao indivíduo todos os meios e recursos de defesa, tanto pessoal quanto técnica (através defensor).	Praticamente não é citado nos pareceres. A SODS é uma das principais garantidoras dos interessados nos processos, seja nas designações, seja na administração dos processos em diligência, seja no diálogo com coordenações e outros órgãos para o levantamento de informações.
Contraditório	A administração pública deve garantir às partes a possibilidade do exercício do direito de resistir a uma dada pretensão, ou seja, alegado algo contra/desfavorável a minha pessoa posso contraditar e alegar o contrário e vice-versa.	Praticamente não é citado nos pareceres. No entanto, a prática mostra que os interessados, ao participarem das reuniões e terem direito à fala, podem expressar argumentações para possíveis esclarecimentos.
Segurança Jurídica	Esse princípio indica que é possível a mutabilidade das leis, sem que tal mudança atinja a coisa julgada, ou seja, os atos já praticados sob o crivo da antiga lei, bem como o direito adquirido.	Praticamente não é citado nos pareceres. Observei que há uma discussão sobre possíveis jurisprudências no conselho. Porque em princípio não é para haver a mesma interpretação em todos os pedidos semelhantes, dadas as características únicas de cada caso, apesar de os conselheiros utilizarem a mesma lei.
Interesse Público	Na administração pública impera o interesse público sob o privado. Os administrados estão em situação jurídica inferior à Administração pública.	Muito citado nos pareceres. Os conselheiros falam sempre sobre a instituição, suas necessidades, sobre os impactos para todos os envolvidos com um dado pedido de um processo.
Eficiência	A administração pública deve ser realizada com presteza, qualidade e satisfação.	Praticamente não é citado nos pareceres. A eficiência é um princípio nem tanto garantido nas decisões do conselho. Há muitos problemas com os relatores, a SODS principalmente em relação aos prazos. Problemas também de instrução dos processos e clareza e preparo de alguns conselheiros para apreciação dos

		processos e atuação no conselho.
--	--	----------------------------------

Fonte: Adaptado de E-Gov (Observatório do Governo Eletrônico) (2012)

Um princípio que é muito citado nos pareceres, mas que não está explicitado na lei 9784/99 é o da economicidade (NOTAS DE CAMPO, 2018). Ao considerar este princípio, os conselheiros seguem o raciocínio, conforme observei, de que investimentos são feitos pela instituição em alunos à medida que eles cursam suas graduações e pós-graduações e, por isso, é necessário que seu pleito/pedido seja atendido. Essa garantia de atendimento ao pedido tem a intenção de também garantir que este investimento realizado não seja prejudicado ou perdido. É um raciocínio que gera discussões e argumentações conflitantes durante as reuniões.

O estatuto é outro conjunto de normas e regras que norteia a universidade e em consequência o conselho. Estatutos são um conjunto de regulamentos que dão diretrizes a uma instituição, empresa pública ou privada, ou seja, a um conjunto de pessoas.

O estatuto da Universidade pesquisada foi aprovado em 2002, e apresenta a disposição dos órgãos e a estrutura universitária (em todos os seus campi, pró-reitorias, unidades de ensino, pesquisa e extensão, centros e departamentos) e, com isso, também normatiza algumas regras que norteiam as decisões do conselho. As explicações sobre o estatuto da universidade, notadamente em relação ao conselho, como sua composição e competências exigidas dos envolvidos com as atividades de decisão, foram apresentadas e discutidas no capítulo 3 deste estudo, no qual discorri sobre o conselho pesquisado.

De acordo com o estatuto, a universidade goza de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e de gestão, que é exercida de acordo com a lei 9784/99 e com o próprio estatuto. A universidade toma decisões em conselhos de forma a atingir seu objetivo e atividades indissociáveis de ensino, pesquisa e extensão, como também para promover o desenvolvimento socioeconômico da região em que se encontra e do país.

Ao pensar sobre as diretrizes explícitas para a tomada de decisão no conselho, é necessário entender que a universidade é, antes de tudo, uma instituição de ensino e que tal caráter transmite a ideia de que as decisões tenham também uma natureza doutrinária, orientadora e até formativa.

Além do estatuto e da lei 9784/99, a universidade conta com regimentos, que são também um conjunto de normas que regem o funcionamento da instituição. Esses regimentos promovem esclarecimentos e orientações para as atividades do conselho no sentido de

esclarecer mais propriamente como devem ser os julgamentos dos processos. Os regimentos da universidade são o regimento geral, o regimento da reitoria e o regimento da SODS. Este último disciplina o funcionamento do conselho e de outros órgãos deliberativos da universidade. Dentre as principais medidas do regimento da SODS, estão:

- Os conselhos reunir-se-ão mensalmente de maneira ordinária e/ou extraordinária;
- O quórum para as reuniões dos conselhos será de mais da metade de seus respectivos membros;
- As reuniões serão públicas, com exceções a depender do julgamento do presidente do conselho, quando do tipo e natureza do assunto;
- As reuniões têm as seguintes etapas: leitura, discussão e aprovação da ata da reunião anterior; leitura do expediente; comunicações, indicações e propostas; ordem do dia.
- Quando da ausência do presidente e o vice-presidente, assumirá o papel de condução das reuniões: um dos pró-reitores presentes, ou o membro mais antigo no magistério superior da universidade ou o mais idoso quanto se tratar dos demais casos;
- Os pareceres serão desenvolvidos por um relator designado pelo presidente do conselho, sendo este parecer discutido e votado na primeira reunião após o recebimento do processo pelo relator;
- Os relatores podem pedir um prazo maior para desenvolver seu julgamento e parecer do processo, dada a complexidade da matéria. Para isso, devem justificar o fato para o colegiado, sendo o prazo da reunião subsequente o indicado;
- O relator pode pedir uma diligência do processo à secretaria, ao perceber a necessidade de melhor instruí-lo;
- Para cada processo ou matéria a ser discutida na reunião, será realizado um processo de discussão da seguinte maneira – após a abertura do debate pelo presidente:
 - Cada conselheiro poderá falar duas vezes no prazo máximo de 5 minutos para cada vez. O presidente pode lhe conceder um tempo maior, excepcionalmente;
 - Para o caso das discussões sobre regimentos, estatuto ou regulamento de algum órgão, setor ou atividade da instituição, o tempo de fala de cada conselheiro será de três minutos em duas vezes.
 - O relator deverá dar tantas explicações quantas forem solicitadas;

- Ao final da discussão, somente poderá ser usada a palavra para questão de ordem ou para encaminhamento da votação com uma argumentação de cinco minutos no máximo para um conselheiro pró e outro contra.
- Deverão ser apresentadas em ata as razões contrárias apresentadas por qualquer conselheiro ao parecer dado pelo relator;
- Qualquer conselheiro pode solicitar vistas a um processo, antes do final da discussão de sua matéria;
- O processo com pedido de vista deverá ser devolvido em até 72 (setenta e duas) horas antes da reunião ordinária subsequente. Nova vista não é autorizada, salvo se o presidente ou plenário autorizarem.
- Em qualquer momento da reunião, qualquer conselheiro pode pedir a palavra no sentido de levantar questão de ordem.
- Compete ao presidente da mesa do conselho:
 - Convocar reuniões ordinárias e extraordinárias;
 - Presidir as sessões e trabalhos do respectivo Colegiado;
 - Aprovar a pauta e a ordem do dia de cada reunião;
 - Dirigir as discussões, concedendo a palavra aos conselheiros, coordenando os debates e neles intervindo para esclarecimentos;
 - Resolver as questões de ordem;
 - Esclarecer a questão que vai ser objeto de votação;
 - Impedir debate durante o período de votação;
 - Promover o regular funcionamento do Colegiado;
 - Designar membros do Colegiado para, individualmente ou em comissão, desempenharem encargos especiais;
 - Exercer, nas reuniões plenárias, o direito de voto e usar o voto de qualidade nos casos de empate;
 - Resolver os casos omissos de natureza administrativa;
 - Autorizar a realização de estudos técnicos, de sua iniciativa ou mediante decisão do plenário e fazê-los executar, quando necessário, através de contratação de serviços de terceiros.

Esses são alguns capítulos, artigos e alíneas do regimento da SODS os quais destaco – em minhas palavras acima pontuadas – como mais importantes. Esses são apontamentos que o trabalho da SODS, uma das atividades da prática da tomada de decisão, deve observar e

seguir na atuação com outras atividades da prática da decisão como as reuniões do conselho e a relatoria do processo.

Essas regras explícitas têm importância para a decisão como prática uma vez que elas são a força normativa para os direcionamentos presentes e que podem, de acordo com Schatzki (1997) influenciar também o curso futuro das atividades porque dizem como ou quais ações deveriam ser realizadas para serem tomadas como corretas. As resoluções, regimentos, estatutos, fazem parte de muitas práticas sociais e regulam a atuação dos praticantes na complexidade social característica da prática. Mais do que simplificar ou direcionar, as regras e diretrizes muitas vezes contrapõem a natureza dinâmica da prática social. Por isso muitas regras necessitam de adaptações constantes e reflexões ao serem interpretadas e colocadas em exercício. Esta é uma reflexão que ficou mais presente ao pensar sobre a *phronesis* e a deliberação legal no conselho pesquisado.

Outra regra que orienta as atividades do conselho são as resoluções administrativas, que são normas para um contexto específico de serviço público, de cumprimento obrigatório. As resoluções, na verdade, explicam ou dão mais detalhes sobre os regulamentos e os regimentos, ou seja, são interpretações dos regimentos, estatuto e leis de maneira mais específica e pontuada a um contexto em questão.

As principais resoluções consultadas pelo conselho são as que se referem ao ensino em nível de graduação, que é a resolução 16/2015 e a que se refere ao ensino em nível de pós-graduação, que é a resolução 79/2013. A resolução da graduação fala sobre turmas de reposição, relações entre componentes curriculares, mudanças na estrutura curricular, horários de aulas, atividades de orientação, sistemas de seleção, ingresso, reingresso, matrículas, criação e extinção de cursos, dentre outros assuntos. O texto da resolução é detalhado, mas não menciona sobre a necessidade de disciplinas como pré-requisito para outras disciplinas. O pré-requisito significa que para que o aluno curse uma disciplina, seja necessário o curso de outra anterior de forma que o aluno se prepare para aquela. Assim, se um aluno vai cursar a disciplina de Administração Geral, é necessário que primeiro ele curse uma disciplina de História da Administração, por exemplo.

Mesmo sem o regulamento mencionar sobre a necessidade de pré-requisitos, muitos cursos de graduação os têm, e inúmeros pedidos dos alunos são feitos ao conselho para o curso concomitante das disciplinas que são pré-requisito uma da outra. Esses pedidos – processos – são alvo de grandes discussões no conselho no que concerne às justificativas dos interessados e dos problemas do curso de graduação envolvido.

A resolução sobre os cursos de pós-graduação fala principalmente sobre a criação e alteração dos programas, funcionamento, corpo docente e discente, regime didático-científico, do trabalho final, da obtenção do grau e expedição do diploma. Normalmente o conselho realiza decisões sobre pedidos de expedição de diplomas e sobre o trabalho final.

Por fim a resolução 04/2002 interpreta o que foi estabelecido pela lei 9784/99 e, com isso, dá as diretrizes para regulação dos processos administrativos no âmbito da instituição pesquisada. Esta resolução menciona os princípios que, segundo ela, devem reger os processos administrativos os quais mencionei anteriormente: legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência. Destaco nesta resolução os seguintes artigos como sendo principalmente importantes no entendimento das atividades da prática da tomada de decisão no conselho pesquisado.

Artigo 3º. Nos processos administrativos, serão observados, entre outros, os critérios de:

I – atuação conforme a legislação em vigor e os padrões éticos de probidade, decoro e boa fé;

II – interpretação da norma administrativa de forma que melhor atenda o fim público a que se dirige, vedada a aplicação retroativa de nova interpretação;

III – divulgação oficial dos atos administrativos, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na constituição;

IV – indicação dos pressupostos de fato e de direito que determinaram a decisão;

V – observância das formalidades essenciais à garantia dos direitos dos administrados.

Gostaria de destacar que a resolução não deixa claro o entendimento de ‘padrões éticos’ e ‘boa fé’ os quais menciona no artigo I. Também, importante destacar o artigo II o qual se refere ao fato de estar vedada a aplicação retroativa de nova interpretação da norma administrativa. Ou seja, interpretações novas das normas administrativas não têm impactos em decisões passadas. Essas novas interpretações acontecem porque as leis são continuamente reinterpretadas e modificadas, de maneira constante e principalmente inconstante. Ao discutir as diretrizes normativas que dão suporte a um parecer, a lei é muitas vezes reinterpretada e, por conseguinte adaptada ou aperfeiçoada em alguns momentos. A fala de uma das pró-reitoras explica este fato.

Se o regulamento em determinado aspecto está sendo sempre quebrado, vai ter que se repensar. Ou pra melhorar ou pra a gente tirar, pra fazer alguma coisa. Porque a comunidade não está se vendo, não está se refletindo nele. Se não está se vendo o regulamento só traz letra morta, e letra morta não interessa a ninguém. Então as conjunturas mudam um regulamento. [...] Mas se ela começa a ser muito mexida, contestada, ela tem alguma coisa que não está funcionando bem e ela tem que funcionar pra que as coisas funcionem bem na ponta (C7. 19).

Nesta fala a pró-reitora reflete sobre a necessidade de mudar alguns aspectos da resolução que não estão sendo coerentemente respaldados com a realidade. O que ela chama de ‘letra morta’ é a regra que não é mais aplicada ou condizente com a realidade. São disciplinas que não deveriam ser pré-requisito uma da outra, são modificações na forma de avaliar um candidato, são resoluções antigas que não servem de base para a atualidade.

Cabe destacar ainda os seguintes artigos da resolução 04/2002:

Artigo 15º. Cabe ao interessado a prova dos fatos por ele alegados, sem prejuízo do dever atribuído à unidade competente para a instrução do processo.

Artigo 17º. Não havendo disposição legal em contrário, concluída a instrução do processo, a autoridade competente tem um prazo de até 30 (trinta) dias para decidir, admitida a dilatação desse prazo até o dobro, por motivo devidamente justificado.

O destaque ao artigo 15º é porque nem sempre o interessado apresenta as provas e informações necessárias à instrução do processo. E isso acarreta um prejuízo ao julgamento coerente por parte do relator e consequentemente pelo conselho. O artigo 17º não é aplicado pelo conselho em muitas reuniões. Os conselheiros ficam mais de um mês com o processo em mãos, sem qualquer caráter de diligência. Esta norma não é aplicada principalmente porque os processos não entram na pauta da reunião seguinte, dado o grande volume, e também porque os conselheiros não conseguem julgar em tempo hábil, seja por interesses individuais ou pelo grande volume de atribuições que possuem.

Burns e Roszkowska (2011) ao discutirem que as decisões coletivas podem ter um caráter de autonomia, explicam em parte o que acontece nas decisões do COUNI. Os autores mencionam, conforme pontuei na estrutura teórica deste estudo, que em alguns regimes de governança, o grupo pode definir as decisões ou os resultados a partir da estrutura legal ou processual que os baliza. Mas eles são “livres” para decidir, ou, as normas são mais “abertas”. É neste aspecto que as deliberações do COUNI assemelham-se ao que os autores explicaram. Tal percepção corrobora com decisões mais situadas e contextuais, as quais discutirei mais especificamente ao final deste capítulo.

Mas, as atividades contêm ações reais que algumas vezes são dotadas de regras implícitas. São normas que acontecem na prática sem que estejam formalmente fixadas, mas que são responsáveis pelo seu acontecimento.

4.3.2.2 Regras Não Explícitas

As regras não explícitas são as regras que não estão claramente ou formalmente definidas, mas que balizam e orientam as atividades da prática. Considero que esse tipo de regra também está relacionado à inteligibilidade dos que performam a prática. Porque, de acordo com Schatzki (2017) são as regras e as estruturas teleoafetivas que determinam a inteligibilidade dos praticantes.

O que faz sentido ser feito é moldado não só por características individuais, mas também por um fenômeno não individualista, conforme Schatzki (2001) discutiu. No conselho as atividades são moldadas por acontecimentos como: nível de conversas informais, empatia com pensamentos dos colegas e clareza de informações no processo. Então o que faz sentido ser feito é construído pela coletividade na atuação conjunta nas atividades. Por isso, sobretudo, há mais uma evidência de que a tomada de decisão no COUNI é uma prática social. E também, esta é uma indicação de que ações se tornam regras não explícitas a medida que há interação e construções sociais entre os praticantes. Um exemplo disso foi dado por um conselheiro quando perguntado sobre como ele interpreta a fala de que ‘cada caso é um caso’:

Eu não sei se você já percebeu nessas reuniões que existem algumas regras que são veladas. Então, algumas regras veladas que eu percebo é... não dá pra dar quebra de pré-requisito a estudante que está no quarto ou quinto período, é uma regra velada. Não se dá a quebra sem consultar a coordenação, é outra regra velada. Então ocorre a influência de uns com os outros até que você estabeleça uma regra que não necessariamente precisa ser dita, algumas delas são explicitadas e outras não. Porque você sabe como é a visão geral do conselho, é uma discussão sobre 20 processos parecidos até que se chegou àquela conclusão de que normalmente se vota dessa forma. E isso influencia, não que você não possa defender o contrário, e ser aprovado pelos demais. Mas normalmente o que acontece é isso (C11.15).

O conselheiro mostrou que a partir da votação em alguns processos, ficou entendido que a quebra de pré-requisito pode ser aprovada mais ‘facilmente’ pelo relator quando o aluno está no final do curso. Assim como também, a coordenação sempre deve ser consultada quando da existência deste tipo de pedido. Essas são duas regras veladas, que correspondem também a entendimentos compartilhados, que não estão especificadas nas resoluções, mas que

fazem sentido para a maioria dos conselheiros fazer no julgamento dos processos. Não é um know-how, nem um entendimento prático, mas uma regra não explícita seguida por eles.

Outros conselheiros também utilizaram o exemplo do pedido de quebra de pré-requisito ao final do curso, explicando o raciocínio de que ao final do curso o aluno não tem mais tempo de cursar os pré-requisitos. As falas mostram quais possíveis indicações de exceções são consideradas no julgamento dos processos.

Eu normalmente não dou quebra pré-requisito durante o curso que você tenha um tempo pra recuperar, a menos que seja pra você ficar bloqueado e tal. Reingressos de pessoas que não demonstrem interesse ou que tenham perdido prazos legais é muito complicado de dar, embora já tenha acontecido de eu dar. Porque as vezes a pessoa não tem acesso à internet e ela prova, então concedo. Mas em outros a pessoa diz que quer voltar porque existe a vaga, aí nesses normalmente eu não concedo. Mas são casos particulares, caso a caso (C11. 15).

Quando o aluno é concluinte e teve algum tipo de problema mais pontual, então isso é a ponderação necessária pra a quebra de pré-requisito. A legislação não vai dar conta disso. Por isso há uma ponderação. Agora no início do curso, sabe, com o curso inteiro pela frente, eu não vejo sentido (C10. 16).

Uma das respostas à vinheta 02 sobre a reprovação e um aluno por 0,1 décimo e seu pedido de quebra de pré-requisito em consequência deste fato, também indicou este raciocínio para com o pedido de quebra de disciplinas pré-requisito uma da outra.

Eu olharia aqui se essa quebra de pré-requisito está mais pra o final do curso. Porque no meio do curso não se justificaria mesmo por um décimo. Agora no final, um aluno pré-concluinte ou concluinte eu acho que ficaria mais plausível. Não seriam seis meses a mais (V9. 2)

As regras não explícitas são criadas, muitas vezes também porque a particularidade dos casos faz com que seja necessário um modo de julgamento e interpretação para o particular. No entanto, essas regras são criadas de maneira involuntária pelo conselho. De acordo com os conselheiros, na medida em que eles vão conversando e refletindo na ação, bem como a partir dos vários pareceres apresentados nas reuniões, esses tipos de regra se tornam especificações socialmente aceitas.

Uma regra não explícita, que é um ‘fazer’ da prática da tomada de decisão, com um fim específico, é a votação dos processos dos interessados que estão presentes na reunião. A fala da conselheira sobre esta regra exemplifica tanto sua finalidade quanto seu resultado.

Essa é uma condução que a mesa criou pra tipo... tipo assim, pra valorizar aquela pessoa que perdeu o dia dela todo esperando e pra não ter que voltar outro dia. Nem sempre dá certo, porque às vezes tem tantas pessoas que não dá pra botar todos. E quando o parecer é contrário, a pessoa quer falar, ou quando há uma discussão pra negar o parecer do relator, ela quer ter direito à fala. Então eles vão pra pressionar (C1. 6).

Este é um exemplo que mostra a finalidade dos fazeres e dizeres que existem na prática. Esta regra não explícita, que também faz parte da estrutura teleoafetiva da prática da decisão, mostra que a mesa condutora da reunião realiza ações com vistas a organizar o processo de votação. Assim, muitos destes fazeres e dizeres são regras não explícitas da prática da decisão.

Outra regra não explícita é a conversa de relatores com interessados antes ou durante a reunião. As respostas à vinheta 07 sobre uma candidata reprovada em concurso público por não ter entregue o plano de aula antes da prova didática, mostraram que os relatores conversam com o interessado que vai à reunião antes de ela começar. Eles conversam também durante a fase de debates sobre o processo, depois da leitura do parecer do relator.

A resposta a seguir ilustra tal percepção.

Eu acho que a presença [do interessado na reunião] muda, muda a percepção de qualquer pessoa. E os pesquisados tem que ser honestos. Mas se você me perguntar formalmente eu vou dizer: não muda. Mas eu sei que muda. Eles conversam na hora... depois. Eu acho que é errado inclusive, porque não fica impessoal (V3. 7).

Deixar que o aluno se manifeste durante a reunião é bom porque ele sempre traz reflexões importantes. Eu acho isso bom, na medida do possível, sabe... (V8. 7).

A participação de interessados durante as reuniões e a conversa deles com relatores e conselheiros é uma regra não explícita. Conforme observei, muitos interessados ficam presentes até a votação de seu processo, e a depender da discussão, eles pedem para intervir e vão ao encontro do relator, quando este termina a leitura de seu parecer. Esta regra é uma forma de dar direito de o interessado acompanhar a votação de seu pedido, bem como também de o interessado esclarecer dúvidas e problemas apontados pelos conselheiros durante a discussão (NOTAS DE CAMPO, 2017).

As regras não explícitas são originadas de um conjunto de intenções e finalidades da prática. Schatzki (2017) falou sobre as regras explícitas como criadoras dos cursos de ação das atividades. Mas é preciso entender como se dá a formação e legitimidade das regras não explícitas. Entende-las requer uma reflexão sobre como as finalidades das ações são construídas. Compreendo que este tipo de regras acontece bastante nas práticas sociais, seja porque as práticas são formadas por relações de poder (CLEGG, 2003; WATSON, 2017) ambíguas e conflitantes e por isso requerem a construção de dizeres e fazeres alternativos às regras formais; seja porque as atividades da prática social são emergentes de ações influenciadas por outras práticas, com outros interesses e inteligibilidades.

No item 4.3.3 discuto sobre as intenções e finalidades das ações e atividades da tomada de decisão como prática no conselho.

4.3.3 As Intenções Emocionais e as Finalidades das Ações Deliberativas

As atividades de tomada de decisão são guiadas pela inteligibilidade da prática da decisão. O que faz sentido para a prática é permeado não só por aspectos racionais, mas, sobretudo pelo que os praticantes inserem de emoções, crenças, know-how orientados pelos objetivos individuais e socialmente construídos. A tomada de decisão como prática possui intenções emocionais e finalidades diversas nas suas deliberações. Os conselheiros têm objetivos diversos quando da interpretação e votação de um processo. Esses objetivos são a estrutura teleoafetiva da prática da decisão.

Muitas intenções podem ser indicadas a partir dos fazeres e dizeres da prática da tomada de decisão no conselho e do conjunto deles. Tais conjuntos de fazeres e dizeres representam, em grande parte, regras não explícitas porque de fato, acontecem com frequência no conselho e são legitimadas como normas informais. Aponto no quadro 11 algumas teleologias/finalidades e também as principais fontes da pesquisa que permitiram o acesso a estes resultados.

Quadro 11 – Exemplos de Conjuntos de Fazeres e Dizeres e suas Teleologias

CONJUNTO DE FAZERES E DIZERES	FIM	FONTES PRINCIPAIS
	Estabelecer uma ordem de prioridade entre os muitos	Falas da mesa condutora durante a reunião - Observação

A mesa condutora da reunião realiza as votações dos interessados que estão presentes na reunião	processos na pauta	
	Dar importância ao interessado que foi acompanhar a votação do seu processo e esclarecer dúvidas	Falas em duas entrevistas: eu acho que a gente tem que dar atenção à quem está perdendo seu dia lá, sabe (C8. 8). Tem muitas pessoas que vem acompanhar, aí já é bom votar logo o deles se for possível (C7. 16).
Processos que tem pedidos similares são relatados sequencialmente	Estabelecer uma linha de raciocínio similar para votação	Atitudes da mesa condutora durante a reunião – Observação
	Dar maior celeridade à reunião pelo foco mais específico nas diferenças de cada processo	Atitudes da mesa condutora durante a reunião – Observação
O interessado apresenta documentos adicionais ao processo como certidões e declarações	Despertar emoções positivas no relator e nos conselheiros para seu julgamento	Resposta à Vinheta: eu vejo que ele coloca isso aqui no processo pra que eu me sinta motivada mesmo pra ajuda-lo, sabe (V6. 3). Leitura dos pareceres durante as reuniões
	Fundamentar o processo com informações que sejam pertinentes e relevantes ao julgamento	Falas em duas entrevistas: eu considero sim atestados. Só tem que ver as datas porque às vezes eles colocam datas que não batem (C4. 12). É aqui que eu vejo as excepcionalidades, o que tem de diferente da regra pra me basear (C2. 4). Conversas informais com coordenadores de curso.
	Acelerar a tramitação do processo pela não necessidade de pedidos de diligência	Atitudes da SODS – Observação
A SODS fornece o contato ao interessado do relator do seu processo	Permitir que o interessado forneça informações adicionais ao relator	Atitudes da SODS – Observação

	Permitir maior clareza ao interessado no acompanhamento do processo	Atitudes da SODS – Observação/conversas informais com funcionários da SODS
O relator do processo procura informações adicionais com os interessados ou em órgãos da universidade	Dirimir dúvidas e promover maior fundamentação ao seu julgamento	Leitura de pareceres durante a reunião/observação na SODS/conversas informais com relatores
	Dar oportunidade ao interessado – muitas vezes aluno – para que seu processo não seja rejeitado, ou, seja adequadamente julgado	Fala em uma entrevista: Eu acho importante. Eu sempre consulto os interessados por e-mail quando eu necessito de maiores informações (C5. 10). É obvio que se tiver no processo alguma coisa que vá influenciar muito significativamente a vida do indivíduo, eu peço mais informações (C9. 3).
	Auxiliar a SODS e dar maior rapidez ao trabalho da instrução dos processos	Fala da entrevistada: Quando chega aqui um processo sem histórico, qual é a ordem ou encaminhamento correto que a coordenadora faz? Que a gente devolva o processo pra ela pra que ela enquanto SODS encaminhe o processo pra coordenação ou pra quem de direito pra instruir o processo adequadamente e voltar pra a gente. Isso significa em média uma semana, se o pessoal for ágil o suficiente. Eu prefiro mandar um e-mail pra coordenação, ela envia pra mim por PDF e eu imprimo e anexo ao processo. Isso eu resolvo em uma hora e tá resolvido o processo. [...] E o fato de vir assinado eletronicamente não tem a necessidade de ir por lá. Mas ela já puxou minhas orelhas algumas vezes porque ela acha importante colocar o processo em diligência via secretaria. Só quando é uma coisa muito oficial tipo concurso, aí eu mando por diligência por lá (C1. 5). Observação na SODS

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

O quadro 11 apresenta conjuntos de fazeres e dizeres da prática da tomada de decisão no conselho e suas finalidades, que não são excludentes umas às outras, mas sim complementares, muitas vezes. Tais informações apresentadas no quadro foram corroboradas

por mais de uma fonte de pesquisa, principalmente a observação. A coluna da direita indica as fontes de informação principais que serviram de base para as constatações.

O referido quadro apresenta alguns exemplos da estruturação teleológico-afetiva no conselho pesquisado de acordo com a noção de Schatzki (2006, 2012). Nessa estruturação, há alguns projetos, ações, combinações e emoções que fundamentam as finalidades dos fazeres e/ou dizeres das atividades. Os conjuntos de dizeres e fazeres da prática tem finalidades baseadas em emoções como despertar sentimentos positivos no relator para apreciação do processo ou finalidades administrativas como acelerar a tramitação do processo ou fundamentá-lo com informações mais relevantes.

Algumas destas finalidades são legitimadas, ainda que não sejam aceitáveis do ponto de vista legal. É o caso do objetivo de dar importância ao interessado que foi acompanhar a votação do seu processo na reunião ou de dar oportunidade a ele para disponibilizar maiores informações sobre seu pedido. Essas são finalidades legitimadas na prática uma vez que são aceitas socialmente pela maioria dos conselheiros.

Tais finalidades geram alguns impactos para as decisões do conselho. Em processos com muitas informações, o tempo para deliberação normalmente é maior, mas também a troca de informações e discussões também aumentam, o que segundo Denant-Boemont, Diecidue e Haridon (2017) ajuda a reduzir os erros individuais das pessoas.

As intervenções dos interessados durante as reuniões podem despertar emoções nos conselheiros. Essas intervenções em processo normalmente reúnem informações mais críticas e consideráveis, fazendo com que o grupo tome melhores decisões em detrimento do que recebe intervenções antes da tarefa – reunião (OKHUYSEN; EISENHARDT, 2002; FISCHER, 2017). Diferentes informações e papéis informacionais como as informações no processo ou disponibilizadas pelos interessados durante as reuniões afetam como os conselheiros percebem a melhor maneira de tomar aquela decisão (GINKEL; KNIPPENBERG, 2008). Alguns simplesmente consideram que a presença e disponibilidade do interessado em esclarecer dúvidas é uma ação significativa a ser considerada na deliberação. Outros conselheiros não percebem que tal atitude é importante, e acham, inclusive, que tais comportamentos prejudicam o curso deliberativo durante os debates (NOTAS DE CAMPO, 2018).

Relevante discutir também que o recebimento de informações pelo conselho – grupo – é impactado pelo fato de que os conselheiros recebem e interpretam as informações a partir de suas perspectivas, visão de mundo e percepções. E não a partir da visão do transmissor e/ou contexto envolvido (BAHARAMI, et al, 2012). Estas são características do curso deliberativo

que impactam a decisão como prática na medida que constroem a decisão a partir de elementos situados e dos modos tácitos de performar.

Observei, durante a realização da prática e mais especificamente na atividade das reuniões, que os conselheiros, os relatores e os interessados são tomados por emoções em vários momentos. Tal como discutido por Coget, Haag e Gibson (2011), o medo e a raiva são as principais emoções sentidas por quem vai tomar uma decisão importante, sobretudo coletivamente. Alguns conselheiros e relatores sentem raiva principalmente quando seu parecer não é aprovado pelo conselho. A fala a seguir ilustra esta constatação.

Então eu já percebi nas reuniões que tem pareceristas que se apegam ao parecer dele, independente dos desdobramentos daquele parecer [...] Eu percebo que tem conselheiros que tem uma vaidade muito grande nos seus pareceres e ficam com raiva quando todos não votam favoravelmente (C11. 4).

Além da raiva, e cansaço emocional e mental se faz presente, quase sempre, na atividade das reuniões do conselho. O cansaço emocional é gerado devido à duração das reuniões, das discussões sem necessidades e das discordâncias. As discordâncias e complementaridades de raciocínio geram nos conselheiros, ao final do dia, distrações, mal humor e falta de paciência para o julgamento dos processos nesta ocasião (NOTAS DE CAMPO, 2018).

Emoções diversas estão presentes durante a reunião. Estas emoções estão relacionadas à cognição do indivíduo para julgar. Influenciam a cognição e constroem também o raciocínio deliberativo. Então, quando um conselheiro está concentrado na reunião, ele vive sentimentos que são responsáveis por moldar a forma como irão votar um pedido. Shotter e Tsoukas (2014a) indicam que sentimentos e emoções não são separáveis à cognição. E que tal separação deve ser desafiada. Entender, assim, esta complementaridade envolve reconhecer que emoção dos conselheiros antes e durante das reuniões faz parte da cognição para deliberação porque a racionalidade humana não é totalmente única e singular. A racionalidade prática do conselheiro está envolta por emoções e sentimentos diversos, ocasionados pela construção de teleoafetos na prática da decisão.

A empatia com os interessados é outro sentimento que faz parte da prática da tomada de decisão no conselho. Este sentimento é gerado pelas combinações de atividades como a relatoria do processo – parecer do relator – e a criação dos processos – os elementos trazidos por instâncias anteriores à tramitação. Esses elementos são também características do artefato

material que é o processo, bem como se juntam às experiências pessoais do conselheiro em suas noções de valor e ética, as quais também fazem parte da prática.

Tal como afirmou Pereira, Lobler e Simonetto (2010), a noção de valor do tomador de decisão e os fatores emocionais envolvidos com o caso são parte do processo, e afetam o acontecimento da prática que é o seu próprio fim (SCHATZKI, 2006). A fala de uma respondente às vinhetas: “alguns fatores emocionais contam e às vezes você se sensibiliza com a histórica e muda seu pensamento, mesmo que tenha ali a lei”, (V3. 10) ilustra o fato de que há uma combinação de fins e emoções ou afetos que acontece na prática da tomada de decisão no conselho.

O desenvolvimento de relacionamentos de amizade existe e afeta os fins dos fazeres e dizeres, já que constrói sentimentos de afinidade de uns conselheiros com os outros. Observei que algumas amizades existem e que os principais diálogos informais são realizados entre amigos dentro do conselho. Quando perguntada se era influenciada por seus pares, a conselheira falou sobre vínculos de amizade.

[a influência] Vem também dos contatos, por exemplo, na posição de se sentar. As pessoas buscam sentar nos espaços típicos, e a gente vai começando a criar vínculos com quem está do lado. E esse que está do lado nos influencia (C10. 11).

Outro sentimento que existe na prática da decisão é a ansiedade. Os interessados que estão presentes na reunião realizam perguntas uns aos outros sobre o andamento da pauta e votação dos processos de modo a saber a proximidade de votação de seu processo. O fato de alguns relatores pedirem prioridade para os processos que vão relatar também demonstra ansiedade, já que pela regra todos os processos têm igual importância para julgamento.

Dada a grande quantidade de processos, os relatores intencionam que os que eles têm em mãos sejam votados rapidamente para não haver acúmulo. Esta ansiedade mostra interesses diferentes no julgamento dos processos: dos interessados de ter urgência no julgamento, dos condutores da reunião de julgar conforme a ordem dos processos, e dos relatores de ter o tempo suficiente para realizar sua apreciação. Nestas ocasiões, os conselheiros precisam de mais tempo ainda para tomar a decisão, já que a ansiedade faz com que eles não considerem as escolhas com cuidado, assim como evidenciaram Coget, Haag e Gibson (2011).

Outro sentimento presente na decisão como prática no conselho é a satisfação ou a insatisfação. Os interessados sentem satisfação ao ter seu processo aprovado pelo conselho. Há satisfação também da mesa condutora da reunião na medida em que o conselho consegue realizar muitas votações a cada reunião do conselho. A partir de conversas informais com coordenadores de curso, refleti que há insatisfação por parte deles no que concerne à sua relação com a SODS e com o próprio conselho. Para eles, não há um relacionamento entre coordenações, a SODS e os relatores que fundamente uma correta decisão por parte do COUNI. Haja vista a opinião de Torralba e Palazzi (2010) de que a conjuntura de atuação dos que fazem parte de um ambiente gera uma série de informações e conhecimentos que precisam estar disponíveis aos que realizam um julgamento. Assim, a insatisfação dos coordenadores é compreensível, plausível e até mesmo preocupante.

Alguns interessados que participam das reuniões, emitindo opiniões na ocasião, algumas vezes se exaltam, uma vez que as explicações dadas por eles são contestadas e questionadas pelo conselho. Esta exaltação influencia a ação do relator e a decisão do conselheiro porque ao se exaltar e pedir adendos, os interessados provocam emoções nos conselheiros de empatia ou discordância em relação às opiniões apresentadas.

Assim, a combinação das emoções dos interessados, dos relatores e dos conselheiros são elementos que constroem a finalidade da prática da decisão, a sua teleoafetividade. As emoções aqui relatadas, reitero, são todas pertencentes à prática, tal como evidencia Schatzki (2006, 2012). A escolha para sentar no mesmo local por parte dos conselheiros vem da organização de alguns artefatos materiais – a mesa, as cadeiras – que é realizada sempre da mesma forma. A escolha por onde se sentar envolve também os sentimentos de empatia de uns conselheiros com os outros, que é resultado das interações e diálogos que acontecem na atividade das reuniões e da relatoria do processo. Então, todas as atividades e seus fazeres e dizeres estão relacionados na construção da prática, em sua teleoafetividade.

Diversos fins ou finalidades estão presentes na prática da tomada de decisão no conselho. Esta interação gera a finalidade de julgar os processos de maneira legal, mas considerando também possíveis particularidades do pedido – que fogem à regra. Esta última é uma finalidade da prática que é construída e influenciada por todas as outras. A teleoafetividade de Schatzki condiz com os projetos, ações e emoções combinadas que levam à finalidade da ação ou da atividade. As reflexões que construí sobre a teleoafetividade da prática da tomada de decisão no conselho levam a uma reflexão sobre teleologia. Ao considerar, neste estudo, as visões do filósofo Aristóteles para o conceito de *phronesis*, observei as diferenças entre as duas opiniões sobre teleologia: de Schatzki e de Aristóteles.

Aristóteles falou sobre a real finalidade do homem. Para ele, a teleologia são os fins que levam à ação do homem. Esta ação condiz com a busca da felicidade, que é o fim da ação humana. Assim, os fins do homem são suas próprias ações na busca da felicidade. A diferença entre as visões de teleologia dos dois é que para Aristóteles a finalidade do homem é a felicidade e a ética, as quais são intrínsecas à sua ação justa e a teleoafetividade de Schatzki mostra que a finalidade vai depender do conjunto de expectativas, crenças e emoções pertencentes à prática social.

A estrutura teleoafetiva de Schatzki não é a soma dos fins e afetos de cada pessoa. É a construção coletiva da interação entre pessoas e artefatos ao longo do tempo que constrói a finalidade da prática. Ao refletir e tomar decisões, os conselheiros são impactados por sentimentos e valores, por isso, a inteligibilidade prática da decisão – que é o que faz sentido para as pessoas fazerem – não condiz com a racionalidade instrumental, mas com uma racionalidade performativa e substantiva: com valores, emoções e aspectos situados associados.

Um dos conceitos de razão mais apropriados para compreender a racionalidade da tomada de decisão como prática, ao considerar a teleoafetividade e os outros elementos da prática é o de racionalidade prática (ROCA, 2007). A racionalidade prática é construída no cotidiano das ações, mediante as características da situação. No entanto, a racionalidade também envolve e é um conceito inerente ao poder (CLEGG, 2003). A própria prática social, assim como Watson (2017) aponta, é resultado do efeito do poder, ou seja, ele não é algo externo à prática.

Compreendo diferenças entre as teleologias de Schatzki e Aristóteles, assim como compreendo que os conceitos de racionalidade não explicam, de fato, a tomada de decisão considerando-a como uma prática social. Assim, a racionalidade prática é condizente com as formas de pensar do conselho na medida que explicam que os conselheiros, funcionários da SODS, pró-reitores, coordenadores e interessados atuam mediante emoções diferentes partilhadas ao conhecimento tácito e teórico – legal – relacionado à cada pedido (processo) para decisão.

Ainda falando sobre elementos da estrutura teleoafetiva da prática da decisão, pontuo mais especificamente sobre jogos de interesse e poder. Alguns exemplos mostram que a postura da mesa condutora da reunião exerce coerção aos conselheiros. A mesa tenta garantir que interesses sejam atingidos a partir do modo como dá informações – umas em maior quantidade do que outras – e na rapidez com que procede a votação – sem um padrão específico para manifestação de votos favoráveis, contrários e abstenções. Esta é uma ação

que legitima o poder da ‘mesa’ condutora da reunião e, conforme Flyvbjerg (1998), os argumentos racionais ficam relegados à segundo plano diante do extremado poder.

Há jogos de interesse também na análise de alguns pareceres. Relatores que são mais propensos a pensar favoravelmente ao interessado têm debates significativos com aqueles conselheiros que tendem a pensar mais favoravelmente ao professor, servidor ou à outra parte envolvida com o processo, que não o interessado. Assim como conselheiros mais legalistas têm extensos debates com os conselheiros mais contemporizadores. Esses debates são cercados por interesses da parte da mesa condutora da reunião e dos próprios conselheiros com vistas a manter suas opiniões ou os interesses dos interessados.

Assim, os aspectos teleoafetivos da prática da decisão possuem emoções, jogos de poder e finalidades diversas, que estão construídas coletivamente. A vivência por meios das emoções, das virtudes e da ética é permitida pela da racionalidade humana (ARISTÓTELES, 2014) que pode ser considerada como uma racionalidade prática dentro da tomada de decisão como prática no conselho pesquisado.

A partir do conjunto de emoções, desejos, afetos, interesses selecionados pela estrutura teleoafetiva da prática é que os conselheiros decidem. Essa decisão é fundamentada nos fazeres e dizeres incorporados dos praticantes.

4.3.4 As Construções de Significado e Conhecimento

As atividades da prática da tomada de decisão são interligadas pelo compartilhamento de significados e conhecimentos tácitos que constroem o nexo da prática. Esses significados e conhecimentos são entendimentos, percepções gerais ou conceitos coletivos que estão imbricados nos fazeres e dizeres da prática. São chamados por Schatzki (2006) de entendimentos compartilhados, os quais, segundo ele, estão relacionados aos outros fenômenos da prática – os entendimentos gerais, as regras e a teleoafetividade. A tomada de decisão como prática no COUNI tem alguns destes tipos de entendimentos construídos.

De acordo com os resultados de algumas vinhetas, as opiniões, também chamadas de pareceres, de órgãos e instâncias anteriores à tramitação dos processos - como coordenações e pró-reitorias - são importantes para o julgamento de um processo. Há o entendimento de que a deliberação do relator e posteriormente dos conselheiros é favorecida com o parecer de outros órgãos relacionados ao pedido do processo.

Uma das respostas à vinheta 09 sobre um pedido de dilatação de prazo em que a interessada precisaria pedir uma nova dilatação, já que as disciplinas que faltam ser cursadas não seriam possíveis no tempo pedido, ilustra tal constatação:

Sobre a quebra de pré-requisito, eu tenho algumas restrições que são: eu respeito muito o que a coordenação fala, **então nesse caso quem me dá o contexto é a coordenação do curso**. Porque eu entendo o PPC do nosso curso de engenharia de energias renováveis, e eu sei que ele foi feito encadeando os pré-requisitos que são necessários. Então como eu recebo quebras de outros cursos sobre os quais eu não tenho referência ou conhecimento profundo sobre a necessidade de um componente em relação ao outro, **eu sempre consulto a coordenação pra se manifestar mesmo que de maneira informal**, por e-mail ou algum outro mecanismo, sobre aquela situação. Então nesse caso o contexto é me dado pela coordenação (V9. 9) ‘Grifo meu’

Nesta resposta à vinheta 09, o conselheiro fala sobre o fato de que o contexto para que ele entenda o pedido do interessado, no caso o aluno, é dado pela coordenação. Ela quem emite uma opinião sobre a situação, a qual vai fundamentar o pensamento deliberativo dele. Outra resposta, desta vez à vinheta 02 mostra como a opinião de um órgão, que neste caso também é a coordenação, é considerada pela conselheira.

Quando o aluno pede a quebra, mesmo que a coordenação apresente a documentação de que ele é capaz de cursar a disciplina e existe compatibilidade de horário, mas ele tem tempo hábil, não se justifica pela própria construção da necessidade da sequência dessas disciplinas. M um aluno pede quebra de pré-requisito (V6. 2).

A opinião de órgãos relacionados ao processo é importante, no entanto não é apenas isso que baliza o pensamento deliberativo da conselheira, conforme a última fala destacada. As opiniões são importantes, na verdade, para fundamentar e propiciar maiores evidências à interpretação do julgamento. A fala de um entrevistado evidencia a importância das opiniões de outros órgãos:

Em concursos eu normalmente consulto a procuradoria jurídica aqui na universidade. Porque eu tenho que entender todas as óticas. Não me basta só a opinião da pró-reitora ou dos departamentos, sabe. Eu tenho que ver pela legislação mesmo. Por isso eu vou lá (C5. 10).

Esse é um entendimento compartilhado porque é uma ideia geral que compõem a construção deliberativa e a própria prática da decisão. Este entendimento compõe o que faz sentido, fundamento da inteligibilidade prática do conselheiro, para o pensamento da decisão como prática. Assim, pareceres de outros profissionais têm informações e percepções relevantes que fazem parte do julgamento do conselheiro. Quando os processos não têm tais pareceres, eles são colocados em diligência de forma que estes pareceres sejam requisitados.

A experiência e os valores de outros profissionais que podem opinar sobre o pedido ficam mais perceptíveis por meio dos pareceres que contém nos processos. E conforme Aquino e Freeman, (2012) e Ametrano (2014), são as experiências, os valores e as percepções de contexto de órgãos competentes que propiciam a confiabilidade necessária para as decisões conjuntas.

Há também uma percepção ou entendimento de que a mesa de condução da reunião interfere nos debates e no próprio julgamento dos conselheiros de maneira inadequada. De acordo com as entrevistas, há interrupções, falas em momentos inoportunos e manifestações de juízos de valor por parte dos conselheiros que compõem a mesa durante as reuniões. Conforme evidenciei no debate teórico deste estudo e já em alguns momentos desta discussão empírica, as intervenções durante as decisões coletivas são ferramentas que tanto permitem aperfeiçoar o processo como trazem danos se realizadas no momento errado. As intervenções diminuem a impessoalidade requerida para o julgamento, a paciência e a própria consistência do grupo, conforme a opinião de Denant-Boemont, Diecidue e Haridon (2017).

Quando perguntada sobre quais os fatores que mais desconcentram no momento da discussão dos processos nas reuniões, uma das conselheiras assim respondeu:

Me incomoda as vezes a quantidade de interrupção que a mesa faz sem necessidade ou as vezes uma má condução da mesa. Acho que o pessoal tinha que ter um pouco mais de experiência pra poder estar encaminhando. Mas tem melhorado bastante. Até teve uma vez que eu chamei a atenção da mesa, que é importante que a mesa retorne pra a gente a contagem dos votos. Quase toda reunião eu tenho que chamar atenção disso. Porque ela faz a contagem, anota lá e a gente não sabe se foi aprovado ou rejeitado. Como se a gente não precisasse saber disso. Eu não sou uma mera peça do processo que voto ali e acabou, eu tenho que entender como aquilo ali funciona pra poder trazer um novo parecer (C1. 5).

Observei que este é um entendimento compartilhado que existe na prática porque, de fato, é moldado por um conjunto de fazeres e dizeres da mesa os quais governam a inteligibilidade de alguns conselheiros condutores da reunião. Eles transmitem informações

pertinentes como regras explícitas, mas também emitem opiniões que normalmente mostram sua forma de ver o mundo ou o seu conjunto de valores pessoais (NOTAS DE CAMPO, 2018). Outra conselheira pesquisada a partir das entrevistas também apontou para a participação da mesa durante as reuniões.

Outro dia a gente fez uma votação sobre um reingresso de um aluno no curso de matemática. A mesa quase não deixa a gente votar, falando sobre o que o aluno iria perder se não pudesse reingressar, falando sobre o curso de matemática. Quase que a gente não consegue pensar (C8. 5).

Esta fala representa muito do que observei durante a atividade das reuniões do conselho. Os integrantes da mesa emitem opiniões pessoais de forma a tentar moldar as decisões conforme seus interesses e percepções éticas. O principal dizer que reflete este entendimento dos conselheiros, observado a partir das conversas informais, é: “eu fico só esperando a mesa falar, sabe (código); tem hora que a gente se perde, é muita opinião da mesa (código); não, não mas eu preciso falar aqui, a universidade tem um dever com esse aluno, precisa formar ele [...]” (fala da presidente da mesa condutora da reunião).

Há também uma compreensão na tomada de decisão como prática de que ela possui dois tipos de conselheiros, conforme também apontei em discussões anteriores: uns legalistas e outros contemporizadores. Na verdade, há também outros modos de pensar e articulações na prática que representam outros ‘tipos’ de conselheiros. Como alguns que tentam equilibrar pensamentos legalistas com aspectos mais situados, e outros que não se preocupam em nada com o regulamento ou não consideram de nenhum modo os aspectos situados dos pedidos.

Os diferentes modos de pensar, as experiências e conhecimentos teóricos e tácitos dos conselheiros da prática na sua ação conjunta contribuem à formação das decisões *phronéticas*, das decisões legais ou mesmo uma decisão que não está prevista na lei, as decisões extrajurídicas. Estes tipos de decisão compõem a tomada de decisão como prática no conselho porque constituem diferentes formas de agir de maneira deliberativa, situadas nas ações e atividades que acontecem no nexo da prática.

Algumas compreensões ou conhecimentos compartilhados da prática da decisão também ocorrem mais especificamente na atuação dos conselheiros depois da relatoria do processo. Quando o conselheiro tem dúvida, em muitas ocasiões ele não se abstém, mas, vota de acordo com o parecer do relator, o que eles chamam de ‘seguir o relator’. Esse é um significado construído por causa da demora nas deliberações e da confiabilidade que há entre alguns conselheiros. É como um entendimento compartilhado de que alguns relatos, a

depender do indivíduo que o realiza, tem maior propensão a ser aceitos quando há dúvidas entre os conselheiros. Obtive esta constatação principalmente através das conversas informais e das minhas reflexões após observar conselheiros que votavam mais favoravelmente a alguns colegas relatores em detrimento de outros. Isso se dá porque a própria intuição do conselheiro é mais consultada em alguns relatos do que em outros, sendo esta intuição gerada pela confiabilidade que há no relato de alguns conselheiros em relação a outros.

Significados e conhecimentos são compartilhados na prática, também, sobre a ordem de raciocínio para relatar um processo. Existe um entendimento de que lendo sequencialmente o histórico, a análise e o parecer, o relator será mais claro e a discussão e votação ocorrerão mais facilmente (NOTAS DE CAMPO, 2018). Inclusive, de fato, muitos relatores com maior tempo de permanência no conselho apresentam seu relato de modo que quase nenhuma dúvida ou questionamento acontece durante as discussões. As decisões coletivas são permeadas por discussões dos pares, normalmente em um conselho, e por isso, a apresentação clara dos argumentos é tão importante, porque norteia a decisão conjunta, não só a decisão individual. Então, a compreensão sobre a importância da clareza do relato é um entendimento compartilhado na prática e da prática da tomada de decisão no COUNI.

A prática da decisão é cercada (mesmo considerando que uma prática social não tem limites bem definidos e estabelecidos) pela compreensão de que o conselho perde muito tempo nas discussões sobre os processos em detrimento de discussões para reflexão sobre o regulamento como um todo. Esta, na verdade, é uma falha do próprio conselho uma vez que ele tem entre suas atribuições a de construir elementos para formulação da política geral da Universidade em matéria de ensino, pesquisa e extensão. Mas normalmente o que acontece, conforme observei, é que os conselheiros e outros agentes da prática ficam muito tempo discutindo processos específicos no momento em que deveriam estar revendo diretrizes e regimentos de modo a atualiza-los e revisa-los. Existe, de fato, este entendimento, embora pouco seja feito para solucionar tal problema.

Há ainda uma compreensão ou entendimento compartilhado de que os processos quase sempre não são bem fundamentados. Percebi este entendimento principalmente durante as entrevistas porque os conselheiros quase sempre diziam das dificuldades em procurar o interessado ou outros órgãos para saber mais sobre um pedido. Quase sempre o conselheiro busca informações adicionais ou coloca o processo em diligência para que a SODS realize tal levantamento. As falas das entrevistas explicam tal constatação:

Geralmente eu vou na PRG quando é caso de aluno ou vou na coordenação quando é algum caso específico que não envolve a PRG. Geralmente eu vou atrás ou pelo menos eu mando pra o interessado aquela diligência, aquela necessidade de acrescentar a informação pra que eu possa melhor julgar (C12. 3).

De regra eles vem mal instruídos. Quando ele vem mal instruído, eu não costumo entrar em contato com os interessados. Normalmente eu tomo uma decisão com o que eu tenho disponível no processo (C9. 3).

Esta última fala mostra que o conselheiro não busca informações adicionais para fundamentar seu pensamento deliberativo, de maneira geral. Mas é fato, para ele, que os processos são mal instruídos. Constatei este entendimento também e principalmente ao observar o trabalho da SODS. Esta secretaria tem o trabalho de estar revisando os pedidos dos processos para conferir datas, assinaturas, documentos comprobatórios, encaminhamentos e justificativas. É entendimento também da secretaria de que há falhas na construção e instrução dos processos (NOTAS DE CAMPO, 2018).

Ao observar os significados e conhecimentos compartilhados – os entendimentos – vejo que a tomada de decisão como prática no COUNI envolve os quatro fenômenos da prática discutidos por Schatzki (2006, 2012) que são os entendimentos práticos, as regras, os teleoafetos e os entendimentos compartilhados. Observei que estes fenômenos estão relacionados, assim como define Schatzki (2006). Normalmente, um entendimento é ou também pode ser uma finalidade da prática, que tem um caráter emocional e surge a partir de uma regra informal. Ou quase sempre uma regra dá margem a várias finalidades dentro da prática e gera entendimentos diversos a partir disso. Essas são algumas associações que acontecem entre os fenômenos da prática. Tais fenômenos da prática estão relacionados e são construídos conjuntamente.

Perguntada em que medida pode mudar de ideia ao falar com outras pessoas envolvidas no processo, a pró-reitora fez uma reflexão que indico como adequada para este momento da discussão sobre a tomada de decisão como prática no COUNI.

Existem vários fatores, elementos, pessoas e interlocutores envolvidos numa discussão daquela. A discussão não se restringe àquele plenário. Ele reflete o que é posto em todos os setores (C7. 8).

Esta fala reflete a ontologia da decisão analisada neste estudo. A tomada de decisão é uma prática social, influenciada por vários setores, construída pelos relacionamentos entre eles dentro da universidade.

A prática é dinâmica, fenômenos são criados, influenciando o acontecimento ou não de outros fenômenos. Entendo que a tomada de decisão envolve processos criados, gerenciamento da secretaria, interpretação de relatores, discussões entre conselheiros, entre vários fazeres, dizeres, discursos e artefatos. A dinâmica da prática analisada aqui se dá pela junção destes elementos. Destaquei neste capítulo as características/fenômenos do nexo da prática da tomada de decisão no COUNI. Alguns dizeres da prática analisada, dentre suas atividades, que entendo como mais recorrentes são:

- Esse é meu parecer, salvo melhor juízo deste conselho (Dizer do Relator);
- Os conselheiros que forem a favor permaneçam como estão, contrários se manifestem (Dizer da mesa condutora das Reuniões);
- Você tem 5 minutos para falar, uma só vez (Dizer da mesa condutora das reuniões ao interessado que pede para falar durante a reunião);
- O interessado anexou os seguintes documentos ao processo (Dizer do Relator);
- Qual a indicação do regulamento neste caso? (Dizer do Conselheiro).
- De ordem da presidente do conselho, fica designado este conselheiro para analisar e relatar este processo (Deliberação escrita no processo quando da designação para relatoria).

Alguns fazeres que destaco da prática são: acenar para chamar o colega para conversar; sentar ao lado de um colega antes da reunião; os funcionários da SODS organizam as cadeiras que ficam atrás da mesa das reuniões para que os interessados possam sentar-se; o interessado fica na porta da sala de reuniões esperando o relator do processo para falar com ele antes da reunião começar. No entanto, esses fazeres, assim como os dizeres, são continuamente modificados, tal como um processo inacabado e emergente (CUNLIFFE, 2014). Eles são continuamente reconstruídos também com as modificações dos artefatos e das pessoas.

Há, conforme Reckwitz (2017) pontuou, uma relação material e cultural na prática. Porque tudo na prática está relacionado. As emoções, por exemplo, são materiais por causa dos efeitos físicos que produzem. São culturais porque tem esquemas locais de ação dentro da prática. Então, culturalmente falando e fazendo alusão ao que Aristóteles (2014) explica, as emoções, virtudes e sentimentos são aprendidos e moldados pela prática, conforme se vai atuando. Os conselheiros, ao vivenciarem os sentimentos diversos da prática social da decisão

se tornam virtuosos e *phronéticos* ao atuarem/agirem na cotidianidade das atividades. As virtudes e emoções são aprendidas e performadas na prática da prática social.

Do ponto de vista material, os artefatos mais característicos da tomada de decisão como prática no conselho são os processos administrativos, os regimentos, o manual dos conselhos, a sala de reunião da SODS, a antessala de reuniões, a sala da SODS, as salas dos professores relatores, os equipamentos eletrônicos como notebooks e data-shows (tela de projeções) utilizados durante as reuniões, o hall da reitoria, cenário de muitas conversas informais antes e após as reuniões. Tais conversas informais são responsáveis pela construção dos saberes e conhecimentos tácitos sobre as deliberações e interpretações avaliativas. A antessala de reuniões e a sala dos professores relatores também são locais de conversas informais sobre os pedidos e suas características. Por isso, são importantes espaços para entender a decisão como uma prática. Nesses locais, as discussões e acontecimentos geram impactos para a decisão final nas reuniões, a qual é precedida de impressões e julgamentos. Esses vários artefatos tem um significado quando são associados com outras matérias e pessoas nas malhas e/ou atividades da prática.

No hall da reitoria, que fica em frente à sala de reuniões, alguns conselheiros conversam antes e após as reuniões. Nessas conversas, normalmente eles têm o processo em mãos para tirar dúvidas e saber a opinião dos que conversam com eles. Por isso também, outras práticas estão relacionadas à tomada de decisão como prática no conselho (WATSON, 2017). Destaco, conforme já mencionei, a prática das coordenações, a prática das pró-reitorias – principalmente de graduação e pós-graduação, a prática das procuradorias jurídicas, a prática da pesquisa, a prática da extensão e do ensino nos vários setores de cada uma destas naturezas.

Há um relacionamento entre essas práticas, uma relação de complementaridade, de disponibilidade de conduta uma da outra. As pró-reitorias e coordenações estão combinadas com a prática da decisão no conselho na disponibilização de pareceres, principalmente. Mas mais que isso, há também os modos de pensar, de falar que estão interligados e influenciam a performance de uma prática em outra. Pró-reitores têm debates e atuam junto a coordenadores de curso, debatendo sobre planos de curso, sobre diretrizes universitárias, sobre problemas na pesquisa, e para isso fazem uso de artefatos para gerar informações a conselheiros e alunos – interessados - nos processos criados. O ensino, a pesquisa, a extensão, são outras práticas sociais que tem relacionamentos com a prática da decisão no conselho. Essas práticas têm regras, estruturas teleoafetivas e entendimentos que são construídos mediante decisões do conselho, repassadas pelos representantes de cada centro a professores e pesquisadores. Há

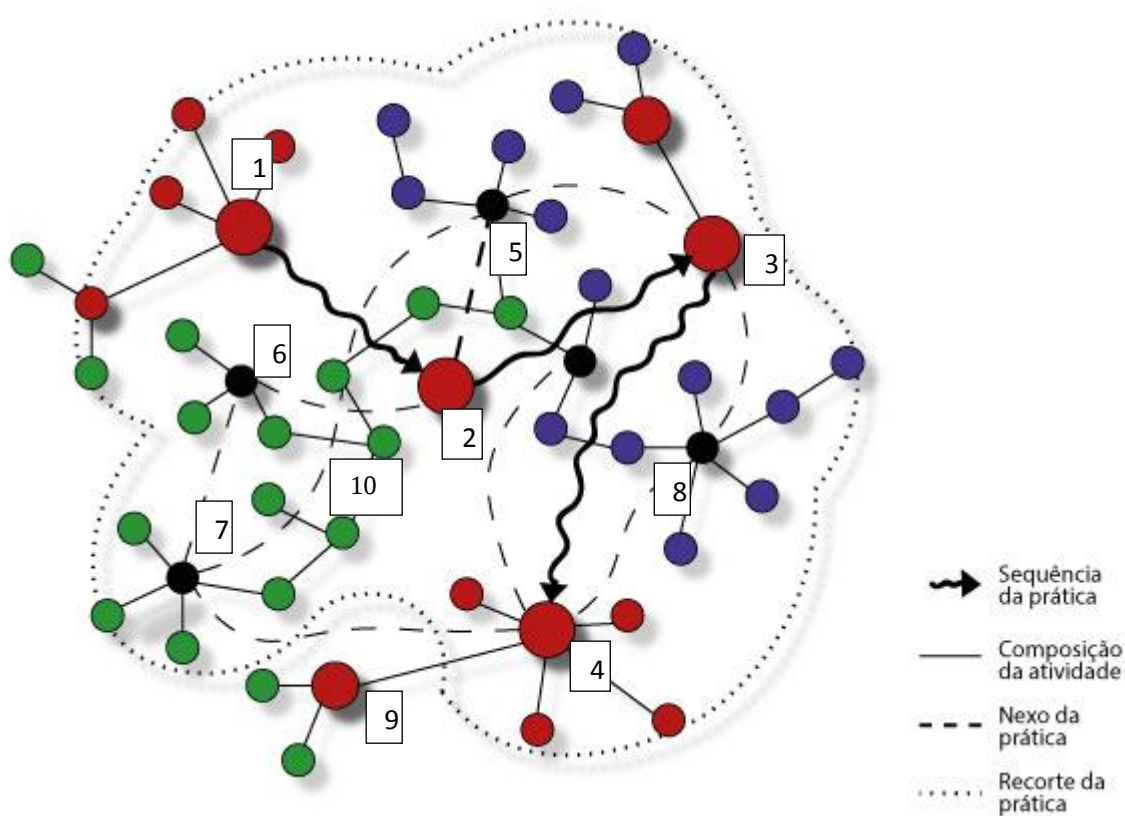
um nexos na prática e entre as práticas. Esse nexos funciona como construtor e modificador das atividades e ações ao longo do tempo.

A perspectiva das práticas ajuda a entender a tomada de decisão no contexto colegiado ou coletivo porque evidencia o caráter da construção consensual da decisão, algo que falarei mais detalhadamente no capítulo seguinte. Ajuda a entender porque ela apresenta a decisão como socialmente construída, e assim como Antonacopoulou (2015) afirma, e mostra, ainda, a decisão como moldada por emoções, valores, percepções, suposições e suposições. Estes são coletivos, realizados num emaranhado de interesses, conflitos e jogos de poder. A perspectiva das práticas ajuda a entender este molde de elementos, porque mostra como se dá e as implicações das atividades da decisão nas suas tensões e relacionamentos.

A identidade conjunta das múltiplas interligações das pessoas e artefatos mostra uma prática da decisão em grande parte conforme Bredillet (2014) discutiu. O autor falou sobre encontrar o equilíbrio certo para com os participantes da decisão a partir dos vários interesses conflitantes, de forma a entregar o resultado certo ou o melhor fim possível. E essas tensões, o autor complementa, estão enraizadas na ética. Daí o fato de a *phronesis* ser uma característica da tomada de decisão como prática no COUNI. A ponderação a partir dos vários interesses conflitantes no contexto situado, ao gerar o bem comum e os princípios éticos, é uma decisão *phronética*.

Como forma de ilustrar um pouco do que já foi discutido até aqui, a figura 05 apresenta um recorte da prática da tomada de decisão no COUNI.

Figura 05 – Recorte da Prática da Tomada de Decisão no COUNI



Fonte: Elaboração Própria

LEGENDA DA FIGURA:

FRAGMENTO DA FIGURA	ATIVIDADE/FENÔMENO DA PRÁTICA	ELEMENTOS CONSTITUINTES
1	Criação dos Processos	A atividade de criação dos processos envolve principalmente entendimentos sobre os protocolos administrativos, sobre a instrução dos processos. Envolve também teleoafetos relacionados às intenções do interessado e relatores.
2	Gestão dos Processos pelas SODS	A atividade de gestão pela SODS possui entendimentos principalmente sobre o gerenciamento das reuniões e a organização dos processos administrativos.
3	Relatoria dos Processos	A atividade da relatoria do processo possui o elemento da <i>phronesis</i> e entendimentos sobre aprendizado do relator. Envolve também com maior evidência a noção e atuação das regras e sobre características do relator – legalista, contemporizador.
4	Reuniões do Conselho	A atividade das reuniões possui entendimentos construídos pelas discussões entre os conselheiros e por problemas de gestão da SODS. Diálogos informais e a participação de alguns interessados também constroem teleoafetos e regras não

		explícitas da prática.
5	O Know-How Orientador das Atividades	Realizado dentro e entre as atividades da prática, o know-how envolve capacidades e habilidades da prática: formas de interpretar os pedidos, a deliberação do processo para relatoria por parte da SODS.
6	As Resoluções e Regimentos	As resoluções e regimentos guiam as atividades da prática de maneira explícita e não explícita.
7	As Intenções Emocionais e as Finalidades das Ações Deliberativas	Envolvem os muitos teleoafetos que existem principalmente nas relatorias dos processos e nas reuniões do conselho. A prática social está envolta por emoções e sentimentos que guiam a finalidade das atividades.
8	As Construções de Significado e Conhecimento	São as compreensões conjuntas sobre alguns elementos da prática: intervenções da mesa condutora das reuniões, ordem de raciocínio para relatoria, entre outros.
9	Outra(s) Prática(s) Relacionada(s)	Centros de Ensino, Pesquisa e Extensão, Coordenações, Pró-Reitorias.
10	Outros Componentes da Prática	<i>Phronesis</i> , artefatos, aspectos culturais e sociais, tecnologia, aprendizagem.

Fonte: Elaboração Própria com base nos Dados da Pesquisa (2017, 2018)

A figura 05 apresenta o espaço em que a prática se concentra. A partir dela, intenciono ilustrar como se dão os diversos relacionamentos e construções entre as atividades materiais, os discursos, as relações sociais, processos e fenômenos da prática (SCHATZKI, 2017). A figura não tem o objetivo de situar os elementos da prática da tomada de decisão no COUNI como sendo associações específicas da prática, mas, evidenciar tais elementos como relacionados e imbricados na prática. Todos eles estão reunidos conjuntamente e são construídos socialmente.

A linha pontilhada indica o nexa da prática, que atravessa e relaciona elementos constituintes de tal nexa com as quatro atividades analisadas, uma vez que as atividades são constituídas de fazeres, dizeres, entendimentos, teleoafetos e regras. A sequência da prática dá a ideia que as atividades são realizadas uma após a outra. Mas, de fato, há uma complementaridade entre elas e a linearidade desta sequência é um tanto difusa, já que os processos muitas vezes voltam à órgãos iniciais ao seu trâmite para maiores esclarecimentos. Há a ideia de uma sequência na prática, que como construção social de elementos situados, se dá em meio a algumas inconstâncias.

As atividades são compostas por alguns elementos, indicados pela linha da figura. Esta composição das atividades mostra o dinamismo que há entre os elementos constituintes da

prática, indicados no quadro legenda da figura. Tal quadro apresenta o papel das atividades e fenômenos da prática, indicados por meio dos fragmentos apontados na figura.

Mais uma vez reitero que não é objetivo desta ilustração minimizar ou apontar elementos específicos da prática, mas apresentar e discutir alguns relacionamentos, ramificações e construções da prática da tomada de decisão, de forma que o leitor possa melhor compreender como se dá a prática social analisada neste estudo.

Na seção 4.4, intenciono analisar e refletir sobre as características das decisões coletivas que são tomadas no conselho pesquisado.

4.4 AS DECISÕES COLETIVAS NO COUNI

Neste capítulo, pretendo inicialmente analisar a juridicidade das decisões, ou seja, as características legais e racionais que validam as decisões do conselho. Nesta análise, reflito também sobre as regras explícitas e não explícitas – já apontadas em capítulos anteriores – para construção das decisões e também sobre as tipologias de decisões apontadas durante a construção teórica deste estudo. Compreendo como os elementos técnicos e os modelos de decisão são contributivos e participam das decisões coletivas estudadas.

Posteriormente, compreendo a tomada de decisão como prática no conselho por meio das decisões que considero *phronéticas* – baseadas em *phronesis*. Tais decisões acontecem porque a legislação nem sempre apresenta os fundamentos legais para o julgamento das situações (pedidos) que surgem no conselho. Julgar as excepcionalidades das situações dos interessados requer um raciocínio deliberativo *phronético* por parte dos conselheiros em determinados casos. A *phronesis* dos conselheiros acontece na medida em que ele reflete e delibera individual e conjuntamente a partir da sua ética situada, ou seja, construindo um pensamento deliberativo baseado nas características ou necessidades de cada situação. Pretendo, neste capítulo, explicar a construção conjunta deste pensamento. A construção conjunta da *phronesis* leva a uma ideia de uma *phronesis* coletiva, algo que surge a partir da tomada de decisão como prática no conselho pesquisado.

Ainda, discuto decisões do conselho que não são baseadas na lei nem na *phronesis* (ética situada de Aristóteles). Nominei tais decisões de decisões não *phronéticas*. Este tipo de decisão acontece quando o conselho constrói e legitima deliberações que não estão no regulamento, nem possuem tais características éticas discutidas pelo filósofo. Discuto também a justificativa para este tipo de decisão, entendendo como ela acontece na prática.

Começo a discussão a partir da juridicidade das deliberações, a qual é apresentada no item a seguir 4.4.1.

4.4.1 A Juridicidade das Deliberações

Neste momento, discuto as decisões legalmente embasadas do conselho. Realizo essa discussão como forma de melhor expor os tipos de decisões do conselho e seu raciocínio deliberativo. Em tais decisões, não há dilemas éticos para os conselheiros, e há o cumprimento da legislação de maneira direta e clara.

Quadro 12 – Exemplos da Juridicidade das Decisões no Conselho

Exemplo	O que está no regulamento
Alguns candidatos a concurso para professor substituto questionam a contagem de pontos da prova de títulos realizada pela banca e alegam acumulação de pontos por parte de alguns interessados. Os candidatos pedem que seja feita uma recontagem de pontos. A partir deste pedido, a comissão de seleção fez essa reclassificação dos candidatos. Porém, a comissão não respeitou alguns critérios para julgamento da prova de títulos e prazos para entrega de documentos. O COUNI tomou a decisão de anular o concurso porque a banca não atuou mediante os artigos 24 e 26 do regulamento em questão.	De acordo com a resolução 07/2017 que Regulamenta as condições de contratação e o Processo Seletivo de Professor Substituto do Magistério Superior: Art. 24. Em caso de empate na média final de classificação, serão adotados, sucessivamente, os seguintes critérios de desempate: I – maior nota obtida na Prova Didática; II – maior titulação acadêmica; III – Idade. Art. 26. O relatório conclusivo de que trata o Artigo anterior deverá ser homologado pelo Colegiado Departamental/Colegiado da Unidade Acadêmica no prazo máximo de 10 dias corridos após a divulgação do resultado final.
Um aluno pede para cursar uma disciplina que é pré-requisito de outra de maneira concomitante. O mesmo perdeu a referida disciplina por falta. Além de documentos obrigatórios como histórico, há um parecer da coordenação do curso com opinião contrária ao pedido, e há também uma declaração do aluno afirmando que o pedido se justifica pela sua necessidade de finalizar rapidamente o curso e voltar à sua cidade de origem. Ao observar o pedido, o relator emite parecer contrário e o conselho aprova seu parecer.	A resolução 16/2015 que define os critérios para manutenção dos cursos de graduação menciona que, para concessão ao pré-requisito, o interessado não pode ter perdido a disciplina por falta.
Um aluno pede prorrogação de prazo para finalizar seu curso com a justificativa de que adquiriu uma doença durante o seu curso. O mesmo apresenta atestado médico informando sobre seu problema de saúde, como também um parecer da junta de especialistas da instituição corroborando tal atestado. O relator foi favorável ao pedido e o conselho aprovou o parecer.	A resolução 16/2015 que aprova versa sobre o Regulamento dos Cursos Regulares de Graduação diz: Art. 256 No período letivo regular correspondente à duração máxima para integralização curricular, a Pró-Reitoria de Graduação pode conceder ao estudante prorrogação do limite para conclusão do curso, na proporção de: I – ate 50% (cinquenta por

	cento) da duração padrão fixada para a conclusão do curso, para os estudantes com deficiência ou com afecções congênitas ou adquiridas, que importem na necessidade de um tempo maior para conclusão do curso.
Um docente requisita o reconhecimento de seu diploma de mestrado, o qual foi realizado em uma universidade do exterior. Os documentos exigidos foram todos disponibilizados no processo com o devido registro da instituição estrangeira responsável pela diplomação, acompanhados pela devida tradução. O relator emitiu parecer favorável ao pedido, tendo em vista que tais critérios foram atendidos. E o conselho deliberou favoravelmente ao relato.	A resolução 06/2017 que versa sobre as normas para revalidação de diplomas de cursos de graduação expedidos por estabelecimentos estrangeiros de ensino superior, pede que seja apresentado pelo interessado em reconhecimento de diploma todos os documentos obrigatórios, tais como cópias do diploma e do histórico escolar, projeto pedagógico ou organização curricular do curso, informações institucionais, documentos, entre outros.
Um conjunto de alunos pede prorrogação/alteração de prazo para conclusão de curso. O processo tem histórico escolar atualizado e os interessados afirmam que migraram para nova estrutura curricular do curso. Os mesmos não têm bom aproveitamento no curso, não estão com as disciplinas em dia, tem reprovações e parecer da coordenação alegando que eles devem realizar outro processo seletivo. A relatora emitiu parecer contrário ao pedido, tendo em vista que não atende aos critérios da resolução. A decisão do conselho foi favorável ao parecer da relatora.	O artigo 256 da resolução 16/2015 não especifica que alunos em mudança de estrutura curricular devam ter um tempo a mais do que a estrutura permite. Como também, o desempenho acadêmico deve ser considerado como bom em sendo um CRE igual ou maior que 6,0. Para este caso.
Vinheta 04: Uma aluna que tinha bolsa de estudos em nível de pós-graduação pediu para recebê-la concomitantemente a um emprego em cargo público que acaba de conseguir. A Capes permite o acúmulo da bolsa e do emprego, no entanto, outros alunos na lista de classificação do processo seletivo estão sem emprego e sem bolsa. O colegiado do programa de pós-graduação votou por retirar a bolsa da aluna. Como pensar sobre isso? Quais elementos são necessários para a decisão e qual deve ser ela? Por quê?	“Eu sou muito mais legalista. Se ela tem direito, ela tem. Por mais que isso tenha problemas, eu sei que tem outras pessoas, mas ela tem direito. Então se você me perguntar o que eu penso, eu penso em seguir a resolução. Aí esse servidor público mora em João pessoa? Ele é daqui? Eu tendo a votar pela lei independente. Porque se eu abrir exceções e ficar esperando... você perde o parâmetro, é o emocional que vai lhe guiar pra tudo e é o emocional que vai lhe guiar pra tudo e a lei já não serve como referência.” (V3. 4).
Um aluno solicita quebra de pré-requisito de disciplina. Analisando o histórico – com reprovações – e a nota geral ruim, com parecer desfavorável da coordenação do curso e do professor da disciplina no processo, o parecer do relator foi desfavorável ao pedido do aluno considerando principalmente que ele reprovou por nota na disciplina pré-requisito. Uma das conselheiras, depois que o relator deu seu parecer falou sobre a importância de ter a opinião da coordenação do curso no processo analisado. Outra conselheira pergunta ao relator se ele só se baseia em requisitos legais para seu relato no parecer. Ela diz que assim fica muito fácil decidir, só pela legislação. O relator diz que na análise do relato está também o	A resolução 16/2015 que define os critérios para manutenção dos cursos de graduação menciona que, para concessão ao pré-requisito, o interessado não pode ter reprovado com nota inferior a 3,0 na disciplina que pede o pré-requisito. Bem como também, é notório que o relator considerou o mal desempenho do aluno.

mérito da questão. Um conselheiro reitera o parecer do professor relator. O parecer foi aprovado por maioria de votos.	
Vinheta 08: Um pedido para reabertura de concurso para professor auxiliar T-20 foi realizado por parte do curso de Medicina. Eles desejam contratar um profissional graduado para dar aula em residência médica. Não há maiores informações no processo sobre outros requisitos para tal concurso. Como você procede sendo relator do processo? Como deliberar sobre este pedido?	“Eu lembro desse processo. Eles alegaram que não tinham tantos candidatos com doutorado. Não é da alçada da banca saber quantos candidatos vão se inscrever e quais. Compete ao departamento solicitar a abertura de edital à PROGEP com candidatos com doutorado. E se não aparecer nenhum candidato abre pra mestre. A banca não tem que questionar edital e resolução. Mas tem que fazer valer os dois.” (V4. 8).

Fonte: Elaboração Própria com base nos Dados da Pesquisa (2017)

Os exemplos do quadro 12 mostram o processo deliberativo do COUNI mediante a interpretação da legislação referente aos pedidos. Nestas decisões, os conselheiros realizam um raciocínio burocrático no seu parecer, ou seja, a decisão é eminentemente racional, conforme Pereira, Lobler e Simonetto (2010) explicam: baseada num processo funcionalista que segue regras e prescrições claras.

A decisão como prática no conselho, apesar de emergente e fluida (ANTONACOPOULOU, 2015), também tem ações de natureza repetitiva, assim como a característica das decisões legais.

Os pedidos são julgados conforme as especificidades da resolução, considerando os interesses da administração e da universidade como um todo. A legislação é criada pelo próprio conselho, que baseado na compreensão das necessidades da instituição e dos seus atores – alunos, funcionários e outros servidores – relaciona os apontamentos legais em benefício de todos.

Decidir meramente do ponto de vista legal envolve custos moderados e riscos baixos, assim como Robbins (2005) aponta. O momento em que o conselho decide mediante as regras, ele tem alto grau de certeza em suas decisões, utiliza pouco a intuição, as emoções e as reflexões baseadas em experiência.

Tal decisão é condizente com uma racionalidade fundamentada numa relação entre meios e fins. Com isso, o raciocínio deliberativo do conselho legalmente embasado é racionalmente determinado e técnico (MAXIMIANO, 2011).

No entanto, este tipo de decisão não acontece a todo o momento no conselho. Muitos são os pedidos que não tem nos critérios legais, a indicação de como o conselheiro deve

deliberar para o interessado. A legislação nem sempre é diretiva e clara no seu objetivo de nortear as interpretações do conselho. Nestas decisões, é necessário então que o conselheiro desenvolva um modo de pensar para além da legislação, é o que discuto no item a seguir.

4.4.2 A Decisão *Phronética*

A prática social (RECKWITZ, 2002; SCHATZKI, 2006; SCHATZKI, 2012; ANTONACOPOULOU, 2015) e a *phronesis* discutida por Aristóteles (2014) não possuem um relacionamento teórico consolidado (SHOTTER; TSOUKAS, 2014a). Entendo que a *phronesis* é um elemento da decisão ao considera-la uma prática social porque a *phronesis* para decidir é construída socialmente, em articulações de maneira situada, ainda que inicialmente ela aconteça através de uma pessoa na relatoria dos processos no conselho, por exemplo. Conforme discuti nos fundamentos teóricos, a prática social é formada por relacionamentos entre as atividades da prática na forma de um nexo de fazeres, dizeres e artefatos de maneira conjunta (SCHATZKI, 2006). Esses nexos constroem experiências, reflexões e uma atuação conjunta que se torna a base para as decisões *phronéticas* coletivas.

O pensamento e ação (decisão) *phronética* são constituídos entre fazeres e dizeres da prática porque formas de falar ou atitudes corporais expressam e constroem os atos e valores éticos na ação. A *phronesis* se manifesta na ação do homem, no pensamento e desempenho deliberativo de maneira prática real e social.

A *phronesis* é uma virtude aprendida por meio da ação e, por isso, não é desenvolvida através da análise de regras ou treinamentos. Mas, sobretudo, é por meio do contexto das práticas sociais, no qual as atividades situadas e os exemplos específicos mostram como proceder para a ação/decisão ética, que a decisão *phronética* acontece. Através da vivência e/ou da consideração dos aspectos situados das práticas sociais, o conselheiro desenvolve, como Norman (1998) aponta, uma forma de lidar (decidir) com situações específicas baseada numa sabedoria prática. Essa forma de lidar é ética e situada. Ética porque o conselheiro é antes de tudo um educador – um professor da instituição – e situada porque é condizente com as necessidades únicas da situação – pedido – de um interessado.

A principal evidência teórica de relacionamento e fundamento entre a prática social e a decisão *phronética* é indicada por Shotter e Tsoukas (2014a, 2014b) ao falarem sobre o fato de que os conceitos de sabedoria e julgamento são entendidos de maneira performativa, ou seja, com foco em detalhes situacionais. E assim é com as decisões na vida cotidiana, com as situações que cada um vive e julga mediante regras sociais e formais, e algumas vezes, mediante as necessidades que fogem às regras. Neste estudo, além de corroborar Shotter e

Tsoukas (2014a, 2014b), entendo que a *phronesis* acontece de maneira coletiva, não só individual assim como Aristóteles (2014) apresentou, porque ela acontece na prática social, em algumas decisões do conselho pesquisado, mais propriamente.

A *phronesis* não é um fenômeno da prática, assim como entendimentos, regras e teleoafetos. Estes fenômenos estão imbricados na prática, são parte dela, sendo realizados pelas pessoas e artefatos nas atividades. Mas a *phronesis* é um elemento da tomada de decisão (SHOTTER; TSOUKAS 2014a, 2014b; SCHWARTZ; SHARPE, 2011; HABISH; ADAUI, 2010; MELÉ, 2010), entendendo-a como uma prática, porque acontece em alguns momentos dela. Ou seja, algumas decisões são *phronéticas* e outras não são, a depender de algumas características que aponto em discussões mais à frente neste estudo.

O pensamento deliberativo *phronético* é construído entre esses dizeres e fazeres da prática. A “ética situada” dos conselheiros considera elementos particulares dos pedidos dos interessados como um problema de saúde, um acidente, um problema social, que são acontecimentos que não estão previstos na lei para interpretação do relator e posteriormente do conselheiro na decisão coletiva. Ou seja, quando não está claro ou quando não há uma regra que viabilize uma decisão racionalmente diretiva. Nesses momentos, é necessária uma reflexão moral, tácita ou explícita, num relacionamento entre reflexão e ação para a deliberação. Esta é a ideia de Kinsella (2012) sobre *phronesis*, que permite entender também sua forma coletiva – prática.

De forma a entender tal constatação, retomo a ideia de Aristóteles sobre ética, a qual norteia o conceito de *phronesis*. A ética, para o filósofo, é o que leva o homem a ação conforme o equilíbrio de suas virtudes. Leva também a uma relação humana justa para a felicidade de todos, pela busca do bem comum segundo a razão (ARISTÓTELES, 2014). Assim, a atuação performada dos conselheiros constitui os caminhos para o desenvolvimento da ética situada, na busca do bem para a universidade, para o interessado e para outros envolvidos com o processo (bem comum).

O raciocínio deliberativo *phronético* vai sendo moldado conforme as características circunstanciais aparecem e são consideradas no julgamento. Primeiramente o conselheiro desenvolve um raciocínio pessoal, ao ler o pedido do interessado no processo. Posteriormente as discussões antes e durante as reuniões dão maior ‘forma’ a este julgamento, até que a deliberação aconteça. A ética, neste sentido, é desenvolvida por meio da prática, da ação oriunda da reflexão, inclusive, mais do que por apontamentos teóricos e/ou legais. As práticas organizativas têm um caráter fluido, constantemente organizado e relacional. Por isso, explicar a decisão como prática social permite dizer que ela não é construída individualmente,

mas, sobretudo, na vivência conjunta das ações cotidianas. E a ética na busca do bem comum precisa de elementos práticos, de ação propriamente dita, de contingências para que seja desenvolvida na mente dos conselheiros, dando-se na forma de ação – deliberação.

O ato de julgamento do conselheiro acontece a partir de uma linha de raciocínio. Mesmo considerando contingências e as várias prioridades e características do pedido do interessado, há uma linha de raciocínio basilar na sabedoria prática, a qual acontece pela busca do bem comum (por ser uma instituição pública) e da ética. Essa é a linha base é o verdadeiro sentido de deliberar no COUNI.

Quando da discussão sobre as atividades da decisão como uma prática, refleti sobre o fato de que há dois tipos de identidade dos conselheiros: uns são mais legalistas, outros mais contemporizadores. Os mais legalistas têm uma resistência em julgar considerando particularidades ou excepcionalidades nas situações apresentadas pelos interessados, mirando-se quase que exclusivamente pelos critérios legais. Os contemporizadores realizam um julgamento mais balanceado entre o cumprimento da legislação e a consideração da particularidade da situação do interessado, porque nem sempre as leis são suficientes para a interpretação e julgamento do conselheiro.

Essas duas identidades dos conselheiros formam, durante as discussões, outras identidades que, na prática, mantém um constante estado de reconfiguração, fluidez e contínua reconstrução (ANTONACOPOULOU, 2015). Após um período de observação e as primeiras conversas informais, entendi que a tomada de decisão no COUNI é formada por conselheiros com divergentes perfis de atuação profissional, com diferentes visões de mundo e opiniões. E que tais diferenças são as construtoras do raciocínio deliberativo *phronético* ao qual me referi no capítulo anterior. Então, o conselheiro legalista e o contemporizador são os dois principais nortes de compreensão da atuação e identidade dos conselheiros. Mas há diferenças entre eles que não permitem a caracterização do conselho com estas duas únicas formas de identidade.

A construção de pensamentos coletivos ocorre durante as reuniões, nos debates entre relator e interessado, entre os órgãos da instituição relacionados ao processo. Por isso, a *phronesis* é fonte e resultado das discussões conjuntas que acontecem, sobretudo na atividade das reuniões do conselho. O desenvolvimento do equilíbrio de virtudes se dá na atuação conjunta das pessoas, nas características da prática social em que se situam, na vivência cotidiana e na conjuntura da memória organizacional do conselho (SCHATZKI, 2012).

Tal ética situada coletiva é resultado das identidades dos conselheiros, sobretudo as duas já discutidas, junto aos seus entendimentos socialmente compartilhados, às regras,

finalidades e emoções relacionadas. Estes entendimentos socialmente construídos acontecem nas discussões, nas complementaridades de raciocínio, visões de mundo, opiniões e discordâncias na prática da tomada de decisão. Os pareceres são contestados, questionados ou admitidos, fundamentados por opiniões éticas em alguns momentos. Tal compreensão é uma referência à política de Aristóteles (2014) a qual considera o homem na sua dimensão social.

Os conselheiros emitem opiniões sobre o que entendem ser justo a partir, por exemplo, de um pedido de dilatação de prazo por parte de um aluno para término do seu curso. À medida que cada um apresenta sua percepção, a fala individual constrói os significados de cada conselheiro até o ponto de criar um entendimento compartilhado conjunto sobre critérios para se julgar um pedido. Tal entendimento compartilhado é construído por meio de um raciocínio coletivo, resultados de fazeres e dizeres durante a deliberação do pedido após a leitura do parecer do relator. A *phronesis* coletiva acontece quando os conselheiros constroem entendimentos compartilhados fundamentados em seus teleoafetos – quando as regras não subsidiam suficientemente o julgamento – os quais são éticos situados. Ou seja, a decisão *phronética* coletiva acontece quando construções éticas conjuntas se dão no conselho a partir da deliberação colegiada dos seus membros.

De forma a demonstrar tal constatação, indico um exemplo de como acontece o raciocínio deliberativo para decisão *phronética* com base na prática colocado por um dos conselheiros pesquisados. Ele explicou tal raciocínio quando estava respondendo a uma das vinhetas apresentadas sobre um pedido de dilatação de prazo em que a interessada precisaria de outra dilatação para cursar as disciplinas que lhe restam.

Então eu tomei como filosofia depois de 4 ou 5 reuniões a de me embasar, é, respeitar as resoluções e os regimentos da ‘universidade’ e me embasar, quando é preciso, em evidências que levaram aquele requerente a estar naquela situação peculiar. Eu não vejo o conselho como uma situação de que quebra todas as regras, mas em situações em que o ‘COUNI’ pode quebrar pra casos excepcionais, ele pode. Então, numa situação dessa de dilatação, eu sei que tem 22 ou 25 outras pessoas que seguiram o fluxo normal, então eu não me sinto que estou fazendo ‘um mal ou dando um prejuízo ou quebrando as regras da universidade em sua maioria porque tem 25 outros casos que nem precisaram ir pra o ‘COUNI’. Então esse que a gente precisou, porque não a gente ter um olhar e gerar uma conversa, ver qual é o contexto. Todas essas decisões tem um contexto, são particulares (V9. 9).

A particularidade considerada pelo conselheiro é uma das características situadas da prática social (SCHATZKI, 2006) e também condiz com a prioridade do particular (FLYVBJERG, 2006; SHOTTER; TSOUKAS, 2014a) da *phronesis*. Assim, este conselheiro

mostra que ele pode permitir determinado pedido de um interessado ao ver o que levou a estar naquela situação. O que ele chama de ‘quebrar a regra’ é julgar quando não há esclarecimento legal sobre o que ele está deliberando. O raciocínio deliberativo *phronético* envolve a ponderação entre a lei e alguma característica situada que não esteja presente nesta lei. A racionalidade prática (EISNER, 2002) é mediadora nesta ponderação, que envolve também conforme Campello (2014) pontuou o amadurecimento dos sentimentos e da experiência do agente adquiridos pela prática.

A racionalidade prática é o que permite que o conselheiro pondere entre manter a lei, não cumpri-la ou aperfeiçoá-la mediante o julgamento de um fato que não tenha sido contemplado por ela, na consideração de excepcionalidades ou particularidades de um caso – pedido. A *phronesis* embasada pela ética situada é construída por meio das experiências, da empatia do ser humano para com seus pares ou próximos. Aristóteles (2014) dizia que para viver bem na polis, o indivíduo tinha que agir mediante o trato dos problemas e necessidades dos seus próximos, de modo a garantir o bem comum por intermédio da atuação pela experiência.

Mas, isso não significa não cumprir leis. O que acontece é que as leis por elas mesmas não são suficientes (SCHWARTZ; SHARPE, 2010). A racionalidade prática do conselheiro é resultado da sua reflexão, e posteriormente da reflexão junto a outros conselheiros, das normas explícitas e sociais que, embora regulamentadas, correspondem a raciocínios tácitos, afetivos de concordância e discordância sobre um pedido (FREGA, 2012; DEMEULENAERE, 2014).

O quadro 13 apresenta os fundamentos *phronéticos* das decisões como prática. Apresento tais resultados a partir de algumas vinhetas aplicadas. As vinhetas foram um auxílio ao processo analítico interpretativo e serviram de base para o aprofundamento do entendimento da decisão em sua ideia *phronética*. As informações levantadas com as vinhetas foram complementadas, subsidiadas e relacionadas às outras informações coletadas por meio dos outros recursos metodológicos de pesquisa.

Quadro 13 – Fundamentos das Decisões *Phronéticas* (Vinhetas)

VINHETA	RESPOSTA DO CONSELHEIRO	FUNDAMENTO <i>PHRONÉTICO</i>
Um aluno pede quebra de pré-requisito alegando que caso não haja a quebra, ele terá que fazer um semestre a mais para cursar a referida disciplina. Ao observar seu histórico, verifica-se que restam 4 semestres para que ele termine seu curso. O mesmo possui um CRE de 7,2. Como proceder neste caso?	“Não daria quebra. Teoricamente damos a quebra quando o aluno não tem mais possibilidade de dilatar o curso e pra que ele não fique prejudicado já que o interesse da universidade, aí entra o interesse da administração. A universidade não quer reter os alunos, o que ela quer é liberar esses alunos. Então ninguém vai desperdiçar um semestre por causa de uma disciplina. Mas seria recomendado: se o aluno pede a quebra e ele apresenta documentação da coordenação de que existe um horário compatível e que ele tem condições de cursar essas disciplinas e ele não tem mais possibilidade de dilatar o curso, então, a quebra é concedida.” (V6. 10)	Neste raciocínio deliberativo, a conselheira considera a necessidade do aluno e da universidade ou, como ela diz, o interesse da administração. Pelo critério legal, a quebra de pré-requisito é concedida quando a coordenação sinaliza um horário compatível e quando o aluno foi assíduo à disciplina a qual ele pede a quebra. A conselheira mostra seu raciocínio que a faz deferir o pedido, com base no entendimento legal e também com base em possíveis necessidades contextuais dos envolvidos. Esse raciocínio é um entendimento compartilhado: sobre como votar considerando a resolução e entendendo o pedido a partir dos envolvidos com ele. A conselheira pensa também em consequências para a universidade, o que representa um raciocínio que considera algo maior – relacionado ao bem comum. Tal parecer condiz principalmente com a ideia do ‘Recurso Pragmático’ de Schon (1987).
Um aluno pede quebra de pré-requisito por ter perdido uma disciplina por falta. O histórico apresenta algumas outras reprovações. O mesmo não apresenta, no processo, maiores informações sobre a justificativa para seu pedido. No entanto, só resta esta disciplina para ele terminar o curso. Como você reflete sobre este pedido? Quais questões devem ser consideradas?	“Eu não daria. Agora eu iria pensar: quando a gente vai olhar o número de créditos mínimos vemos que o aluno não pode se matricular em uma única disciplina. Negar a quebra seria abrir um precedente porque ele vai entrar no ‘conselho’ ou a coordenação vai ter que matricular em caráter extraordinário autorizar que ele se matricule em apenas uma disciplina. Normalmente são no mínimo 8 ou 10 créditos. Aí se eu for extremamente na legalidade: ‘você vai fazer de novo porque foi reprovado e só falta essa’, eu vou cobrir um santo e vou descobrir o outro. Porque lá na frente o processo vai voltar pra qualquer instância porque vai virar novamente caráter	De acordo com a legislação, este aluno não teria direito à quebra por ter perdido a disciplina por falta. Neste raciocínio deliberativo, é interessante perceber que a conselheira pensou nas consequências que o seu voto contrário ao pedido iria trazer para a instituição. E ela pensou também em um problema estrutural/legal da universidade. Quando ela pensa na universidade, ela está pensando no todo. E ela está pensando também no mérito do interessado. Nesta consideração do mérito, ela pondera sobre a justiça na sua deliberação e até mesmo em como educa-lo de modo que ele não realize pedidos sem viabilidade.

	excepcional por conta desse número de créditos. [...] Então a justificativa seria não pelo mérito mas por um problema estrutural da universidade. E no meu parecer eu faria questão de deixar isso claro.” (V6. 3).	Esse parecer condiz principalmente com a ideia do ‘Recurso Pragmático’ de Schon (1987).
Uma aluna pede dilatação de prazo no curso de engenharia mecânica. Mas, de acordo com o histórico, ela terá que pedir uma nova dilatação, já que as disciplinas que faltam ser cursadas não poderão ser realizadas concomitantemente na dilatação que a mesma solicita. Seu histórico é de 5.2. Como você tomaria essa decisão?	“Dilatação de prazo só é concedida uma vez pela legislação. Se a pessoa já tem consciência que mesmo com a dilatação ela não vai conseguir, então assim... pra mim isso já é algo muito fora do comum. Uma dilatação deve ser estudada, conceder a dilatação e uma quebra de pré-requisito talvez possa ser. Mas a dilatação da dilatação eu não concederia. Porque na hora que você abre esse precedente pra um aluno, eu não tenho como cobrar da universidade. Mas você saber de agora que concedendo uma dilatação lá na frente vai vir outra, eu não concederia. Porque ele vai quebrar qualquer parâmetro de decisão que se tem pra outras pessoas [...] Só pode gerar um problema muito maior pra o ‘conselho’. Porque a gente está fugindo da regra, quebrando a regra duas vezes. E ela já está dizendo de início que precisa de duas dilatações! Então a dilatação que poderia ser por 6 meses eu já sei que ela vai ter que ser obrigatoriamente pra antes. Seria uma decisão que eu teria que tomar conscientemente que ela não atende ao princípio da regra. Ela vai querer o dobro disso.” (V6. 9).	O raciocínio da conselheira evidencia seu conhecimento da legislação sobre o caso e uma ponderação sobre o fato de que o pedido da interessada é praticamente insustentável no sentido de desenvolver um raciocínio que balize decisões similares que aconteçam futuramente. A conselheira teve a ação de medir as consequências do pedido para a universidade como um todo e para a própria interessada. Esse parecer condiz principalmente com a ideia de ‘Pensar com cautela’ de Melé (2010).
Uma candidata foi reprovada em um concurso público por não ter entregado o plano de aula antes da prova didática, só o entregou depois. A mesma recorreu ao conselho indicando que o edital não estava claro em relação ao momento da entrega. O relator indica que sim, que o edital é claro e que a aluna descumpriu um requisito legal. Mas, não existe uma opinião definitiva da banca do concurso sobre o pedido. É importante considerar o	“Em relação a concurso, a gente cai naquela... se você concede a uma pessoa necessariamente você está prejudicando outra. E em concurso o edital tem que ser plenamente seguido. Então os candidatos podem fazer o que quiserem no concurso, mas ele vai ser reprovado por isso, é uma penalidade. Agora a banca tem que saber exatamente qual é o regimento atual e cumprir. Nesse caso, ela alegar que não estava claro no edital não é um bom motivo pra mim. E a banca em si, ela não deve ter	Neste raciocínio, as evidências <i>phronéticas</i> estão relacionadas principalmente ao fato de o bom desempenho da aluna não ser justificativa para seu pedido. E de fato, tal particularidade não é suficiente para o não cumprimento da legislação. O raciocínio deliberativo do conselheiro considerou que um possível parecer positivo a este pedido iria prejudicar outros

desempenho (muito bom) da candidata no concurso? Os requisitos legais são suficientes para este julgamento? Por quê?	opinião, ela deve seguir o regimento. Então se lá está dizendo que tem que entregar antes então tem que ser assim. Então nesse caso eu negaria porque se está dizendo no edital que tem que entregar então tem que ser assim. A banca não pode errar. E o erro da banca não justifica o desobedecimento do edital. Se a banca errou, não justifica desobedecer o edital. Aí tem que retornar o concurso, desfazer a banca pra nomear uma nova e fazer novo concurso.” (V7. 7).	candidatos. Esse parecer condiz principalmente com a ideia de ‘Relembrar Experiências’ e ‘Praticar a sagacidade’ de Melé (2010) e do ‘Imperativo Ético’ de Kinsella (2012).
Um aluno pede quebra de pré-requisito por ter perdido uma disciplina por falta. O histórico apresenta algumas outras reprovações. O mesmo não apresenta, no processo, maiores informações sobre a justificativa para seu pedido. No entanto, só resta esta disciplina para ele terminar o curso. Como você reflete sobre este pedido? Quais questões devem ser consideradas?	“Aqui eu acho que não daria. Porque ele está dizendo na nossa cara que ele não foi pra aula, sem qualquer motivo aparente e que a gente vai quebrar porque só falta essa. Bom, se ele tivesse interesse realmente em terminar logo o curso, e se ele não tem motivo pra não ir ou ser reprovado por falta, aí não nos cabe ferir o PPC do curso pra dar de bandeja pra ele uma disciplina só porque ele quer. Pra gente passar por cima do PPC e do regimento, porque quando a gente abre uma quebra de pré-requisito a gente passa por cima do PPC que não foi criado pelo COUNI mas sim por uma comissão de especialistas na área, então a gente tá dizendo aos especialistas da área que uma coisa que eles dizem que não pode fazer, pode. E segundo que a gente tá quebrando um regimento feito e aprovado pelo conselho que diz que não pode ter quebra de pré-requisitos. E o regimento geral dos cursos de graduação. Quando a gente quebra um pré-requisito a gente está indo de encontro ao que diz os especialistas na área e de encontro também àquilo que nós mesmos aprovamos no ‘conselho’. Nesse eu não daria por causa da justificativa porque ele não me disse porque. Não tem aparentemente nenhuma adversidade.” (V4. 3).	Este raciocínio mostra a consideração do PPC (Projeto Pedagógico do Curso) do curso por parte da conselheira, a consideração do colegiado que o criou e de outros parâmetros legais que baseiam as disciplinas pré-requisito dos cursos superiores. Para a conselheira não há particularidade ou caso omissos que evidenciem um parecer favorável a este pedido. Esse parecer condiz principalmente com a ideia de ‘Recurso Pragmático’ Schon (1987).
Uma aluna pediu prorrogação de prazo para	“Eu tendo, claro, a considerar os fatores que aqui estão, a considerar o lado da instituição que tem interesse que ela se forme e, mas, daria uma olhada no histórico	De acordo com a legislação, o interessado pode ter até dois períodos letivos concedidos em caráter adicional caso seja deficiente ou esteja com afecção congênita ou

conclusão de curso. O esposo sofreu um acidente e ela perdeu um ente querido, que ajudou a criá-la. Esses foram os fatores que, segundo ela, justificam seu pedido. Dado o tempo que falta para o término do curso, provavelmente é possível realizar as disciplinas que ainda lhe faltam. Seu histórico aponta um C.R.E de 6.4. Que fatores você considera para tomar sua decisão? Por quê?	também. Pra saber se por exemplo, ela reprovou disciplinas ou teve trancamentos que são anteriores à justificativas que ela está dando. Porque uma coisa é você cursar 70% do curso com boas notas e sem reprovação por falta e tudo. E aí acontece uma tragédia familiar e você dá uma titubeada no curso. E outra coisa é você ter essas reprovações e dificuldades desde o primeiro período. Aí leva a gente a crer que não foi esse contexto social, esse falecimento, esse acidente que ocasionou isso. Na verdade é a sua postura desde o início do curso”. (V4. 1)	adquirida, ou ainda, nos demais casos. A lei não especifica quais são tais ‘demais casos’. A conselheira refletiu em relação às excepcionalidades no contexto da interessada, mas tentou identificar a conduta da interessada antes da tragédia familiar de modo a melhor construir seu raciocínio deliberativo. Esse parecer condiz principalmente com a ideia do ‘Recurso Pragmático’ de Schon (1987).
	“Esse caso aqui eu aprovaria porque são forças maiores. Um acidente com o marido que é uma pessoa próxima e depois a perda... a concessão de dois semestres ou até mais pra a pessoa terminar o curso seria plenamente plausível. E veja, eu pediria o histórico pra saber só se ela conseguiria ou não. Mas mesmo que não houvesse essa certeza de que ela terminaria em dois semestres, eu concederia por uma questão de humanidade.” (V7. 1).	Neste raciocínio deliberativo, o conselheiro considerou a excepcionalidade da interessada como uma questão de humanidade, o que representa os ‘demais casos’ apresentados na legislação. Esse parecer condiz principalmente com a ideia de ‘Manter a conscientização em circunstâncias relevantes’ de Melé (2010).

Fonte: Dados da Pesquisa Teórica e de Campo (2017, 2018)

Os fundamentos *phronéticos* evidenciados no quadro 13 estão relacionados aos parâmetros da *phronesis* indicados por Kinsella (2012) e Melé (2010). De maneira geral, o parâmetro ‘Imperativo Ético’ de Kinsella (2012) é o grande norteador de todas as respostas dos conselheiros pesquisados com a aplicação das vinhetas evidenciadas no quadro. Observei que este parâmetro está presente em todas as decisões *phronéticas* dos conselheiros, uma vez que a própria ética é o norte da sabedoria prática de Aristóteles. Percebi que o raciocínio deliberativo dos conselheiros considera mais de um ator como interessado ou beneficiário daquele pedido do processo.

A decisão *phronética* é construída em meio a experiências individuais, senso e noção de bem comum do conselheiro. Então, quando o conselheiro considera problemas estruturais da universidade pode sofrer ao conceder uma quebra de pré-requisito a um aluno, ou quando considera a que irá trazer prejuízos a outros candidatos em uma seleção para pós-graduação, ele está desenvolvendo um raciocínio *phronético* baseado na ética situada do bem comum. Quando a regra não é clara sobre os casos omissos ou os demais casos, o conselheiro considera através de sua racionalidade prática a ponderação *phronética* para julgar.

As vinhetas propiciaram grande parte destes achados por causa de sua característica em investigar informações mais específicas e exemplos mais concretos. Ao pesquisar o conselheiro individualmente, refleti sobre como seu raciocínio e sua racionalidade são construídas socialmente. Para entender a decisão como prática e algumas deliberações, foi necessário entender o caráter individual da decisão, conforme expus na seção metodológica deste estudo.

Assim, compreendi o que Sanchez e Medina (2013) afirmaram sobre a ética como estando relacionada ao florescimento humano, sendo uma competência reconhecível. E compreendi também sobre a ética de Torralba e Palazzi (2010), quando afirmaram que ela é um atributo humano derivado da experiência. Dentro da ideia de decisão *phronética*, entendo, então, que a ética começa a ser delineada individualmente, estando nesse momento mais relacionada a tal atributo humano, até que se desenvolve na prática, sendo socialmente construída e, nesse sentido, contribuindo para que se desenvolva como uma competência individual e coletiva.

Ao refletir sobre algumas respostas às vinhetas, vejo que *phronesis*, então, envolve o trato com questões particulares, mas sem deixar de considerar as nuances e necessidades gerais, para o bem comum. Para Aristóteles (2014) a *phronesis* ou a prudência, como ele também denomina, é a relação entre o universal (o projeto integral da vida boa) e o singular

(com ações concretas). A ação se refere a coisas particulares, mas, é necessário possuir a *phronesis* no geral e no particular.

Agir com base na virtude envolve não apenas dizeres e fazeres, mas, sobretudo as intenções (teleologia) deles, como a pessoa viu o que estava julgando (HUGHES, 2001). A *phronesis* ou sabedoria prática envolve uma forma de percepção desenvolvida pela experiência, reflexão, racionalidade prática, que se desenvolve a capacidade de resposta e ação ao longo do tempo (KLEIN, 2003).

Ao tempo em que é racional, o conselheiro é perceptivo no sentido de, conforme pontua Matthews (2006), sentir as possibilidades e contornos da situação. Por isso, quando o conselheiro diz que não seguir o Projeto Pedagógico do Curso de um curso é prejudicial, ele mostra que irá prejudicar os parâmetros basilares que um conjunto de profissionais pensou ser o melhor para fundamentar um curso superior.

E essa não é uma questão só intelectual, mas é uma forma de imersão do conselheiro no mundo do interessado, agindo em várias linhas de raciocínio. Por isso, nas decisões *phronéticas*, o indivíduo é guiado pela racionalidade prática ao considerar suas experiências até construir um raciocínio ético situado para julgar o processo.

As entrevistas também propiciaram perceber os fundamentos *phronéticos* das decisões do conselho. O quadro 14 evidencia alguns resultados conforme as fontes de cada pergunta realizada.

Quadro 14 – Fundamentos das Decisões *Phronéticas* (Entrevistas)

QUESTIONAMENTO DA ENTREVISTA	RESPOSTA DO CONSELHEIRO	FUNDAMENTO <i>PHRONÉTICO</i>
PERGUNTA 2 - Você acredita que, para sua decisão, há uma preocupação maior com as normas do regulamento ou com questões contextuais dos envolvidos no processo?	Eu tenho uma tendência a tentar ao máximo entrar na norma, mas eu tento também observar a situação pontual daquele processo, daquela pessoa que está solicitando. Vamos supor no caso de uma quebra de pré-requisito, como eu fui coordenadora, tem muitas coisas que eu enxergo diferente dos outros conselheiros. Então quando eu vejo um aluno pedindo quebra de pré-requisito, onde ele vem de uma situação curricular bem complicada, de muita reprovação, de muito trancamento, que dá uma ideia de um desinteresse, eu tenho uma tendência à ser contrária àquela quebra de pré-requisito (C12. 2).	<u>Entender princípios universais – Ética, Moral</u>: a virtude ética é a base do pensamento da sabedoria prática. Por meio de sua ética, o conselheiro realiza um raciocínio que esteja voltado a trazer benefícios para todos os envolvidos no pedido. Esta evidência empírica é de Melé, (2010). Esta conselheira faz uma reflexão sobre acontecimentos que não estão explícitos no pedido do interessado. Tais acontecimentos implícitos que envolvem a conduta do interessado são o fundamento ético que norteia o raciocínio deliberativo da conselheira.
PERGUNTA 14 – O que é mais importante pra você: a forma como o resultado da sua decisão vai influenciar as atividades da universidade ou os aspectos técnicos/legais que validam seu pensamento deliberativo?	Com certeza. Eu já peguei processo de quebra de pré-requisito que tinha certidão de óbito. Na primeira reunião desse ano, tinha um aluno que tava pedindo quebra de pré-requisito pra terminar o curso ainda esse semestre porque tinha perdido o pai e a mãe, estava aqui sendo sustentado por uma tia e precisava arrumar um emprego na área dele. Se não me engano, ele não tinha muitas faltas nessa disciplina. E aí como eu vou negar? Como eu vou dizer a ele que ele não pode se formar por causa de uma disciplina e que ele tem que passar mais 6 meses na cidade sendo sustentado, sem trabalhar, sem os pais, porque eu não posso dar uma quebra de uma disciplina. Então, assim, quando aparece caso assim eu tendo a pensar em muitas coisas. (C8. 14).	<u>Virtude prática</u>: o conselheiro pode utilizar um raciocínio para deliberar a favor da conjuntura social, legal, econômica da instituição, mas sem deixar de considerar aspectos técnicos/legais para isso. Esta evidência empírica foi criada por elaboração própria. A decisão <i>phronética</i> é realizada por meio de um julgamento a partir do regulamento (técnica/legislação). Mas, nem sempre a norma universitária, que é criada dentro da ideia de servir ao bem comum, apresenta todos os fundamentos legais para nortear a decisão. Por isso, o conselheiro virtuoso compreende que atender um único interessado não representa fugir desse bem comum, porque o conselheiro ético sabe que pode desenvolver tal raciocínio para pedidos similares que sejam apresentados ao conselho em outros momentos. Os entendimentos compartilhados, em muitas ocasiões, são jurisprudências para julgar mediante situações já apresentadas aos

		conselheiros.
PERGUNTA 2 – Você acredita que, para sua decisão, há uma preocupação maior com as normas do regulamento ou com questões contextuais dos envolvidos no processo?	Eu peguei um processo de um aluno de educação física no último mês, faltava apenas o TCC e mais uma disciplina. Aí ele queria uma prorrogação. A mãe dele teve um problema, ele ficou acompanhando a mãe. Filho único, encheu o processo de foto, muito triste até de ver, terminou a mãe morrendo. Depois o pai entrou em depressão, depois amputou as duas pernas do pai e ele, filho único, e pela legislação ele não pode ter mais curso. Agora diga... o 'COUNI' é um órgão criado pra isso.. tem casos e casos. É diferente uma pessoa que passa o sinal vermelho porque estava embriagado e porque estava distraído (C2. 2).	<u>Entender princípios universais – Ética, Moral:</u> a virtude ética é a base do pensamento da sabedoria prática. Por meio de sua ética, o conselheiro realiza um balanço entre aspectos legais e necessidades situadas do pedido do interessado. Esta evidência empírica é de Melé (2010). O conselheiro considerou a história (contexto) do interessado para deliberar favoravelmente ao seu pedido. Em prorrogações de prazo, a legislação indica que se deve dar até dois períodos letivos a quem tem deficiência, alguma doença ou nos demais casos. A legislação não é clara sobre os demais casos e, nesse sentido, o conselheiro deliberou favoravelmente considerando as particularidades do interessado.
PERGUNTA 3 – Com que frequência você busca informações com coordenações de curso, alunos interessados ou com pessoas mais experientes? Justificar.	Geralmente quando surge dúvida eu vou nas coordenações. Algumas coisas ficam claras no processo. Mas quando eu tenho dúvida eu nunca ajo. Quando existe dúvida ou o processo é mal instruído, eu baixo em diligência pedindo instruções que aquela diligência seja cumprida. Ou eu vou buscar informações com o próprio aluno ou com a coordenação do curso. Mas às vezes o processo já vem instruído e o negócio tá tão claro o que ele pede, assim. Agora uma decisão minha ou de qualquer pessoa vem carregada de princípios morais, religiosos, princípios cristãos. Bom senso, cada um tem o seu (C2. 3).	<u>Buscar conselhos de pessoas experientes/competentes:</u> apresentar se a interação faz parte do processo de deliberação. Entender a importância da experiência de outras pessoas para o conselheiro. Esta evidência empírica é de Melé (2010). Este conselheiro entende que buscar informações de pessoas competentes ajuda em sua deliberação. Mas que isso é um recurso a mais para sua decisão, já que ela tem muitos princípios – segundo ele – que a norteia. E que a cautela é importante em certos julgamentos.
PERGUNTA 1 – Ao pensar sobre a deliberação para um processo, você relembra algumas decisões similares às que está para tomar (que foram feitas por outros conselheiros ou por você)?	Então cada um é um motivo diferente. Às vezes é problema de saúde na família. Então teve um estudante que teve que fazer quebra de pré-requisito porque no semestre que ele tinha que cumprir determinada disciplina, faleceu o pai, a esposa teve câncer. Parece, assim, que Deus escolheu naquele período, fazer tudo com ele naquele momento.	<u>Relembrar Experiências:</u> apresentar em que medida os conselheiros lembram-se de pareceres ou processos similares, os quais podem ajudar na reflexão e na construção do argumento. Esta evidência empírica é de Melé (2010).

	Então não tem como você comparar, você bota na balança reprovação por dificuldade do cidadão, reprovação por briga de professor, por problema de saúde... não dá muito pra comparar. Então eu nunca fiz essa tomada por comparação. Outro tipo de processo que eu tenho julgado muito é concurso. Edital é diferente apesar da resolução ser a mesma, éeee banca diferente, então você tem candidatos diferentes que fazem leituras diferentes do que acontece. E às vezes alguns erros recorrentes, aí você tende a buscar o mesmo caminho. O erro é recorrente, não pelo processo em si. (C1. 1). (Grifo meu)	Neste fundamento, Melé (2010) não indica o grau em que o indivíduo – conselheiro – deve lembrar-se de experiências passadas ou mesmo comparar as atuais a elas. Mas o conselheiro ético sabe, segundo o autor, que pode nortear-se de alguma maneira por tais experiências. A conselheira mostra que não é possível comparar os casos que chegam ao conselho. Ela mostra os tipos de problemas – de saúde, com professores – que são apresentados e as muitas diferenças que eles acarretam ao raciocínio deliberativo <i>phronético</i>. A ética dela permite que ela aja em favor do interessado no sentido de julgar a partir do mesmo caminho para todos, como ela mesma diz.
PERGUNTA 1 – Ao pensar sobre a deliberação para um processo, você relembra algumas decisões similares às que está para tomar (que foram feitas por outros conselheiros ou por você)?	Sim, sem dúvida. Isso é fundamental. Isso implica que ele [o regulamento] vai ser quebrado quando necessário a partir de dados contextos, a partir de dados casos. Então ele vai ser quebrado por essa linha, e que linha é essa? É a linha de quem faz a moderação necessária. É razoável, é importante, vai impactar favoravelmente pra o outro? Vai. Então temos que interpretar para além do regulamento, porque ele não é suficiente pra tudo (C10.1).	<u>Relembrar Experiências</u>: apresentar em que medida os conselheiros lembram-se de pareceres ou processos similares, os quais podem ajudar na reflexão e na construção do argumento. Esta evidência empírica é de Melé (2010). Esta conselheira refletiu de outra forma em relação à conselheira anterior para a mesma pergunta. Ela diz ser fundamental a importância de lembrar-se de experiências anteriores. Porque o regulamento não é ‘suficiente’ para balizar seu raciocínio deliberativo. A conselheira anterior fez uma reflexão sobre o nível reflexivo e de comparação com outras experiências em seu pensamento deliberativo. Esta conselheira refletiu sobre a importância de lembrar-se de experiências, sem evidenciar em que nível ela realiza estas comparações.
PERGUNTA 2 – Você acredita que, para sua decisão, há uma preocupação maior com as normas do regulamento ou com questões contextuais dos envolvidos no processo? Um	Então veja, o conselho superior ele tem como feição justamente ser balizado pela regra, mas, abrir possibilidades para que ela seja ponderada. Porque ela não dá conta de tudo. Porque senão você vai ficar criando	<u>Entender princípios universais – Ética, Moral</u>: a virtude ética é a base do pensamento da sabedoria prática. Por meio de sua ética, o conselheiro realiza um raciocínio que esteja voltado a trazer benefícios para todos os

equilíbrio dos dois?	exceções à exceção, à exceção, à exceção... e um inciso, outro inciso e mais um inciso. Então de fato esse é o papel do conselho. [...] Existe dentro dessa perspectiva, penso eu, da contextualização que é a universidade cumprir o seu papel formativo. E aí vem aqueles discursos, é o princípio da economicidade, da razoabilidade. Esses princípios tem uma encorpação jurídica, mas eles têm uma formação prática, de pensar que a universidade tem que cumprir o seu papel formador. E se a gente puder ponderar pra que esse compromisso seja efetivado a gente vai fazer isso. Então o princípio da razoabilidade, a despeito de ser uma terminologia do âmbito jurídico, ele tem uma feição prática. Então nós vamos usá-lo como instrumento que justifique, que viabilize uma postura de quebra de regra pra garantir o cumprimento de um compromisso. Eu acho que isso existe e isso tem um apelo significativo, que é razoável e fundamental. E é algo legal. Foge à regra enquanto uma normativa estabelecida, enclausurada naquilo que é institucionalizado. A regra ela fala por si, em dada medida. Ela fala por si dentro dos limites daquilo que ela se propõe a normatizar. Mas é necessário que ela seja ponderada. (C10. 2).	envolvidos no pedido. Esta evidência empírica é de Melé, (2010). Esta conselheira expressou sua visão sobre como se dá sua ética para deliberar. Esta é a ética situada de Melé (2010) baseada em Aristóteles (2014). Este é o raciocínio deliberativo <i>phronético</i> da tomada de decisão como uma prática. A evidência de prática social está exposta quando ela mostra que criar exceções da exceção, da exceção, para julgar os processos por vezes é necessário porque a lei não fornece todas as bases para o raciocínio deliberativo do conselheiro. De fato, a realidade é cheia de ambiguidades e a atuação ética requer a reflexão e ação contínua nesta realidade fluida e emergente. A ponderação entre aspectos legais e situados também é evidenciada a partir da fala sobre os princípios norteadores do conselho, os quais têm uma ‘feição prática’, segundo a conselheira. De fato, quando o conselheiro é razoável, ele não só julga o pedido dessa forma, como disponibiliza sua forma de pensar para outros, transforma ideias, conceitos, constrói experiências e mostra como as atividades devem ser organizadas dentro da instituição. Esse também é um papel formador, legitimado pela decisão como uma prática.
------------------------------------	--	--

PERGUNTA 4 – Qual sua percepção sobre sua forma de pensar e deliberar comparando quando você começou a ser conselheiro e agora?	Muda do ponto de vista pessoal. O seu senso de responsabilidade aumenta. Você compreende que o seu lugar aqui dentro é um lugar que tem impactos dos mais variados. Quer dizer, eu sou professora do colégio agrícola, mas estou julgando sobre um aluno que faz engenharia química. Então, você tem uma dimensão mais coletiva da instituição, então isso muda o senso de responsabilidade. O senso ético, o senso de comprometimento e muda o fato de que particularmente eu levo isso pra o meu aluno (C10. 4).	<u>Praticar a sagacidade</u>: “rapidez em resolver questões que conhece bem e tem a confiança para julgar por si mesmo (Melé, 2010)”. A ética é socialmente construída. Ela evolui conforme o indivíduo atua e vive experiências com outros. Dessa forma a conselheira evoluiu seu senso de responsabilidade e seu posicionamento ético situado. Sua visão de coletividade é condizente com a ideia de bem comum de Aristóteles (2014). Esse senso de responsabilidade promove o julgamento confiável do conselheiro, por ele mesmo, como indica Melé (2010).
PERGUNTA 4 – Qual sua percepção sobre sua forma de pensar e deliberar comparando quando você começou a ser conselheiro e agora?	[...] Então muitas vezes um parecer pode ser perfeito do ponto de vista legal e de resoluções, mas ele pode trazer uma injustiça extrema pra o aluno e pra universidade. E eu vejo que tem muitos professores lá, sem julgar ninguém, cada um tem o seu perfil, que não tentam ver o contexto das coisas. Dessa forma eu fui influenciado a sempre tentar entender o contexto das coisas. Ver o entendimento da coordenação em relação à isso, ver o entendimento do aluno, tentar entender onde foi que houve fissão e atuar nisso pra remediar. Mas sem deixar de ser legal, sabe. (C11. 4).	<u>Praticar a sagacidade</u>: “rapidez em resolver questões que conhece bem e tem a confiança para julgar por si mesmo (Melé, 2010)”. O conselheiro reflete sobre sua forma de deliberar, que mudou com o tempo, considerando mais questões contextuais. Isso é uma indicação de como ele construiu sua confiança para julgar. De acordo com a fala dele, percebo que a rapidez em resolver questões que conhece bem acontece na sua ponderação sobre onde aconteceu a fissão – problema do pedido – para remediar. Ou seja, o conselheiro pondera de que maneira estão acontecendo problemas e como fazer para que eles não aconteçam mais.
	É a gente tenta... pelo menos eu tento ver cada caso como um caso, gerando uma certa consciência de que a um estudante foi dada uma concessão e eu estou lembrado de que aquilo aconteceu. Como o contexto, como as situações normalmente não são idênticas, a gente carrega aquilo na consciência, mas com a liberdade de ser contrário caso seja,	<u>Eventos situados</u>: este fundamento foi criado para entender como o conselheiro considera aspectos únicos, excepcionalidades nos pedidos que não estão previstas na lei. Como eles julgam estes pedidos? Esta evidência empírica foi criada por elaboração própria com vistas a pesquisar se todos consideram

PERGUNTA 15 – Como você interpreta a fala de muitos conselheiros de que “Cada caso é um caso” dentro do COUNI?	devido à especificidade do caso em questão. Normalmente é assim que eu faço e que eu vejo que o pessoal também faz. Eu sempre lembro de como eu fiz pra não ser injusto com ninguém (C11. 15).	conjuntamente, de maneira complementar ao raciocínio deliberativo do outro, as características situadas dos pedidos. Conforme abordei anteriormente, não há jurisprudência para as decisões. Mas há uma linearidade de raciocínio deliberativo no sentido de agir conforme a ética. O conselheiro explica que dada a concessão a um interessado, ele guarda a experiência, que não é necessariamente um requisito para decisões futuras, mas serve como uma característica de valor refletido.
PERGUNTA 8 - Em que medida você pode mudar de ideia sobre pensamentos e deliberações ao falar com pessoas envolvidas no processo? Ou da discussão?	Assim, em relação a pedido de quebra de pré-requisito especificamente eu nunca mudei. É difícil eu não conceder uma quebra quando em geral é pra se formar. E se eles precisam da quebra de uma disciplina pra se formar, é interesse deles, mas é interesse também da instituição que o aluno se forme e vá pra o mercado de trabalho quanto antes. Tem os princípios da razoabilidade. [...] Eu não vou prender um aluno na instituição podendo ele estar no mercado de trabalho por conta de uma disciplina. Tem isso. Eu acho que é difícil, acho que.... faz um ano que estou no conselho e em apenas em duas ocasiões eu não dei a quebra. Talvez porque ele não tenha justificado, ele não iria se formar, não justificou e tem aquelas justificativas que são absurdas: ah, se eu não tiver a quebra eu vou sair da minha turma. Bom mas... quando ele vai se formar eu dou a quebra. Quando tem uma justificativa dessa que é de cunho pessoal e que tá provado que é uma situação limite eu dou a quebra. Mas quando é uma assim pra sair da turma ou porque não gosta de professor, aí é muito pueril pra a gente passar por cima do PPC do curso, dar uma quebra sobre uma justificativa que é absolutamente... (C8. 8).	<u>Persuasão</u>: esclarecer sobre o nível de abertura ao diálogo e de empatia para com os envolvidos, bem como também se o próprio conselheiro e os envolvidos tem poder de convencimento uns com os outros. Esta evidência empírica é de Schon (1987) com base em Kinsella (2012). A conselheira mostra que não muda de opinião a partir de influências/persuasão de outros conselheiros sobre pedidos de quebra de pré-requisito. Normalmente, a ética situada permite que o conselheiro reflita e mude de ideia quando achar conveniente e necessário. Em sua visão, não há necessidade de mudança de pensamento sobre este tema porque seu raciocínio deliberativo está formado. No entanto, o raciocínio deliberativo <i>phronético</i> da conselheira acontece porque ela pondera as justificativas dos alunos que não são baseadas em critérios legais, como quando o aluno pede para sair da turma porque não gosta do professor, por exemplo.

Fonte: Dados da Pesquisa Teórica e de Campo (2017, 2018)

Os exemplos do quadro 14 mostram a forma como alguns conselheiros disseram raciocinar *phroneticamente*, ainda que não saibam, de fato, o que significa *phronesis*. Tal raciocínio é resultado da visão do conselheiro da situação, que é moldada pelas características da decisão colegiada. Também, tal modo de deliberar é fundamentado pelo desenvolvimento das virtudes do conselheiro, principalmente pela sua temperança, coragem e liberalidade (ARISTÓTELES, 2014).

Assim como Shotter e Tsoukas (2014a) evidenciaram, as virtudes do conselheiro mostram o que de maneira intuitiva ele considera para julgar, e a deliberação atua sobre essa consideração. Ou seja, pela intuição eles ‘sentem’ o contexto do pedido do interessado, considerando problemas de saúde ou outros eventos dramáticos e situados, por exemplo, os quais não estão previsto na lei. E seu raciocínio deliberativo *phronético* é moldado pela sua racionalidade prática. Por meio disto, o conselheiro analisa aspectos situados do pedido – problemas de saúde do interessado, por exemplo – de modo a adaptar a legislação ou refletir sobre seus aspectos problemáticos ou positivos ou mesmo propondo melhorias quando necessário.

Os conselheiros utilizam virtudes equilibradas por meio de seu raciocínio prático, que é o cerne da sabedoria prática. Pelas conversas informais, percebi que experiências pessoais também são norteadoras das reflexões dos conselheiros, que no momento, inclusive, do debate coletivo, apresentam algumas dessas vivências como forma de exemplificar sua construção argumentativa *phronética* (NOTAS DE CAMPO, 2018).

Entendo que nestes exemplos os conselheiros foram éticos, na compreensão da ética situada de Aristóteles (2014). O prudente é aquele que entre várias escolhas, ou pelo menos entre algumas poucas difíceis escolhas, discerne entre a mais adequada para que ele realize o que é bom para si e para os outros, discernimento que é gerado pelo equilíbrio de suas virtudes. No entanto, nem sempre os conselheiros mantém o discernimento para decisão em todos os julgamentos. A característica fluida da prática e os relacionamentos que nela acontecem, justificam e explicam o fato de o conselheiro não se manter ético em todas as decisões. Em análises posteriores, mais precisamente no último capítulo deste estudo, procuro justificar o fato de a ética não se manter constante nas decisões do conselho.

No COUNI, esse discernimento é necessário porque a legislação nem sempre orienta a decisão do relator e conselheiro, haja vista as lacunas que ela possui e a demora pela sua atualização mediante as diversas situações – pedidos – que acontecem no conselho.

Deste modo, algumas decisões no conselho são *phronéticas* no sentido de que os conselheiros refletem contextualmente sobre o pedido, e também sobre o papel e

representatividade legal das resoluções e regimentos que os balizam. Esta compreensão contextual reflete uma preocupação em não ser injusto ou antiético, por parte do conselheiro. Utilizo mais uma vez o raciocínio de Shotter e Tsoukas (2014a) quando evidenciam que os problemas são recorrentes de diferentes formas, e apesar de o julgamento ser dinâmico, eles não desaparecem quando abordados, sendo necessário estar atento para os processos de desdobramento das decisões, sobretudo conjuntas.

Nesse sentido, o conselheiro delibera sobre um pedido de um interessado, quando este não está disposto na lei, e deve desenvolver este mesmo raciocínio para outros interessados com pedidos similares, de modo a manter a decisão justa e ética para outros interessados. Essa é a linha de raciocínio *phronética* do conselho. Observei que algumas vezes acontece de o conselheiro manter suas deliberações em outras reuniões com pedidos similares, na forma de entendimentos compartilhados (NOTAS DE CAMPO, 2018).

Em uma das entrevistas, quando um dos conselheiros estava respondendo à 15ª pergunta sobre como ele interpreta a fala de muitos conselheiros de que “Cada caso é um caso” dentro do COUNI, refleti sobre como sua postura ética considera os vários atores envolvidos com o pedido do interessado no momento de julgamento.

A gente tem várias instâncias e hierarquias dentro da universidade. Como colegiado de departamento, nós temos um nível de decisão que está submetido ao departamento, ao centro, e assim subindo a pirâmide. Eu não me sinto confortável em tomar decisões em que eu ultrapasse a minha hierarquia. Então eu como departamento já votei contrário em um processo e no COUNI eu votei a favor porque lá eu tenho poder de votar a favor. Então veja, quando vem um pedido de dilatação de prazo para mestrado, no colegiado da pós eu só posso conceder esse prazo em no máximo 6 meses. Então não adianta, naquele âmbito a pessoa me pedir 6 meses e 1 dia que eu não vou poder dar. Porque eu conheço as leis sob as quais eu estou abraçado. Então no colegiado eu sou legalista. Mas se a pessoa recorre ao COUNI, é porque tem algumas coisas que a lei não dá conta, ou a gente tem que quebrar a lei. E nesse caso, estando no âmbito certo, com as condições favoráveis vislumbrando um bem comum tanto pra universidade quanto pra os estudantes, se a lei não me dá respaldo eu interpreto conforme a situação me pede. Mas estando numa instância inferior eu não faço isso não (C11. 15).

Nesta resposta, o conselheiro falou sobre vislumbrar o bem comum. Sua reflexão mostra que ele considera a natureza do cargo que ocupa, de conselheiro superior, e a representatividade e papel da decisão que ele toma neste âmbito.

Nas decisões *phronéticas*, os princípios universais sobre ética de cada tomador de decisão norteiam o julgamento por meio da busca da felicidade (MELÉ, 2010). A atuação por

meio de suas virtudes é o caminho para este julgamento ético *eudaimônico* – feliz. A felicidade do conselheiro, assim, num entremeio entre Aristóteles e a realidade do conselho, consiste em atingir o julgamento justo e equilibrado, o qual é resultado da atuação conjunta dos conselheiros e suas virtudes.

A pergunta do roteiro de entrevistas referente ao entendimento dos princípios universais sobre ética e moral foi a de número 2: ‘você acredita que, para sua decisão, há uma preocupação maior com as normas do regulamento ou com questões contextuais dos envolvidos no processo?’. Além das respostas apresentadas no quadro 13, destaco a seguinte resposta para este questionamento:

A primeira coisa que eu faço é olhar a legislação a respeito daquele pedido. Depois é o quão longe está da legislação, se estiver muito longe, absurdamente longe, eu nego. Agora, se estiver próximo, eu digo assim: por exemplo, porque existem algumas regras pra o aluno fazer uma avaliação e pedir dispensa de disciplina, só que ele tem que ser classificado como um aluno com extraordinário desempenho. Nesse cálculo sobre esse desempenho, numa tabela o aluno tem que ter 60 pontos. Então, se ele chegar bem próximo, dependendo do contexto eu autorizo ele a fazer essa avaliação. Agora se ele estiver muito distante, possivelmente eu não vou autorizar (C9. 2).

O conselheiro apresenta o raciocínio de que se o aluno está próximo a ter seu pedido interpretado por meio da legislação, a depender de sua justificativa ele concede o pedido. Este raciocínio é condizente com a adequação pragmática de Kinsella (2012). De acordo com este fundamento, o conselheiro há uma adequação ou viabilidade entre o que está sendo julgado e o mundo experiencial do praticante. É nesse sentido que o conselheiro interpreta o pedido próximo à legislação e as características – experiências, necessidades – do interessado que podem fundamentar sua deliberação positiva.

Outra evidência empírica da decisão *phronética* é a prática da sagacidade, que é segundo Melé (2010, p.?) a rapidez em resolver questões que conhece bem e tem a confiança em julgar por si mesmo. Na pergunta 4, referente à esta evidência empírica, que foi: ‘Qual sua percepção sobre sua forma de pensar e deliberar comparando quando você começou a ser conselheiro e agora?’, destaco, além das expostas no quadro 13, as seguintes respostas:

Mudou. Tanto em relação ao mérito, como em relação a como conduzir o processo. Agora, eu tive muita dificuldade no início e não tinha muita experiência, e o que eu achava eu dava minha opinião. Eu não sabia dos mecanismos: solicitar diligência, retirar de pauta, sabe (C5. 4).

Mudou bastante porque a gente começa a ter contexto sobre o que é a universidade. Viver no âmbito da engenharia, eu sei as condições particulares dela, que tem um determinado perfil socioeconômico, que tem um perfil de público, uma determinada característica. E aí estando lá no COUNI me fez entender que tem perfis muito distintos dentro da universidade. E aí me deu mais contexto pra inclusive eu estar tratando com os alunos (C11. 4).

Refletindo sobre esta última fala, a sagacidade do conselheiro é desenvolvida à medida que ele adquire experiências, nas suas reflexões sobre os pedidos no conselho, de modo a levar para outras instâncias da sua vida profissional. A primeira fala mostra que o conselheiro tinha dificuldade no início de seu trabalho no conselho principalmente pela falta de treinamento. A ausência desse treinamento dificulta a sagacidade do conselheiro, que, normalmente, demora a adquirir a confiança e o desempenho eficiente necessário para julgar.

A sagacidade também pode ser influenciada pela dificuldade do conselheiro em aprender e por algumas características do grupo em relação à abertura ao diálogo (BETSCH, et al, 2001). Estas dificuldades não favorecem o desenvolvimento do raciocínio deliberativo *phronético*.

A mudança de pensamento do conselheiro ao longo do tempo é um elemento da sua ética, porque o equilíbrio para a conduta ética consiste em a pessoa conhecer primeiramente a si mesma. Na primeira resposta acima apresentada, o conselheiro diz que emitia opiniões sem preparo ou respaldo legal, ou seja, ele diz que não tinha preparo para julgar. Percebi que atingir o autoconhecimento é uma característica dos conselheiros que tomam as decisões *phronéticas* porque eles sabem como agiam antes e como agem agora, ou seja, como seu raciocínio deliberativo foi sendo construído ao longo do tempo. A falta de formação é quase sempre citada por eles durante estas reflexões (NOTAS DE CAMPO, 2018).

O autoconhecimento foi falado por Thompson (2014) como uma categoria da sabedoria prática na tomada de decisão: ‘consciência de si mesmo’. A reflexão profunda, o pensamento consciente e a observação são características da ética de Aristóteles, na visão do autor. A observação leva à reflexão e à consciência de quais atitudes são contributivas ao bem comum legítimo. Esta é uma reflexão sobre o papel individual da decisão *phronética*, que já foi discutido por alguns autores de maneira teórica e prática (GIBSON, 2008; THOMPSON, 2014; KUPERS; PAULEEN, 2015).

A persuasão, que é o nível de abertura ao diálogo e a empatia para com os envolvidos nos processos e o poder de convencimento de uns conselheiros com os outros é uma evidência empírica das decisões com base em *phronesis* falada por Schon (1987). Nesta evidência,

pesquisada principalmente por meio da pergunta 8: ‘Como você compreende a importância de os alunos falarem com você antes do julgamento de processos, ou mesmo outros conselheiros e/ou professores para esclarecer dúvidas e realizar pedidos? Ou durante as reuniões?’ destaco, além da resposta discutida no quadro, a resposta a seguir:

Eu acho importante porque de fato a parte interessada tem que estar lá. Então a parte interessada tem maior chance de explicar o problema, explicar mais do que qualquer processo escrito. Pode explicar o que é mais importante. E o que eu vejo é o seguinte, quando o aluno está lá ele tem mais chance de o que ele pediu ser aprovado. Em casos de concurso, quando você tira o primeiro lugar e coloca o segundo, aí sim essa é necessariamente uma decisão difícil. Porque não envolve só uma concessão. Então processos seletivos são bem críticos, porque envolve não só o interessado, mas a outra parte. E às vezes só um interessado está lá pra falar a versão dele (C9. 8).

A presença do aluno ou interessado nas reuniões é um fundamento de persuasão porque é uma evidência de abertura ao diálogo e disponibilidade de informações relevantes à decisão coletiva (SCHON, 1987 *apud* KINSELLA, 2012). Durante esta resposta, o conselheiro trouxe uma reflexão sobre o fato de o julgamento dos processos seletivos serem difíceis, e a presença de apenas um interessado dificultar no sentido de não haver o contraponto – informações – de outro interessado. Na tomada de decisão como prática, a persuasão pode se dar por parte dos conselheiros uns com os outros, por parte dos interessados e relatores e entre os órgãos mais atuantes nas atividades de criação dos processos e gerência da SODS. Nestes relacionamentos, a troca de informações, conhecimentos e principalmente opiniões constroem a base das decisões coletivas dos relatores e conselheiros. Neste exemplo, a presença do interessado na reunião mostra a abertura ao diálogo por parte do conselho e mostra também que os interessados persuadem os conselheiros com as informações que disponibilizam.

Ainda sobre a evidência empírica/fundamento da persuasão de Schon (1987) *apud* Kinsella (2012), destaco as seguintes respostas sobre a pergunta: ‘Em que medida você pode mudar de ideia sobre pensamentos e deliberações ao falar com pessoas envolvidas no processo? Ou durante as reuniões?’.

Já mudei de ideia. Inclusive teve casos que se eu pudesse votar novamente hoje eu votaria diferente. Estou começando o segundo ano agora. Porque a gente é forçado a tomar uma decisão ali na hora, e pode não ser a melhor. Então parecer eu nunca me arrependi, mas votação umas duas ou três eu gostaria de mudar (C9. 8).

Sim, porque lá é outro espaço. Aqui eu estou como técnica mas lá eu estou representando a pró reitoria, mas pode ser que... tem processos que eu não voto a favor em hipótese nenhuma mesmo o conselho todo votando. Por exemplo, transferência de um aluno da rede privada pra cá, ou então a transferência mesmo da rede pública se não for *ex officio*, porque *ex officio* tem uma lei determinada. Então como a gente tem uma resolução que trata de transferência, que chama de transferência voluntária que o aluno se submete com o número de vagas que a instituição definiu, ele vai concorrer com os demais, então se a gente faz isso a gente está cometendo uma ilegalidade porque tem uma lei federal que está acima da 'instituição'. E também eu não acho justo. Como eu vou conseguir uma vaga na instituição porque eu dei uma entrada pedindo, e os outros que estão fora, que não souberam daquela vaga, como é que fica? (C6. 1).

Na primeira resposta o conselheiro refletiu que se votasse hoje em algumas matérias votadas anteriormente, sua decisão seria diferente. Na segunda resposta a conselheira, que representa a pró-reitoria de graduação durante as reuniões do conselho diz que faz uma separação entre sua forma de pensar quando está na pró-reitoria e quando está no conselho. E que a persuasão e deliberação dos conselheiros não a influencia na votação de alguns pedidos, como exemplo o que ela deu da transferência de alunos de outras instituições. Este discernimento é formado pela racionalidade prática dos conselheiros, em sua noção de justiça ao não permitir a entrada de um aluno sem o exame necessário à sua transferência ou a ponderar sobre a evolução de seu raciocínio deliberativo no sentido de que hoje, sua decisão seria diferente.

A reflexão na prática e da prática é uma evidência/fundamento criada por elaboração própria para esta pesquisa, de modo a entender a atuação performativa dos conselheiros. A pergunta foi: 'Você acredita que há um senso comum sobre algumas decisões que são tomadas? Ou seja, como se todos já soubessem o resultado do pedido de alguns processos?'. Destaco a resposta a seguir para explanação e reflexão sobre esta evidência:

[...] A coordenação de curso é o espaço que o aluno tem, todo processo dele começa lá, então o parecer da coordenação ainda que não seja definitivo que sim ou que não, mas pode dar uma indicação. Que é o que a gente chama assim: o estudo do mérito. Isso aqui não é possível mas esse é um aluno assim e assim, então quando a coordenação expõe alguns elementos, eles podem definir o parecer do conselheiro. Então a coordenação em tese deveria conhecer todos os alunos e o que se passa. Por exemplo, teve um aluno que completou a carga horária dele toda e deixou de fazer uma optativa em um eixo do currículo dele que é obrigatória. Então ele apesar de ter uma carga horária a mais, ele não completou. Só que ele tá dizendo ali que ninguém alertou ele, que ninguém explicou, e que existe um constrangimento. Então esse é um problema da coordenação. Tem que ver se ela falou nisso e corrigir o problema. Ele vai entrar no conselho. Só que eu vou dar o parecer contrário

porque quando a gente detecta um erro, esse erro tem que ser corrigido na área técnica. Se o conselho quiser conceder é outra coisa (C6. 16).

Em sua decisão, a conselheira reflete que em falhas de coordenações, sua decisão se dá no sentido de tentar sanar essa falha, indeferindo pedidos que chegam à pró-reitoria oriundos de problemas em coordenações. Ela reflete também sobre problemas administrativos de coordenações no sentido de orientar os alunos. São reflexões sobre os diversos agentes relacionados com as solicitações dos interessados que chegam ao conselho.

Shotter e Tsoukas (2014a) afirmam que a decisão com base em *phronesis* é um processo hermenêutico, em que as características de uma situação surgem gradualmente, antes que a pessoa possa usar a linguagem nessa situação de forma representativa adequada. Por isso, os conselheiros realizam um julgamento performativo *phronético* com base na prática, assim que as experiências, reflexões e casos diversos são postos no conselho e discutidos durante as reuniões.

O fato de um conselheiro ser a favor de um pedido não o compele a ser a favor de outro pedido da mesma natureza. Porque os pedidos são similares, mas sua apresentação, seu contexto e sua interpretação, em consequência, são normalmente diferentes. No entanto, conforme pontuei, há uma linearidade de raciocínio para as decisões. Para esta linearidade e a correta ponderação das decisões do conselho, os conselheiros desenvolvem uma linha de raciocínio comum, que norteia a forma de julgar. Ela fomenta uma forma de pensar que não é díspar entre as interpretações para pedidos semelhantes dos processos. A exceção é quando há interesses, conflitos, problemas no processo de votação que não disponibilizam a ponderação por meio da ética situada, algo que falarei mais detalhadamente posteriormente.

A interpretação ponderada de alguns pedidos é fundamentada pela dinamicidade dos fenômenos cotidianos que acontecem entre indivíduos e arranjos materiais. Essa dinamicidade é combinada por sentimentos, emoções, negociações, complementaridades e interesses entre os diferentes elementos da prática social (RECKWITZ, 2002; SCHATZKI, 2006; NICOLINI, 2017).

O raciocínio deliberativo do conselheiro virtuoso, tal como Shotter e Tsoukas (2014a) discutem, não considera todas as alternativas possíveis até encontrar a melhor, assim como a maioria das decisões individuais e coletivas tradicionais realizam (CASTELLANI; GIOVINAZZO; NOVARESE, 2010). Mas, eles deliberam entre um conjunto pequeno de possibilidades que sua intuição, reflexão, conhecimento teórico e empírico disponibilizam.

As virtudes são desenvolvidas na comunidade política (ALVES, 2010). Por isso, é pela interação e discussão no conselho que os conselheiros desenvolvem suas virtudes. Tais virtudes são a fonte para o seu julgamento. Mas elas também são originadas das experiências individuais e coletivas em outros âmbitos da vida.

O homem virtuoso colabora para o bem da sociedade. Conforme aponte nos fundamentos teóricos, as reflexões do homem frente às características da vida constroem seu raciocínio deliberativo. Mas também, tal raciocínio é construído de maneira conjunta, pelos conflitos, emoções, estudos teóricos, discordâncias e concordâncias de opiniões entre os que fazem parte de um colegiado.

Shotter e Tsoukas (2014a) mencionam como importante algo que logo constatei ao observar as discussões durante as reuniões que é a ação espontânea dos que realizam o julgamento *phronético*. Assim como discuti teoricamente, a ação espontânea revela que o conselheiro envolve uma sintonização emocional com o caso particular. Tal sintonização disponibiliza uma percepção discernida da situação, baseada no que a responsividade emocional revelou como importante. Então, considerando o último exemplo mostrado pelas vinhetas na página 187, quando ao julgar um pedido de prorrogação de prazo o conselheiro considera os problemas que o interessado apresentou e desenvolve a base para julgamentos similares posteriores, ele está desenvolvendo uma ética situada para julgar pedidos como aquele. Então, todos terão acesso a este raciocínio para decisão ao ter pedidos com características similares votados também similarmente através dos entendimentos compartilhados do conselho. Também, quando o conselheiro diz que tomou sua decisão baseado numa questão de humanidade, ele está envolvido emocionalmente com aquele julgamento.

As emoções dos conselheiros, seus teleoafetos, são respostas espontâneas das vivências situadas do conselho. As emoções, apesar de também ser individuais, são socialmente aprendidas no contexto da prática, são respostas culturalmente apropriadas a um pedido específico. Ou seja, são respostas que a situação demanda (TSOUKAS, 2010; SHOTTER; TSOUKAS, 2014a). A *phronesis* coletiva é construída em meio a emoções, ao desenvolvimento da racionalidade prática, a regras e entendimentos compartilhados. Todos estes aspectos são respostas, consequências e características da prática da tomada de decisão no conselho. Algumas dessas emoções e sintonizações foram discutidas quando abordei sobre os teleoafetos da prática da decisão no capítulo anterior.

As emoções fazem parte dos conhecimentos tácitos dos conselheiros, e seu julgamento *phronético* envolve esse tipo de conhecimento mais do que os conhecimentos teóricos e

intelectuais. Keohane (2010) mencionou que o núcleo interno da decisão tem mais reações inatas de uma pessoa do que sua destreza intelectual. De fato, ações espontâneas são a base para o julgamento do conselheiro, assim como a ideia aristotélica de julgamento. Por exemplo, na última fala anteriormente destacada, a conselheira evidencia que é importante entender o parecer da coordenação do curso nos processos. Porque as coordenações têm informações pertinentes para disponibilizar evidências para o julgamento. Esta reflexão sobre a necessidade de ponderar sobre o parecer das coordenações é propiciada pelo desenvolvimento de conhecimentos tácitos dos conselheiros, de modo a deliberar a partir da mediação entre o que a legislação permite e o que a legislação não menciona.

As decisões *phroneticas* são realizadas conforme a contínua reconfiguração da prática, de maneira relacional, com base nas tensões, políticas e negociações dos atores da prática em conjunto. Ou seja, ela acontece principalmente por meio das discussões durante as reuniões do conselho, quando um conselheiro dá uma opinião após a leitura do parecer do relator. Nesse momento as complementaridades de discordâncias de raciocínio constroem muitos conhecimentos e significados conjuntos de natureza *phronética*.

Durante as observações, identifiquei algumas negociações e relacionamentos que constroem as decisões *phronéticas*, conforme apresento no quadro 15.

Quadro 15 – Elementos Constitutivos da *Phronesis* Coletiva (Observação)

Exemplo da Decisão no Conselho	Características Teóricas	<i>Phronesis</i> Coletiva
Um pedido de quebra de pré-requisito foi relatado pela conselheira que informou que, ao analisar o histórico, o aluno tem várias reprovações e não apresentou maiores motivos para seu pedido. A relatora tem a opinião de que ele quer apenas diminuir o tempo de curso que perdeu com reprovações. A coordenação do curso – em colegiado – foi favorável ao pedido. A relatora diz ainda que ele pode pedir turma de reposição para a referida disciplina. Em discussão, umas das conselheiras afirma que turma de reposição é difícil porque as coordenações não disponibilizam frequentemente e fala da necessidade de considerar o princípio da economicidade. Outro conselheiro pergunta se o número de créditos vai ser extrapolado com essa quebra e a relatora diz que não. A representante da PRG faz uma fala sobre a importância do histórico. Diz que abreviar o curso é perigoso e pode prejudicar a qualidade do aprendizado dos alunos. Ou seja, a formação do discente tem que ocorrer no tempo certo. E que vai pedir à PRG que dê pareceres com mais detalhes sobre a situação dos alunos ao realizarem este tipo de pedido. Outro conselheiro diz que não há motivos para adiantar as coisas porque o conhecimento precisa ser ‘digerido’. Após as discussões, o parecer foi aprovado por maioria de votos.	Potencial Transformador - “<i>transformação da realidade em busca da justiça, pensamento crítico</i>” (KINSELLA, 2012). O pensamento crítico dos conselheiros aconteceu leva a ponderação sobre o tempo de abreviação do curso superior frente as justificativas apresentadas pelos alunos.	A relatora interpretou o pedido com base no critério legal de que o aluno não deve ter reprovação na disciplina em que solicita pré-requisito. Como também, ele não está no final do curso, que seria outra justificativa legal para a concessão do seu pedido. No entanto, algumas reflexões foram realizadas no sentido de pensar a motivação do aluno para aquele pedido. Estas reflexões são fundamentadas no pensamento ético dos conselheiros e são importantes para o desenvolvimento da legislação que versa sobre o caso e para outros parâmetros de fomento do ensino na instituição. Os conselheiros debateram sobre a importância de os alunos realizarem o curso em tempo adequado de forma a garantir maior absorção e criação e desenvolvimento da aprendizagem e conhecimento.
Um candidato deseja participar de processo seletivo para professor da instituição e o edital solicita um ano de magistério em ensino superior como um dos requisitos para avaliação do candidato. Ele quer comprovar esse magistério com atividades de tutoria. Alguns conselheiros argumentam que tutor não tem papel de professor. A Capes orienta que as universidades federais que decidem sobre esta disparidade. Em discussão um dos conselheiros reflete que se o conselho aprovar, valerá esse raciocínio para outros pedidos	Eventos situados: cada processo envolve um interessado e um contexto diferente, ainda que sejam pedidos iguais. Os conselheiros consideram estas diferenças. Esta evidencia feita por elaboração própria mostra que julgar se tutores e professores realizam as mesmas atividades de docência envolve um pensamento sobre as atividades do professor, o que ele faz no	Em não havendo uma fundamentação legal clara sobre como o relator e conselheiros devem deliberar sobre pedido realizado, fica à critério do conselho interpretar tal solicitação. Os conselheiros refletem conjuntamente sobre os aspectos negativos e positivos de considerar tutores e professores como tendo a mesma competência para docência. Tais

similares. O parecer do relator foi favorável, considerando então que o candidato realizou atividades de magistério em ensino superior com tutoria. Um conselheiro diz que não há jurisprudência para outros processos, já que iria demorar para mudar a resolução. A presidente da mesa condutora da reunião fez uma fala sobre as competências dos professores e tutores no sentido de mostrar suas diferenças. Já outra conselheira fez uma fala que tanto o tutor quanto o professor precisam se preparar para ministrar aulas e principalmente sanar dúvidas dos alunos. Argumentou que eles realizam cursos preparatórios e que tem o mesmo perfil. Após a discussão, o parecer do relator foi rejeitado por maioria de votos.	seu dia a dia e também sobre o tutor. São necessários conhecimentos sobre a vida profissional destes dois funcionários. São pensamentos únicos que podem servir de caminho deliberativo para outras questões semelhantes da instituição.	reflexões contribuíram para deliberação negativa do conselho. No entanto, um dos conselheiros não entendeu a importância de manter o raciocínio <i>phronético</i> para outros pedidos similares. Mesmo assim, o conselho tomou a decisão <i>phronética</i> construída socialmente a partir dos argumentos dos conselheiros de não considerar as atividades como equivalentes.
Um pedido de quebra de pré-requisito foi realizado por um aluno que está no início do último semestre para finalizar seu curso, e não foi reprovado por falta na disciplina em que solicita a quebra do pré-requisito. O relator foi desfavorável. No entanto, o aluno atende aos critérios legais para deliberação positiva de seu pedido. Há algumas reprovações por nota em seu histórico e o mesmo está matriculado em uma turma de reposição. Um conselheiro reflete que o conselho tem que pensar que o aluno reprovou por nota. Mas, a legislação diz que ele tem que ter sido assíduo na disciplina e ter obtido nota maior que 3. A quebra permite terminar o curso no período atual. Um dos conselheiros fez uma fala sobre o relato do relator. Disse que o relato não estava baseado nos critérios legais, e que o conselho deve pensar que mesmo não sendo bom aluno, a legislação não é clara sobre como julgar com base no desempenho do aluno ao longo do curso para pedidos de quebra de pré-requisito. Outro conselheiro reflete que maus alunos não tem mérito para ter o pedido atendido. E o relator diz que exatamente que pensou nesse sentido. Uma conselheira então, fala que é necessário rever este ponto do regulamento, e a coordenadora da SODS tal necessidade para rever na próxima discussão sobre a legislação. O parecer foi reprovado por quase unanimidade.	Manter a conscientização em circunstâncias relevantes: avaliar a manutenção do foco e da atenção do conselheiro em questões práticas (MELÉ, 2010). Mesmo com reprovações, os conselheiros julgaram conforme o critério legal que baliza o pedido. Mas, ponderando sobre o mérito de alunos que passam por esta situação.	O raciocínio deliberativo <i>phronético</i> do conselho foi de que há necessidade de rever o regulamento de modo a deliberar uniformemente a todos os interessados com pedidos similares. E também, o conselho realizou reflexões sobre o mérito dos interessados. A discussão conjunta trouxe a reflexão de que o parecer do relator não estava legalmente embasado e por isso foi rejeitado pelo conselho. Por ser uma decisão colegiada, coletiva, mesmo o parecer do relator não sendo <i>phronético</i>, o conselho, através das discussões e reflexões conjuntas, rejeita o parecer.
Uma banca de concurso não considerou o título de doutor de um candidato durante a prova de títulos de um concurso público na	Pensar com cautela (MELÉ, 2010). Praticar a sagacidade: <i>“rapidez em resolver questões que</i>	O conselho refletiu sobre como o edital foi construído especificamente no que concerne

instituição. A banca considerou que o título não preenchia os requisitos dispostos no edital. O parecer do relator foi que o resultado deve ser mantido, ou seja, a opinião da banca está correta. Em discussão, um dos conselheiros diz que a banca poderia reavaliar o título nem que fosse pra manter a decisão. E continuou opinando que os editais muitas vezes não são claros quanto aos requisitos formativos dos candidatos. Para ele, alguns doutorados não tem a denominação específica que está no edital. O relator esclarece que o edital não especifica claramente o doutorado do candidato, mas que a tese deve ser em área específica. E que a tese do candidato interessado não foi na referida área especificada no edital. No entanto, segundo o interessado, a tese dele é similar ao tema pedido no edital. Ainda, outro conselheiro fala que os editais devem ser cumpridos à risca, e que qualquer suspeita de ineficiência da banca deve ser investigada. Os conselheiros concordam com esta última opinião, em conversas informais. O relator esclarece que, pela análise do processo, não há qualquer problema com a atuação da banca. Um conselheiro pede que o relator leia o trecho do edital que fala sobre a área do doutorado e tema da tese para o concurso. Após a leitura, os conselheiros entendem que não há incoerências no edital. Um conselheiro afirma que alguns editais têm especificações muito diretas para que candidatos específicos sejam beneficiados. Ao final da discussão, o parecer do conselheiro foi aprovado por maioria de votos.	<i>conhece bem e tem a confiança para julgar por si mesmo (Melé, 2010)''</i>. Os conselheiros foram precisos em observar o edital e fazer considerações sobre a natureza de alguns editais, que tem a intenção de não seguir critérios legais para realização de concursos públicos. Decisão tomada com base em cautela e sagacidade.	ao pedido realizado pelo candidato interessado. E julgou que não houve falta de clareza do referido edital ou ineficiência da banca. Tal julgamento se deu porque problemas em bancas de concurso não têm suas soluções claramente definidas pelo regulamento, o que faz ser necessário um julgamento sensato do conselho.
Um aluno pede quebra de pré-requisito. Em seu histórico, consta o trancamento de 4 disciplinas e algumas reprovações. Ele está no 11º semestre de um total de 15 semestres. A coordenação emitiu um parecer para ele focar em disciplinas base que já reprovou. Em discussão, um conselheiro pergunta qual o CRE do aluno e o relator informa que é 6,7 no curso de engenharia química. O relator faz uma fala sobre o fato de o aluno ter dito que não tem emprego e não tem como se manter no semestre seguinte. O parecer do relator foi que o atendimento do pleito não será suficiente para resolver o problema do interessado, e que ele precisa ainda de um acompanhamento pedagógico para seu curso. Outros conselheiros concordaram com o relator ao mencionar que os alunos não sabem conduzir seus estudos	Recurso Pragmático – <i>“Sua noção de utilidade pragmática refere-se à ideia de prática ou viabilidade prática dentro do mundo experiencial do praticante”</i> Schon (1987).	Os conselheiros refletem sobre as dificuldades dos alunos e a necessidade de acompanhamento dos seus estudos dadas essas dificuldades. E refletiram que a permissão da solicitação do interessado não vai resolver seu problema, haja vista ele não ter como se manter na cidade em que estuda. As reflexões evoluíram para direcionamentos a outros alunos/interessados que tenham problemas similares.

quando perdem disciplinas ou tem dificuldade para acompanhá-las. E que os pareceres para esse tipo de pedido devem vir com indicações de acompanhamento para os discentes. O parecer desfavorável foi aprovado por maioria de votos.		
Um aluno solicita o trancamento total do curso de farmácia. Além do requerimento que consta no processo, há o parecer de acompanhamento psicológico e, a pedido da relatora, um relatório médico psiquiátrico com o tempo de trancamento solicitado de um semestre. Ele alega necessitar de trancamento por sofrer de depressão moderada. A relatora menciona que muitas disciplinas foram cursadas pelo interessado com consecutivas aprovações, o que vai de encontro ao que, segundo a relatora, ele alega. O interessado recorre ao COUNI porque ele perdeu o período de trancamento em que deve realizar sua solicitação, bem como ele está finalizando o primeiro período do seu curso. Esses são impedimentos legais à deliberação favorável ao seu pedido. Há o parecer não claro do psicólogo e um do psiquiatra informando apenas que o interessado faz uso de medicamento, mas sem direcionamentos sobre parar sua vida acadêmica. O raciocínio da relatora é que o interessado pode estar querendo apagar o histórico. Ela não se sentiu segura em dar o parecer e disse que poderia mudar após a discussão do conselho. O parecer foi favorável. Durante a discussão do caso, uma das conselheiras fala do fato concreto do atestado médico e do não concreto do pensamento/opinião da relatora sobre as reais intenções do interessado. Outro conselheiro diz da necessidade de refletir que há um caso excepcional, porque é um pedido particular. A relatora alega, ainda, que se o interessado trancar o semestre atual, terá algumas disciplinas já aprovadas canceladas ou perdidas. Após a discussão ela manteve o parecer favorável ao aluno. Foi aprovado por unanimidade.	A iniciativa da relatora condiz com um pensamento cauteloso (pensar com cautela) por parte da relatora, fundamento <i>phronético</i> discutido por Melé (2010). A intersubjetividade dialógica (KINSELLA, 2012) mostra que o agente <i>phronético</i> não está preocupado só com suas interpretações na prática, mas com as possibilidades dialógicas nas interpretações de colegas de trabalho, conforme foi o pensamento da conselheira relatora do processo. A intersubjetividade dialógica envolve a negociação de significado nas configurações da prática e o papel do discurso nesse processo. O discurso é um elemento importante no processo deliberativo. É através dele que o conselho desenvolve raciocínio deliberativo <i>phronético</i> para que o que está sendo julgado no presente e para o futuro.	O caso mostra que os conselheiros, mesmo com a existência de um critério legal não sendo atendido no pedido do interessado (finalizando o primeiro período do curso), tem intenção de refletir para deliberar favoravelmente ao interessado. Apesar de a resolução indicar que não deve haver trancamento de matrícula para o estudante que esteja no primeiro período do seu curso, os conselheiros consideram que há um caso em que a lei não fornece elementos concretos para decisão. E por isso, eles deliberaram favoravelmente ao pedido. A relatora não teve segurança para construir seu relato, e colocou-se à disposição para modificá-lo a depender da discussão do conselho. Entendo que tal atitude da relatora não foi instável. Na verdade, os conselheiros demoram a adquirir o raciocínio para pensar no bem comum. Tal raciocínio é melhor disponibilizado ou construído nas deliberações conjuntas.
Outro pedido de quebra pré-requisito foi feito por uma aluna que tem 17 componentes curriculares pendentes, está matriculada em 5 disciplinas obrigatórias, faltando 58 créditos para seu término. Considerando que ainda faltam 3 semestres, o relator foi	Vivência Contextual: os conselheiros se envolvem com as necessidades dos interessados e tentam promover mudanças positivas a partir de suas decisões. Evidência teórica feita por	Percebi que os conselheiros reprovaram o parecer contrário do relator porque há um erro no PPC do curso referente ao pedido. Neste sentido, de forma a não prejudicar alunos e

desfavorável ao seu pedido. Em discussão um conselheiro que ministra aulas no mesmo curso o qual a aluna solicitante cursa, destaca erro no Projeto Pedagógico do Curso (PPC) referente à disciplina a qual o aluno pede a quebra de pré-requisito. O professor destaca que o problema já foi resolvido, mas não para os semestres atuais. Em seguida, uma conselheira faz a reflexão de que se o conselho já permitiu uma quebra dessa natureza por causa de problemas no PPC, não pode votar diferente, porque isso seria um problema para o conselho. Um conselheiro pergunta quantos alunos estão com o problema e o professor que deu o esclarecimento sobre o erro no PPC responde que são 3 ou 4 alunos. E pergunta o CRA da aluna solicitante, que é 5,81 com reprovações por nota e falta. Professora relatora diz que se a coordenação explicasse no processo o que aconteceu, seria mais fácil deliberar, inclusive com maior rapidez. A presidente da mesa condutora da reunião diz que há uma proposta de que as quebras devem ser realizadas pela coordenação/colegiados de curso e departamento. E que irá discutir isso com maior evidência quando da próxima revisão da resolução. Então, o parecer contrário do relator foi reprovado por maioria de votos.	elaboração própria. Entendo que a decisão tomada pelo conselho irá resolver os problemas estruturais do curso superior em questão. E os conselheiros sabem que sua decisão terá esse impacto, porque ela foi tomada com esta intenção.	entendendo o problema da coordenação, eles deliberaram favoravelmente ao pleito do interessado, votando contrariamente ao parecer do relator.
--	---	--

Fonte: Elaboração Própria com base na observação (2017, 2018)

O quadro 15 mostra alguns exemplos de decisões *phronéticas* que acontecem no conselho. As reflexões para deliberação ocorrem porque, assim como Tsoukas, Cummings (1997) explicam, participar de uma comunidade, neste caso o conselho, envolve tanto aceitar as leis quando realizar diálogos coletivos, deliberações e debates historicamente desenvolvidos sobre temas recorrentes de modo a aperfeiçoá-los, quando necessário. Como o próprio Aristóteles (1926, pp. 1106a26-b28) diz, a ética não disponibiliza um procedimento formal para decisão, nem oferece uma forma única, jurisprudente para decidir. Assim, a prática da decisão tem a *phronesis* coletiva em alguns momentos, resultado das interações e fluxo de atividades no julgamento dos processos.

A decisão *phronética* do conselho envolve um senso político de entender as necessidades de todos os envolvidos com um processo. Para isso, o conselheiro prudente recorre a um pensamento equitativo para com tais envolvidos, para que a justiça seja de algum modo propiciada a todos eles. Os conselheiros mencionam que não há jurisprudência para os casos, mas o fato de haver certos entendimentos compartilhados, conforme já demonstrado durante a discussão da prática, mostra que há interpretações similares, pensamentos comuns que norteiam a deliberação dos conselheiros. Esses pensamentos comuns são incorporados e legitimados no conselho como forma de modificar a lei, que não deu conta de fundamentar o raciocínio para aquele pedido excepcional do momento.

Os conselheiros enfrentam desafios éticos a todo o momento, ao se depararem com pedidos individuais, por vezes mal fundamentados e explicados ou a partir das estruturas de poder que acontecem na prática. Nesse momento, eles utilizam a imaginação moral para ajudar na sua deliberação. Roca (2007) menciona que a imaginação moral é necessária quando há decisões que envolvem desafios éticos que surgem no nível da prática. Essa imaginação do conselheiro o ajuda a compreender a qualidade moral de um pedido quando ele está refletindo.

Por ser uma prática social, a tomada de decisão no COUNI requer um tipo de conhecimento ou racionalidade capaz de abranger conteúdos técnicos e morais. Esses conteúdos interagem uma vez que fazem parte do mesmo mecanismo. Assim, imaginação, ética, racionalidade prática, conhecimentos técnicos (legais) fazem parte das decisões *phronéticas* do COUNI como forma de guiar seu pensamento quando a legislação não é suficiente para tal.

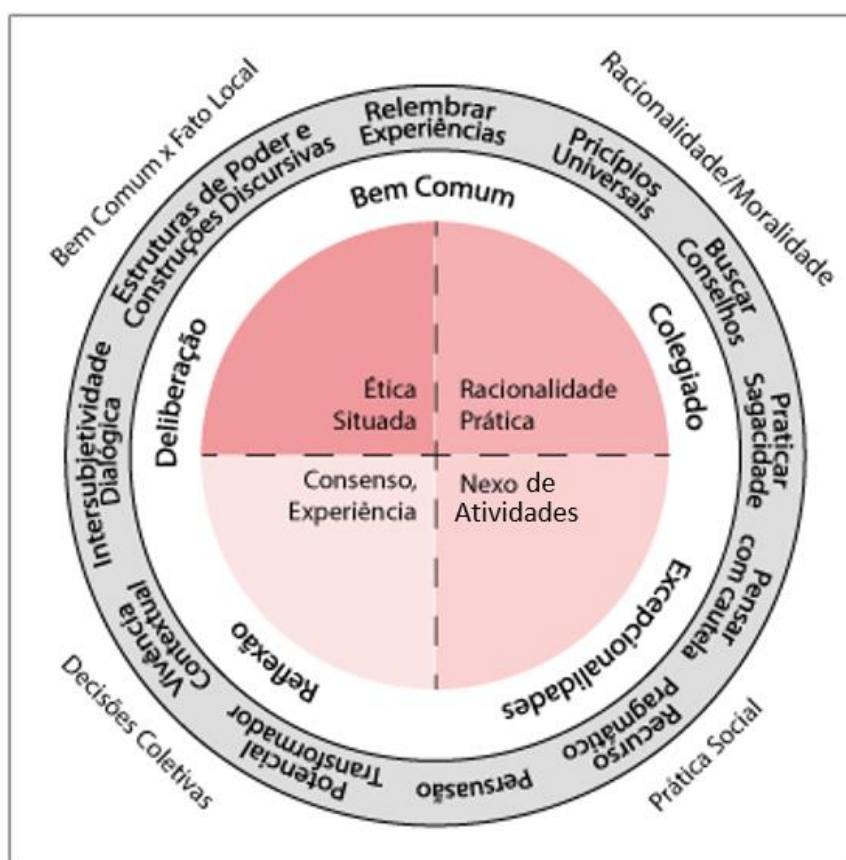
Em Shotter e Tsoukas (2014b) a *phronesis* também foi discutida como inerente à natureza indeterminada e fluida das circunstâncias. Cada vez que um indivíduo age, deve de

algum modo recomeçar. Ao explorar a natureza incerta da prática, recomeçamos a interpretação para chegar a um sentido geral inteligível. Esse sentido não é um cálculo utilitário, mas é eticamente e politicamente discernente.

No presente estudo realizado, entendo que o sentido inteligível que a decisão *phronética* toma se dá no atendimento do bem comum. Conforme Thompson (2014) pontua, o caráter fluido da *phronesis* precisa ser entendido. Entendo que tal fluidez é resultado tanto da dinâmica da prática, quanto das próprias limitações legislativas do conselho, como consequência. Então, esse caráter fluido *phronético* torna-se mais claro ao perceber as decisões como orientadas para a ética situada, à medida que o conselheiro desenvolve suas virtudes na prática.

A figura 06 tem a intenção de propiciar uma visualização da decisão como prática *phronética*, a partir das evidências empíricas encontradas neste estudo realizado no COUNI.

Figura 06 – Decisão *Phronética* no COUNI



Fonte: Elaboração Própria (2018)

A Figura 06 apresenta no primeiro círculo (cinza) as evidências empíricas de Kinsella (2012), Melé (2010) e Schon (1987) que serviram de base ao entendimento da *phronesis* nesta pesquisa. Tais evidências falam sobre as estruturas de poder, lembrança de experiências, entendimento de princípios universais, sagacidade, pensamento cauteloso, recurso pragmático, potencial transformador, apelo estético, persuasão, eventos situados, busca de conselhos de pessoas experientes, reflexão na prática e da prática e intersubjetividade dialógica. No círculo branco, estão os elementos que fazem parte da convergência entre as decisões coletivas e a *phronesis*. Esses elementos permitem a compreensão da decisão como uma prática *phronética*, que são: reflexão, deliberação, bem comum, colegiado, excepcionalidade. São como palavras-chave das decisões *phronéticas*, que são oriundos dos elementos empíricos, e geram a percepção da decisão *phronética* estabelecida no quadrante interior aos dois círculos mencionados.

O quadrante interior resume a ideia das decisões *phronéticas* no COUNI, as quais reúnem compreensões sobre racionalidade, *phronesis*, moral, prática social e características das decisões coletivas – colegiadas (estas compreensões estão apontadas no exterior do primeiro círculo). O quadrante interno, então, resume a ideia de decisões *phronéticas* em quatro palavras: Ética Situada, Racionalidade Prática, Consenso e Experiência e Nexos.

4.4.3 A Decisão Não *Phronética*

As decisões não *phronéticas* são decisões tomadas pelo conselho que não tem embasamento legal e nem ético na sua fundamentação. Algumas interpretações dos conselheiros não são fundamentadas pelo pensamento coletivo – bem comum, e também não são formadas pelo que está posto no regulamento que o conselho segue. No entanto, o colegiado não tem autonomia para tomar decisões que não estejam no regulamento, a não ser que tal decisão se torne uma jurisprudência, e em seguida, seja legitimada na regra de forma que todos tenham acesso àquele tipo de decisão tomada pelo conselho naquele momento.

Destaco alguns exemplos deste tipo de decisão e uma breve discussão sobre eles:

Quadro 16 – Exemplos de Decisões Não-*Phronéticas*

Exemplo de decisão no Conselho	Análise
Um pedido de quebra de pré-requisito foi realizado por um aluno que está presente na reunião e fala sobre a possibilidade de atrasar seu curso em 6 meses caso a quebra não seja concedida. O relator do referido processo apresenta em seu relato que há tempo	Tal decisão não atende aos critérios legais de pedido de quebra de pré-requisito, principalmente porque o aluno não perdeu a disciplina por nota, mas sim por falta. Como também, o relator destaca o tempo suficiente para que o aluno finalize a disciplina. Por

suficiente para o discente terminar o curso e que não há motivo para quebra. Menciona também que o aluno não apresenta problema de saúde e que o mesmo já se matriculou na disciplina que pede quebra de pré-requisito e não cursou. Nesse sentido, o parecer do relator foi contrário ao pedido. O aluno diz que tem outra matrícula, e que faz muito tempo que está na instituição. Em discussão uma conselheira argumenta que o professor da disciplina que o aluno pede quebra de pré-requisito apresentou um parecer no processo dizendo ser contrário ao pedido, mas a conselheira argumental que tal parecer que não é viável, já que o aluno ainda não cursou a disciplina e, com isso, tal professor não teria propriedade para dar parecer. O parecer do relator foi rejeitado pela maioria dos votos.	fim, o interessado não apresenta justificativa plausível para o seu pedido, o que justificaria uma excepcionalidade para possível jurisprudência futura na lei. A decisão não foi ética por não evidenciar uma ação para o bem coletivo na instituição.
Pedido da coordenação de engenharia ambiental para revisão do conselho de deferimento de quebra de pré-requisito dado pelo próprio conselho para um aluno do referido curso. Na ocasião, 14 conselheiros foram favoráveis ao pedido e 11 foram contra. O pedido de revisão se deu porque a coordenação alega que não há turma de reposição para matricular o aluno em questão. A coordenação entende que o aluno não apresentou excepcionalidade que justifique a deliberação favorável ao seu pedido. O atual parecer do relator foi de que a coordenação não tem obrigação de dar turma de reposição ou de férias e, com isso, é contrário ao pedido do interessado. Em discussão, um dos conselheiros menciona que já foram aprovados outros casos semelhantes pelo conselho. E que isso tem que ser ponderado pelos conselheiros. Uma conselheira questiona em quantas disciplinas o interessado está matriculado e a relatora responde que são seis. Outra conselheira questiona quantas disciplinas faltam para que o aluno finalize o curso e a relatora diz que só falta essa. O CRA do interessado é 7,46. Um conselheiro reflete que o relator deveria procurar o colegiado do curso para uma melhor deliberação sobre esse pré-requisito e diz que não vê problema em quebrar. O parecer do relator foi reprovado, e ainda com 4 abstenções.	A decisão não atende o critério legal porque a coordenação informa que não há turma para matricular o interessado – aluno – e mesmo assim, o conselho delibera ao seu favor. De uma maneira ponderada o conselho poderia ter colocado o processo em diligência, de modo a garantir que a decisão seria mais criteriosa para outros alunos em condições semelhantes. A decisão também não foi ética. Porque o conselho não considerou que a coordenação não tem turma de férias para disponibilizar ao aluno. Se o conselho não tivesse concedido o pré-requisito, o aluno teria que ficar um semestre a mais porque não há turma de reposição ou de férias. No entanto, ao conceder, o conselho traz um problema para a coordenação, que é disponibilizar a disciplina para o aluno.
Um pedido de quebra de pré-requisito foi realizado por um aluno que alega ser a única fonte de renda de uma família de oito pessoas. Ele alega ainda que trabalha em outra cidade. O mesmo foi reprovado por falta na disciplina em que pede a quebra de pré-requisito e, com isso, não atende a um dos critérios legais para deliberação positiva de seu pedido. Uma das conselheiras, em discussão, alerta para a dificuldade de muitos estudantes de trabalhar e estudar em cidades diferentes. Outro conselheiro fala sobre o fato de que a deliberação positiva ao seu pedido não o faria não reprovar novamente a disciplina já que o mesmo continua a trabalhar, ou seja, o problema não será resolvido mesmo se ele atendesse o critério legal para ser concedida a quebra. Um conselheiro pergunta	O interessado não atende aos critérios legais de assiduidade à disciplina em que pede o pré-requisito, bem como já estar ao final do seu curso. Além disso, o conselho tem a evidência de que o interessado pode não cumprir com o que foi pedido pelo fato de continuar trabalhando. Não há reflexões sobre o cuidado ao erário, ou mesmo do princípio da economicidade. Também o conselho não indica acompanhamento desse aluno e de outros que trabalham ou tem situações similares. E nenhum interessado que faz pedidos dessa natureza se compromete verbalmente ou por escrito afirmando o cumprimento do que pediu.

em qual fase do curso ele está e o relator diz que faltam dois semestres para o término do seu curso. O parecer do relator foi favorável e a votação do conselho também, com algumas abstenções.	
Uma aluna requisita reingresso no curso de teatro. Ela abandonou o curso há quatro semestres e alega ter abandonado por problemas pessoais. O relator diz que uma das conselheiras o aconselhou a dialogar com a aluna interessada e, na ocasião, ela afirmou que seus pais a obrigaram a fazer outro curso superior, que foi o curso de direito. Com isso, ela não conseguiu conciliar os dois cursos e teve muitas reprovações no curso de teatro até abandoná-lo. Agora, com o apoio dos pais e com maior organização, ela afirmou ao relator que quer voltar a fazer o curso de teatro. E afirma que não vai mais fazer direito. O parecer do relator foi que considerando que a aluna passou por problemas pessoais que a fizeram ser reprovada por falta em algumas disciplinas, e em seguida abandonar o curso, considerando que a solicitação cumpre quatro dos cinco requisitos estabelecidos para reingresso de alunos nos cursos superiores, e considerando que o requisito que não foi atendido de ter um CRA igual ou superior a cinco teve seu cumprimento prejudicado pelos mesmos motivos alegados pelo abandono, que foi problemas pessoais, considerando também o desejo da aluna de concluir o seu curso após resolver estes problemas pessoais e organizar sua vida, e pelos princípios da economicidade e razoabilidade, o parecer foi favorável. Foi aprovado pelo conselho com apenas uma abstenção.	Os requisitos legais para o reingresso de alunos em cursos superiores são: I - exista vaga para o curso e turno ou polo de origem; II - tenha o abandono do curso ocorrido há, no máximo, 05 (cinco) períodos letivos; III - possua Coeficiente de Rendimento Acadêmico (CRA) igual ou superior a 5,0 (cinco). A pró-reitoria de graduação envia o pedido ao conselho. O conselho tomou uma decisão não-<i>phronética</i> porque um dos requisitos para reingresso não foi atendido. E ainda, o conselho poderia ter refletido sobre este pedido de modo a adequar a legislação para ocorrências que fogem ao que está posto na lei, de modo a beneficiar outras pessoas sem ter que descumprir a lei sempre.
Um pedido de quebra de pré-requisito foi feito por um aluno que alega que só resta esta disciplina e uma de estágio para o próximo período. A coordenação não emitiu parecer sobre se a quebra trará maiores prejuízos e sobre a possibilidade de turmas de reposição. O parecer do relator foi desfavorável. Em discussão um dos conselheiros argumenta que o processo não tem informações suficientes para o julgamento. Uma conselheira explica que o aluno pede por pedir, já que o processo não tem maiores informações sobre se é necessário que o interessado termine o curso com urgência. A presidente da mesa traz a reflexão que a instituição “deve” um semestre aos alunos, já que foram realizadas greves que atrasaram o curso das atividades. E a secretaria da SODS lembra que o PPC do curso não permite que se façam muitas disciplinas no último semestre. Esta última informação foi decisiva para que o parecer fosse rejeitado.	A todo o momento a discussão dos conselheiros estava sobre o interessado. Em mostrar que a instituição é devedora, que são necessárias maiores informações para deliberar. Muitos conselheiros entendem que os processos devem ter informações contextuais, de elementos situados, como se apenas nesse tipo de apresentação fosse possível julgar. Há o entendimento compartilhado (SCHATZKI, 2006) de que o interessado tem uma necessidade social quando apresenta os processos ao conselho. Deste modo, quando a coordenadora da SODS deu a informação de que há um problema ou característica estrutural do PPC que inviabiliza o curso de muitas disciplinas no último semestre do curso, os conselheiros negaram o parecer desfavorável do relator.

Fonte: Elaboração Própria com base nas Observações

Algumas decisões não seguem os critérios legais e quase sempre, por consequência, não ponderam adequadamente sobre necessidades comuns dos envolvidos. Normalmente, são vários os motivos para o acontecimento deste tipo de decisão. Um deles é que os pareceres dos órgãos que possuem alguma relação com o pedido (que se encontram no processo para análise do relator) têm interesses e visões de mundo únicas desses órgãos que não são concretamente e adequadamente ponderados pelo relator e, em consequência, pelo conselho. Por exemplo, um aluno pediu quebra de pré-requisito de uma disciplina com a justificativa de que houve greve na universidade e isso atrasou seu curso, e que ele precisa ir ao mercado de trabalho. A coordenação do curso deu um parecer – que não é conclusivo – sobre o número máximo de disciplinas que podem ser cursadas por período, e que o aluno não tem justificativa plausível para ter seu pedido aceito. Mesmo assim, o relator deu um parecer permitindo a quebra, e o conselho foi favorável ao voto do relator.

Os entendimentos compartilhados e os conhecimentos socialmente construídos no conselho são legitimados por leis “próprias” que dão validade a este pensamento. Entendo que estas leis próprias estão relacionadas ao pensamento do conselheiro de forma a beneficiar exageradamente o interessado no pedido, em detrimento da comunidade como um todo. Em um pedido de reingresso ao curso, o interessado tinha um CRE de 4,6 que é inferior ao CRE indicado na legislação para aprovação de reingresso, que é 5,0. O parecer da relatora foi desfavorável, mas o conselho rejeitou o parecer alegando que o interessado justificou o pedido por ter tido problemas financeiros durante o curso, como também, pelo fato de a universidade ter realizado um investimento nele durante os últimos anos (NOTAS DE CAMPO, 2018). Tal percepção revela uma preocupação do conselho com o interessado em detrimento de ponderações em cunho mais ilimitado e universal.

Há ainda os interesses políticos, que fazem com que relatores construam relatos fundamentados em apenas um ponto de vista ou opinião. Ou seja, alguns relatos mostram apenas a visão (necessidades) do interessado, outros, da opinião pessoal do relator. Mas o relato deve indicar uma deliberação coerente com todos os envolvidos com o pedido – interessados diretos e instituição. E os conselheiros “seguem o relator” numa junção de fazeres e dizeres que leva à legitimidade de muitos pareceres contestáveis. O conselho segue o relator quando não conhece o que está sendo votado, quando a maioria está cansada de argumentar e tentar entender os argumentos do relator ou mesmo quando “sente” que é a melhor decisão a tomar. A fala de um dos conselheiros entrevistados sobre se ele acha que há grupos de pessoas que votam de maneira similar mostra a percepção:

Então muitas vezes é uma espécie de negociação: você tem a turma que quer quebrar o pré-requisito e a turma que não quer e nessas condições chega-se a um meio termo que é bem aceito por toda aquela comunidade e eu acho que isso acontece e isso é saudável. Algumas questões políticas são muito fortes. A influência política existe muito da mesa pra os conselheiros. Mas ali dentro também existem outras políticas que são multicêntricas. Cada centro tenta influenciar o outro. Então a gente tem uma tendência a entender que esse jogo político está presente ali em algum nível (C11. 18).

A opinião do conselheiro é de que há influências entre os órgãos da instituição que influenciam as decisões no conselho. Tais influências são geradoras de resultados desconhecidos, quando há interesses que não são os corporativos.

As visões de mundo de cada conselheiro também constroem o nexo da prática da decisão. Seus discursos, o entrosamento de uns com os outros, a abertura ao diálogo para alguns assuntos em detrimento de outros contrários à sua visão são característicos de decisões sem base legal. Porque visões de mundo e debates coletivos são abundantes em apegos políticos e vieses de conhecimento. Por exemplo, pelas observações, percebi que conselheiros que tiveram dificuldades pessoais em seus cursos superiores tem maior propensão a julgar favoravelmente aos interessados. Pessoas que tem posicionamentos políticos mais claros e definidos também os apontam durante seu discurso deliberativo. Discursos assim são evidentes em mostrar os contextos sociais e econômicos fragilizados em que alguns interessados se colocam, no sentido de construir a decisão do conselho.

As decisões não *phronéticas* ocorrem também porque o conselho quer reforçar sua imagem, na instituição, como órgão que pode “quebrar algumas leis”. Ou seja, o conselho autodenomina-se como um órgão que formula e que flexibiliza a lei quando necessário, segundo sua visão. A fala de um dos conselheiros explana esta constatação:

A gente não pode desobedecer uma lei federal, estadual ou municipal. As normas aqui da universidade não têm força de lei por isso que ao quebrar um pré-requisito a gente não está indo de encontro à lei porque senão seria uma decisão ilegal que a gente iria tomar como funcionário público. Eu mesmo nunca vou tomar uma decisão que vá de encontro a uma lei federal, estadual ou municipal, agora dentro na universidade, algumas normas a gente pode ponderar, verificar se aquela regra, que não seria nem lei, seria uma regra, vai ser aplicada totalmente ou se existiriam umas nuances, alguns pontos relevantes em que a gente poderia afrouxar aquela regra. Então é basicamente esse o meu processo de decisão (C9. 2).

Na verdade, ‘afrouxar’ a regra seria dizer que a regra pode ser descumprida para o caso de haver uma justificativa ‘plausível’ do interessado. Mas, nas decisões *phronéticas*, a

interpretação deve ir além do que está na regra quando ela não é clara sobre como a decisão deve ser tomada para aquele pedido. O descumprimento da regra por uma justificativa não seria uma decisão *phronética*, a menos que a legislação esteja mal construída, incoerente, desatualizada ou incompleta.

A falta de conhecimento sobre as resoluções, regimentos e regulamentos por parte dos relatores e conselheiros também dificulta o julgamento deliberativo baseado nos critérios legais e na própria ética. Conforme mencionei em capítulos anteriores, a ausência de treinamento para o conselho é um dos motivos da dificuldade do desenvolvimento do raciocínio deliberativo *phronético*. Com isso, o relator acaba emitindo um parecer que, por vezes, pode ir de encontro à resolução. Um exemplo disso é que em um pedido de extrapolção de crédito, o relator foi favorável ao aluno mesmo ele tendo um CRE 4,0 e com muitas reprovações. A resolução indica que o aproveitamento do aluno deve ser bom, sem reprovações e com nota de CRE maior que 5,0.

O conhecimento entre interessados e/ou envolvidos nos processos e seus relatores, que inclusive fere o princípio da impessoalidade, é outro indicativo das decisões não-*phronéticas*. Discuti no capítulo anterior sobre o que aconteceu numa banca de seleção em nível de pós-graduação. Neste pedido, além de o relator ter ficado durante quase um ano com o processo em mãos, o mesmo conhecia um dos professores da banca a qual os interessados pediam revisão de provas. Então, tal relator não poderia realizar a deliberação deste pedido por conhecer um dos principais envolvidos com o processo.

O fato é que os conselheiros acreditam que o conselho existe para flexibilizar as regras quando há uma necessidade a ser sanada para o interessado. Mas de fato, o conselho deve deliberar para os casos omissos, em que não é possível através do regulamento decidir: ou porque o regulamento não fala sobre como deliberar aquele pedido, ou porque ele é falho ou ambíguo ao tocar no ponto de discussão. Esse entendimento compartilhado errôneo do conselho existe e alguns conselheiros, em consciência, votam favoravelmente a pedidos que em tese não deveriam ser favoráveis.

O conselho reflete sobre as leis de modo a aperfeiçoá-las e atualiza-las mediante as discussões dos processos e as características de votação. No entanto, muitos processos são recorrentes e não há a devida reflexão sobre a legislação de forma a adequá-la à tal recorrência de pedidos. Por isso, o conselho realiza sua função decisória muitas vezes de maneira errada.

Observei que, em linhas gerais, os conselheiros não sabem de fato qual o papel do conselho. E não conhecem a fundo a legislação. Essa é uma percepção geral, porque entendo que à medida que o conselheiro participa das deliberações e relata processos, ou seja, com o tempo, sua percepção sobre o conselho se torna mais próxima do que ele realmente se propõe a ser. Mas, são os próprios conselheiros que, em conversas informais durante as reuniões e em debates com os interessados, flexibilizam a legislação de modo a deliberar favoravelmente ao interessado.

Durante as entrevistas, em relação ao entendimento de princípios universais éticos e morais (MELÉ, 2010), um dos conselheiros assim respondeu à pergunta: Você acredita que, para sua decisão, há uma preocupação maior com as normas do regulamento ou com questões contextuais dos envolvidos no processo?

[...] Esse particular depende do que está sendo pedido, alguns pontos do regulamento são vistos como mais fortes, assim, tem uma tendência menor a serem quebrados, outros são mais frouxos. Então nesses aí a contextualização pode ser mais forte. Em outros não, você só conseguiria quebrar uma regra a partir de uma contextualização muito forte (C9. 3).

De acordo com o conselheiro, alguns pontos do regulamento são ‘mais fortes ou mais fracos’. Mas, na verdade, entendo que alguns pontos precisam ser revistos de modo a ser mais claros e fidedignos com a realidade fluida e emergente da prática. No entanto, simplesmente não respeita-los ou não acata-los nas decisões do colegiado não resolve o problema de sua inadequação com a realidade.

Uma das respostas à pergunta sobre o fundamento ‘praticar a sagacidade’ de Melé (2010), o conselheiro deu a seguinte resposta para a pergunta: Qual sua percepção sobre sua forma de pensar e deliberar comparando quando você começou a ser conselheiro e agora?

Mudou logo no início. Porque inicialmente eu pensava que o COUNI era uma instância que servia para que o regimento fosse cumprido fielmente, depois eu percebi que vai haver casos e casos em que a contextualização pode fazer com que a regra em âmbitos específicos não seja atendida. [...] (C9. 4).

O conselheiro reforça o poder da contextualização do interessado como elemento norteador do raciocínio deliberativo de não seguimento das regras. No entanto, essa contextualização só pode ser válida quando as regras não direcionam a interpretação do pedido frente à realidade do interessado. Ou então, quando aspectos éticos e morais se tornam mais fortes e significativos do que qualquer outra interpretação.

Dentro do fundamento teórico ‘estruturas de poder’, o qual foi criado por elaboração própria, destaco algumas respostas para a seguinte pergunta do roteiro semiestruturado de entrevistas: Há grupos de pessoas dentro do conselho que votam de maneira similar (por afinidade, respeito, admiração, amizade)?

O mais grave que eu acho é que na reunião as pessoas não entendem a seriedade de alguns assuntos e não prestam atenção na hora que está sendo lido o parecer, e dependendo de quem está lá na mesa, a votação é muito rápida e as pessoas nem sabem que votaram a favor. Existe um interesse de cumprir a pauta ou um interesse pessoal da pessoa em relação a um processo que muitas vezes ele é jogado... e as pessoas não entendem a seriedade daquilo ali. [...] Porque se você não pensa no todo, no global, você pensa no específico, sempre vai ser algo que vai ser conforme o dia [...] Então, claro que a gente é humano. Tem dias que a gente está com mais disposição pra ouvir, você nota que tem conselheiros que em um dia falam muito e em outros não falam nada. Então é muito variável (C12. 18).

A gente teve um exemplo claro ontem. Um processo do Prodema [Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente] em que o relator não consegue ter pulso firme pra dizer sim ou não, embora ele esteja com todas as provas na mão. Porque ele tem uma relação pessoal com o coordenador do programa que estava sendo julgado, acusado. E o processo tinha várias provas irrefutáveis (C8. 18).

Afinidade, eu diria afinidade. Por exemplo, os conselheiros do mesmo campus, ou que sentam juntos, eles tendem a conversar antes e você sabe que aquele voto não é um voto só. Provavelmente ele é um voto que se expressa duplamente. Então há conversas anteriores e aí é militância, aí é aproximações pessoais, afinidades pessoais e políticas. Você pega, por exemplo, os conselheiros que são expressamente militantes políticos dentro da universidade, atuam em sindicatos, esses conselheiros tem uma tendência e se aproximar daquilo que é mais sensível aos discentes (C10. 18).

As falas dos conselheiros representam os vieses, características comportamentais e de vivência coletiva que justificam muitas decisões não-*phronéticas* tomadas pelo conselho. Assim como Goeree e Yariv (2011) pontuaram, é importante entender as inclinações das pessoas que votam num grupo porque isso que constrói o que acontece na discussão coletiva. A fala da primeira conselheira representa a gravidade da falta de seriedade e atenção durante as votações por parte dos conselheiros. As pessoas estão mais interessadas em que os processos de sua relatoria sejam votados, de acordo com a conselheira. A segunda fala mostra o exemplo que destaquei em análises anteriores sobre uma banca de processo seletivo para doutoramento. O relator do processo conhecia o coordenador do programa que estava sendo contradito pelos interessados. A terceira fala mostra a importância de pensar sobre os votos por afinidade e visões de mundo similares.

Goeree e Yariv, (2011) também destacam alguns desses elementos quando falam que acordos fora dos centros de decisão não são totalmente documentados e podem ser afetados ou afetar a regra do voto. Acredito que os acordos e conversas informais tem grande participação no voto por serem os construtores do raciocínio deliberativo do conselheiro. O conselheiro é impactado por opiniões e valores de âmbitos mais individuais do que coletivos quando sua ética situada não está totalmente formada. A capacidade cognitiva do indivíduo é proporcional ao seu desenvolvimento emotivo e por consequência da sua ética.

Destaco, por fim, a seguinte resposta sobre o fundamento teórico reflexão na prática e da prática, criado por elaboração própria: Você acredita que há um senso comum sobre algumas decisões que são tomadas? Ou seja, como se todos já soubessem o resultado do pedido de alguns processos?

Então as diretrizes do curso, o PPC diz que o curso tem que ser 4 ou 5 anos e os alunos querem fazer em 3 anos ou 4. Porque muitas vezes eles antecipam em fazer um concurso ou se candidatam a uma pós e aí a solução é a extrapolação de créditos, então isso quebra todas as normas. Então, só uma justificativa muito bem montada pra quebrar a estrutura de um PPC. As discussões que são travadas no 'COUNI' são seríssimas porque elas mexem com a estrutura da universidade, com os nossos regulamentos, mexem com os PPCs, com uma série de coisas (C7. 16).

Entendo, desta forma, que as decisões não-*phronéticas* do conselho acontecem por várias razões, mas a principal delas é a interpretação errônea do papel do conselho e a busca da flexibilização contínua do regulamento em detrimento de seu aperfeiçoamento constante. Comportamentos dúbios, maniqueístas, desvios de caráter ou mesmo para benefícios e usufrutos pessoais (interesses pessoais) se fazem presentes na prática estudada, e foram observáveis em alguns momentos. Porém, não são característicos da prática da decisão do conselho. As diferentes visões de mundo dos conselheiros e suas opiniões acerca das responsabilidades do requerente do pedido são as principais vias de desenvolvimento de opiniões maniqueístas. Ou seja, alguns conselheiros dizem que a universidade tem a obrigação de propiciar o máximo de mecanismos para que o discente tenha seu pedido atendido. Em detrimento de conselheiros que avaliam que o discente precisa também arcar com a maioria das responsabilidades de seus problemas na vida estudantil.

Opiniões sobre eficiência em gestão e papel da universidade na sociedade também geram conflitos e diferentes interpretações dos pedidos mais voltadas ao favorecimento pessoal em detrimento do coletivo nas decisões. As discussões em torno dos pedidos fazem

com que alguns conselheiros decidam em favor de um único beneficiado se isso fizer com que ele mantenha sua opinião prévia. Algumas resistências à mudança de opiniões geram decisões arbitrárias.

Outro fator que gera comportamentos dúbios é a necessidade de autoafirmação de alguns conselheiros na relatoria dos processos. Alguns deles não mudam de opiniões mesmo quando a discussão do conselho encaminha a decisão de maneira diferente do que o relator tinha decidido. Ou seja, por vezes os argumentos e reflexões gerados pelo conselho mostram que outra decisão para determinado pedido seria injusta. Mas mesmo assim, muitos relatores continuam com os pareceres contrários ao que seria de bom senso decidir.

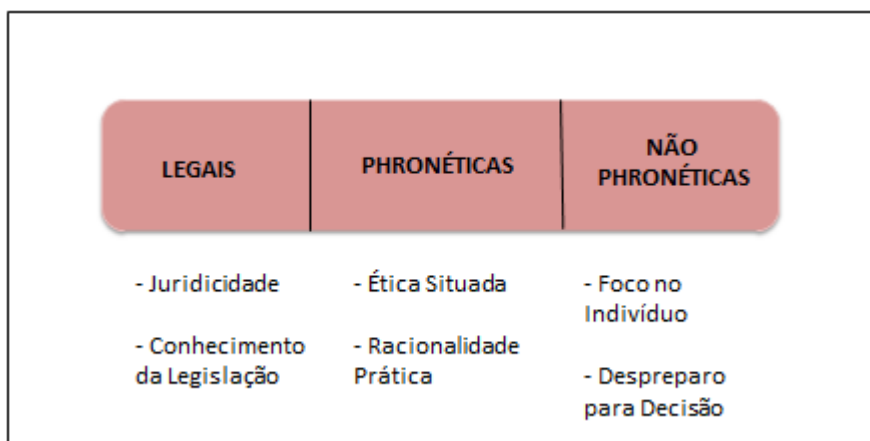
As razões para o não aperfeiçoamento do regulamento vão desde falhas gerenciais do próprio conselho, como a conveniência de alguns aspectos ambíguos da resolução como exemplo. A ponderação de alguns princípios como razoabilidade, economicidade também não são realizadas adequadamente.

A interpretação de pedidos particulares não impede que o bem comum seja ponderado, a coletividade e o interesse da instituição. É necessário que o conselho delibere construindo entendimentos jurisprudentes para que pedidos *phroneticamente* interpretados sejam possíveis a mais de um interessado.

Assim, algumas decisões no conselho não são baseadas na sabedoria prática de Aristóteles, na sua ideia de moral e ética do bem comum, nem são balizadas pela construção legal que fundamenta as decisões do conselho. Ainda assim, afirmo que há uma *phronesis* coletiva que baliza algumas decisões que o conselho toma, porque em vários momentos o conselho constrói raciocínios deliberativos *phronéticos* com base no pensamento coletivo – instituição, sociedade, interessados. Embora esse raciocínio não seja constante, ele é característico do conselho quando há o equilíbrio das virtudes, quando estas virtudes se complementam durante as atividades da prática da tomada de decisão.

Assim, neste capítulo indiquei três ideias centrais de como as decisões coletivas acontecem no colegiado pesquisado. Por meio de uma postura eminentemente legal, por meio de uma ação ética situada e por meio de decisões que não tem fundamentos éticos e legais. Esses três elementos formam as decisões do COUNI, conforme mostra a figura 07.

Figura 07 – Os Três Elementos das Decisões Coletivas do COUNI



Fonte: Elaboração Própria (2018)

As decisões legais envolvem a juridicidade das decisões analisadas como de acordo com os regimentos e resoluções que o COUNI se baseia. E, junto aos outros dois elementos, dão forma e explicam a prática da decisão a partir de seus aspectos sociais e emergentes. No capítulo seguinte, discuto sobre a *phronesis* coletiva como elemento basilar das decisões como prática no conselho, inclusive como forma de indicar a sua não permanência constante nas decisões.

4.5 A *PHRONESIS* COLETIVA COMO ELEMENTO BASILAR DA TOMADA DE DECISÃO COMO PRÁTICA NO CONSELHO

A abordagem das práticas apresenta os fenômenos como eles acontecem: com suas vulnerabilidades sociais, complementaridades, problemas, conflitos e aprendizados conjuntos. No entanto, utilizar o caminho da *phronesis* para entender a decisão como uma prática social – em suas características de fenômeno coletivo – pode representar um relevante passo para as pesquisas em práticas sociais.

A visão da gestão não se isenta de realizar juízos de valor e interpretações porque tomar decisões é, antes de tudo, assumir posicionamentos. Então, explicar a gestão, a decisão, requer um olhar também sobre o que é eficiente e dispensável nas organizações, porque o gerenciar envolve entender o que está dando certo e errado nos relacionamentos de trabalho. Por isso, explicar a prática da decisão por meio da ideia de ética situada de Aristóteles (2014) permitiu o acesso a importantes características do fenômeno da decisão, de forma a entendê-lo não só como ele acontece, mas, de uma maneira crítica.

O que os exemplos de decisões *phronéticas* e não *phronéticas* discutidas no capítulo anterior evidenciam é que quando os conselheiros conseguem realizar um raciocínio voltado para a coletividade, normalmente as decisões têm um caráter *phronético*. Mas, em alguns momentos, os conselheiros estão mais preocupados em atender o interessado, sem a preocupação das consequências de sua decisão para outros envolvidos, bem como sem refletir sobre a jurisprudência negativa que pode acarretar em problemas ao conselho. Por exemplo, quando os conselheiros votam a favor de um interessado que precisa de mais tempo para finalizar seu curso – quando a legislação não indica quais motivos claros devem ser considerados para propiciar um tempo a mais para conclusão de curso superior – eles precisam internalizar aquela forma de raciocínio e julgar casos semelhantes de acordo com aquela forma de pensar. Em muitos momentos isso acontece, mas não em todos.

A sabedoria prática não é aprendida sem experiência prévia, ela é resultado das ações e das vivências da prática, considerando em cada caso o contexto e as particularidades envolvidas. Então, nas decisões com base em *phronesis* do COUNI normalmente o que se ocorre é uma discussão dos pedidos fundamentada em reflexões sobre a coletividade, sobre o que é justo para todos ou para a maioria dos envolvidos naquela situação julgada.

A cada novo pedido, com suas particularidades e novas situações e problemas, as decisões são guiadas pela forma de raciocínio coletivo, pelas argumentações que constroem uma linearidade de ideias. Então, as virtudes individuais do conselheiro são mutuamente construídas no raciocínio deliberativo conjunto. O conselho é um meio em que a *phronesis* é aprendida através da prática, do cotidiano das decisões. Esta evidência é reforçada pelo fato de não haver treinamento para os conselheiros que começam as suas tomadas de decisões.

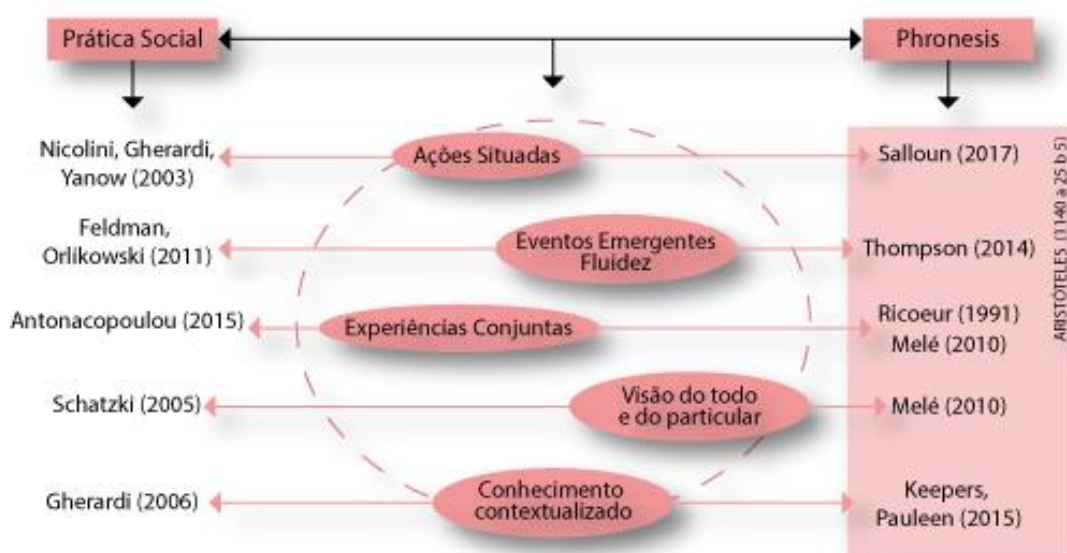
O raciocínio deliberativo *phronético* é facilitado não só do ponto de vista individual, como a maioria dos autores falam ao analisar a *phronesis* nas organizações e mais especificamente na tomada de decisão (GRASSL, 2010; SANCHEZ; MEDINA, 2013; KUPERS; PAULEEN, 2015), mas, sobretudo, ele é o cerne da decisão enquanto fenômeno coletivo, enquanto prática social. É por causa das contribuições dos fazeres, dos dizeres performados, dos artefatos, da tecnologia, dos aprendizados e outros fenômenos que a decisão com base na sabedoria prática é desenvolvida no conselho.

A perspectiva da prática ajuda a entender a tomada de decisão coletiva no COUNI porque evidencia as emoções dos conselheiros, o modo como a empatia ou a raiva com um interessado o faz pensar para decidir. Mostra também que o nível de abertura ao aprendizado facilita que o conselheiro pense no todo em detrimento do caráter individual do pedido. A

prática da tomada de decisão coletiva mostra ainda que a liderança de algumas pessoas na mesa condutora da reunião facilita o processo interpretativo dos raciocínios dos colegas: seus direcionamentos e interesses explícitos e implícitos.

Analisando a tomada de decisão como uma prática, com várias atividades – episódios – que são dotadas de discursos reflexivos, tensões, condições históricas e materiais que fundamentam as decisões, entendi como a ideia de prática social está relacionada à essência da *phronesis*. Foi uma dificuldade encontrar os elementos teóricos que relacionassem a perspectiva socialmente construída da prática social aos fundamentos filosóficos da *phronesis* de Aristóteles (2014). Na figura a seguir, indico o relacionamento entre as duas ideias.

Figura 08 – Vínculo Teórico entre a Prática Social e a *Phronesis*



Fonte: Elaboração Própria (2018)

Esta associação entre a *phronesis* e a prática social é demonstrada pelas ideias de ações situadas, eventos emergentes, experiências conjuntas, visão do todo e do particular e conhecimento contextualizado. Este relacionamento teórico também permite entender as características da prática social da decisão como *phronética*, a qual foi discutida no capítulo anterior.

Entendo que a *phronesis* não acontece em todas as decisões tomadas no conselho. A *phronesis* é um componente da decisão do COUNI, mas ela não é um fenômeno imbricado da

prática, ou seja, ela faz parte da memória da prática, mas não acontece sempre, ou seja, em todas as decisões do conselho.

Então, depois de realizar estas reflexões, duas perguntas se destacaram ao chegar neste ponto da pesquisa: porque algumas decisões são *phronéticas*, mas isso não é suficiente para que o conselho decida *phroneticamente* em todos os momentos em que há essa demanda? Porque a mesma ética não se mantém constante nas decisões do COUNI? E, a partir de um raciocínio mais abrangente, porque a ética não é constante em muitas instituições brasileiras que tomam decisões coletivas? Porque muitos agentes sofrem as consequências de decisões eminentemente racionais – mesmo nos seus mais diversos níveis de desenvolvimento – e não conseguem manter a reflexividade de decisões sábias?

Primeiramente, entendo que as perguntas podem ser respondidas ao serem considerados os pontos de tensão e emoção da prática, assim como as suas múltiplas finalidades. A decisão como prática possui tensões que acontecem pela conduta dos relatores, pelos objetivos dos interessados e pelas percepções diversas dos conselheiros. Essas tensões provocam emoções diversas, conforme abordado durante a análise das atividades da prática. Então, as emoções geram teleologias que, durante os debates, fogem, em alguns momentos, à identificação do bem coletivo ou comum na interpretação do pedido. A atuação ética do conselho, então, possui fragilidades ou, dito de outra maneira, ainda está se consolidando na prática da decisão.

É justamente esse um dos principais indicativos pelos quais a ética situada não se mantém constante no conselho. Quando os conselheiros refletem a partir de aspectos individuais, em detrimento do entendimento do bem coletivo, eles estão construindo reflexões que não condizem com a ética situada e para o bem comum de Aristóteles (2014).

O próprio Aristóteles fornece explicações que demonstram a impermanência da *phronesis* no pensamento humano, e que está relacionado às decisões do conselho. Ele indica que algumas pessoas que praticam atos justos, ditos éticos, não são necessariamente justas. Essas pessoas podem praticar um ato ético contra sua vontade, por ignorância ou para atingir outro objetivo, sendo a ética neste caso uma consequência mais do que um resultado almejado. Esta explicação de Aristóteles condiz com a percepção de que a ética, na verdade, não é do conselheiro, mas da prática da decisão. Então, porque a ética não se mantém constante na memória organizacional da prática da decisão?

Alguns resultados teóricos e empíricos das decisões coletivas trazidos por alguns estudos na literatura relacionada explicam a manutenção não linear das decisões *phronéticas*

no COUNI. O quadro mostra os achados teóricos e empíricos de algumas pesquisas discutidas no capítulo de decisões coletivas deste estudo e sua indicação da impermanência da ética situada no conselho pesquisado.

Quadro 17 – Resultados Teórico-Empíricos de Alguns Estudos Em Decisões Coletivas e sua Relação com Resultados desta Pesquisa

RESULTADOS TEÓRICO-EMPÍRICOS DE ALGUNS ESTUDOS EM DECISÕES COLETIVAS	AUTORES	RESULTADOS DA PESQUISA
Informações incompletas e assimétricas entre os membros do grupo	Bahrami, et al, (2012); Kittel; Luhan (2013)	A completude de informações é importante para que o conselheiro perceba as implicações de sua decisão para todos os envolvidos. Tal incompletude é proporcionada pelos relacionamentos ineficientes entre os vários agentes da prática no COUNI
Mostram que os grupos compartilham informações a partir da confiabilidade em suas percepções individuais ou de diferentes modalidades sensoriais (visão e tato, por exemplo). Essa confiança é socialmente comunicada pelos indivíduos, no debate conjunto, e contribuem para o desenvolvimento das decisões coletivas	Baharami, et al, (2012)	A confiança entre os membros do conselho não é percebida uns pelos outros eficientemente em todo momento. Algumas relatorias são realizadas sem a devida autoconfiança, o que gera instabilidade no grupo. A confiança individual do conselheiro afeta a prática.
Grupos com membros que possuem diferentes perfis de conhecimento tem uma disposição a não considerar suas informações não compartilhadas, mesmo elas sendo relevantes	Baharam, et al, (2012)	O COUNI tem conselheiros com diversos perfis. São professores de áreas diferentes, e que assim, tem uma linha de raciocínio bem diferente uns dos outros. Na prática, essa diferença de raciocínio, por exemplo, professores da área de humanidades e professores da área da saúde ou exatas, gera preferências de informação bem distintas, o que impacta consideravelmente a visão sobre a coletividade em detrimento do caráter individual.
Apontam que a distribuição de informações, sobretudo críticas, quando realizada de maneira desigual entre os integrantes, pode ocasionar um consenso	Brodbeck; Kerschreiter; Mojzisch; Schulz-Hardt (2007)	Quando os conselheiros têm visões muito distintas e votam em pequenos grupos de consenso, ou seja, quando há consenso desigual, há dificuldade para o pensamento ético

desigual ou prematuro no grupo		
Possíveis assimetrias de informação podem gerar incerteza sobre o comportamento de outros membros do grupo e, assim, induzir assimetrias de poder dentro do grupo	Kittel e Luhan (2013)	As assimetrias de poder geram injustiças e limitam os debates. Quando a mesa condutora da reunião interfere nos debates ou quando o interessado tem sua fala desconsiderada ao explicar uma situação, os raciocínios para decisão ética são impactados negativamente
São necessárias técnicas eficientes e flexíveis para ajudar os agentes a modelar e apresentar suas preferências, bem como para computar sua decisão coletiva	Rossi (2014)	A discussão aberta e clara das preferências de relator, conselheiros e interessados precisa ser coerente com as necessidades do pedido: pedidos muito subjetivos (relacionados à afastamento por depressão e problemas familiares) precisam de ponderação cautelosa e baseada em experiência
Os membros do grupo podem querer expressar suas preferências, que não são as que realmente têm em mente, se acharem que isso lhes permitirá obter uma decisão coletiva mais preferida	Rossi (2014)	Essa é uma visão errônea de que a opinião da maioria é mais adequada. E prejudica o desenvolvimento ético na e da prática do grupo. Nas decisões não <i>phronéticas</i> quase sempre, algumas entrevistas mostraram que conselheiros tinham opiniões contrárias ao que foi votado. Mas durante os debates, manifestaram concordância
A participação de agentes que tenham expertise para o assunto envolvido deve ser considerada no processo de decisão. A legitimidade aumenta a probabilidade não apenas de aceitação e equilíbrio social, mas também de eficácia no desempenho das atividades	Burns e Roszkowska (2011)	Por isso, após realizar o relato, alguns relatores pedem a opinião de conselheiros da área similar ao pedido que relataram
Os grupos são mais flexíveis do que se imagina. Mesmo com a dificuldade que há de corrigir problemas, porque a solução envolve administrar opiniões distintas ou pode ter muitas causas	Hackman e Wageman (2005)	Os principais problemas que ocorrem no COUNI são de natureza da SODS (destinação de processos para relatores inadequados) e de relatoria (interpretação do pedido com pouco conhecimento da legislação). A resolução desses problemas é dificultada quando o grupo não consegue diagnosticar tais problemas conjuntamente.
Descobriram que as decisões consensuais são tomadas a partir da integração de múltiplos	Suzuki, et al., (2015)	As percepções de cada conselheiro sobre o ambiente, sobre os outros e sobre eles mesmos formam uma parte da prática da decisão. E a opinião de

aspectos sobre si mesmo (preferências individuais), sobre os outros e sobre o ambiente, os quais são processados em três módulos cerebrais distintos. Sobre os outros porque há uma tendência em se seguir a opinião da maioria durante a formação do consenso. Sobre o ambiente porque o cérebro é capaz de inferências sobre modelos mentais de outras pessoas e estruturas ocultas do ambiente. Esses estímulos são processados em paralelo e integrados ao cérebro para orientar a tomada de decisões em um contexto social		um conselheiro sobre outro influencia a decisão. Isso acontece porque quando um pedido é relatado por determinado conselheiro, a opinião que os outros conselheiros têm sobre ele constrói o raciocínio deliberativo de cada conselheiro. Os conselheiros conhecem o pedido por meio do relator, e é através do relato e de opiniões pessoais sobre aquele relator que parte da decisão no conselho é construída. Essa construção nem sempre se dá de maneira impessoal e ética, porque os conselheiros combinam opiniões pessoais e experiências não relacionadas ao pedido relatado.
Quando metade de seu tempo previsto acaba, os grupos prestam mais atenção ao tempo do relógio	Chang, Bordia e Duck (2003)	Quando a reunião está perto do fim, as discussões são menores, os argumentos são rápidos, o cansaço atrapalha.
Quando os indivíduos não tomam decisões prévias ao debate conjunto, eles tendem a não desenvolver divergências durante as discussões	Goeree e Yariv (2011)	É o que acontece no conselho. As decisões finais são tomadas nas reuniões após a decisão do relator. As divergências tendem a acontecer menos quando são julgados pedidos recorrentes. No entanto, a recorrência de pedidos precisa ser considerada pelo conselho porque provavelmente tal recorrência seja pelo mesmo problema.
As características gerais das diferentes opiniões distinguem-se pela sua aceitabilidade. Assim, a aceitabilidade e atualização de opiniões e informações de um indivíduo na decisão conjunta são influenciadas pelo limite de tolerância de outros agentes, pela resposta dos agentes em uma sociedade e pelos grupos de tomada de decisão	Cheng, Xiong e Xu (2016)	A aceitabilidade de opiniões no conselho depende em grande parte do quanto o interessado está sendo favorecido com as opiniões. A maioria do conselho desenvolve deliberações mais aceitáveis uns pelos outros quando estas estão em favor de um interessado em detrimento de decisões que trazem resultados de cunho mais coletivo.

Fonte: Elaboração Própria com Base na Pesquisa Teórica e Empírica

Deste modo, algumas características das decisões coletivas demonstram a propensão à não linearidade de princípios éticos nas decisões deste tipo. A ética situada não é permanente na memória do conselho de modo a garantir sua manutenção em todas as decisões. Isso se dá também pelo desenvolvimento de entendimentos práticos e compartilhados fundamentados numa preocupação exacerbada com o aluno ou interessado. Percepções sobre os princípios da

economicidade e da razoabilidade quase sempre direcionam os pensamentos deliberativos no conselho para a aprovação de pedidos no sentido de favorecer o interessado. Essas são as indicações da impermanência ética no COUNI.

Refletindo sobre as evidências empíricas utilizadas como fontes de pesquisa – Kinsella (2012), Melé (2010), Schon (1987) – relaciono outro questionamento presente durante as análises dos resultados encontrados: por que e como a *phronesis* se faz presente em algumas decisões do conselho?

Segundo Schatzki (2001, 2002), a prática social realiza o que faz sentido fazer em determinado espaço e tempo, nas relações sociais com os outros sujeitos, arranjos materiais e as emergências do momento. No entanto, Schatzki (2012) também menciona que há estabilidade durante algum tempo dos elementos da prática, estabilidade proporcionada pela memória organizacional. Tal estabilidade faz com que alguns entendimentos compartilhados e práticos sobre a votação sejam mantidos mesmo com a entrada e saída de conselheiros ao longo do tempo no conselho. Tais entradas e saídas acontecem em momentos distintos. Mas a forma de deliberar se mantém pela memória, à medida que situações e pedidos similares são postos no conselho.

Assim, a ética não se mantém constante na memória organizacional da prática. Mas ela acontece em alguns momentos, guiada por essa mesma memória quando da internalização de formas de pensar – jurisprudências – que guiam o pensamento deliberativo em alguns pedidos lançados ao conselho. Entendo que os elementos evidenciados no quadro 17, destacam sobre a impermanência da ética situada. No entanto, nos momentos em que o conselho pensa a partir do bem comum, nos momentos em que ele consegue ter uma visão mais abrangente do pedido, ele delibera de maneira *phronética*.

Assim acontece também, por exemplo, em júris, quando o juiz tem a premissa de decidir em situações que não estão claras na lei. Ele se mira, nesse momento, em experiências e situações que já aconteceram, mas considerando as devidas diferenças circunstanciais e guiando seu pensamento para o bem dos envolvidos (comum). É nesse momento que se dá a importância da *phronesis* no âmbito organizacional. Neste estudo, tive as reflexões de que mesmo não sendo constante, por alguns motivos já evidenciados, a ética se faz presente nas decisões em alguns momentos pela memória do grupo, pela manutenção coerente da política e da racionalidade prática no conselho pesquisado.

Pela política, a ética é fortalecida quando há a atuação do cidadão responsável socialmente, quando a ideia política é colocada em ação na sua forma genuína, assim como

Strang (1998) explica: a política estabelece a responsabilidade pública na qual o indivíduo torna-se excelente como ser humano. Tal compreensão de política permite entender a ética como parte dessa política, de forma que as pessoas transcendem o individualismo e atuam mediante o generalismo. Essa política é mantida na prática social da decisão por meio da jurisprudência – entendimento consensual anterior – de alguns pedidos para outros interessados. Ou seja, a forma de deliberar sabiamente para um interessado é internalizada na prática na forma de um entendimento compartilhado, para que em pedidos semelhantes, a forma de julgar seja similar.

A política, para este estudo, é essa ideia de bem comum, de garantir o bem supremo ou a felicidade, conforme explicou Aristóteles. Nodari (1997) destaca que a política tende a assegurar a todos esse bem comum porque a política é o complemento necessário à ética. E a política só atinge sua essência ética quando é realizada em conjunto e com a visão de necessidades da coletividade. Então, quando o conselho toma uma decisão *phronética*, a política e a moral estão dentro de um sentido dito coletivo e social.

A percepção da moralidade na prática da gestão e a busca da manutenção dos valores que garantem o acesso a objetivos ditos mais comuns vêm se tornando mais forte nos estudos organizacionais há pouco tempo (ROCA, 2007; HABISH, ADAUI, 2010). Por fazer parte de uma instituição pública, principalmente, o caráter do conselho é justamente deliberar em favor da coletividade através das decisões coletivas. E de fato, as decisões do conselho e seus elementos *phronéticos* caracterizam processos e raciocínios abertos, experienciais e de relacionamento com o mundo, assim como Frank (2012) pontua. No exemplo sobre disponibilizar ao aluno o trancamento total de seu curso de farmácia no primeiro período, a decisão foi ética no sentido de que os pareceres do psicólogo e psiquiatra não foram conclusivos e, nestes casos, a resolução não é clara sobre o modo de decidir. O conselho pensou com cautela para com o interessado no sentido de ser justo com ele e com outros interessados em situações semelhantes.

No COUNI, os conselheiros têm decisões *phronéticas* em alguns momentos, pautados pelo dimensionamento da situação e pelo equilíbrio de prioridades concorrentes, assim como a ideia de julgamento de Shotter e Tsoukas (2014a). Entender a construção coletiva desse raciocínio foi um dos grandes desafios desta pesquisa.

Nem sempre cada caso é um caso conforme os conselheiros muitas vezes pontuam. Os casos têm algumas características comuns, que diminuem a ambiguidade na interpretação. E os casos têm que ter interpretações similares na medida em que também se assemelham.

A racionalidade prática é a base da ética porque, corroborando com Melo e Fucidji (2016) conforme pontuei nos fundamentos teóricos, o uso do raciocínio, a própria racionalidade, fornece caminhos a serem seguidos na consideração de contingências ou particularidades do contexto para a decisão sábia. Se a racionalidade é prática, ela traz consigo observações e ponderações tidas equilibradamente na prática do conselho. Por exemplo, uma experiência de um conselheiro quando contada e refletida por outras pessoas conjuntamente na reunião se torna outra, porque há inserções, contribuições e observações (positivas e negativas) que se somam ao que foi vivido. Então, a racionalidade prática pondera essas experiências, junto a elementos teóricos, intuitivos e emocionais de modo a melhor entender a singularidade da situação, norteando o raciocínio deliberativo.

Compreendo o que MacIntyre, (1984) aponta quando diz que as virtudes individuais são aprendidas nos contextos das práticas sociais mais do que por regras e legislações. As virtudes que Aristóteles se referia são o que hoje Shotter e Tsoukas (2014a) consideram como as tendências para julgar circunstâncias particulares. A atuação conforme o equilíbrio dessas virtudes se desenvolve mediante o relacionamento entre as atividades da prática: a criação dos processos, a gestão dos processos pela SODS, a relatoria e a reunião do conselho. Ao viver as atividades do nexo da prática da decisão, o conselheiro desenvolve as virtudes, que são suas tendências a raciocinar *phroneticamente* no conselho.

A realidade do conselho trouxe constatações que transcendem esse objeto de pesquisa. A principal delas é de que as regras e legislações quase sempre precisam de interpretações para além do que elas apresentam em seu texto estático. Essa situação é resultado de regras insuficientes e mal construídas, assim como porque a realidade se mostra muitas vezes tão ambígua e problemática que a legislação não ‘dá conta’ de subsidiar um julgamento.

O julgamento de circunstâncias particulares quando a regra não dá diretrizes para esse julgamento é feito com coerência ética quando o juiz, o relator, o conselheiro, o gestor, o administrador consegue utilizar sua racionalidade prática para ponderar entre o que é mais adequado para a maioria dos envolvidos com a situação. Essa ponderação com base na racionalidade prática envolve emoções, fins, afetos, poder, sentido de equidade, dizeres e fazeres incorporados, experiência e opiniões em conjunto, na prática.

O discernimento é o cerne das decisões do conselho. Aristóteles (2014) discute que discernir não é ordenar, mas localizar o que é justo, com base na ética e na moral. De acordo com o filósofo, "O discernimento deve ser então uma qualidade racional que leva à verdade no tocante às ações relacionadas com os bens humanos" (ARISTÓTELES, 2014, p. 65). A

racionalidade prática faz uso do discernimento quando pondera entre as características da situação analisada. O discernimento do conselho me foi perceptível principalmente quando aconteciam as seguintes falas: “nós não temos tanta competência pra julgar isso, essas coisas têm que ser vistas pelas coordenações”. “eu acho que uma coisa é permitir aulas em janeiro, outra coisa é a gente saber que em janeiro não tem ônibus pra os alunos do interior”. “as greves são culpadas mesmo, porque agora não tem mais tempo pra nada, nem pra fazer uma reposição quanto mais uma final”. “Esse calendário tem que ser feito de acordo com cada centro, não dá pra votar pra a universidade toda não. Cada centro aqui tem uma realidade”.

A interpretação dos conselheiros faz uso também da razão intuitiva. Aristóteles indica que a razão intuitiva percebe o fim que se dará da decisão. E percebe também os motivos que acarretaram as contingências apresentadas. Esses são elementos que também fazem parte da deliberação *phronética* do conselheiro quando eles apresentam fazeres como colocar o processo em diligência depois de uma longa discussão no conselho ou quando eles consultam diretores ou coordenadores antes de deliberar nos processos.

Aristóteles (2014) considera que a *phronesis* é uma qualidade daqueles que realizam a gestão, de Estados, assim como de domicílios. O filósofo faz um relacionamento entre tal conceito com a gestão entendendo, conforme expus nos fundamentos teóricos, que o conceito nem é uma ciência e nem uma arte. É, na verdade, um fundamento maior da *episteme* (conhecimento), *techne* (técnica do saber), *nous* (entendimento/inteligência) e *sophia* (sabedoria). Como fundamento maior, está relacionado ao que gerencia, porque envolve discernir entre o que é bom e ruim para os homens em meio à ciência, técnica, inteligência e sabedoria.

A compreensão deste estudo sobre a decisão como uma prática *phronética* fundamenta a percepção atual de *phronesis* científica. Ou seja, entendo a *phronesis* como sendo um fundamento norteador da ciência, assim como Aristóteles explicou. A ciência precisa de experiência e de prática, de ética situada, que são a própria *phronesis* para que ela seja efetiva. A contingência e o seu julgamento faz parte da ciência no seu desenvolvimento, de forma que ela busque uma explicação definitiva e total para o que se propõe.

O desenvolvimento dos estudos organizacionais mostra que as ciências sociais podem ser consideradas um exemplo de *phronesis* (CAITANO, 2016, p. 70; CLEGG, 2006). Porque nessas ciências, a participação do contingente é mais marcante. A *phronesis* é um fundamento científico para a tomada de decisões coletivas (em muitos níveis, colegiadas). Entender a felicidade de Aristóteles não é entender a felicidade dos homens, é entender que a percepção

da humanidade sobre felicidade não é suficiente para explicá-la. As decisões sábias, ditas *phronéticas* neste estudo, são felizes no sentido de que são tomadas no que melhor podia ser feito naquela ocasião (a ética do caminho do meio), não da melhor maneira ou da maneira mais acertada nos padrões funcionalistas da administração, mas da maneira mais adequada, mediante as circunstâncias que se têm.

Os estudos organizacionais ao evidenciarem a participação do contexto e a prática cultural específica para análise da decisão, assim como Kuljak (2014) discutiram, mais do que desenvolver uma nova percepção do que é a decisão individual e coletiva, traçam os caminhos para as compreensões da prática como a explicadora de muitos fenômenos não acessíveis no campo. Esse desenvolvimento envolve tanto melhores meios para o pensamento teórico e prático e o balanço de ambos, quanto ferramentas operacionais e sua adequação a aspectos situacionais para pesquisar e desenvolver a eficiente decisão.

Flyvbjerg (2006) mostra que nos dias atuais, a *episteme* é o conhecimento epistemológico. A *techne* é a tecnologia ou técnica. Eles mostram o nível em que o conhecimento científico e a racionalidade instrumental estão inseridos no pensamento moderno. No entanto, a palavra para a *phronesis*, na modernidade, não é bem desenvolvida como para as outras virtudes intelectuais. Então, como condição necessária e mais importante ao sucesso das organizações, a *phronesis* propicia um entendimento da realidade complexa em que atuamos e nos prepara para tal atuação mediante nossa necessária mudança de postura no trabalho e pessoal.

A felicidade nos dias de hoje é a adequação. Nas organizações, ser ético é saber quando uma legislação não dá conta de explicar o que fazer em determinado momento, e neste momento, fazer o que for melhor para a maioria dentro do possível e adequado. Então, a decisão *phronética* pode ser mais bem desenvolvida nas decisões colegiadas quando dentre a maioria das pessoas que decidem, há a ponderação moral semelhante à dos sábios, baseada na ética da virtude.

Então, seria necessário descrever as virtudes de cada conselheiro e o modo como eles a desenvolvem e o grau em que atuam mediante elas? A dificuldade em tal medição iria envolver anos de pesquisa e reflexão sobre ética e individualidade do ser humano. Acredito que a ética do conselho envolve mais a virtude conjunta do que as virtudes individuais dos conselheiros. Entender a decisão como uma prática envolve saber que a soma das virtudes individuais dos conselheiros não indicará a virtude coletiva do conselho. É possível saber então que o conselho é *phronético* quando ele julga mediante o bem da coletividade. Atingir

uma decisão coletiva *phronética* só é possível quando tais virtudes existem de forma a guiar o raciocínio deliberativo para a busca do bem comum. Saber como e em que quantidade tais virtudes existem individualmente em cada conselheiro foge ao escopo e objetivo desta pesquisa.

A tomada de decisão organizacional tem dado atenção significativa nos últimos dez anos à ética da virtude, mas mais de uma maneira individual (TORRALBA; PALAZZI, 2010; SANCHEZ; MEDINA, 2013). Entender uma instituição pública, que é politizada, cheia de incoerências e interesses implícitos envolve entender que as tensões e emoções estão interligadas e imbricadas nas atividades de maneira explícita e implícita. Entender os fatores inerentes ao comportamento e virtudes morais e intelectuais dos conselheiros, que são mais implícitos que explícitos, ainda assim não seria suficiente. Alzola (2017) aponta que as virtudes tem o poder de explicar, prever e descrever as ações dos indivíduos, mas apenas deles. A prática então, apresentou-se como mais clara e diretiva na pesquisa empírica, a medida que relacionei os comportamentos observáveis.

O fato de as decisões serem colegiadas também facilitou a observação e entendimento da instituição pública. As decisões colegiadas demandam maiores compreensões sobre como se dá o consenso, sobre a negligência da literatura em relação às discussões prolongadas as quais são prévias à decisão e o consenso. No COUNI, o consenso fica mais longe quanto mais a legislação não é clara sobre o pedido em questão. Ou quando os conselheiros se deparam com um pedido novo, que nunca aconteceu. E neste caso, os entendimentos, as regras e os teleoafetos vão sendo moldados a partir deste novo pedido – processo.

As resoluções e regimentos do conselho têm em algumas de suas diretrizes, uma abertura para mais de uma interpretação sobre o seu significado. Acredito que este não é um problema só do COUNI, mas da maioria das legislações que regem vários âmbitos de decisão no país. É o que acontece com o princípio da razoabilidade, por exemplo:

“O princípio da razoabilidade é uma diretriz de senso comum, ou mais exatamente, de bom senso aplicada ao direito. Esse bom senso jurídico se faz necessário à medida que as exigências formais que decorrem do princípio da legalidade tendem a reforçar mais o texto das normas, a palavra da lei, que o seu espírito. Enuncia-se com este princípio que a Administração, ao atuar no exercício de discricão, terá de obedecer a critérios aceitáveis do ponto de vista racional, em sintonia com o senso normal de pessoas equilibradas e respeitadas das finalidades que presidiram a outorga da competência exercida.” (BUCCI, 2010 *apud* FERRAZ; DALLARI, 2012).

A abertura para mais de uma interpretação leva o conselho a decisões diferentes para o mesmo pleito. Então, observando o princípio destacado acima, quais são esses critérios aceitáveis do ponto de vista racional? Cada conselheiro acaba por ter o seu próprio entendimento sobre critérios aceitáveis, porque não está evidente na disposição do significado do princípio da razoabilidade. Deste modo, relaciono a reflexão sobre conforme é dito em linguagem popular: a lei dá margem pra tudo no Brasil. Mas de fato, a lei é muitas vezes mal construída e não reflete a realidade e suas necessidades. Bem como também ela não é atualizada e aperfeiçoada com o tempo. Este é outro fator problemático no desenvolvimento da *phronesis*, uma vez que o raciocínio *phronético* parte de alguma ideia do que seja legal e moral para o que está sendo avaliado.

Em muitas observações, entendi as conversas entre conselheiros e mesa condutora da reunião sobre as diferentes visões do que está posto na lei. As coordenações de curso, por exemplo, tem o entendimento de que o conselho não cumpre leis, julgando ‘conforme eles querem’. A fragilidade da legislação gera incertezas, incoerências e injustiças. Além da fragilidade, a desatualização das normas, que também é prejudicial. A realidade transitória, os acontecimentos diversos – pedidos diferentes – requerem a revisão contínua da legislação de modo que ela considere mais casos frequentes e facilite o julgamento.

A linguagem, os dizeres e os textos têm inúmeros papéis nos relacionamentos da prática (SCHATZKI, 2017), tendo também uma importante função para atualização das leis. As atividades da prática são perpetuadas e modificadas com o tempo, e até mesmo desaparecem (NICOLINI; MONTEIRO, 2017). Por isso, também, que os problemas com a legislação não permitem o desenvolvimento ético no conselho, porque tal legislação não se adequa e se modifica conforme a prática.

A *phronesis* fornece os elementos para a reflexão e modificação da legislação por produzir contribuições para o diálogo e a prática em curso nas organizações. Mais do que gerar conhecimento final ou até inequivocamente aplicado (FLYVBJERG, 2006), a decisão *phronetica* fornece as reflexões sobre a realidade dos fatos de modo a permitir uma maior ponderação para atualização e modificação de leis e regulamentos conforme a realidade vivida.

4.5.1 Sugestões de Encaminhamentos para a Gestão da Decisão como Prática no Conselho

Além das observações colocadas ao longo da discussão dos resultados desta pesquisa, as quais são úteis para reflexão do conselho pesquisado, trago neste item alguns apontamentos mais diretos para a gestão eficiente das decisões colegiadas estudadas.

Primeiramente, a ausência de formação para o conselho ocasiona, dentre vários problemas, incoerências na criação dos regimentos e regulamentos, porque os conselheiros não sabem de fato qual o papel e natureza do conselho e, por isso, os regulamentos não retratam bem as necessidades e principais recorrências que acontecem no conselho. A legislação é o grande alicerce das decisões em qualquer âmbito administrativo. As leis permitem interpretações dúbias, não consideram as exceções de nenhuma maneira, não são atualizadas, revistas, enxutas. Isto acarreta discussões necessárias, porém cansativas e pouco contributivas durante as reuniões. Mas em outros casos, como conselhos de empresas privadas ou mesmo outros conselhos superiores como o STF, isso acontece, sobretudo por falhas administrativas. E em consequência, por interesses pessoais dos que fazem parte das decisões.

O treinamento prévio, em equipe, poderia desenvolver os conselheiros em sua atuação para a tomada de decisão no conselho. Como também, um treinamento durante as reuniões, ou seja, com equipes em processo (SALAS; et al., 2008) e não só necessariamente um treinamento prévio pode ser adequado para os conselheiros (FISCHER, 2017). As equipes em processo guiam a tomada de decisão no momento em que acontece a deliberação.

A fala de uma das entrevistas mostra um pouco do que ela percebe com a ausência de treinamento:

Porque veja, se a gente não tem um treinamento pra ser conselheiro, a gente aprende na prática. Quando eu entrei eu fui ler o regimento, a resolução da SODS, os princípios do julgamento na administração pública pra poder entender minimamente qual era o meu trabalho ali. A gente não tem treinamento, a gente não tem uma assessoria jurídica, a gente não tem uma procuradoria jurídica da universidade, a gente tem uma federal na 'instituição'. Que também dá pareceres bem distintos a depender da situação. Então a gente fica um pouco a mercê disso no 'COUNI'. (C12. 19).

A falta de formação ocasiona outros problemas como as injustiças no julgamento dos conselheiros, pelas falhas em seu pensamento deliberativo. O conselho deve estabelecer um

cronograma pequeno para revisão da legislação mais recorrentemente utilizada, conforme levantamento das últimas reuniões.

Muitos processos são recorrentes porque o pedido foge à regra, ou porque diretrizes não são estabelecidas quando o primeiro processo surgiu. O conselho não é um órgão para deliberação total sobre pedidos particulares, mas sim um órgão que reflete a partir de pedidos particulares. Mas tais reflexões funcionam para que a legislação seja revista e/ou modificada.

Alguns processos de pedidos de alunos poderiam ser julgados em outros órgãos, sobretudo coordenações. Estes órgãos, quando eficientemente atuando, tem a impessoalidade (não que o conselho não tenha) e o conhecimento tácito referente ao interessado (sua conduta como aluno e os eventuais problemas que tenham acontecido), o qual facilitam o adequado julgamento do pedido. O relator perde tempo buscando mais informações que não estão no processo de modo a melhor subsidiar sua decisão e construir seu relato.

Os problemas de saúde mais recorrentes, questões familiares, necessidades do mercado de trabalho tem que ser discutidos no conselho de modo a fazer parte da regra. De modo que a legislação seja mais coerente com a realidade e de modo que tantos pedidos não cheguem ao conselho, e sejam resolvidos em outros âmbitos anteriores à sua tramitação.

A universidade é uma instituição muito grande, com muitos acontecimentos e contingências. Os conselheiros não se lembram de tudo nem conseguem mensurar o impacto de decisões sobre os muitos envolvidos. Também por isso, a prática é cheia de emoções, valores e intuições que fazem parte da decisão. Seria importante ter um balanço sobre as decisões tomadas, de modo a entender se o raciocínio dos conselheiros, seus discurso e forma de pensar estão coerentes com as necessidades dos interessados e envolvidos com a instituição.

A SODS que é a responsável por elaborar a pauta de cada reunião, deve realizar um acompanhamento mais próximo dos processos e contato prévio com os relatores antes da reunião, de modo a confirmar a situação dos processos que ainda não foram votados, se estão em diligência ou aptos a serem votados. Os próprios relatores podem procurar a SODS de modo a informar a situação dos processos. Para que nas reuniões, não seja necessário um grande tempo para discutir quais processos irão ser retirados ou inclusos na pauta.

Os relatores devem respeitar o tempo de julgamento do processo que é de 30 dias ou para a reunião subsequente. Muitos deles ficam três, quatro meses com o relator, que não dá explicações sobre a demora no julgamento ou o andamento do processo.

Tenho observado, ao longo dos últimos meses, que a instrução dos processos tem melhorado. Mas, é necessário principalmente que haja uma melhor comunicação entre a SODS e as coordenações de curso no sentido de preparar o processo, ou seja, para que a SODS informe os documentos ausentes ou que auxiliem a instrução do processo de forma que o relator tenha mais propriedade – informações – para julgar.

Em conversas informais com alguns coordenadores de curso, os mesmos indicam que explicam aos alunos o modo como seu processo deve ser construído, mas que não há comunicação entre o conselho e as coordenações. E essa ausência de comunicação é um grande empecilho, na visão das coordenações, ao ordenamento e eficiência no julgamento dos pedidos ao conselho.

Uma das falas de uma conselheira mostra os problemas evidenciados pelo conselho. A pergunta referente à esta fala foi: Qual sua percepção sobre sua forma de pensar e deliberar comparando quando você começou a ser conselheiro e agora?

O interessado muitas vezes não sabe e nem é informado pra tal. E tem relator que não vai atrás disso, ele vai dar o parecer em cima do que está lá e pronto. Se os interessados fossem instruídos a montar o processo adequadamente – docentes (pelo chefe de departamentos), acadêmicos (pelas coordenações de curso) – os trabalhos e discussões, porque quase não há discussões quando é bem instruído, iriam reduzir a metade. Às vezes passamos duas horas em um processo, uma manhã toda, os institucionais. Tem concurso que discutimos uma tarde toda. (C4. 4).

Também, muitos conselheiros não conhecem a legislação de fato. Alguns pareceres são construídos com poucas evidências legais na deliberação. Esse é mais um problema ocasionado pela ausência de treinamento. De fato, poucos cargos administrativos e consultivos na universidade têm treinamento para tal. Os próprios docentes em suas pós-graduações não têm um preparo adequado para o ensino, haja vista o currículo destes tipos de curso que priorizam a pesquisa e a produção de artigos.

O conselho também precisa acompanhar suas decisões. Ou seja, identificar de algum modo se as decisões tomadas estão sendo cumpridas ou foram adequadas àquele momento. Se o pensamento deliberativo do conselheiro está sendo desenvolvido adequadamente. Esse acompanhamento pode ser feito pela SODS, mesmo em meio às suas muitas atribuições, em parceria com coordenações, chefias de departamento e pró-reitorias.

5. CONCLUSÕES

Neste capítulo, pretendo apresentar as percepções finais sobre este estudo realizado, resgatando o objetivo de modo a desenvolver o raciocínio conclusivo desta pesquisa. Discuto também as implicações teóricas e práticas da pesquisa, indicando suas limitações e sugerindo uma agenda para estudos futuros. Por fim, apresento reflexões sobre os desafios por mim enfrentados ao realizar esta tese.

5.1 O OBJETIVO DE PESQUISA E AS PERCEPÇÕES FINAIS

Esta tese teve o objetivo de **compreender como acontece a tomada de decisão como prática em um conselho superior de uma universidade federal brasileira**. De modo a atingir tal objetivo, ao longo do estudo, debati sobre a decisão numa perspectiva socialmente construída, com fazeres, dizeres, finalidades, emoções, experiências e entendimentos compartilhados no nexo das deliberações no conselho. Tal perspectiva foi útil para entender a justificativa da fragilidade da legislação. Ou seja, as regras, resoluções e as leis as quais o conselho segue são frágeis no sentido de não conseguir evidenciar a realidade dinâmica da universidade pesquisada. Por isso, entendi que a decisão, assim como a própria realidade a qual ela acontece, por ser socialmente construída, fluida e dinâmica, requer uma dinamicidade de pensamentos deliberativos e ações julgadoras, sem deixar de considerar suas leis.

As reflexões sobre a decisão como uma prática social foram um dos primeiros elementos que me fez entender o COUNI de uma maneira diferente do ‘tradicional’. E essa percepção propiciou compreender a própria legislação de outros âmbitos de julgamento no Brasil, as quais permitem, muitas vezes, julgamentos dúbios ou diferentes interpretações de um mesmo parâmetro. Essa é uma ineficiência legal que gera injustiças para os interessados e envolvidos em um processo/pedido. No COUNI, essa ineficiência é gerada principalmente por dois motivos: o primeiro é a inexperiência e a falta de conhecimento dos conselheiros, que são aqueles que chancelam a legislação da universidade estudada. A inexperiência acontece porque os conselheiros em sua maioria já participam das reflexões e criações das resoluções ao entrar no conselho, independentemente de seu tempo de atuação na universidade como docente. A falta de conhecimento acontece porque criar e revisar leis não significa meramente refletir sobre uma realidade de forma isolada. É saber adequar o que está escrito de modo que tal indicação legal não promova uma condição estática ou invariável. Depois, até como uma consequência deste primeiro motivo, as decisões *phronéticas*, em algumas ocasiões, não se

tornam os entendimentos compartilhados necessários tanto para o aperfeiçoamento da legislação, quando para julgamentos mais rápidos e coerentes por parte do conselho.

Outra perspectiva relacionada que foi debatida ao longo desta tese foi a construção e a natureza da *phronesis* aristotélica nas decisões colegiadas. Essa perspectiva contribui aos estudos organizacionais principalmente por evidenciar que a experiência do conselheiro e a capacidade de pensamento sobre necessidades comuns desenvolvem um julgamento coletivo ético – *phronético*. A contribuição aos estudos organizacionais também pôde se dar ao discutir os motivos pelos quais a *phronesis* se desenvolve ou o que impede o seu desenvolvimento nas decisões coletivas.

Os estudos organizacionais e a prática da gestão estão modificando a maneira como encaram a moral e a ética na atuação da decisão. Corroboro com Ghoshal (2005), ao refletir sobre os resultados desta tese, quando ele diz que a moralidade e a ética são inseparáveis da intencionalidade humana. As escolas de negócios libertaram seus alunos de qualquer senso de responsabilidade, segundo o autor, para tornar os estudos organizacionais uma ciência por meio da negação da ética nas teorias.

A prática da gestão e principalmente da decisão é inerente a considerações morais e éticas, sobretudo quando ela é tida como uma prática, ou realizada coletivamente. Mas, as prescrições, a análise de alternativas, as características ‘tradicionais’ da racionalidade não favorecem o pensamento ético do administrador. Em instituições públicas, em universidades, a manutenção de considerações morais é ainda mais urgente dada a sua natureza servidora da comunidade/sociedade nos níveis de ensino, pesquisa e extensão.

West (2017) fala sobre o desenvolvimento do caráter individual como sendo necessário à internalização da ética na gestão/administração. O autor mostra que a aprendizagem habitual supervisionada nas empresas, com exemplos morais em ambientes práticos propicia o aperfeiçoamento da ética. Entendo que esse desenvolvimento é propiciado pela visão dos relacionamentos humanos como formadores das decisões através da experiência e conhecimento teórico e prático. O gestor pode disponibilizar reflexões graduais e contínuas aos tomadores de decisões, conselheiros, consultores, de modo que eles entendam o caráter situado e as transformações da realidade que constroem a decisão.

O desenvolvimento da *phronesis* na atuação administrativa envolve então o trabalho por meio da observação de exemplos morais e éticos. Envolve a reflexão sobre a realidade e o debate frente às incertezas, considerando as muitas versões dos fatos, as visões de mundo e a

forma em que tudo isso contribui ao desenvolvimento da comunidade – sociedade, ou da maioria das pessoas.

A ética aristotélica fornece os subsídios, mesmo depois de centenas de anos do seu desenvolvimento, para analisar a conduta humana coletiva e seu acontecer no mundo. Uma ética sistematizada, equilibrada, que tem nas virtudes humanas o ponto chave, foi o meio para entender o COUNI como uma prática *phronética*. Através deste estudo, pude refletir sobre o caráter coletivo da construção social da ética na prática do conselho.

Deste modo, esta tese revelou alguns meandros da atuação humana numa prática, envolta por artefatos, emoções, finalidades, políticas, interesses e entendimentos sobre o que é justo. Também, propiciou entender a prática como sendo o agir situado, a ponderação sobre circunstâncias novas que acontecem em todo momento no âmbito do trabalho. Essa ponderação faz uso do equilíbrio das virtudes humanas. No entanto, mais importante que entender quais são essas virtudes, é entender como se dá esse julgamento sábio de uma maneira prática. De fato, as indicações diretas sobre as virtudes humanas de Aristóteles – temperança, coragem, justiça – e sua ponderação e medição não são e nem explicam os efetivos direcionamentos da *phronesis* nos dias atuais. Porque as decisões *phronéticas* coletivas representam mais que as características éticas de cada conselheiro. Para compreender a prática da decisão, é necessário compreender as complementaridades de cada visão individual, de cada raciocínio, de cada discurso, a riqueza da disponibilidade de informações ou os resultados encontrados depois de um jogo político. Cada um desses elementos não pode ser entendido individualmente, mas, sobretudo, a partir da noção de construção social.

O homem só se torna ético e virtuoso convivendo e se relacionando com os outros – na Pólis, como Aristóteles (2014) afirma. Então, fora da cidade, não existe felicidade, fora da convivência humana, não existe felicidade. O COUNI representou essa convivência laboral que permitiu entender como a ética é socialmente construída entre os pares, na prática, como ela é aprendida. A concepção aristotélica de viver bem, feliz, equilibrado virtuosamente, permitiu entender como o indivíduo age eticamente para uma vida concreta.

Tal concepção permite refletir sobre outros ambientes de decisão que não o conselho de uma instituição pública. Em tribunais, em conselhos de empresas privadas, em reuniões de colegiado, muitas decisões sofrem pressões sociais sobre os tipos de deliberação que deve ser realizada. A vivência ética e as reflexões morais são úteis no sentido de filtrar opiniões e se preparar às pressões dos próprios pares e de pessoas de fora das decisões. No COUNI, essas

pressões são ocasionadoras pelo descumprimento de prazos e do desrespeito aos regimentos que balizam algumas decisões. Este descumprimento é realizado também pelas deficiências punitivas aos tomadores de decisão, conselheiros, gestores, que, por insegurança, interesses, pressões sociais, conforme pontuei, não oportunizam seu desempenho deliberativo para a decisão. Estas são implicações ou características das decisões coletivas que são impactadas pelo desenvolvimento ético na deliberação.

E geram decisões não-*phronéticas*, as quais acontecem no conselho pesquisado pelas próprias características das decisões coletivas como: indisponibilidade de informações, pressa, nível de aceitabilidade de opiniões ou inflexibilidade do grupo. Mitigar este tipo de decisão é um desafio tanto para o COUNI quanto para muitos conselhos de empresas públicas e privadas. Para isso, eles podem melhor gerenciar a alteração e revisão de normas e legislações e refletir sobre até que ponto há o não direcionamento legal para decisão em algumas situações (pedidos).

A pesquisa no COUNI revelou que as jurisprudências e julgamentos *phronéticos* são os meios mais adequados de revisão legal, porque são deliberações que permitem melhor compreender outros pedidos que também não têm aporte legal para sua interpretação. Contudo, os conselheiros acham que o papel do conselho é decidir conforme as leis de maneira *ad hoc*, ou seja, de acordo com o pensamento individual deles em cada caso. Seria como se criassem um complemento à legislação, um acréscimo, um adendo, que nunca tem fim porque a velocidade de adequação legal e os déficits nas criações das leis não acontecem com a velocidade e eficiência necessários. Portanto, decidir *ad hoc*, é tomar conta individualmente de um poder que deveria se restringir a interpretar as leis vigentes.

É fato que as legislações precisam de uma estabilidade para se fixarem à memória organizacional e para que sejam conhecidas por quem as utiliza, de modo a consolidar sua utilização e utilidade. Mas é necessária uma determinação de mudanças legais mais equilibradas e coerentes com as mudanças da realidade a qual o conselho atua. O caráter da ciência social, o entendimento da *phronesis*, mostra que a dinamicidade também precisa fazer parte dos instrumentos balizadores das decisões, das reflexões e da própria pesquisa sobre esta ciência.

A interpretação individual do conselheiro é um instrumento de poder quando ele delibera sem a devida base legal. E mesmo nas decisões éticas, há instrumentos de poder quando tais decisões não subsidiam outras interpretações na forma de jurisdições. Isso faz com que haja uma relação de superioridade/inferioridade entre relator e interessado.

Flexibilizar a compreensão da lei em benefício a um interessado não é antiético se o relator consegue internalizar na prática o conhecimento necessário para evolução legal e julgadora. Ou seja, se ele permite que tal interpretação e ação julgadora esteja disponível aos outros interessados com problemas similares.

Este é o principal benefício das decisões eminentemente legais. A juridicidade das decisões mostra que não são necessárias interpretações para além do que está posto na lei. Isso mitiga a ocorrência de jogos de poder e influências entre interessados, relatores e conselheiros. No entanto, conforme exposto na discussão teórica, não são todas as decisões que têm a característica legal como norteadora do pensamento de quem decide. A própria característica da decisão como uma prática, com atividades que são perpetuadas e modificadas ao longo do tempo, ou mesmo que desaparecem, faz com que a legislação não seja suficiente em todos os âmbitos da decisão.

As atividades da prática são perpetuadas e modificadas porque as emoções, as relações de poder não são resultados da prática, mas são, conforme Watson (2017) menciona, efeitos dos inúmeros momentos da prática. Esses momentos são únicos e constroem os próximos, que também constroem outros como um círculo construtor da prática. A criação dos processos, o trabalho da SODS, a relatoria dos processos e as reuniões são atividades constantemente modificadas a partir desses elementos que não são subjetivos, mas sociais.

Ao pesquisar o COUNI, corroboro com Kuljak (2014) ao evidenciar alguns aspectos para o desenvolvimento de organizações sábias. A visão compartilhada sustentável e a aprendizagem incorporada são questões desafiadoras nesse desenvolvimento. De forma complementar, a reflexão conjunta, a mudança de pensamento sobre a natureza do conselho e a gestão eficiente de processos entre os órgãos da universidade também são necessários ao maior desenvolvimento ético e sábio do COUNI.

O conceito de felicidade, de tendência da sociedade de viver de extremos – em Ética a Nicômaco quando Aristóteles fala das virtudes e seus extremos – a lógica do consumismo, trazem reflexões sobre quem somos e principalmente porque somos. Tais reflexões deveriam ser basilares para o desenvolvimento das instituições, sobretudo do Brasil. As decisões colegiadas podem ser uma forma de restaurar a confiança nas instituições políticas e econômicas do país, neste momento conturbado pelo qual a política e a economia estão vivendo.

A estrutura universitária da instituição pesquisada é enorme, com muitos órgãos, docentes, secretários, funcionários terceirizados nos âmbitos de segurança, limpeza e

assistência. O tamanho e o caráter dessa estrutura não são administrados com a descentralização e a destreza necessárias. As formas “fraturadas” de racionalidade e a burocracia continuam a guiar grande parte da instituição pesquisada. Com esta reflexão, corroboro com Empson, et al., (2013) quando afirmam que formas burocráticas de governança são mais marcantes do que qualquer princípio de colegialidade.

A complementaridade de ideias e a troca adequada de informações propiciam os meios para que a colegialidade aconteça de maneira ética no conselho. As decisões colegiadas precisam ter em suas características a reciprocidade, a confiança, o respeito e a consideração das ideias dos pares. A conduta profissional ética, então, pode ser garantida na atuação dos conselheiros por meio da eficiente atuação da colegialidade nas decisões do COUNI.

Esta tese avança para além do que Sahlin, Eriksson-Zetterquist (2016) apontaram, uma vez que indica a participação da ética como desenvolvedora da colegialidade nas universidades. Para esses autores, a colegialidade foi prejudicada pela sua consideração a partir da burocracia e do gerenciamento contínuo nas organizações. Por isso, não fica claro como ela atua, é mantida e qual o seu objetivo. Esta tese avança ao discutir o papel da ética como mantenedora da colegialidade, no que concerne à confiança, complementaridade de raciocínios e atuações dos conselheiros na prática social da decisão.

Avança em relação ao que Bennett (1998) apresenta sobre o fato de que a academia é individualista, e precisa de um modelo relacional alternativo, com a criação de um ambiente de profissionalismo colegial fundamentado, entre outras estratégias específicas, na adoção de um código de ética universal. Esta tese sugere que o fundamento ético para o desenvolvimento da colegialidade na educação superior é melhor entendido e desenvolvido se considerado um componente da prática da decisão colegiada.

Novas formas organizacionais são necessárias tanto ao ensino da administração quanto à sua prática. Estas novas formas mostram o papel de decisões emergentes, de aspectos situados que influenciam cada deliberação e principalmente, da complementaridade na atuação dos vários agentes de uma prática e sua fluidez. O ensino da ética nas universidades e seu desenvolvimento nas organizações, conforme pontuado, pode fazer uso da natureza das decisões coletivas, no sentido de entender a participação conjunta de pessoas nas decisões e como elas afetam e se complementam umas às outras.

O ensino da *phronesis* nas universidades já é algo discutido na literatura em suas formas de desenvolvimento e reflexão sobre o papel do administrador, a ausência de neutralidade nas decisões organizacionais e o papel ético que ele possui frente às situações

conflitantes que acontecem no âmbito empresarial (HARTMAN, 2006; ROCA, 2008; KINSELLA; PITMAN, 2012; SHOOTER; TSOUKAS, 2014b). Mas, relacionar a atuação ética do administrador com a dinâmica da prática é urgente no ensino e pesquisa em administração, para que seja possível entender de que forma a prática nem sempre acompanha seu curso esperado – neste caso, as diretrizes legais do conselho nem sempre são suficientes para balizar o conselheiro em sua decisão. A forma pela qual a prática deve ser guiada compõe um importante raciocínio para entender os meandros da decisão coletiva ética e não ética – ou o que foge ao curso normal da prática. Entender a prática sob esta perspectiva não é direcionar a observação empírica do fenômeno. Mas, é entender que a atuação material e imaterial da prática tem um curso formal que pode servir de base para sua análise explícita e implícita e sua melhor compreensão.

Os administradores tomam decisões com base em valores e sentimentos, também. Tais valores fazem parte da prática social da decisão e estão presentes em sua análise empírica, sobretudo quando o pesquisador precisa entender as características éticas da decisão. Este foi um relevante passo na pesquisa sobre prática social, porque ela pode se dar para além da explicação sobre o fenômeno tal como ele acontece em seus relacionamentos e complementaridades sociais. Mas, sobretudo, de modo a propiciar um olhar direcional ético que fornece subsídios e caminhos para entender a prática com base em valores e reflexões individuais e coletivas, sem deixar de mostrar como ela acontece.

A principal conclusão deste estudo é que os fenômenos humanos coletivos, as decisões coletivas e suas características, são construtores da realidade. Essa realidade possui nuances, aspectos éticos e antiéticos situados e relacionamentos e interesses os quais sofrem influência de vários agentes da prática da decisão em sua manutenção ao longo do tempo. A prática da decisão foi estudada a partir de um caminho de pesquisa, que foi a ideia de *phronesis* – sabedoria prática – de Aristóteles, em seu entendimento de ética situada. Esse caminho de pesquisa direcionou tanto o entendimento da prática quando as justificativas e modificações a serem necessárias de modo a desenvolver a decisão coletiva.

É um desafio ao COUNI concentrar-se mais no desenvolvimento de suas decisões *phronéticas*, e trabalhar para entender e confrontar suas decisões não *phronéticas*. Isso envolve entender que as decisões do COUNI afetam a sociedade/comunidade a qual a instituição está inserida, porque os pedidos julgados são referentes aos atores diversos atuando na instituição: trabalhando, estudando, conversando, construindo-a. Ou seja, a visão do todo

em detrimento da visão unilateral por parte do conselheiro em relação ao interessado no pedido é o principal norteador do desenvolvimento ético na prática da decisão do COUNI.

O nível de consciência e conhecimento da comunidade universitária sobre o papel do conselho não é coerente com o que, de fato, ele realiza. E quase sempre não sabem que ele é o criador e guardião da legislação. A percepção geral que se tem é que o conselho não cumpre, na verdade, as leis que lhes são balizadoras. Esta percepção da comunidade é resultado da própria inconformidade de conhecimento dos conselheiros em relação à natureza e papel do conselho.

5.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS DO ESTUDO

Este estudo pode ter desenvolvido e/ou subsidiado algumas implicações teóricas oriundas das reflexões e informações empíricas, as quais podem se dar, principalmente, pelo fato de que este estudo:

- Evidencia a Tomada de Decisão como Prática Social: destacando o caráter situado dos pedidos e da realidade à qual o conselho atua. As fronteiras do COUNI são constituídas conforme aspectos emergentes e fluidos da prática, com isso, a tomada de decisão é vista como um nexos de atividades, de acontecimentos que são resultados de legislações e da atuação de indivíduos, finalidades, emoções e artefatos da prática.
- Analisa a tomada de decisão como prática *phronética* e não *phronética*, além de legal: e neste aspecto, aborda sobre como a ética se consolida e acontece na prática da decisão, e assim, como e por que ela não acontece em algumas situações.
- Desenvolve uma trajetória metodológica que traz desafios e contribuições aos estudos sobre prática com base em *phronesis*: realizar estudos com base em prática envolve um olhar abrangente por parte do pesquisador, ao tempo em que é necessário perceber nuances individuais e complementaridades entre o todo e algumas partes. Por isso, a realização de vinhetas concomitantemente a entrevistas foi relevante no sentido de entender o todo e os fragmentos da prática da decisão.

As implicações práticas oriundas das reflexões e estudos sobre esta tese podem se dar principalmente pelo fato de que este estudo:

- Discute a tomada de decisão coletiva no âmbito de conselhos: em como as pessoas deliberam conjuntamente – considerando as opiniões uns dos outros, discordando, concordando. Quais os agentes interferem e contribuem às decisões em grupo.

- Discute o conselho superior de uma instituição pública de ensino: com suas fragilidades, contribuições e papel decisório para com os envolvidos em uma instituição pública de ensino superior.
- Discute o papel da colegialidade nas organizações: como as decisões colegiadas controlam os agentes da prática e como o poder e as emoções pressionam outros órgãos institucionais ou mesmo outros agentes da prática.

5.3 REFLEXÕES SOBRE A PESQUISA REALIZADA, SUGESTÕES E LIMITAÇÕES PARA OUTROS ESTUDOS

Neste momento, reflito de uma maneira pessoal sobre esta tese desenvolvida, à qual me trouxe desafios, aprendizados e emoções enquanto pesquisadora, docente e público envolvido com a instituição pesquisada. Dentre os desafios, destaco inicialmente o tempo de observação e da própria pesquisa como um todo. Foram mais de 70 horas de observação, muitas conversas informais e entrevistas, além das vinhetas realizadas. Eu “incorporei” a forma de pensar do conselheiro e de atuar da prática. Então, por vezes, tive que me distanciar do conselho porque me senti envolvida com as decisões. Na verdade, em alguns momentos, senti que estava pensando conforme uma conselheira, e não como pesquisadora. Esse foi o principal desafio que me deparei. Porque conhecendo alguns problemas recorrentes que acontecem com alunos, professores e outros servidores, por vezes, pensei e concordei, inclusive, com decisões não-*phronéticas* assim que me deparava com elas durante as reuniões. Porém, esta percepção só durava o tempo de chegar em casa e refletir melhor no dia seguinte.

Com as informações coletadas e os muitos dados (achados) da pesquisa empírica realizada, foi um desafio organiza-los de maneira clara e coesa de modo a atingir o objetivo de pesquisa aqui pretendido. Considerando o fato de que explicar a decisão como uma prática social com aspectos éticos e não éticos seria um desafio, optei por realizar um quadro de análise conceitual previamente pensado. Assim, fundamentei--me na visão de Schatzki de prática social ao explicar as atividades e o nexos da prática da decisão no conselho. Expliquei separadamente cada atividade e depois o nexos como um todo para que ficasse claro, principalmente, o seu relacionamento com a teoria.

Uma facilidade foi o fato de pesquisar pesquisadores, não das ciências sociais, mas, pesquisadores que sabem a importância da pesquisa para o desenvolvimento científico e, mais propriamente, do trabalho que exercem no conselho. Também, ao compreender que o COUNI precisa de direcionamentos e de um olhar ‘de fora’, os conselheiros sentiram-se mais

motivados a participar da pesquisa. O tempo que tive para realizar, empiricamente, e desenvolver, analiticamente, a pesquisa foi outro facilitador. Estando afastada de minhas atividades laborais, pude dedicar-me quase que inteiramente à pesquisa.

Difícil apontar todos os aprendizados por mim disponibilizados com este estudo. Dou ênfase, neste momento, aos aprendizados obtidos como pesquisadora. A pesquisa com base na prática requer um redirecionamento contínuo do pesquisador, de modo que ele não se perca em meio aos aspectos individuais e únicos do objeto pesquisado. Então, a todo o momento eu tentei realizar o efetivo relacionamento de uma opinião com um fazer, um dizer, uma emoção ou uma regra e de tudo isso com o ‘todo’ da prática social da decisão que estava estudando. Isso foi um grande aprendizado, porque revela, de fato, como é o mundo em que vivemos – cheio de contradições e elementos correlacionados.

A empatia com alguns interessados com os pedidos ao tempo em que a intensa discordância com relatores, outros conselheiros e outros interessados foi a principal emoção sentida por mim. Assim, depois desta pesquisa, passei a entender a universidade de outra forma, com uma visão mais abrangente e plurilateral da instituição. Mudei enquanto profissional, porque agora conheço melhor o papel de um conselho superior e posso dar exemplos sobre ética, decisão, colegialidade, do ponto de vista empírico, sobretudo. Mudei também como pesquisadora, porque entendo mais os aspectos imbricados da realidade que vivemos, resultados da visão da prática social. Serei uma pesquisadora mais atenta à dinâmica social que faz parte dos fenômenos organizacionais, das ciências sociais. Entendo também que esta mudança é resultado do estudo de um tema como as decisões coletivas, que tem um impacto grande na instituição, com os poderes, sentimentos e opiniões diversas que guiam a prática na universidade.

Outros estudos podem buscar entender como as decisões coletivas são desenvolvidas em contextos eminentemente desafiadores de sua natureza e necessidade consensual. Como exemplo, conselhos de médicos, de policiais, no sentido de indicar como a colegialidade age com outras formas de governança e interesses explícitos e implícitos envolvidos.

Dentre as limitações deste estudo, destaco a ausência de uma discussão maior a partir das questões culturais da universidade, como seu tempo de atuação no Estado, seus funcionários, alunos, servidores. Ou seja, como características mais longínquas ao conselho pesquisado podem interferir na prática da decisão estudada.

REFERÊNCIAS

- ALLISON, G. T. **Essence of decision**: explaining the Cuban missile crisis. Boston: Harper Collins, 1971. 338p
- ALVES, A. M. R. **A Virtude da Prudência na Ética Aristotélica**. Revista Synesis, n. 1. 2010.
- AMETRANO, I. M. Teaching ethical decision making: Helping students reconcile personal and professional values. **Journal of Counseling and Development**, v. 92, 2014, p. 154-161.
- ANDRIOTTI, F. K. et al. Especulações sobre a intuição e tomada de decisão instantânea. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO - CONTECSI, 8., 2011, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: CONTECSI, 2011.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ANTONACOPOULOU, E. P. One More Time: What Is Practice? **Teoria e Prática em Administração**. v. 5, n. 2, 2015, p. 01-26.
- AQUINO, K.; FREEMAN, D. Moral Identity in Business Situarion: A social-cognitive framework for understanding moral functioning. **Personality, Identity and Character**, vol. 100, n. 05, 2012. p 375-395,
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. São Paulo: Martin Claret, 2014.
- ARISTÓTELES. **Poética**. Tradução: Paulo Pinheiro. São Paulo: Editora 34, 2015.
- ARISTÓTELES. **Retórica**. 1ed. Bauru: Edipro, 2011.
- ARISTÓTETES. **Organon**: Categorias da interpretação analíticos anteriores e posteriores. Tópicos, Refutações sofistas. Bauru: Edipro, 2005.
- AUBENQUE, P. **A Prudência em Aristóteles**. São Paulo: Discurso Editorial, 2008.
- AZMAN, H.; MAHADHIR, M. Application of the Vignette Technique in a Qualitative Paradigm. **Journal of Language Studies**. vol.17, n. 04, 2017. p. 27-44.
- BACHMANN, C.; HABISCH, A; DIERKSMEIER, C. Practical Wisdom: Management's No Longer Forgotten Virtue. **Journal of Business Ethics**. First Online: 12. jan, 2017.
- BAHRAMI, B.; OLSEN, K.; BANG, D.; ROEPSTORFF, A.; REES, G.; FRITH, C. What failure in collective decision-making tells us about metacognition. **Roy. Soc. B: Biol. Sci.** vol. 367, n. 1594, 2012. p. 1350–1365
- BAUM, J. R., S. WALLY. Strategic decision-making speed and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 24, 2003. p. 1107–1129,
- BECHARA, A. The role of emotion in decision-making: evidence from neurological patients with orbitofrontal damage. **Brain and Cognition**, vol. 55, n. 01, 2004. p. 30-40.
- BENNETT, J. B. **Collegial professionalism**: The academy, individualism and the common good. Phoenix, AZ: American Council on Education and the Oryx Press, 1998.

BETSCH, T., HABERSTROH, S., GLÖCKNER, A., HAAR, T., FIEDLER K.. The effects of routine strength on information acquisition and adaptation in recurrent decision making. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. vol, 84, n.01, 2001. p.23-53.

BERNARDES, A. **Gestão Colegiada: a visão da equipe multiprofissional**. Tese (Doutorado). Escola de enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2005.

BERNSTEIN, R. J. **The Pragmatic Turn**. Polity Press: Cambridge, 2010.

BERTONCINI, C.; BRITO, A.; LEME, E.; SILVA, I.; SILVA, T, F.; PERRI, R. A. Processo Decisório: A Tomada de decisão. **Revista FAEF**. v. 05, n. 03, 2013. p. 8-34,

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 104p, 2004.

BISPO, M. S. Educating Qualitative Researchers In Management: Toward Performative Judgements. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 2, mar-abr, 2017.p. 158-169.

BISPO, M. S.. Methodological Reflections on Practice-Based Research in Organization Studies. **BAR- Brazilian Administration Review**, v. 12, 2015. p. 309-323.

BISPO, M. S.; SOARES, L. C.; CAVALCANTE, E. D. C. **Panorama dos Estudos Sobre “Prática” no Brasil**: Uma Análise da Produção. XXXVIII Encontro da Anpad – Enanpad. Rio de Janeiro, RJ, 2014.

BLASCHKE, S. It’s All in the Network: A Luhmannian Perspective on Agency. **Management Communication Quarterly**, v. 29, n.3, 2015, p. 463–468.

BLOCKLEY, D. Finding resilience through practical wisdom. **Civil Engineering and Environmental Systems**, vol. 32, n. 1–2, 2015. p. 18–30,

BONABEAU, E. **Don’t trust your gut**. Harvard business Review, maio, 2003.

BOUDON, R. Ordinary rationality: the core of analytical sociology. In: Demeulenaere, P. **Analytical Sociology and Social Mechanisms**. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. p. 33-49.

BOURDIEU, P. **Espaço social e espaço simbólico**. Conferência proferida na Universidade de Todai, Japão, out. 1989.

BOURDIEU, P. **Esboço de auto análise**. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

BREDILLET, C. Ethics in project management: some Aristotelian insights. **International Journal of Managing Projects in Business**. vol, 07. n. 04, 2014. p.548-565

BRIGHTON, H., GIGERENZER, G. **Are rational actor models “rational” outside small worlds?** In S. Okasha & K. Binmore (Eds.), *Evolution and rationality: Decisions, co-operation and strategic behavior* (pp. 84–109). Cambridge: Cambridge University Press, 2012.

BRIOSO, R. A.; MUSETTI, M. A. **Método multicritério de tomada de decisão**: aplicação ao caso da localização espacial de uma Unidade de Pronto Atendimento – UPA 24 h. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 22, n. 4, 2015. p. 805-819.

BRODBECK, F. C.; KERSCHREITER, R.; MOJZISCH, A.; SCHULZ-HARDT, S. Group decision making under conditions of distributed knowledge: The information asymmetries model. **Academy of Management Review**, vol. 32, 2007. p. 459–479.

BROWN, J S., DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovating. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40–57, 1991.

BURNS, T.; ROSZKOWSKA, E.. Social optimum: part II: Legitimacy versus effectiveness in collective decisions. **International Journal of Contemporary Management**. vol. 10, n. 03, 2011. p. 10-23.

CABANTOUS, L.; GOND, J. Rational Decision Making as Performative Praxis. **Organization Science**. v. 22, n. 3, 2011. p. 573–586.

CABANTOUS, L; GOND, J-P; JOHNSON-CRAMER, M. Decision Theory as Practice: Crafting Rationality in Organizations. **Organization Studies**, v. 31, n. 11, 2010. p. 1531–1566.

CAITANO, D. I. M. O. **No Limite Da Razão: A Tensão, O Deliberar E Phronesis**. Uma Análise Pragmática Sobre As Situações Críticas De Gestão No Trabalho Dos Agentes No Complexo Penitenciário Do Estado (Cope). Tese (Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2016, 313 p.

CAMPELO, O. B. M. A Prudência Aristotélica. **Arquivo Jurídico**, v. 1, n. 7, 2014. p. 20-40.

CAMPELO, O. B. M. **Justiça: Prudência**. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.

CARVALHO, F. R. **Aplicação de lógica para consistente anotada em tomadas de decisão na engenharia de produção**. Tese de Doutorado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo 2006.

CARVALHO, H. B. A. A phronesis aristotélica: breve comparação das leituras de Alasdair Macintyre e Paul Ricoeur. **HYPNOS**, vol 02, n. 27, 2011. p. 260-283.

CASTELLANI, M.; DI GIOVINAZZO, V.; NOVARESE, M. Procedural rationality and happiness. **The Journal of Socio-Economics** v. 39, p. 376–383, 2010.

CHANG, A.; BORDIA, P.; DUCK, J. Punctuated Equilibrium and linear progression: toward a new understanding of group development. **Academy of management journal**. vol. 46, n. 01, 2003. p. 106-117.

CHENG, Z.; XIONG, Y.; YIWEN, X. An opinion diffusion model with decision-making groups: The influence of the opinion's acceptability. **Physica A**. vol. 461, 2016. p. 429–438

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2003. 425p.

CHRISTIE, F. Phronesis and the practice of science. In: KINSELLA, E. A. PITMAN, A. **Phronesis as professional knowledge : Practical Wisdom in the Professions**. Sensepublishers, 1ed. 2012.

CLEGG, S. Organizations: Power/History/Imagination. **Cadernos EBAPE**, v. 1, n. 1, 2003. p. 01-11.

CLEGG, S. The bounds of rationality: Power/history/imagination. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 17, n. 07, 2006. p. 847-863

CLORE, G. L. Psychology and the Rationality of Emotion. **Modern Theology**, v. 27, n. 14, 2011, p.325-338.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**. v. 17, n. 1, 1972. p. 1-25.

COGET, J-F; HAAG, C; GIBSON, D. E. Anger and fear in decision-making: The case of film directors on set. **European Management Journal**, v.29, n. 6, p.476-490, 2011,

CUMMINGS, S. TSOUKAS, H. Marginalization and recovery: the emergence of Aristotelian themes in organization studies. **Organization Studies**. v.18, n. 4, 1997. p. 655-683.

CUNLIFFE, A. L.. **A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management**. 2 ed. London, England: Sage. London, 2014

CZARNIAWSKA, B. Organizing: how to study it and how to write about it. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 3, n. 1, 2008. p. 4-20.

DAMÁSIO, A. **O Erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.

DEMEULENAERE, P. Are there many types of rationality? **Papers**. v. 99, n. 4, 2014. p. 515-528

DENANT-BOEMONT, L; DIECIDUE, L.; HARIDON, O. Patience and time consistency in collective decisions. **Experimental Economics**. vol. 20, n. 01, 2017. p. 181–208.

DOBUSCH, L., SCHOENEBOERN, D. Fluidity, Identity, and Organizationality: The Communicative Constitution of Anonymous. **Journal of Management Studies**, v. 52, n. 8, 2015, p. 1005–1035.

EIKELAND, O. **The Ways of Aristotle: Aristotelian Phronesis, Aristotelian Philosophy of Dialogue, and Action Research**. Peter Lang, Bern, 2008.

EISNER, E. W. From episteme to phronesis to artistry in the study and improvement of teaching. **Teaching and Teacher Education**, v. 18, 2002. p. 375–385

EMPSON, L.; CLEAVER, I.; ALLEN, J. Managing partners and management professionals: Institutional work dyads in professional partnerships. **Journal of Management Studies**. vol. 50, n. 05, 2013. p. 808–843.

FERRAZ, Sérgio; DALLARI, Adilson Abreu. **Processo Administrativo**. São Paulo: Malheiros Editores, 2012. 536 p.

FISHER, C. M. An ounce of prevention or a pound of cure? Two experiments on in-process interventions in decision-making groups. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. vol. 138, n. 01, 2017. p. 59–73.

FLYVBJERG, B. Rationality and Power: Democracy in Practice, Housing. **Theory and Society**, vol. 16, n. 04, 1998. p. 204-207.

FRANK, A. W. **The feel for power games: everyday phronesis and social theory.** In: FLYBJERG, B.; LANDMAN, T.; SCHRAM, S. *Real Social Science – Applied Phronesis.* Cambridge University Press, 2012.

FREGA, R. **Practice, judgment, and the challenge of moral and political disagreement: a pragmatist account.** Lexington Books, 2012.

FREITAS, H. MOSCAROLA, J. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **Revista de Administração de Empresas.**, v. 1, n.1, 2002. p. 15-45.

FONTRDONA J., SISON, A. J. G. DE BRUIN, B. Editorial Introduction: Putting Virtues Into Practice. A Challenge for Business and Organizations. **Journal of Business Ethics**, vol. 113, n. 04, 2013. p. 563-565.

FOUCAULT, M. **Discipline and Punish: The Birth of the Prison.** Translated by Alan Sheridan. Harmondsworth, UK: Penguin, 1979.

FLYBJERG, B.; LANDMAN, T.; SCHRAM, S. **Real Social Science – Applied Phronesis.** Cambridge University Press, 2012.

FLYBJERG, B. **Making Organization Research Matter: Power, Values and Phronesis.** IN: Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence, and Walter R. Nord, eds., *The Sage Handbook of Organization Studies*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA, Sage, pp. 370-387, 2006.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F.. Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum. **Management Learning.** vol. 29, n.03, 1998. p. 273- 297.

GHERARDI, S. **Organizational knowledge: the texture of workplace learning.** Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

GIBSON, P.S. Developing practical management wisdom. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 5, 2008. p. 528-536.

GIGERENZER, G. **O poder da intuição: o inconsciente dita as melhores decisões.** Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

GIGERENZER G. **Rationality for Mortals: How People Cope with Uncertainty.** New York: Oxford Univ. Press, 2008.

GINKEL, W. P. V.; KNIPPENBERG, D. V. Group leadership and shared task representations in decision making groups. **The Leadership Quarterly.** vol. 23, n. 01, 2012. p. 94–106

GINKEL, W. P. V.; KNIPPENBERG, D. V. Group information elaboration and group decision making: The role of shared task representations. **Organizational Behavior and Human Decision Processes.** vol. 105, n. 01. p. 82–97.

GOEREE, J. K.; YARIV, L. An experimental study of collective deliberation. **Econometrica**, vol. 79, n. 03, 2011. p. 893-921

GOMES, L. F. A.; ARAYA, M. C. G.; CARIGNANO, C. **Tomada de Decisões em Cenários Complexos.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

GRASSL, W. Aquinas on management and its development. **Journal of Management Development**, v. 29, n. 07, 2010. p. 706–715.

GREITEMEYER, T.; SCHULZ-HARDT, S.; BRODBECK, F. C.; FREY, D.. Information sampling and group decision making: The effects of an advocacy decision procedure and task experience. **Journal of Personality and Social Psychology**. vol. 12, n. 01, 2006. p. 31-42.

GREITEMEYER, T.; STEFAN SCHULZ-HARDT, S. Preference-Consistent Evaluation of Information in the Hidden Profile Paradigm: Beyond Group-Level Explanations for the Dominance of Shared Information in Group Decisions. **Journal of Personality and Social Psychology**. vol. 84, n. 02, 2003. p. 322–339..

HACKMAN, J. R.; WAGEMAN, R. A theory of team coaching. **Academy of Management Review**. vol. 30, n. 02, 2005. p. 269–287.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização das riquezas das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

HABERMAS, J. **The theory of communicative action**. 2ed. Lifeworld and system: A critique of functionalist reason. Boston, Beacon Press. 1987.

HABISCH, A.; ADAUI, C. I. Seasoning business knowledge: challenging recent Catholic social thought. **Journal of Management Development**. v. 29, n. 07, 2010. p.660-668.

HAMMEDI, W.; VAN RIEL, A. C. R.; SASOVOVA, Z. Antecedents and Consequences of Reflexivity in New Product Idea Screening. **Journal of product innovation management**, v. 28, n. 05, 2011. p. 662–679.

HANLON, Philomena. The role of intuition in strategic decision making: How managers' rationalize intuition. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE IRISH ACADEMY OF MANAGEMENT, 14., Dublin. National College of Ireland, Dublin, aug./sep. 2011.

HOELZ; J. C. BATAGLIA, W. O Uso de Vinhetas em Estudos Qualitativos Análise da aplicação em uma pesquisa da área de Administração. **Investigação Qualitativa em Ciências Sociais**. vol. 03, 2015. p. 64-69.

HUGHES, G.J. **Aristotle on Ethics**, Routledge, 2001.

IMBERT, R.; ANTONIO. A. When Emotion Does Not Mean Loss of Control. **Intelligent Virtual Agents**, v. 3661, 2005. p, 152-165.

INTEZARI, A.; PAULEEN, D. J. Management Wisdom in Perspective: Are You Virtuous Enough to Succeed in Volatile Times? **Journal of Business Ethics**. vol. 120, n. 03, 2014. p. 393–404.

KAHNEMAN, Daniel. **Maps of bounded rationality: a perspective on intuitive judgment and choice**. Princeton, NJ, Princeton University, Department of Psychology, Prize Lecture, dec. 8, 2002.

KEENEY, R. L. Decision analysis: An overview. **Operations Research**, v. 30, n. 05, 1982. p. 803–838.

KIM, M. J.; CHOI, J. N.; LEE, K. Trait Affect And Individual Creativity: Moderating Roles Of Affective Climate And Reflexivity. **Social Behavior And Personality**, v. 44, n. 9, 2016. p. 1477–1498.

KINSELLA, E. A. Practitioner reflection and judgement as phronesis: A continuum of reflection and considerations for phronetic judgement. In: KINSELLA, E. A. PITMAN, A. **Phronesis as professional knowledge: Practical Wisdom in the Professions**. Sensepublishers, v. 1, 2012.

KIRSCHBAUM, C. HOELZ, J. C. A confiança em situações ambivalentes e incongruentes: a utilização de vinhetas como método exploratório. **Revista de Administração. Mackenzie**. vol. 15, n. 03, Edição Especial, 2014. p. 42-68.

KITTEL, B.; LUHAN, W. J. Decision making in networks: an experiment on structure effects in a group dictator game. **Social Choice and Welfare**. vol. 40, n. 01, 2013. p. 141–154.

KLEIN, G. A. **How to use your gut feelings to make better decisions at work**. Knopf Doubleday. Publishing Group, 2007.

KÜPERS, W. STATLER, M. Practically wise leadership: towards an integral understanding. **Culture and Organization**, v. 14, n.04, 2008. p. 379–400.

RAIFFA, H. Decision analysis: A personal account of how it got started and evolved. **Operations Research**, v. 50, n. 1, 2002. p. 179–185.

KULJAK, M. Phronetic Research - Methodology That Matters To Corporate Governance Research. **Montenegrin Journal of Economics**. v. 10, n 2, 2014, p. 79-88.

KUHN, T. S. **The essential tension**: Selected studies in scientific tradition and change. Chicago: University of Chicago Press, 1977.

KÜPERS, W. M.; PAULEEN, D. Learning wisdom: Embodied and artful approaches to management education. **Scandinavian Journal of Management**, v. 31, n. 04. 2015. p. 493–500.

LANGLEY, A.; MINTZBERG, H.; PITCHER, P.; POSADA, E.; SAINT-MACARY, J. Opening up decision making: The view from the black stool. **Organization Science**, v. 6, n.03, 1995. p. 260–279.

LAVE, J. WENGER, E. **Situated Learning**: Legitimate Peripheral Participation. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

LATOUR, B. **Ciência em ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora**. São Paulo: Ed. Unesp, 2000.

LATOUR, B.. Como falar do corpo? A dimensão normativa dos estudos sobre a ciência. In J. Arriscado Nunes; R. Roque (Orgs.). **Objetos Impuros: Experiências em Estudos sobre a Ciência**. Porto: Afrontamento, 2008. p. 39-61.

LINDBLOM, C. The science of muddling-through. **Public Administration Review**, v. 19, n. 1, 1959. p. 79-88.

LOUIS, P. Learning aversion and voting rules in collective decision making. **Economics Letters**, vol. 133, n. 03, 2015. p. 24-26.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.1, 2011. p.147-164.

MACINTYRE, A. **After Virtue**, 2nd Ed. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press, 1984.

- MAHMOODI, A.; BANG, D.; AHMADABADI, M. N.; BAHRAMI, B. Learning to Make Collective Decisions: The Impact of Confidence Escalation. **Plos One**. vol, 08, n. 12, 2013. p. 1-13.
- MARCATO, M. B.; MARTINEZ, F. P. P. A tomada de decisão do agente econômico: uma breve discussão sobre incerteza e a Teoria do Prospecto. **Revista Economia Ensaios**, v. 28, n.1, 2013. p. 47-66.
- MARCH, J. G., SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Ambiguity and Choice in Organizations**. Bergen: Universitetsforlaget, 1976.
- MARGON, J.; POUBEL, L. Tomada de decisão estratégica em organizações complexas: a dinâmica de processos decisórios colegiados em uma universidade pública virtual. **Revista Pensamento e Realidade**. v. 31 n. 3, 2016. p. 88-106.
- MCAFEE, A. **The future of decision making**: less intuition, more evidence. Harvard Business Review, 2010.
- MATTHEWS, E.. **Merlau-Ponty: A guide for the perplexed**. London: Continuum, 2006.
- MATZLER, K; UZELAC, B; BAUER, F. Intuition: the missing ingredient for good managerial decision-making. **Journal Of Business Strategy**, v.35, n. 6, 2014. p. 31-40.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009. 294p.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da Revolução Urbana à Revolução Digital. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.
- MELÉ, D. Practical wisdom in managerial decision making. **Journal of Management Development**, v. 29, n.7, 2010. p. 637–645.
- MELO, T. M.; FUCIDJI, J. R. **Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos**. Revista de Economia Política, v. 36, n 3, 2016. p. 622-645.
- MERRIAM, S.B. **Qualitative Research**: a guide to design and interpretation. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- MINTZBERG, H. **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.
- NICOLINI, D. Practice Theory, Work, and Organization. An Introduction, Oxford, 2013.
- NICOLINI, D.; MONTEIRO, P. The practice approach: for a praxeology of organisational and management studies. In: Ann Langley, Haridimos Tsoukas. **The sage handbook of process organization studies**. SAGE publications, 2017.
- NODARI, P. C. A ética aristotélica. **Síntese Nova Fase**, v. 24, n. 78, 1997. p. 383-410.
- NORMAN, R.. **The moral philosophers**. Oxford: Oxford University Press. 1998.
- NOORDEGRAAF, M. Shadowing managerial action instead of recording managerial text. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 09, n. 01, 2014. p. 41-46.

NUTT, P. C. Making decision-making research matter: some issues and remedies. **Management Research Review**, v. 34, n. 01, 2011. p. 5-16.

OKHUYSEN, G. A.; EISENHARDT, K. M.. Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. **Organization Science**. vol. 13, n. 04, 2002. p. 370–386.

PARNOFF, L. **O processo decisório em uma burocracia profissional — implicações políticas e racionalidade administrativa – o caso da Unijuí**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Unijuí, 2007.

PAKAKUK, M. **Aristotle's - Nicomachean Ethics**. Cambridge University Press The Edinburgh Building, Cambridge, 2005.

PEREIRA, B. A. D.; LOBLER, M. L.; SIMONETTO, E. O. Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo. **Revista de Administração da UFSM**. v. 3, n. 2, 2010. p. 260-268.

PROVIS, C. Virtuous decision making for business ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 91, n.1, 2010. p. 3-16.

RASKIN, S. F. **Tomada de decisão e aprendizagem organizacional**. In: Bate Byte 135, Publicação da CELEPAR - Companhia de Informática do Paraná, n. 135 - Setembro/2006.

RECKWITZ, A. Practices and their affects. IN: HUI, A.; SCHATZKI, T.; SHOVE, E. The Nexus or Practices – Connections, constellations, practitioners. Park square, Milton park, Abingdon, Oxon, 2017.

RECKVITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 05, n. 02, 2002. p. 243-263.

RICOEUR, P., **Practical Reason**. trans. K. Blamey and J.B. Thompson, in From Text to Action: Essays in Hermeneutics II. Evanston, IL: Northwestern University Press, 1991.

RIZZATI, G.; CANTALICIA, E. I. D. **A complexidade do processo decisório em universidades**. Anais do III Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria em América del Sur. Universidade Sudamericana frente a la crisis, la integración regional y el futuro. 2003. Disponível em : https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/116559/RIZZA_TI_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536p.

ROCA, E. Introducing practical wisdom in business schools. **Journal of Business Ethics**, v. 82, vol. 03, 2007. p. 607–620.

ROONEY, D.; MCKENNA, B. **Wisdom in Public Administration**: Looking for a Sociology of Wise Practice. Public Administration Review, July/August 2008.

ROSSI, F. Collective decision making: a great opportunity for constraint reasoning. **Constraints**. vol. 19, n. 02, 2014. p.186–194.

ROWLEY, J.; GIBBS, P. From learning organization to practically wise organization. **The Learning Organization**, vol. 15, n. 05, 2008. p.356-372.

SALLOUM, S. The place of practical wisdom in science education: what can be learned from Aristotelian ethics and a virtue-based theory of knowledge. **Cultural Studies of Science Education**, vol. 12, n. 02, 2017. p. 355–367.

SAHLIN, K., ERIKSSON-ZETTERQUIST, U. Collegiality in modern universities – the composition of governance ideals and practices. **Nordic Journal of Studies in Educational Policy**, v. 2, n. 3, 2016.

SANCHEZ, R. M.; MEDINA, C. C. The Role of Four Universal Moral Competencies in Ethical Decision-Making. **Journal of Business Ethics**, v. 116, n. 04, 2013. p. 717–734.

SCHATZKI, T. R. **Introduction: practice theory**. In Schatzki, T. R., Knorr Cetina, K., Von Savigny, E., (eds.) *The Practice Turn in Contemporary Theory*. New York: Routledge, p. 1–14, 2014.

SCHATZKI, T. R. **Organizations as they happen**. *Organization Studies*, v. 27, n. 12, 2006. p. 1863–1873.

SCHATZKI, T. Practices and actions: a Wittgensteinian critique of Bourdieu and Giddens. **Philosophy of the Social Sciences**, v. 27, n. 283, 1997. p. 283–308.

SCHATZKI, T. Sayings, texts and discursive formations. IN: HUI, A.; SCHATZKI, T.; SHOVE, E. **The Nexus or Practices – Connections, constellations, practitioners**. Park square, Milton park, Abingdon, oxon, 2017.

SCHATZKI, T. A primer on practices: theory and research. In: HIGGS, J. et al (Ed.). **Practice-based education: perspectives and strategies**. Rotterdam: Sense Publishers, 2012. p. 13–26.

SCHATZKI, T. **The site of the social: a philosophical exploration of the constitution of social life and change**. University park, PA: Pennsylvania state university press. 2002.

SCHÖN, D. **The reflective practitioner**. New York: Basic Books, 1983.

SCHRAM, S. **Phronetic Social Science: an idea whose time has come**. In: FLYBJERG, B.; LANDMAN, T.; SCHRAM, S. *Real Social Science – Applied Phronesis*. Cambridge University Press, 2012.

SCHWARTZ, S. H.; BOEHNKE, K. Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. **Journal of Research in Personality**, v. 38, n. 03, 2004. p. 230–255.

SCHWARTZ, B.; SHARPE, K. **Practical Wisdom: the right way to do the right thing**. Penguin Group: New York, 2010.

SANTOS, L. L. S; ALCADIPANI DA SILVEIRA, R. Por uma Epistemologia das Práticas Organizacionais: A contribuição de Theodore Schatzki. **Organização & sociedade**, v. 22, n. 72, 2015. p. 79–98.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de administração pública – RAP**, v. 43, n. 2, 2009. p. 347–69.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 2, 1997. p. 18–30.

SERVA, M.; CAITANO, D.; SANTOS, L.; SIQUEIRA, G. **A análise da racionalidade nas organizações**: um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. *Cadernos. Ebape*. v. 13, n. 3, 2015. p. 414-437.

SHOTTER, J. TSOUKAS, H. In Search of Phronesis: Leadership and the Art of Judgment. *Academy of Management Learning & Education*, v. 13, n. 2, 2014b. p. 224–243.

SHOTTER, J. TSOUKAS, H. Performing phronesis: On the way to engaged judgment. *Management Learning*, v. 45, n. 4, 2014a. p. 377–396.

SILVA, M. S. O.; FERNANDES, A. S. Racionalidade substantiva no processo decisório: um estudo em instituições que lidam com o tratamento oncológico infanto juvenil na cidade de Natal (RN). *Revista de administração Pública*. v. 45, n. 5, 2011. p. 1327-361.

SIMON, H.A.. **Reason in Human Affairs**. Stanford University Press, Stanford, 1983.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas (3a. ed.). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SMITH, W. K. Dynamic Decision Making: A Model Of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes. *Academy of Management Journal*, v. 57, n. 6, 2014. p. 1592–1623..

SOLOMON, R. Aristotle, Ethics and Business Organizations. *Organization Studies*. vol. 25, n. 06, 2004. p. 1021-1043.

SONG, F. Intergroup trust and reciprocity in strategic interactions: Effects of group decision-making mechanisms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. vol. 108, n. 01, 2009. p. 164–173.

STRANG, J.V. **Ethics as politics: on Aristotelian ethics and its context**. Paper presented at the Twentieth World Congress of Philosophy, August, Boston, MA, 1998.

SUTERS, R. S.; HERTWIG, R. Time and Moral Judgment. *Cognition*, v. 119, n. 3, 2011. p. 454-458.

SUZUKI, S.; ADACHI, R.; DUNNE, S.; BOSSAERTS, P.; O'DOHERTY, J. P. Neural Mechanisms Underlying Human Consensus Decision-Making. *Neuron*. vol. 86, n. 02, 2015. p. 591–602.

THOMPSON, M. J. La concepción de la sabiduría según los managers. *Revista Cultura Económica*, vol. 88, n. 01, 2014. p. 64-76.

TOMAZ, C.; GIUGLIAN, L. G. A razão das emoções: um ensaio sobre “O erro de Descartes”. *Estudos de Psicologia*, v. 2, n. 2, 1997. p. 407-41.

TORRALBA, PALAZZI. Decision-making in organisations, according to the Aristotelian model. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, vol. 01, n. 01, 2010. p. 109-120.

TSOUKAS, H.; CHIA, R. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*. vol. 13, n. 05, 2002. p. 567-582.

VALLABH, P.; SINGHAL, M. Buddhism and decision making at individual, group and organizational levels. *Journal of Management Development*. v. 33, n. 8/9, 2014. p. 763-775.

VENÂNCIO, L. S.; BORGES, M. E. N. **O caminhar faz a trilha: o comportamento de busca de informação sob o enfoque da cognição situada**. In: ENCONTRO NACIONAL

DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 7., 2006, Marília. Anais... Marília: UNESP, 2006.

VERCELLI, A. **Methodological Foundations of Macroeconomics**: Keynes and Lucas. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

WATSON, M. Placing power in practice theory. IN: HUI, A.; SCHATZKI, T.; SHOVE, E. **The Nexus or Practices – Connections, constellations, practitioners**. Park square, Milton park, Abingdon, oxon, 2017.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Organização e introdução de H. G. Gerth e C. Wright Mills. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1963.

WELCH, W.; WARDE, A. How should we understand ‘general understandings’? IN: HUI, A.; SCHATZKI, T.; SHOVE, E. **The Nexus or Practices – Connections, constellations, practitioners**. Park square, Milton park, Abingdon, oxon, 2017.

WEST, A. The ethics of professional accountants: an Aristotelian perspective. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**. vol. 30 n. 02, 2017. p. 328-351.

WILKS, T. The Use of Vignettes in Qualitative Research into Social Work Values. **Qualitative Social Work**. v. 3, n.1, 2004. p. 78–87.

YANG, Q.; PIANG-AN, D.; WANG, Y.; LIANG, B. A rough set approach for determining weights of decision makers in group decision making. **Plos One**. vol. 12, n. 02, 2017. p. 1-16.

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esta pesquisa faz parte de um trabalho de tese, intitulado: **Tomada De Decisão Como Prática: Um Estudo No Conselho Superior De Ensino, Pesquisa E Extensão Em Uma Universidade Federal Brasileira**, realizado por Nívea Marcela M. Nascimento Macêdo, com o nº de matrícula: 2015100051, no curso de Doutorado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

O principal objetivo da pesquisa é **compreender como acontece a tomada de decisão como prática em um conselho superior de uma universidade federal brasileira**, portanto, sua participação (respondendo a entrevista) será de grande importância à condução deste trabalho. Peço sua permissão para que a entrevista seja gravada em áudio no intuito de que nenhuma informação prestada deixe de ser captada, e consequentemente perdida.

Esclareço que todas as informações fornecidas serão utilizadas unicamente aos fins de pesquisa acadêmica, no intuito de conhecer o tema a partir de uma prática específica a ser identificada. Portanto, suas respostas não lhe causarão algum prejuízo ou dano e sua identidade será mantida em sigilo.

Esclareço ainda que a sua participação é voluntária e que, caso queira, poderá interromper ou desistir em qualquer momento da entrevista, ou deixar de responder quaisquer questões que lhes forem feitas.

Qualquer dúvida adicional também poderá ser sanada junto ao professor Dr. Marcelo de Souza Bispo, orientador desta pesquisa. Caso concorde participar, solicito sua assinatura de ciência no campo abaixo.

Agradeço muito pela sua colaboração!

ENTREVISTADO(A)

João Pessoa, ____ de _____ de 2018

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas Semi-Estruturado

Pesquisa realizada no ‘COUNI’ para avaliação do tomada de decisão coletiva a partir da prática.

Pesquisadora/Doutoranda: Profa. Nívea Marcela Nascimento Macêdo

Orientador: Prof. Dr. Marcelo de Souza Bispo

Doutorado em Administração – PPGA/UFPB

***Dar informações sobre a pesquisa ao entrevistado**

Roteiro de Entrevistas

Questão 1 – Ao pensar sobre a deliberação para um processo, você relembra algumas decisões similares às que está para tomar (que foram feitas por outros conselheiros ou por você)?

Questão 2 – Você acredita que, para sua decisão, há uma preocupação maior com as normas do regulamento ou com questões contextuais dos envolvidos no processo? Como você insere a ética nesta situação? (considerando a resposta).

Questão 3 – Com que frequência você busca informações com coordenações de curso, alunos interessados ou com pessoas mais experientes? Justificar.

Questão 4 – Qual sua percepção sobre sua forma de pensar e deliberar comparando quando você começou a ser conselheiro e agora?

Você acredita ser uma pessoa confiante para exercer o cargo de conselheiro?

Questão 5 – Quais os fatores que te desconcentram mais quando da discussão dos processos nas reuniões?

Questão 6 – Como se dá o tempo de decisão para você?

Questão 7 – Você procura entender o pedido do processo com base em quais critérios? Alunos, professores, questões estruturais da universidade, questões ambientais, comunidade.

Questão 8 – Como você compreende a importância de os alunos falarem com você antes do julgamento de processos, ou mesmo outros conselheiros e/ou professores para esclarecer dúvidas e realizar pedidos?

Em que medida você pode mudar de ideia sobre pensamentos e deliberações ao falar com pessoas envolvidas no processo?

Questão 9 – Quais as decisões em que você mais se orgulha de ter participado/tomado?

Questão 10 – Como você observa as diferenças de opiniões sobre processos como, por exemplo, um em que uma candidata à concurso para professora efetiva foi reprovada por não ter entregado o plano de curso antes da prova didática (uma pessoa na sala diz que ela entregou depois, sendo sua representante)?

Questão 11 – Você acha que os conselheiros lhe influenciam na decisão?

Você gosta de ouvir opiniões deles? Você acha que os influencia?

Questão 12 – Quais os aspectos que lhe parecem importantes ao considerar um processo de pedido de recebimento de bolsa concomitante à trabalho remunerado (emprego público)?

Questão 13 – Você reflete sobre o impacto das decisões que tomou para os envolvidos? Você procura saber dos resultados?

Questão 14 – O que é mais importante pra você: a forma como o resultado da sua decisão vai influenciar as atividades da universidade ou os aspectos técnicos/legais que validam seu pensamento deliberativo?

Questão 15 – Como você interpreta a fala de muitos conselheiros de que “Cada caso é um caso” dentro do “COUNI”?

Você considera que já tomou decisões diferentes para processos com o mesmo objetivo/pedido? Por quê?

Questão 16 – Você costuma refletir e mudar de ideia sobre a decisão tomada em um processo durante as reuniões?

Você acredita que há um senso comum sobre algumas decisões que são tomadas? Ou seja, como se todos já soubessem o resultado do pedido de alguns processos?

Questão 17 – Você já sentiu que mudou sua decisão depois de ter ouvido o debate sobre a deliberação dos conselheiros?

Questão 18 – Há grupos de pessoas dentro do conselho que votam de maneira similar (por afinidade, respeito, admiração, amizade)?

Questão 19 – Você gostaria de me dizer algo mais?

Obrigada pela sua participação

APÊNDICE C – Vinhetas Para Pesquisa no Conselho

Uma aluna pede dilatação de prazo no curso de engenharia mecânica. Mas, de acordo com o histórico, ela terá que pedir uma nova dilatação, já que as disciplinas que faltam ser cursadas não poderão na dilatação que a mesma solicita. Seu histórico é de 5,2. Como você tomaria essa decisão?

Um aluno pede quebra de pré-requisito alegando que caso não haja a quebra, ele terá que fazer um semestre a mais para a referida disciplina. Ao observar seu histórico, verifica-se que resta 4 semestres para que ele termine seu curso. O mesmo possui um CRE de 7,2. Como proceder neste caso?

Um aluno pede quebra de pré-requisito. O mesmo está matriculado em uma turma de reposição e só falta o próximo semestre para ele finalizar o curso. Em seu histórico, não constam reprovações por falta mas sim por nota. Seu CRE é de 6,4. Como você tomaria essa decisão?

Uma aluna pediu prorrogação de prazo para conclusão de curso. O esposo sofreu um acidente e ela perdeu um ente querido, que ajudou a criá-la. Esses foram os fatores que, segundo ela, justificam seu pedido. Dado o tempo que falta para o término do curso, provavelmente é possível realizar as disciplinas que ainda lhe faltam. Seu histórico aponta um C.R.E de 6.4. Que fatores você considera para tomar sua decisão? Por quê?

Um aluno pede quebra de pré-requisito para cursar uma disciplina por ter reprovado por 0,1 décimo. Ele não pediu turma de férias ou de reposição porque diz que não há uma “prática” da coordenação do seu curso em realizar tal disponibilidade. O professor da disciplina da reprovação não é conhecido. De acordo com o histórico, há reprovações em 5 disciplinas. Como você agiria para deliberar neste pedido? Alguma atitude a ser tomada?

Um aluno pede quebra de pré-requisito por ter perdido uma disciplina por falta. O histórico apresenta algumas outras reprovações. O mesmo não apresenta, no processo, maiores informações sobre a justificativa para seu pedido. No entanto, só resta esta disciplina para ele terminar o curso. Como você reflete sobre este pedido? Quais questões devem ser consideradas?

Uma aluna que tinha bolsa de estudos em nível de pós-graduação pediu para recebê-la em concomitância ao um emprego em cargo público que acaba de conseguir. A Capes permite o acúmulo da bolsa e do emprego, no entanto, outros alunos na lista de classificação do processo seletivo estão sem emprego e sem bolsa. O colegiado do programa de pós-graduação votou por retirar a bolsa da aluna. Como pensar sobre isso? Quais elementos são necessários para a decisão e qual deve ser ela? Por quê?

Uma candidata foi reprovada em um concurso público por não ter entregado o plano de aula antes da prova didática, só o entregou depois. A mesma recorreu ao conselho indicando que o edital não estava claro em relação ao momento da entrega. O relator indica que sim, que o edital é claro e que a aluna descumpriu um requisito legal. Mas, não existe uma opinião definitiva da banca do concurso sobre o pedido. É importante considerar o desempenho (muito bom) da candidata no concurso? Os requisitos legais são suficientes para este julgamento? Por quê?

Um pedido para reabertura de concurso para professor auxiliar T-20 foi realizado por parte do curso de Medicina. Eles desejam contratar um profissional graduado para dar aula em residência médica. Não há maiores informações no processo sobre outros requisitos para tal concurso. Como você procede sendo relator do processo? Como deliberar sobre este pedido?