

A Decisão Colegiada como Prática Social: um estudo empírico em um conselho universitário

NÍVEA MARCELA MARQUES NASCIMENTO DE MACÊDO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

MARCELO DE SOUZA BISPO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

A Decisão Colegiada como Prática Social: um estudo empírico em um conselho universitário

1. INTRODUÇÃO

A gestão universitária faz uso de decisões coletivas as quais acontecem, em sua maioria, em conselhos universitários. Tais conselhos tomam decisões relevantes para o andamento da universidade, haja vista envolverem o relacionamento entre ensino, pesquisa e extensão na instituição. O âmbito da decisão do conselho acontece quando coordenações, departamentos ou outros órgãos relacionados não podem encaminhar soluções ou propostas necessárias. Tais decisões em nível de conselho são chamadas de decisões colegiadas.

O conselho universitário é um órgão estratégico para a universidade e tem impacto direto no fazer cotidiano da instituição, na sua gestão. Pois, toma decisões que envolvem a vida acadêmica de discentes, a administração de recursos públicos, a atuação de docentes e a elaboração de estatutos, regimentos e regulamentos que dimensionam o trabalho de toda uma comunidade científica.

A gestão pública universitária é construída em meio a um conjunto de princípios burocráticos de decisão, os quais são atualizados, mas permanecem imprecisos quanto à sua contribuição sobre como as decisões acontecem. Parnoff (2017) evidencia que as decisões colegiadas não são entendidas de maneira empírica, o que dificulta seu entendimento prático.

O participante de uma decisão no âmbito colegiado está sujeito a raciocínios socialmente construídos assim como lança mão da experiência individual e de um pensamento coletivo para decisão. Este pensamento tem um caráter de ação, de acontecimento presente, de concepção emergente e situada. Por isso, as decisões colegiadas podem ser consideradas uma prática social (Schatzki, 2006), ou seja, um fazer coletivo que envolve conjuntos organizados de tensões, aprendizados, formações de discurso, memórias e procedimentos que produzem entendimentos compartilhados (Nicolini, Monteiro, 2017).

Tal compreensão sobre a decisão colegiada como uma prática contribui para a gestão universitária porque propicia o entendimento dos fazeres, dizeres, das emoções, dos relacionamentos entre os pares dentro do colegiado. Permite entender também quais os empecilhos e problemáticas fazem parte deste tipo de decisão e como eles podem ser geridos no sentido de serem mitigados nas atividades cotidianas.

Corroboramos com a visão de prática social de Schatzki (2006), que a entende como um conjunto de atividades organizadas que envolvem a atuação de muitas pessoas. As atividades são organizadas por meio de um nexos que inclui entendimentos – práticos e compartilhados – regras e teleoafetos que compõem a prática e estão relacionados.

O objetivo desta pesquisa é entender a tomada de decisão colegiada num conselho universitário de uma universidade pública federal como uma prática social.

Avançamos no sentido de discutir e mostrar tais decisões colegiadas como uma prática social considerando seus elementos situados (Antonacopolou, 2015), emergentes, as complementaridades de raciocínio prático (Eisner, 2002) enquanto as reuniões do conselho acontecem. No Brasil, Cavalcante (2014) estudou os processos organizativos na orla marítima de João Pessoa-PB, Soares (2015) estudou o processo de aprendizagem do cozinhar com base em prática. Bispo (2013) trouxe pesquisas com base em prática relacionadas ao turismo, aprendizagem, festividades, uso de tecnologia, entre outros fenômenos sociais. Estudos internacionais foram realizados por Rosenberg e Keller (2016) que pesquisaram sobre mudança organizacional, Schau et al. (2009) que pesquisaram sobre comportamento do consumidor, Nicolini et al. (2012) trouxeram a ideia de *knowing* e Yanow (2015) pesquisou sobre aprendizagem organizacional.

Nosso estudo avança no sentido de discutir a decisão a partir do enfoque sociológico da construção social. Realizamos o debate em um conselho universitário de uma universidade federal brasileira. 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).

Para atingir nosso objetivo, apresentamos uma discussão teórica sobre a prática social de Schatzki (2006) e sobre a decisão colegiada como prática. Posteriormente indicamos os procedimentos metodológicos da nossa pesquisa empírica e apresentamos os resultados encontrados, seguidos das considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Prática Social de Schatzki

As práticas sociais permitem uma visão ontológica que ultrapassa a dualidade positivista e interpretativista a qual costumamos observar os fenômenos, sobretudo, administrativos. Elas permitem entender como os fenômenos realmente são, ao invés de como deveriam ser. Esta visão de mundo social, a qual mostra os fenômenos como coletivos, é apropriada para entender como as situações são relacionadas e construídas umas com as outras.

Alguns dos principais autores das teorias da prática são Latour (2000) com a teoria ator-rede, Garfinkel (2018) com a etnometodologia, Czarniawska (2013) com a visão do *organizing*, Giddens (1990) com a estruturação, Gherardi (2012) com a agência de humanos e não humanos e Schatzki (2006) com visão de entendimentos práticos e compartilhados, teleoafetos e regras que moldam e constroem as atividades no tempo e no espaço. Esta última visão, a de Schatzki (2006), nos serviu de base para esta pesquisa.

Os 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 (Schatzki, 2006).

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.

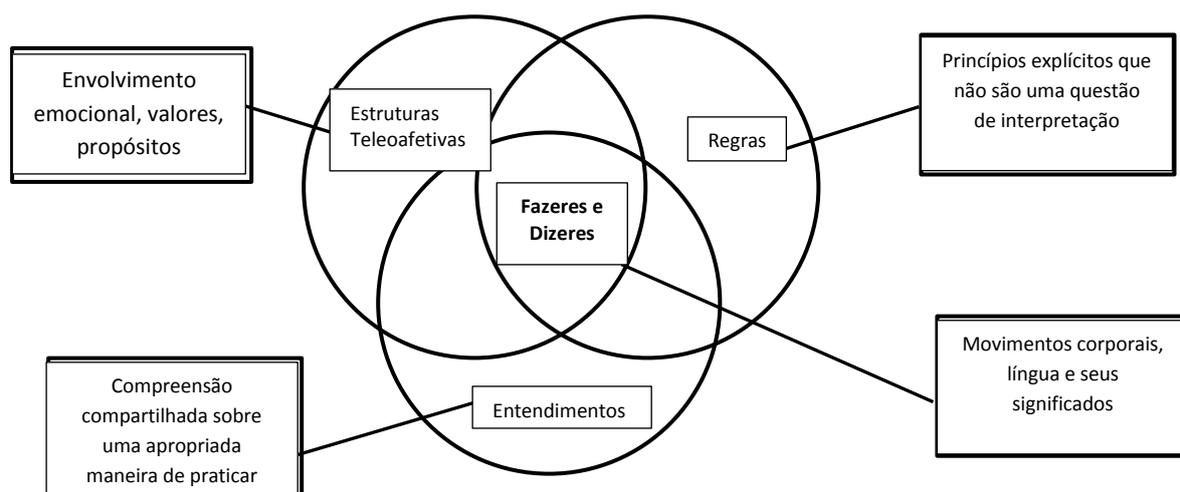
Os teleoafetos são o conjunto de fins, objetivos, interesses, crenças, emoções – sentimentos, afetos – aceitos e legítimos da prática. São objetivos dos praticantes, não necessariamente corretos, que são aceitáveis e legítimos da prática, mesmo que não correspondam àquilo que deveria ser feito. São finalidades 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.

Os entendimentos compartilhados 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 (Schatzki, 2006).

Schatzki (2012) 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.

Figura: Três Fenômenos Que Sustentam As Práticas Sociais



Fonte: Liuberte (2018)

Estes fenômenos que compõem o nexa 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, que são os teleoafetos.

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 formais nem sempre disponibilizam as informações suficientes para as possibilidades de ação dos praticantes. Os praticantes, assim, recorrem aos entendimentos práticos e compartilhados 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 nexa.

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 que as intermediações 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 nexa. 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, compreendemos o que Reckwitz (2002) pontua ao considerar 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.

Esta consideração ontoepistemológica das complementaridades das ações, atividades, fazeres e dizeres dos que compõem a prática possibilitam entender os relacionamentos socialmente construídos da prática, as construções de raciocínio, poder, pensamentos e argumentos dos que a compõem.

2.2 Decisão colegiada como prática

A perspectiva das práticas sociais não vem sendo vinculada às decisões colegiadas ao longo do tempo na literatura em administração ou gestão. Sabemos que o caráter plural e inter relacional da decisão colegiada pode ser estudado com vistas a evidenciar como as participações conjuntas acontecem nesse tipo de decisão. Por isso, relacionar a decisão de um colegiado à visão ontológica das práticas é necessário para entender o seu sentido dinâmico e social.

A perspectiva das práticas permite entender o caráter colegiado da decisão, os dizeres e fazeres que compõem o nexa da prática (Schatzki, 2006) de decidir com 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. Latour (2000) evidencia que poucos pesquisadores conseguiram captar a mistura caótica da organização em ação, de forma a penetrar nas atividades internas do organizar.

Além disso, existem diversas características importantes das decisões colegiadas como as discussões para chegar a um consenso, os interesses pessoais dos 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).

Entender esta construção contínua nos permite identificar os raciocínios práticos, ou seja, como eles são construídos. 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.

Por isso, a decisão em nível colegiado é uma prática social. Identificamos esta visão do ponto de vista teórico a partir desta argumentação de que o colegiado constrói as decisões a partir de complementaridades de raciocínio e de dizeres e fazeres. Iremos apresentar neste estudo a comprovação empírica desta visão.

A representatividade das decisões no conselho pesquisado 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.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem um caráter qualitativo e foi realizado por meio de roteiros de entrevistas semi-estruturados e, principalmente, pela observação participante. Inicialmente, observamos as reuniões do conselho, e depois, a SODS (Secretaria dos Órgãos Deliberativos da Administração Superior). Observamos as reuniões entre os meses de agosto de 2017 e junho de 2018 (10 meses), com um total de cerca de 70 horas de observação. Realizamos, também, conversas informais com alguns conselheiros e coordenadores de curso na universidade pesquisada.

Durante as observações e as conversas informais, construímos notas de campo com uma parte descritiva e outra reflexiva. A parte descritiva anotada num caderno de campo e a parte reflexiva, na maioria das vezes, gravada 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, descrevemos os diálogos e atitudes dos conselheiros durante a reunião ou a conversa informal que tínhamos com aquela pessoa.

A observação serviu de base para a construção do roteiro de entrevistas, e também para a compreensão dos fazeres, dizeres, atos e inter relacionamentos da prática social estudada. Identificamos as atividades da prática social a partir da observação das reuniões. E no roteiro de entrevistas questionamos sobre a atuação de cada conselheiro em cada atividade da prática. No roteiro, abordamos também sobre cada elemento da prática na visão de Schatzki (2006), quais sejam: entendimentos compartilhados, entendimentos práticos, regras e teleoafetos. Construímos uma pergunta para cada atividade e uma para cada elemento da prática, o que totalizou 8 perguntas.

Realizamos um pré-teste com sete conselheiros depois da criação do roteiro. A partir do terceiro respondente, percebemos as modificações que seriam necessárias nele. Realizamos a codificação dos respondentes (para o anonimato das respostas) 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 nos referirmos 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). Entrevistamos doze conselheiros com uma duração média de 40 minutos para cada entrevista. Esse número de entrevistados nos foi pertinente, uma vez que a partir do sexto entrevistado, as respostas já eram similares e complementares.

Denominamos uma referência ou nomenclatura para o conselho pesquisado de COUNI. É um nome fictício, e, este conselho está situado em uma universidade federal brasileira.

Para a análise compreensiva das informações das entrevistas e observações, realizamos o que Rooney e McKenna (2008) mencionam como conexões entre discurso, contexto e ato. Ou seja, ao interpretar as respostas transcritas das entrevistas e ao ler o caderno de anotações das observações, lembramos das ações dos conselheiros, como elas acontecem nas reuniões do conselho, e relacionamos ao contexto observado junto aos discursos, fazeres e dizeres das atividades da prática, tal como explica Schatzki (2006, 2012).

Assim, na análise, destacamos as quatro atividades identificadas da prática e apresentamos algumas falas dos entrevistados para explicá-las, bem como corroboramos ou não cada fala com os elementos da nossa observação.

4. RESULTADOS

4.1 A Decisão como Prática no COUNI

Identificamos quatro atividades na prática da decisão do COUNI: a criação dos processos administrativos, a gestão dos processos pela SODS, a relatoria do processo e a reunião do conselho. 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 responsável por acolher a demanda e dar os primeiros encaminhamentos ao pedido. Conforme observamos, 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 a 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 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.

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.

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.

Outra atividade da prática da decisão é a **gestão de processos pela SODS – Secretaria dos Órgãos Deliberativos da Administração Superior**. A SODS 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.

Os processos são recebidos pela secretaria de maneira física e eletrônica. O encaminhamento ao relator 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.

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 a 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 **relatoria do processo**, outra atividade da prática da decisão, é realizada durante as reuniões do conselho por meio do relator. Os relatores não sabem como devem realizar as votações e analisar os processos assim que começam a fazer parte do conselho. 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.

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 relatoria do processo tem importância significativa para a tomada de decisão como prática no COUNI. A seguinte fala de uma conselheira sobre o papel do relator e sobre sua capacidade de retórica e pensamento relacional. Ela utilizou um exemplo sobre a relatoria de um 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.” (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.

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.

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.

Quadro 01 – 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 processos na pauta	Falas da mesa condutora durante a reunião - Observação

<p>A mesa condutora da reunião realiza as votações dos interessados que estão presentes na reunião</p>	<p>Dar importância ao interessado que foi acompanhar a votação do seu processo e esclarecer dúvidas</p>	<p>Falas em duas entrevistas: eu acho que a gente tem que dar atenção à quem está perdendo seu dia lá, sabe (C8. 8).</p> <p>Tem muitas pessoas que vem acompanhar, aí já é bom votar logo o deles se for possível (C7. 16).</p>
<p>Processos que tem pedidos similares são relatados sequencialmente</p>	<p>Estabelecer uma linha de raciocínio similar para votação</p>	<p>Atitudes da mesa condutora durante a reunião – Observação</p>
	<p>Dar maior celeridade à reunião pelo foco mais específico nas diferenças de cada processo</p>	<p>Atitudes da mesa condutora durante a reunião – Observação</p>
<p>O interessado apresenta documentos adicionais ao processo como certidões e declarações</p>	<p>Despertar emoções positivas no relator e nos conselheiros para seu julgamento</p>	<p>Resposta à entrevista: eu vejo que ele coloca isso aqui no processo pra que eu me sinta motivada mesmo pra ajuda-lo, sabe (C6. 3).</p> <p>Leitura dos pareceres durante as reuniões</p>
	<p>Fundamentar o processo com informações que sejam pertinentes e relevantes ao julgamento</p>	<p>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).</p> <p>É aqui que eu vejo as excepcionalidades, o que tem de diferente da regra pra me basear (C2. 4).</p> <p>Conversas informais com coordenadores de curso.</p>
	<p>Acelerar a tramitação do processo pela não necessidade de pedidos de diligência</p>	<p>Atitudes da SODS – Observação</p>
<p>A SODS fornece o contato ao interessado do relator do seu processo</p>	<p>Permitir que o interessado forneça informações adicionais ao relator</p>	<p>Atitudes da SODS – Observação</p>
	<p>Permitir maior clareza ao interessado no acompanhamento do</p>	<p>Atitudes da SODS – Observação/conversas informais com</p>

	processo	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).

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

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. As 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.

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).

Entendemos 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, 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.

Cada atividade tem um papel e está entrelaçada na prática da tomada de decisão. 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 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.

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. Todas as atividades pesquisadas no COUNI estão entrecruzadas de diversas maneiras, que mudam, acabam e são renovadas ao longo do tempo, tal como o acontecimento de uma prática.

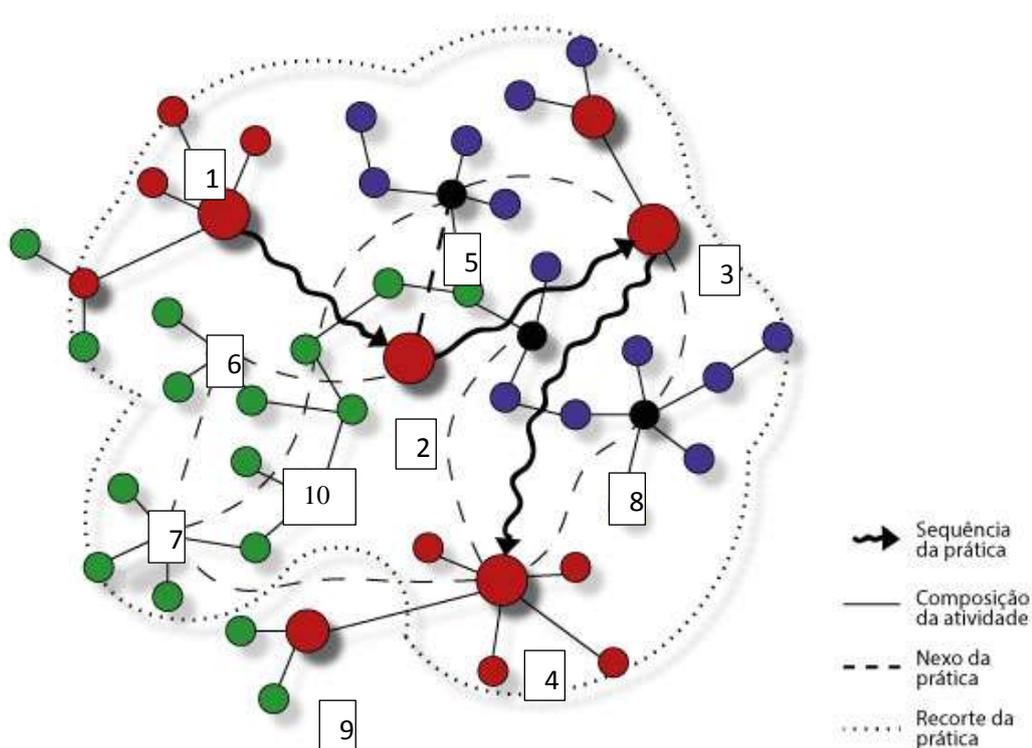
As conversas informais são responsáveis pela construção dos saberes e conhecimentos tácitos sobre as deliberações e interpretações avaliativas. A antessala de reuniões e a sala dos professores relatores também são locais de conversas informais sobre os pedidos e suas características. Por isso, são importantes 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.

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 nexu na prática e entre as práticas. Esse nexu funciona como construtor e modificador das atividades e ações ao longo do tempo.

Figura 1 – 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.
	Relatoria dos Processos	A atividade da relatoria do processo possui

3		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	Experiência, artefatos, aspectos culturais e sociais, tecnologia, aprendizagem.

Fonte: Elaboração Própria com base nos Dados da Pesquisa (2017, 2018)

Essa visão da decisão como uma prática social permite entender os processos de construção do aprendizado para ser relator, das interpretações e debates conjuntos para deliberação, do caráter das intervenções em processo, os quais constroem as decisões coletivas. O item 4.2 apresenta como a gestão universitária pode fazer uso da compreensão da decisão como uma prática social, no sentido de desenvolver ações corretivas e aperfeiçoar sua atuação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A perspectiva das práticas propiciou entender a tomada de decisão no contexto colegiado porque evidenciou o caráter da construção consensual da decisão. Permitiu entender porque ela apresenta a decisão como socialmente construída, e assim como Antonacopoulou (2015) afirma, mostrou, ainda, a decisão como moldada por emoções, valores, percepções, e suposições. Estes são coletivos, realizados num emaranhado de interesses, conflitos e jogos de poder. A perspectiva das práticas ajudou a entender este molde de elementos, porque apresentou como se dá e as implicações das atividades da decisão nas suas tensões e

relacionamentos. Assim, este estudo contribuiu principalmente por apresentar a construção social da decisão colegiada.

Além disto, este estudo contribuiu também por apresentar como as decisões colegiadas se dão no âmbito de um conselho universitário, discutindo e refletindo sobre alguns problemas e vulnerabilidades das decisões conjuntas. A análise das características dessas decisões no conselho universitário contribui à gestão das universidades, as quais lidam com muitos interesses e necessidades dos envolvidos nos âmbitos do ensino, pesquisa e extensão.

Deste modo, este estudo 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.

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.

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. As fronteiras do conselho são constituídas conforme aspectos emergentes e fluidos da prática, com isso, a tomada de decisão é vista como um nexo de atividades, de acontecimentos que são resultados de legislações e da atuação de indivíduos, finalidades, emoções e artefatos da prática.

Outros estudos podem se dar no sentido de analisar outras práticas sociais universitárias, e como elas se relacionam com a decisão dentro e fora dos conselhos. Ou mesmo para analisar práticas sociais e a decisão não necessariamente no âmbito universitário.

Referências

ANTONACOPOULOU, E. P. One More Time: What Is Practice? **Teoria e Prática em Administração**, v. 5, n. 2, 2015, p. 01-26.

BISPO, M. S. Estudos Baseados em Prática: Conceitos, história e perspectivas. **Revista interdisciplinar de gestão social**, v. 2, n. 1, 2013.

CAVALCANTE, E. D. C. **Os processos organizativos e de aprendizagem do turismo como prática na orla marítima de João Pessoa/PB**, 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014.

CHENG, Z.; XIONG, Y.; XU, X. An opinion diffusion model with decision-making groups: The influence of the opinion's acceptability. **Physica A**. vol. 461, 2016. p. 429–438.

CZARNIAWSKA, B., HERNES, T. (eds.) **Actor-network theory and organizing**. Malmö: Liber. 2013

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.

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.

GARFINKEL, H. **Studies in ethnomethodology**. 2. ed. London: Routledge Press. Portuguese translation by Editora Vozes, 2018.

GHERARDI, S. **How to conduct a practice-based study**. Cheltenham: Edward Elgar, 2012.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo : UNESP, 1991.

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.

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.

LATOUR, B. **Ciência em ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora**. São Paulo: Ed. Unesp, 2000.

LIUBERTË, I. **Theorising Practice and Developing Practically Relevant Insights in Organisational Research**. ORGANIZACIJA VADYBA: SISTEMINIAI TYRIMAI 2018.79

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.

NICOLINI, D. **Practice Theory, Work, and Organization**. An Introduction, Oxford, 2013.

NICOLINI, D., MENGIS, J., SWAN, J. Understanding the Role of Objects in Cross-Disciplinary Collaboration. **Organization Science**, v. 23, n. 3, 2012, p. 612-629.

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.

NUTT, P. C. Making decision-making research matter: some issues and remedies. **Management Research Review**, v. 34, n. 01, 2011. p. 5-16.

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.

ROONEY, D.; MCKENNA, B. **Wisdom in Public Administration: Looking for a Sociology of Wise Practice**. Public Administration Review, July/August 2008.

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.

RIZZATTI, G.; DOBES, C. **A Complexidade do Processo Decisório em Universidades**. Coloquio internacional sobre gestión universitaria em américa del sur. Buenos Aires. v. 3, n. 7, 2003.

ROSENBERG, A., KELLER, M. Making Sense of Organizational Structure Change: A Practice-Based Approach. **Baltic Journal of Management**, v. 11, n. 4, 2016, p. 452-472.

SCHAU, H. J., MUNIZ JR, A. M., ARNOULD, E. J. How Brand Community Practices Create Value. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 5, 2009, p. 30-51.

SCHATZKI, T. R. **Organizations as they happen**. Organization Studies, v. 27, n. 12, 2006. p. 1863-1873.

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.

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.

SOARES, L. C. **O processo de aprendizagem do cozinhar em João Pessoa/PB à luz das práticas sociais e da estética organizacional**. 164 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

TSOUKAS, H.; CHIA, R. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. **Organization Science**. vol. 13, n. 05, 2002. p. 567-582.

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.

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.

YANOW, D. **After Mastery**. In The Emergence of Novelty in Organizations. (Eds.) R. Garud, B. Simpson, A. Langley and H. Tsoukas. - Oxford: Oxford University Press, 2015, p. 272.