UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ALOCÇÃO DE ATENÇÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS
CASOS**

Fernando Fonseca

Orientador: Prof. Dr. Abraham Sin Oih Yu

SÃO PAULO
2017

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

FERNANDO FONSECA

**ALOCÇÃO DE ATENÇÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS
CASOS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Abraham Sin Oih Yu

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Fonseca, Fernando
Alocação de atenção estratégica: um estudo de múltiplos casos /
Fernando Fonseca. -- São Paulo, 2017.
219 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2017.
Orientador: Abraham Sin Oih Yu.

1. Comportamento organizacional 2. Atenção 3. Tomada de decisão
4. Estratégia organizacional I. Universidade de São Paulo. Faculdade
de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 302.35

**Ao meu filho Gustavo,
que espero de alguma forma incentivar.
À minha esposa Bianca,
por seu amor e dedicação.
Aos meus pais,
por tudo que me ensinaram.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar ao meu Orientador, Professor Doutor Abraham Sin Oih Yu, por sua paciência, dedicação e incentivo, sem os quais esse trabalho jamais seria concluído.

Agradeço aos demais professores do Departamento de Administração e do Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, que além de sempre se colocarem à disposição para contribuir com seus ensinamentos, dentro e fora das salas de aula, ofereceram preciosas contribuições que permitiram uma compreensão mais aprofundada sobre questões fundamentais de funcionamento organizacional dos Departamentos.

Agradeço a diversos colegas que tive o privilégio de conhecer, trocar conhecimento e produzir pesquisas, os quais prefiro não nominar para evitar cometer a deselegância de porventura esquecer algum.

E por fim, agradeço à minha esposa e ao meu filho pela paciência nessa longa trajetória que inúmeras vezes não permitiu o convívio presencial que tanto me traz alegria.

RESUMO

O contexto decisório está sofrendo profundas mudanças. No passado, quando a informação era escassa e as incertezas eram desconhecidas, deu lugar ao excesso de informação e a complexidade de entendimento que é inerente a ambientes dinâmicos com cenários variados e infinitas alternativas. O tempo, entretanto, permanece correndo ao seu ritmo, cobrando a adaptação organizacional às mudanças estratégicas exigidas. Nesse contexto, a atenção organizacional é exigida, seja para atuar de forma vigilante aos diversos sinais do ambiente, seja para selecionar aquilo que realmente interessa, seja para concentrar os esforços na execução de atividades buscando os objetivos organizacionais. Esse estudo contribui para a recente teoria da alocação de atenção organizacional, criada a partir de sólidos preceitos teóricos da Escola do Comportamento Organizacional de Simon, March e Cyert, mas que ainda não havia sido estudada a partir do objeto de análise original: o processo decisório. O objetivo principal do estudo foi trazer comprovações empíricas do modelo de alocação de atenção organizacional desenhado por Ocasio (1997), e avaliar a influência dos seus elementos estruturais na decisão estratégica organizacional. Para tal, a partir de critérios de viabilidade e conveniência, foram estudados dentro do Departamento de Administração e do Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 7 casos representativos de processos decisórios, onde foi investigada a existência, a importância e a utilização deliberada de elementos estruturais do processo de alocação de atenção organizacional. O método qualitativo, baseado em análise documental e entrevistas permitiu trazer evidências empíricas ao construto teórico e sua aplicabilidade instrumental como forma de incentivo e de manipulação deliberada da atenção organizacional. Também foram encontrados de forma não intencional, diferenças significativas entre os modelos mentais e visão sistêmica entre administradores e economistas, o que pressupõe que a dedicação de pessoas a áreas de estudo distintas, criam diferenças significativas, que acabam refletindo na condução do processo decisório, na formação da estrutura organizacional e da condução estratégica de cada organização. Limitações do estudo, contribuições teóricas e práticas e sugestões para pesquisas futuras foram apresentadas.

Palavras-chave: comportamento organizacional, atenção, tomada de decisão, estratégia organizacional

ABSTRACT

The decision-making context is undergoing profound changes. The past where information was scarce and uncertainties were unknown, gave way to information overload and the complexity of understanding, seen in dynamic environments, with varied scenarios and infinite alternatives. Time, however, keeps running at its pace, requiring the organizational adaptation to strategic changes. In this context, organizational attention is required, either to act in a vigilant way to capture signs in the environment, to select what really matters, or to concentrate efforts toward organizational objectives. This study contribute to the recent theory of organizational attention allocation, created from solid theoretical precepts of Simon, March and Cyert's Behavioral Theory, but not yet studied from original analysis: the decision making process. The main objective of the study was to provide empirical evidence of the organizational attention allocation model designed by Ocasio (1997), and to evaluate the influence of its structural elements on organizational strategic decision-making. To do this, seven cases of decision-making processes were investigated in the Business School and Economics School of Faculty of Economics, Administration and Accounting of the University of São Paulo, based on feasibility and convenience criteria. The existence, importance and deliberate use of elements and structures of the organizational attention allocation process, where investigated. The qualitative method used, based on documental analysis and interviews, allowed to highlight empirical evidences of the theoretical construct and its instrumental applicability as incentive and deliberate manipulation of organizational attention. Significant differences of mental models and the systemic view between managers and economists were unintended discovered. It was presupposed that the people's different study areas, creates significant differences in the decision-making process, in organizational structure and in organizational strategic management. Limitations of the study, theoretical and practical contributions and suggestions for future research were presented.

Keywords: Organizational behavior, attention, decision making, organizational strategy

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTA DE FIGURAS	4
LISTA DE QUADROS	5
1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Justificativa do estudo	8
1.2 O objeto do estudo e suas delimitações.....	10
1.3 Problema de pesquisa	11
1.4 Objetivos pretendidos.....	11
1.5 Estrutura do trabalho	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 A Escola do Comportamento Organizacional	13
2.1.1 Racionalidade limitada	17
2.1.2 Procedimentos e comportamento operacional.....	18
2.1.3 Objetivos e conflito de interesses.....	20
2.1.4 Estruturas especializadas de decisão	22
2.2 O estudo da atenção.....	24
2.2.1 Elementos da atenção individual.....	24
2.2.2 Atenção organizacional	26
2.2.3 Attention Based View (Visão Baseada na Atenção).....	27
2.2.4 Estudos empíricos da ABV	37
2.3 Atenção organizacional e estratégia	43
2.4 O processo decisório.....	46
2.5 O modelo teórico do estudo	48
3 METODOLOGIA.....	51
3.1 Contextualização da pesquisa.....	51
3.2 Estudos anteriores e determinação do tipo da pesquisa.....	51
3.3 O método de estudo de caso	52
3.3.1 Questão de estudo.....	54
3.3.2 O modelo de pesquisa.....	55
3.3.3 Unidade de análise e definição dos casos.....	56
3.3.4 Lógica entre os dados e as proposições teóricas	62
3.3.5 Critérios para a análise dos casos	63
3.3.6 Critérios para interpretar os resultados.....	66
3.3.7 Limitações na interpretação dos resultados.....	70
3.4 Projeto de estudo de caso	71
3.4.1 Pré-teste	75
3.4.2 Instrumento de coleta.....	77
3.5 Protocolo de estudo de caso – Roteiro para a realização da pesquisa.....	78
3.5.1 Procedimento de campo	78
3.5.2 Modelo do referencial teórico	79
3.5.3 Técnicas de coleta	79
3.5.4 Estrutura de relatório de estudo de caso.....	80
3.5.5 Técnicas de análise de dados.....	80

3.5.6 Recursos necessários à realização da pesquisa.....	81
3.5.7 Questionário de auxílio à realização das entrevistas	81
4 RESULTADOS DA PESQUISA	83
4.1 Breve contextualização do setor e das organizações.....	83
4.2 Organização 1 – Departamento de Administração da FEA.....	85
4.2.1 Histórico e características organizacionais.....	85
4.2.2 Casos estudados.....	87
4.2.2.1 Caso DA1 – Revistas do departamento	90
4.2.2.2 Caso DA2 – Nota 7 na CAPES	97
4.2.2.3 Caso DA3 – Mestrado profissional	104
4.2.2.4 Caso DA4 – Cursos à distância (MOOCs)	109
4.2.2.5 Caso DA5 – Internacionalização do departamento	114
4.2.2.6 Caso DA6 – Mudanças na Comissão de Pesquisa.....	118
4.2.2.7 Caso DA7 – Mudanças nos parâmetros de medição da CAPES	122
4.3 Organização 2 – Departamento de Economia da FEA.....	126
4.3.1 Histórico e características organizacionais.....	126
4.3.2 Casos estudados.....	127
5 ANÁLISE DOS DADOS	141
5.1 Elementos da estrutura de alocação de atenção.....	142
5.1.1 Análise dos elementos do caso DA1	142
5.1.2 Análise dos elementos do caso DA2	144
5.1.3 Análise dos elementos do caso DA3	147
5.1.4 Análise dos elementos do caso DA4	150
5.1.5 Análise dos elementos do caso DA5	153
5.1.6 Análise dos elementos do caso DA6	156
5.1.7 Análise dos elementos do caso DA7	158
5.2 Influência e eficácia dos elementos da estrutura de alocação de atenção	160
5.3 Análise do uso deliberado das estruturas e comparativo entre os casos do DA.....	164
5.4 Comparativo entre as Organizações	167
5.5 Resposta ao problema de pesquisa	176
5.6 Proposta de revisão da teoria e linhas adicionais de investigação.....	178
5.7 Contribuições e limitações do estudo	181
6 CONCLUSÃO.....	185
REFERÊNCIAS	189
APÊNDICES	197
APÊNDICE 1: Apresentação da pesquisa aos entrevistados	198
APÊNDICE 2: Questionário específico para o caso DA-1	200
APÊNDICE 3: Questionário específico para o caso DA-2	202
APÊNDICE 4: Questionário específico para o caso DA-3	204
APÊNDICE 5: Questionário específico para o caso DA-4	206
APÊNDICE 6: Questionário específico para o caso DA-5	208
APÊNDICE 7: Questionário específico para o caso DA-6	210
APÊNDICE 8: Questionário específico para o caso DA-7	212
APÊNDICE 9: Questionário específico para entrevista com o Chefe do Departamento de Administração.....	214
APÊNDICE 10: Questionário específico para entrevista com o Chefe do Departamento de Economia	217

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AACSB	<i>The International Association for Management Education</i>
ABV	<i>Attention Based View</i>
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ANPEC	Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em Economia
AUCANI	Agência USP de Cooperação Acadêmica Nacional e Internacional
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCINT	Comissão de Cooperação Internacional da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DA	Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
DE	Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
DP	Docente Permanente
ENPRAD	Encontro dos Mestrados Profissionais em Administração
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FEA	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
FECAP	Fundação Álvares Penteado
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIA	Fundação Instituto de Administração
FIPE	Fundação do Instituto de Pesquisas Econômicas
FUVEST	Fundação Universitária para o Vestibular
IA	Instituto de Administração
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MCTIC	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
MOOC	<i>Massive Open Online Course</i>
MEC	Ministério da Educação
PPG	Programa de Pós-Graduação
PNE	Plano Nacional de Educação
PNPG	Plano Nacional de Pós-Graduação
RAUSP	Revista de Administração da Universidade de São Paulo
REGE	Revista de Gestão
RAI	Revista de Administração e Inovação
SERES	Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior
USP	Universidade de São Paulo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo da atenção situacional e comportamento da organização	30
Figura 2 – Modelo teórico do estudo	50
Figura 3 – Modelo de estudo de casos múltiplos	75
Figura 4 – Histórico de eventos decisórios estratégicos do Caso DA-1	142
Figura 5 – Histórico de eventos decisórios estratégicos do Caso DA-2	145
Figura 6 – Histórico de eventos decisórios estratégicos do Caso DA-3	148
Figura 7 – Histórico de eventos decisórios estratégicos do Caso DA-4	151
Figura 8 – Histórico de eventos decisórios estratégicos do Caso DA-5	154
Figura 9 – Histórico de eventos decisórios estratégicos do Caso DA-6	157
Figura 10 – Histórico de eventos decisórios estratégicos do Caso DA-7	159
Figura 11 – Influência acumulada dos elementos estruturais da alocação de atenção	161
Figura 12 – Comparativo das atividades decisórias acumuladas por Gestão	166
Figura 13 – Comparativo dos movimentos organizacionais ao longo do tempo	171
Figura 14 – Modelo de atenção situacional e comportamento da organização revisto	179

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo entre as lógicas das organizações estudadas	61
Quadro 2 – Critérios de avaliação da influência dos elementos do modelo em cada caso analisado	64
Quadro 3 – Questões táticas para testes de projeto de estudo de caso.....	73
Quadro 4 – Análise da influência dos componentes da alocação de atenção organizacional no Caso DA-1	143
Quadro 5 – Análise da influência dos componentes da alocação de atenção organizacional no Caso DA-2	146
Quadro 6 – Análise da influência dos componentes da alocação de atenção organizacional no Caso DA-3	149
Quadro 7 – Análise da influência dos componentes da alocação de atenção organizacional no Caso DA-4	152
Quadro 8 – Análise da influência dos componentes da alocação de atenção organizacional no Caso DA-5	155
Quadro 9 – Análise da influência dos componentes da alocação de atenção organizacional no Caso DA-6	158
Quadro 10 – Análise da influência dos componentes da alocação de atenção organizacional no Caso DA-7	160
Quadro 11 – Comparativo das características básicas entre o DA e o DE	168
Quadro 12 – Comparativo das características da área de estudo dos professores do DA e do DE	169
Quadro 13 – Comparativo das características do processo decisório do DA e do DE	170
Quadro 14 – Comparativo das características de estrutura organizacional do DA e do DE..	172
Quadro 15 – Comparativo das características estratégicas do DA e do DE	172

1 INTRODUÇÃO

Decisões são imprescindíveis para todas as organizações. A partir delas as organizações se comprometem com a ação (MINTZBERG *et al.*, 1976) e realizam movimentos, fazendo com que esse grupo de seres humanos complexamente organizados em padrões de comunicação e relacionamento (SIMON, 1947) possam convergir para objetivos comuns.

Esse entendimento organizacional a partir comportamento humano foi a característica principal da Escola do Comportamento Organizacional da Carnegie Mellon University (SIMON, 1947; SIMON, 1957; MARCH e SIMON, 1958; CYERT e MARCH, 1963), que iniciou os estudos através de processos decisórios e fez relevantes contribuições teóricas para o estudo do comportamento e das mudanças organizacionais. O decisor, bem como aqueles que participam da decisão, seja identificando problemas a serem resolvidos, buscando informações, ou criando alternativas plausíveis, formam um sistema mais complexo de relacionamento, que influencia e sofre influência do ambiente interno e externo da organização.

Ainda nos primórdios dos estudos envolvendo processos decisório organizacionais, foram apontadas as premissas de estudo da atenção organizacional (SIMON, 1947), na qual foi identificado um sofisticado nível de comportamento, anterior ao processo decisório, que lhe serve de suporte e canaliza os interesses organizacionais, filtrando informações, moldando entendimentos e definindo regras de funcionamento das colisões de interesse para o processo decisório.

Entretanto, ao longo dos cinquenta anos seguintes, muito pouco se evoluiu no estudo da atenção organizacional, até que Ocasio (1997) criou um modelo teórico descrevendo o funcionamento dos processos de alocação de atenção organizacional, no qual elementos estruturais da organização seriam responsáveis pela definição de quais assuntos seriam colocados em pauta para decisão, quais linhas de entendimento seriam aceitáveis, como o processo decisório seria realizado, e que decisores seriam alocados para quais tipos de decisão.

Esse padrão de entendimento trouxe um caráter mais gerenciável dos elementos que influenciam a percepção das organizações sobre o ambiente competitivo, e conseqüentemente sobre o ambiente de decisões que são tomadas dentro da organização. Com o advento das

tecnologias de informação e comunicação, a geração de informações e a velocidade das notícias criam um excesso de estímulos, demandam capacidade cognitivas extras, e criam uma problemática para a absorção de tamanha quantidade de informação (EDMUNDS e MORRIS, 2000), ou ainda, fazem com que decisores busquem o caminho mais fácil para sua decisão (AGNEW e SZYKMAN, 2005).

Nesse ponto a gestão dos elementos pertencentes à atenção organizacional é fundamental, seja no aspecto de vigilância, para reconhecer e interpretar sinais efetivamente significativos de mudança no ambiente organizacional, seja na seleção de informações e fontes que realmente tragam significado sobre o ambiente, seja ainda na concentração e foco para utilizar os recursos organizacionais, sobretudo o tempo, de forma mais efetiva.

Buscando complementar o modelo teórico de Ocasio (1997), primeiramente identificando evidências empíricas dos elementos estruturais descritos em sua teoria, e buscando entender a influência desses elementos como mecanismos efetivos de funcionamento do processo de alocação de atenção organizacional, esse trabalho pretende depositar sua maior contribuição.

Uma vez identificada a lacuna no rol de referências bibliográfica, apresentado no capítulo a seguir, foi realizado um estudo de casos múltiplos, que teve como foco o processo de alocação de atenção organizacional que serviu de base para processos decisórios. Esses processos decisórios foram evidenciados a partir de eventos estratégicos, representados por assuntos de interesse e desafios enfrentados ao longo de 15 anos, por dois Departamentos de uma Universidade de grande porte.

1.1 Justificativa do estudo

O tema de atenção organizacional ainda é incipiente, com poucas contribuições empíricas feitas até o momento. Conforme consta no Capítulo 2.2.4, apenas 25 trabalhos empíricos puderam ser identificados como decorrentes da alocação de atenção organizacional (Ocasio, 1997). Ocasio (2011), apresenta apenas 15 trabalhos, dos quais participou de quatro. Além desses, até fevereiro de 2017, foram encontrados pelo Pesquisador, somente mais 10 estudos que não foram listados pelo criador da teoria.

Esses trabalhos demonstram que a adaptação organizacional ao ambiente de negócios, bem como mudança na capacidade e relevância da atenção a eventos em situações diversas confirmam a existência de mecanismos internos à organização que identificam e focalizam capacitação cognitiva existente para as mudanças, quando necessário.

Entretanto, esse mecanismo, apesar de ilustrado por Ocasio (1997) em seu modelo de atenção situacional e comportamento da organização (Capítulo 2.2.3), e fundamentado em teorias mais sedimentadas na área de administração, ainda não foi estudado com profundidade, e sob uma observação interna, em nível processual e em funcionamento dentro da organização.

As organizações criam estruturas e mecanismos para interpretação de informações que, conforme Van Knippenberg *et al.*(2015), *apud* Simon (1957), podem ser muito diferentes daquelas em que o fator de escassez seja a atenção. Além disso, citam que “... dada a quantidade decrescente de atenção disponível a ser alocada a um determinado pedaço de informação, uma direção útil para pesquisas futuras seria explorar como e quando estruturar ambientes em que a qualidade de atenção atribuídos para uma dada tarefa é tão alta quanto possível, mesmo que a sua quantidade não seja ideal. Além disso, é cada vez mais importante considerar como podemos entender - e capturar - a qualidade da atenção, e não só a quantidade que os indivíduos são capazes de alocar às suas tarefas sob condições variadas.”¹

Outro fator justificativo para o estudo, além da escassez de trabalhos empíricos sobre alocação de atenção organizacional, está no convite de Van Knippenberg *et al.* (2015) para resgatar a utilização das teorias da Escola do Comportamento Organizacional. Gavetti *et al.* (2007) citam a necessidade de uma análise interna à organização, baseada no estudo de seus processos, sugerindo a análise do processo de decisão; ao mesmo tempo em que criticam a evolução dos trabalhos baseados nessa Escola, justamente por se distanciarem das premissas originais de observação: processos decisórios. Argote e Greve (2007) também argumentam que “...o ponto metodológico geral era de que a teoria deve modelar processos organizacionais, e deve ser

¹ “given the decreasing quantity of attention available to be allocated to any given piece of information, a useful direction for future research would be to explore how and when to structure environments in which the quality of attention allocated to a given task is as high as possible, even if its quantity is not great. In addition, it is becoming increasingly important to consider how can we understand - and capture - the quality of attention, and not only the quantity, that individuals are able to allocate to their tasks under varying conditions.”

gerada por meio da observação sistemática de processos em organizações reais”², abordagem que não havia sido utilizada até o presente trabalho.

1.2 O objeto do estudo e suas delimitações

O objeto do presente estudo é o processo de alocação de atenção organizacional, utilizado para suportar processos decisórios estratégicos, e que depende de elementos estruturais de natureza social, econômica e cultural que influenciam seu funcionamento, e são responsáveis pela sua eficácia. Esses elementos estruturais compõem o modelo da atenção situacional e comportamento da organização de Ocasio (1997), e são formados pela estrutura de atenção (regras do jogo, participantes envolvidos, posições estruturais e recursos), pelos canais processuais e pelos canais de comunicação. Para tal, o estudo partirá da investigação de processos decisórios, identificando seus principais eventos e responsáveis, e identificará os elementos estruturais, avaliando como esses elementos foram utilizados no processo de alocação de atenção e contribuíram para a tomada de decisão.

Uma vez conhecidos os elementos estruturais e o processo de alocação de atenção, pode-se identificar como a organização direciona a atenção de seus decisores, e quais elementos são mais importantes nesse direcionamento. Esse tipo de abordagem, derivada da Escola do Comportamento Organizacional é inédita e já apontada como necessária por Gavetti *et al.* (2007).

Por fim, pretende-se identificar, com base em eventos históricos identificados no ambiente organizacional, como foi a reação organizacional, de forma comparada entre utilizações diversas desses processos dentro de uma mesma organização, e entre processos de organizações distintas, permitindo inferir sobre a eficácia desses processos e de sua estrutura de atenção.

² “The general methodological point was that theory should model organizational processes, and should be generated through systematic observation of processes in actual organizations.”

1.3 Problema de pesquisa

O problema de pesquisa pretende identificar se os elementos estruturais do modelo de alocação de atenção organizacional desenhado por Ocasio (1997) pode representar o comportamento organizacional em níveis processuais, na análise de processos decisórios reais, relatados dentro de uma organização. Dessa forma, o mesmo pode ser formulado para responder à seguinte pergunta: “Como os elementos estruturais do modelo da atenção situacional e comportamento da organização de Ocasio (1997), representado pelas estruturas de atenção, canais processuais e canais de comunicação influenciam a decisão estratégica organizacional?”

1.4 Objetivos pretendidos

Como objetivos derivados à resposta da questão de pesquisa, temos:

- 1 - Identificar os elementos da estrutura de alocação atenção (regras do jogo, participantes envolvidos, posições estruturais e recursos), os canais processuais e canais de comunicação, como elementos de um processo de alocação de atenção utilizado durante processos decisórios;
- 2 - Investigar se existe o conhecimento e o uso deliberado desses elementos como influenciadores do processo decisório;
- 3 - Identificar dentre esses elementos estruturais, quais são mais importantes;
- 4 - Identificar, através de eventos análogos, e em organizações distintas, qual a reação e o impacto da utilização de diferentes elementos do modelo de alocação de atenção, na resposta estratégica a esses eventos;
- 5 - Buscar identificar na estrutura, quais elementos podem ser utilizados para alocação de atenção a eventos futuros;

1.5 Estrutura do trabalho

O trabalho está dividido em três partes. A primeira parte trata da introdução ao tema e definições do trabalho (Capítulo 1), e fundamentação teórica (Capítulo 2), contendo as fundamentações

teóricas sobre a qual foi desenvolvida a teoria de atenção organizacional, a apresentação da teoria em si, teorias correlatas que possuem relevância, estudos empíricos anteriores sobre o tema, uma análise correlata com estratégia e a apresentação do modelo teórico do estudo.

A segunda parte, contendo o Capítulo 3, trata da fundamentação metodológica do estudo, onde são apresentados os motivos e critérios de utilização do método de estudo de caso, o modelo da pesquisa e critérios para a definição dos casos, e a estruturação das atividades em campo que foram realizadas.

Na terceira e última parte, serão apresentados os resultados dos trabalhos de levantamento em campo (Capítulo 4), a estruturação desses resultados, a análise dos dados, uma análise comparativa entre os casos, e entre as organizações estudadas, as contribuições do estudo e suas limitações, e a proposta de revisão da teoria, proposições para pesquisas futuras (Capítulo 5). Por fim, são apresentadas as conclusões do estudo (Capítulo 6).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Escola do Comportamento Organizacional

Um conjunto de teorias, que veio sendo construído desde meados de 1950, a partir de uma série de estudiosos da atual Carnegie Mellon University, deu origem à Escola do Comportamento Organizacional. Sua premissa principal busca entender como o comportamento das pessoas afetam o funcionamento e o desempenho das organizações. Esse comportamento tem sido estudado sob diferentes níveis: o comportamento individual, a relação social dos indivíduos com o grupo próximo, a organização como uma entidade e, por fim, a interação da organização com o meio ambiente e demais instituições.

Esse tipo de análise em diversos níveis demandou uma perspectiva multidisciplinar, envolvendo a psicologia, sociologia, economia e ciências políticas, e trouxe para o campo da administração um novo olhar para as empresas, acrescentando à função meramente econômica, o aspecto social, pessoal e de relacionamento que antes era desconsiderado.

Segundo Argote e Greve (2007), as bases teóricas dessa Escola contribuíram para o desenvolvimento de algumas teorias e áreas de estudo:

- **Teoria Institucional**, que entende a organização como uma visão social compartilhada do ambiente institucional que a cerca, permitindo que ela se adapte e defina seus objetivos, bem como seja moldada por forças e regras impostas (regulamentos), tecnologia e pessoas (SCOTT, 1987; 1995);
- **Ecologia Organizacional**, que surgiu como uma alternativa à visão da organização como uma entidade meramente adaptativa, buscando entender como organizações se distribuem sob certas condições do ambiente, como são limitadas em ambientes distintos, como competem e como sobrevivem, sobretudo através de aprendizagem, mudança e busca de performance (HANNAN e FREEMAN, 1977);

- **Ciências Políticas**, servindo como fonte de análise para questões envolvendo decisões públicas, criação de políticas públicas e seleção de assuntos e criação de agenda de interesses (JONES e BAUMGARTNER, 2005);

- **Economia das Organizações**, que representa um campo da economia, e teve origem a partir do foco nos custos de transação das organizações (COASE, 1937), suas relações contratuais, e a criação de estruturas de governança desenvolvidas para suportar e garantir o controle desses custos e a eficiência de seus contratos. (WILLIAMSON, 1985).

Gavetti *et al.* (2007) justificam a influência dessa Escola, pela quantidade de citações dos trabalhos iniciais e pela influência das publicações posteriores dos teóricos da Carnegie Mellon University, além de acrescentar a influência sobre o desenvolvimento de temas de administração de empresas, como liderança, motivação, aprendizagem organizacional, gestão da mudança e adaptação.

As premissas dessa Escola surgiram da inquietação, presente sobretudo no final da Segunda Guerra Mundial, da plena aceitação da Teoria Econômica Neoclássica, que definia a organização como mero fator de produção, que deveria realizar suas transações visando a busca da maximização do lucro e tendo como ponto de equilíbrio o preço. Essa visão, não entendia a empresa como um ente distinto, com arranjos organizacionais próprios, vantagens e limitações peculiares, formas diferentes de estabelecimento de contratos com empresas e instituições, interesses nem sempre econômicos e desempenhos diferenciados em função de sua própria organização.

A própria organização, também citada como empresa ou firma, foi escolhida como objeto principal do estudo da Escola do Comportamento Organizacional. Tratou-se de uma escolha restritiva, visando o entendimento do funcionamento interno da empresa (CYERT e MARCH, 1963), pois partiu do pressuposto de que organizações são diferentes e possuem traços distintos não somente pelas suas restrições de recursos econômicos ou tecnológicos, mas pelas pessoas, interesses, visões e interações presentes. Esse entendimento permitia conferir a organizações distintas, mesmo que inseridas num mesmo ambiente, formas de operação e desempenho distintos e particulares.

A análise da organização como unidade de observação também possuiu um caráter construtivista, pois partiu da observação do comportamento do indivíduo dentro da organização, passando para as relações sociais em grupos internos, e partindo para a análise da empresa como um todo. Essa relação indivíduo - organização trouxe o efetivo caráter social da empresa (SIMON, 1947; MARCH e SIMON, 1958), pois somente inserido dentro da organização, o exercício e desenvolvimento da personalidade, das habilidades e qualidades individuais podem ser observadas. Além disso, a partir da responsabilidade assumida pelo indivíduo dentro de uma posição organizacional, pode ser observado o funcionamento da autoridade e da capacidade de influenciar os demais indivíduos. E por fim, a organização possui a responsabilidade por estruturar a comunicação, o que permite a condução das atividades e o fluxo de informações sobre as quais as decisões são tomadas.

A análise do indivíduo dentro do contexto organizacional além de possuir esse construtivismo teórico, também a apresenta uma característica que denota a importância prática dessa Escola: a capacidade que as organizações possuem de influenciar a conduta dos indivíduos; da mesma forma que o ambiente de negócios influencia a conduta das organizações. Ou seja, mudanças feitas dentro das organizações, impingindo um novo comportamento organizacional, refletem na mudança no comportamento do indivíduo.

Trata-se de um princípio chave da psicologia social, definido pelo psicólogo alemão Kurt Lewin (ROSS e NISBETT, 1991), que trata da influência da representação do ambiente situacional no comportamento do indivíduo. Essa representação, derivada da imagem que o indivíduo faz da realidade, aliada a sua própria personalidade, seriam as influências diretas para produzir ou restringir comportamentos no indivíduo. E ainda, ao que chamou de “*channel factors*” (fatores canalizados, em tradução livre), aparentemente pequenos, mas na realidade importantes detalhes da situação, poderiam se tornar enormes barreiras ou facilitadores de comportamento.

Nesse sentido, o comportamento individual e social sendo um produto imediato do contexto ambiental, sugere que decisões seriam inconsistentes ao longo do tempo, seja por diferentes níveis de informações disponíveis, seja pelas influências ambientais experimentadas em cada situação. Nesse sentido, Hoffman e Ocasio (2001) demonstraram em estudo empírico a concretização dessa teoria: diferentes reações públicas a eventos ao longo do tempo, denota que

a atenção da mídia seria moldada pelo setor industrial e pelo comprometimento com a prestação de contas desses setores com a sociedade.

Dessa forma, Simon (1947) definiu originalmente a organização como “...um padrão complexo de comunicação e relacionamento em um grupo de seres humanos.”³ March e Simon (1993) complementam a definição: “Organizações são sistemas de ações coordenadas entre indivíduos e grupos, dos quais as preferências, informações, interesses, ou conhecimentos diferem. Teorias organizacionais descrevem a delicada conversão de conflito em cooperação, a mobilização de recursos, e a coordenação de esforços que facilitam a sobrevivência conjunta de uma organização e seus membros.”⁴

Verifica-se outra característica importante dessa Escola, retirado das próprias definições de organização, que é o caráter distintivo do relacionamento e coordenação entre indivíduos, o que serve de base para o caráter procedimental e o comportamento operacional, que será detalhado adiante. Além disso, a coordenação entre indivíduos é o ponto de partida para a busca conjunta de objetivos, incluindo conflitos de interesses e coalisões, que também será detalhado adiante.

O meio pelo qual a organização passou a ser estudada originalmente por essa Escola, foi analisando o processo decisório, que segundo Simon (1947), constitui a atividade principal de um administrador, onde o exercício da escolha da alternativa leva à ação organizacional. Cyert e March (1963), também analisam um pequeno número de decisões de impacto econômico como base para sumarizar conceitos e relações que explicassem o comportamento de organizações em diferentes situações de decisão.

Cyert, Feigenbaum e March (1959), antes de publicar suas preciosas contribuições ao Comportamento Organizacional, apresentaram um modelo, com características computacionais, prescrevendo etapas e regras para a realização de decisões operacionais, confirmando a importância do estudo do processo decisório para essa Escola.

³ “... the term *organization* refers to the complex pattern of communication and relationships in a group of human beings.”

⁴ “Organizations are systems of coordinated action among individuals and groups whose preferences, information, interests, or knowledge differ. Organization theories describe the delicate conversion of conflict into cooperation, the mobilization of resources, and the coordination of effort that facilitate the joint survival of an organization and its members.”

Uma crítica atual (GAVETTI *et al.*, 2007) apresentada após mais de 60 anos do surgimento dessa Escola é que, muito embora tenham surgido sob a análise do processo de tomada de decisões organizacionais e o estudo da articulação interna da própria organização, incluindo estrutura, hierarquia e objetivos organizacionais, pouco tem se observado de evolução no resgate das origens dessa Escola. As ramificações por ela criadas passaram a contemplar mais adeptos, talvez por seu caráter mais pragmático, e poucos estudos são desenvolvidos atualmente em relação ao processo decisório organizacional.

Adiante, serão apresentadas as teorias-mestras dessa Escola, pertinentes ao estudo da atenção organizacional.

2.1.1 Racionalidade limitada

A principal contribuição introduzida por Simon (1947), e que lhe conferiu o Prêmio de Ciências Econômicas em Memória de Alfred Nobel de 1978, foi a noção de que as decisões não são tomadas de forma inteiramente racional. Ao contrário da noção do Homem Econômico, que utilizava informações perfeitas, e analisava todas as alternativas, tomando a decisão que maximizasse seu lucro; foi apresentada uma visão com preceitos mais comportamentais e psicológicos que refletissem a tomada de decisão individual.

Os limites da racionalidade humana partiram de alguns pressupostos: 1) a impossibilidade de análise de todas as alternativas possíveis, uma vez que sua totalidade é essencialmente desconhecida do ser humano; 2) limitações de memória e de processamento cognitivo impedem uma completa e precisa análise de todos os resultados esperados; 3) a existência de uma atenção seletiva, que é guiada pelo ambiente da tomada de decisão, e leva a preferências de análise de acordo com a maior disponibilidade de algumas informações em detrimento de outras; e 4) distorções no estabelecimento de critérios de preferências, enquanto buscando traduzir para bases ordinais, noções não quantificáveis ou apreciadas em valores monetários.

Dessa forma, o indivíduo decisor, durante seu processo de busca de informação para a elaboração e seleção de alternativas, não utilizaria um processo plenamente pré-especificado de busca incessante, quantificação de incertezas e geração final de preferências; mas buscaria por

soluções, até o momento em que encontrasse aquela que fosse boa o suficiente, para satisfazer as condições mínimas para solucionar o problema. A esse comportamento, Simon (1956) criou o termo “*satisficing*”, combinação das palavras *satisfy* (satisfazer) e *suffice* (basta), identificando um ato de parar de procurar soluções quando alguma encontrada for satisfatória.

Interessante é que esse comportamento psicológico, apresentado pelo ser humano na busca de alternativas, não serve somente para demonstrar a desistência quando encontrada uma solução satisfatória, como um ato de glorificação e êxtase pela descoberta da solução que atenda aos critérios mínimos. Nem tampouco somente demonstrar a negligência ou a ociosidade na busca por mais soluções. Mas também introduz a necessidade de ponderação se realmente será necessário dispende mais tempo, e recursos, para a busca de outras alternativas possíveis, transformando esse comportamento também em uma heurística cognitiva, simplificando o processo de tomada de decisão.

Com a introdução dos limites da racionalidade do decisor, naturalmente, as decisões tomadas dentro de uma organização jamais poderiam ser totalmente racionais, mas limitadamente racionais. E esses limites, originalmente encontrados no indivíduo, poderiam ser propagados pela organização enquanto entidade social, incluindo restrições de autoridade, conflito de interesses, exercício de poder e restrições a canais de comunicação, que poderiam ser observados no comportamento interno da organização.

2.1.2 Procedimentos e comportamento operacional

A partir das noções de autoridade, organização hierárquica, estímulo para a ação e busca por objetivos, trazida por Simon (1947), e aliado a própria natureza de estudo da Escola Comportamental, o estudo de procedimentos, como forma de direcionar o comportamento empresarial passou a ter uma maior relevância. Não apenas o aspecto produtivo é trazido em procedimentos, onde o encadeamento de ações permite a maior acurácia das tarefas realizadas, impactando na qualidade, na previsibilidade e na capacidade de gerenciamento do tempo, mas questões de distribuição de autoridade, responsabilidade e limitação de capacidade decisória.

A conceituação inicial de procedimentos surgiu como uma forma de promover economia dentro do conceito de racionalidade limitada. As atividades, e os parâmetros para sua realização,

estariam pré-definidos e compartimentalizados dentro do que March e Simon (1958) chamaram de “*programs*” (programas, em tradução livre), que seriam respostas padronizadas, ou constantes e previsíveis, para serem realizadas em condições normais, sem eventos externos ou problemas de origem operacional a serem resolvidos. Esses programas em nada poderiam se comparar a rotinas operacionais, mas sim a situações representativas de normalidade, e ausência de necessidade de busca por informações adicionais, ou de tomada de decisão que importe a mudança daquilo que fosse previsível.

Por meio dos procedimentos, subordinados aceitam a autoridade das escolhas realizadas pelos superiores, e a propagação da decisão poderia ocorrer sem questionamentos, permitindo que seu comportamento possa ser guiado pelas decisões dos superiores hierárquicos. Juntamente com as noções de exercício de poder e de estrutura hierárquica, procedimentos auxiliariam a coordenação das atividades de forma eficiente, permitindo a especialização do trabalho, a criação de grupos e a organização de toda a empresa para fins comuns.

Cyert e March (1963) também colocam os procedimentos operacionais padronizados e as regras de decisão como elementos centrais da teoria organizacional, servindo como mecanismos de coordenação para estabilizar as expectativas dos indivíduos e grupos, melhorando a percepção comum do ambiente, limitando a quantidade e profundidade de análise das alternativas disponíveis, e criando premissas e parâmetros para que a tomada de decisão ocorra de forma alinhada aos objetivos organizacionais.

Nelson e Winter (1982), elegem como ponto central de sua Teoria Econômica Evolucionária, as rotinas, ou procedimentos, como características distintivas de cada organização, da mesma forma que genes são distintivos para a formação de cada ser humano. Entretanto, não era considerado nas premissas iniciais da Escola do Comportamento Organizacional que as rotinas fossem consideradas como algo separado do processo de tomada de decisão.

Outra área de pesquisa análoga, que tomou corpo a partir da Pesquisa Operacional, está representada na chamada *Behavioral Operations Management* (Gestão do Comportamento Operacional) (LOCH e WU, 2007), utilizando indiretamente os preceitos da Escola do Comportamento Organizacional, apesar de não ser formalmente reconhecido. Possui um foco de busca de melhoria de desempenho operacional, a partir da interação entre o comportamento

humano, sistemas de operações e processos (BENDOLY *et al.*, 2015). A interação entre psicologia cognitiva, psicologia social e dinâmica de sistemas busca, em sua essência, entender questões motivacionais, heurísticas e vieses comportamentais e modelos mentais de percepção, a fim de redesenhar atividades e influenciar em ambientes operacionais, visando a melhoria de performance.

Os campos de estudo da Gestão do Comportamento Operacional abrangem decisões operacionais de alocação de capacidade produtiva, racionalização de recursos, entendimento e redesenho de cadeias de suprimentos e elaboração de cenários. Suas aplicações práticas conferem ao seu recente desenvolvimento e ampla aceitação, métodos de aprendizagem experimental, utilização de jogos para a tomada de decisões operacionais e simulações em tempo real. Importante ressaltar que resultados aparentemente paradoxais estão sendo apontados: enquanto alguns estudos recentes demonstram a utilização de heurísticas comportamentais como valiosos recursos organizacionais (KATSIKOPOULOS e GIGERENZER, 2013), outros demonstram que a capacidade de informação, processamento e coerência na tomada de decisão feitos por sistemas computacionais são superiores àqueles realizados por humanos (KIMBOROUGH *et al.*, 2002).

2.1.3 Objetivos e conflito de interesses

Outro princípio do Comportamento Organizacional diz respeito aos fatores motivacionais do indivíduo e sua aderência aos objetivos empresariais. Em uma análise inicial, os indivíduos participam de uma organização quando suas atividades desempenhadas contribuem para que ela atinja, de forma direta ou indireta, seus objetivos pessoais (SIMON, 1947). Uma troca então ocorre: a organização utiliza o tempo e o esforço do indivíduo, e lhe retribui com incentivos (compensações financeiras, estabilidade, clima de trabalho favorável, expectativas de crescimento, entre outras).

Naturalmente, cada indivíduo participante de uma organização terá suas aspirações e expectativas em níveis diferentes, bem como seus interesses e objetivos pessoais distribuídos de forma aleatória. E esses indivíduos continuarão a trabalhar para a organização, enquanto estiverem percebendo que seus incentivos possuem um valor maior que o custo de oportunidade de sua contribuição. Com a divisão do trabalho, a capacidade de aprendizagem e canais de

comunicação, os indivíduos formam subgrupos, com os quais seus objetivos e interesses pessoais possuem uma identidade mais forte do que os objetivos da organização como um todo.

Esse aspecto de ligação do indivíduo a uma identidade social, com formação de interesses e grupos distintos é uma característica básica e natural de qualquer organização, tendo sido abordado com maior profundidade por Cyert e March (1963), sobretudo em assuntos como conflito organizacional, barganha e comportamento de coalisão.

Além do aspecto social do conflito de interesses entre indivíduos e grupos da organização, March (1978) cita a influência dos valores individuais de participantes de uma decisão coletiva, apontando que “...preferências individuais muitas vezes parecem ser confusas e inconsistentes, e as preferências parecem mudar ao longo do tempo, pelo menos em parte como consequência das ações tomadas.”⁵ Essa noção ainda parece válida até os dias atuais, mesmo em um tempo onde a busca pela acurácia em previsões parecem fazer parte de uma disputa mundial, embora muito pouco se tenha conseguido de evolução em resultados práticos, sobretudo na precisão das previsões de futuro (TETLOCK, 2013).

A escolha racional, assim como a elaboração de previsões, depende de palpites, ou estimativas. O resultado esperado das alternativas disponíveis não é observado da mesma forma por toda a organização, seja pela assimetria de informação do indivíduo, seja pela valoração dada por cada indivíduo. March (1978) cita dois tipos de suposições sobre as alternativas disponíveis: a incerteza sobre a consequência futura das ações tomadas, ou seja, prever o que irá acontecer dada determinada escolha; e a incerteza sobre as preferências que serão dadas para essas consequências, ou como serão avaliados os resultados do que vai acontecer. Essa divergência nas expectativas e escolhas afetam tanto o resultado da decisão, como as regras pelas quais são tomadas as decisões (critérios de decisão). Já era pontada a importância de seletividade de qual informação é mais importante, e depois como consegui-la.

Cyert e March (1963) entendem os objetivos organizacionais como um conflito sustentado de interesses de diversos *stakeholders* (entes importantes e de interesse em uma organização, como é comumente entendido pelo termo). E ainda, a consistência desses objetivos nem sempre

⁵ “...individual preferences often appear to be fuzzy and inconsistent, and preferences appear to change over time, at least in part as a consequence of actions taken.”

garante que as decisões sejam tomadas de acordo com aquilo que foi pré-definido. A própria definição dos objetivos, como resultado desse conflito de interesses tende a ser restrita, dadas as limitações existentes no processo de barganha entre os envolvidos, particularmente em relação ao tempo, e à capacidade intelectual (racionalidade limitada). Dessa forma, o estabelecimento de objetivos torna-se algo adaptativo, com o desenvolvimento de sistemas de controles (orçamentos, governança, divisão de tarefas e especialização) entre os grupos de interesse. E as condições existentes, aliadas a decisões, formam um novo ambiente de futuro.

Esse processo iterativo de conflito de interesses, coalisção e criação de regras e alocação de atenção para novos objetivos, aliado a restrições de tempo e a racionalidade limitada, conferem à organização a capacidade de adaptação a novos ambientes. Mesmo assim, as organizações traçam planos e buscam incessantemente por melhores soluções para seus problemas, facilitando o entendimento de incertezas.

2.1.4 Estruturas especializadas de decisão

Como decorrência da autoridade e da hierarquia organizacional, processos podem ser estabelecidos para realização das atividades rotineiras. A esse conjunto coeso, Simon (1947) ampliou o conceito de estrutura hierárquica, atribuindo a finalidade de exercício do poder do decisor, para que se façam cumprir suas determinações sem questionamentos, e transparecendo formas para que problemas mais complexos, limitados pela capacidade humana, possam ser divididos e solucionados por outros indivíduos ou grupos da organização. Dessa forma, é configurada a noção de especialização vertical do processo decisório, onde decisões de níveis mais elevados influenciam e ditam as regras para decisões de níveis mais operacionais.

A utilização da informação, como uma premissa básica da Escola do Comportamento Organizacional, é vista através de fluxos de comunicação: critérios e parâmetros de decisão são originados na alta administração e descem pela empresa por meio de suas influências de autoridade e repercutem em seus processos e rotinas; da mesma forma que informações acerca do ambiente e do desempenho operacional naturalmente emergem das áreas de especialização funcional de desempenho de atividades, para a alta administração.

Muito embora essa estrutura organizacional hierárquica, de propagação de decisão possa ser visualizada na forma de uma pirâmide, onde alguns entes superiores centralizam as decisões e as informações geradas na base da pirâmide, ou captadas nos lados da pirâmide, esse formato somente representa uma parcela da visão: a questão formal do processo de tomada de decisão. Entretanto, os canais de comunicação estabelecidos, aliados à dinamicidade com que as mudanças ocorrem, criam na organização outra forma de estrutura: a estrutura de atenção, que representa um padrão de percepção de estímulos que causa hesitação e motivação para uma resposta positiva (SIMON, 1947).

Esse mesmo comportamento de reação organizacional a estímulos do ambiente foi observado por Mintzberg *et al.* (1976), que já em sua definição apresenta o processo de decisão como a série de ações que se inicia com a identificação de um estímulo, que demanda a tomada de decisão e termina com o comprometimento de recursos para ação. Estabelecida como a primeira etapa do processo de decisão, a identificação é categorizada como **oportunidade**, **problema** ou **crise** em função da natureza do estímulo que dispara o processo decisório. Essa iniciativa depende da amplitude cumulativa dos estímulos ultrapassarem um nível de gatilho que, segundo Radomsky (1967) *apud* Mintzberg (1976), é variável e está associado à carga de trabalho dos gestores. Assim, gestores envolvidos no tratamento de diversas crises e problemas seriam pouco propensos a identificar ameaças e oportunidades através de outros estímulos.

Os estímulos para as **crises** são associados a casos de extrema pressão onde a tomada de decisão torna-se obrigatória. As decisões associadas a **oportunidades** são iniciadas de forma voluntária a partir de estímulos de natureza não emergencial. Casos onde a natureza emergencial se encontra entre diversos níveis entre os extremos são denominados como **problemas**. E ainda, uma mesma questão pode migrar através do espectro de graduação de estímulos passando de oportunidade para problema e finalmente se tornar uma crise, em função de atrasos no processo decisório.

Simon (1947) introduziu a atenção como forte influência no direcionamento de estímulo para a tomada de decisão individual, como consequência da racionalidade limitada. Ou seja, além da incapacidade de abordagem de todas as alternativas, a atenção individual pode ser desviada para determinados assuntos, o que naturalmente restringiria a abordagem de outros. Isso sem contar o excesso de estímulos em situações com restrições de tempo, onde o decisor tem que decidir

quais assuntos merecerão interesse e quais serão ignorados. Dobrajska *et al.* (2015) realizaram interessante estudo acerca da delegação da responsabilidade formal de decisão, e concluíram sua predisposição em algumas situações: quando há conhecimentos específicos envolvidos, quando os conhecimentos técnicos do decisor não são compartilhados com outros detentores de conhecimento, e quando a capacidade cognitiva do decisor está excedida.

Em uma abordagem macro, “organizações e instituições fornecem os estímulos gerais e diretores de atenção que canalizam os comportamentos dos membros do grupo, e que fornecem a esses membros os objetivos intermediários que estimulam a ação.”⁶ (SIMON, 1947).

Essa mesma percepção de que a estrutura de atenção é criada pela organização também é trazida por Cyert e March (1963), ao introduzirem o caráter atenuador de conflitos de objetivos, quando áreas descentralizadas distintas alocam sua atenção para os mesmos assuntos, tendo sido captadas por um fluxo de comunicação.

2.2 O estudo da atenção

2.2.1 Elementos da atenção individual

O mecanismo neural responsável pela atenção é descrito por Knudsen (2007), que trouxe um modelo conceitual de funcionamento do mecanismo da atenção individual, composto por quatro processos distintos: memória de trabalho, seleção competitiva, controle de sensibilidade de cima para baixo e filtragem de estímulos salientes.

A memória de trabalho é processo responsável pela aceitação, armazenagem e manipulação de informações, que são utilizadas para a tomada de decisão e planejamento. A atenção e a memória de trabalho estão inter-relacionados, de forma que a memória de trabalho representa

⁶ “...organizations and institutions provide the general stimuli and attention-directors that channelize the behaviors of the members of the group, and that provide those members with the intermediate objectives that stimulate action”

os objetos da atenção, ou seja, as informações que atingem a memória de trabalho são aquelas que foram selecionadas pelo mecanismo da atenção.

A memória de trabalho também exerce controle através do processo de controle de sensibilidade de cima para baixo, que atua tanto em conjunto com a fixação do olhar, para melhorar a qualidade de informação captada no ambiente, como acessando os mecanismos de representações neurais que contém informação hierarquizada e codificada sobre memória sensorial, motora, memória armazenada de eventos passados ou estado interno do indivíduo, e cria informações mais precisas.

Se a memória de trabalho estiver ocupada interpretando informações, analisando ou realizando decisões, ela utiliza o mecanismo de controle de sensibilidade de cima para baixo agindo diretamente sobre o mecanismo de competição seletiva, e impedindo que sinais do ambiente sejam recebidos. Quando somente os processos de memória de trabalho, controle de sensibilidade de cima para baixo e competição seletiva estão atuando, ocorre um controle voluntário da atenção, normalmente conhecido como focalização ou concentração.

Se algum sinal é captado do ambiente externo, ele passa pela filtragem de estímulos salientes, acessando o mecanismo de representações neurais, já descrito acima, e cria uma informação que é encaminhada para processo de competição seletiva, que mede a intensidade desse sinal vindo dos filtros de saliência (de baixo para cima) com a intensidade dos sinais vindos da memória de trabalho através do controle de sensibilidade de cima para baixo.

O processo de competição seletiva somente regula que tipo de informação acessará a memória de trabalho, pela competição direta entre as forças dos sinais captados no ambiente pelo processo de filtragem de estímulos salientes, e sinais de controle de sensibilidade de cima para baixo, ora demandando melhoria na qualidade de informação, ora melhor representação.

Dessa forma, a Knudsen (2007) conclui que a atenção não é implantada no indivíduo apenas pelos sinais externos, ou pelas representações internas advindas do mecanismo de representações neurais, mas é um processo de seleção, resultado de uma competição permanente entre hierarquias de processamento de informações que disputam o acesso à memória de trabalho. E é a memória de trabalho que cria mecanismos de busca seletiva para a

melhoria da qualidade da informação e representação, permitindo que certas informações obtenham acesso mais fáceis à memória de trabalho que outras.

Esse processo simplificado de atenção individual assume atividades que são realizadas em porções espalhadas por todo o cérebro, e cuja representação no nível cognitivo facilita a visualização do funcionamento. Entretanto, dadas as diferenças genéticas, níveis de inteligência e personalidade de cada indivíduo, a psicologia está sendo direcionada a abordar o estudo da atenção através de redes de atenção, com a proposta integrativa de análise entre suas diversas áreas tradicionais de abordagem (POSNER e ROTHBART, 2007).

Ocasio (2011), por sua vez, inicia a abordagem da atenção organizacional, a partir da correlação com a mecanismos neurais de atenção individual, que foram categorizados:

- **Atenção seletiva:** Trata da seleção do foco de atenção a partir da incapacidade de processamento simultâneo de muitas informações e do excesso de estímulos de informação. Esse tipo de atenção é estudado tanto pela competição e distração causada pelos estímulos, como também pela influência de objetivos, demandas para a realização de tarefas e orientações cognitivas anteriores.
- **Atenção de vigilância:** Trata do processo pelo qual o indivíduo mantém concentração sustentada por determinado estímulo, esperando que algo ocorra ou mude.
- **Atenção executiva:** É central para o planejamento, solução de problemas, solução de conflitos e tomada de decisão, englobando a alocação controlada de atenção, com utilização concentrada de capacidade cognitiva e evitando interrupções.

2.2.2 Atenção organizacional

“ Todos sabem o que a atenção é. É a tomada de posse pela mente, de uma forma clara e vívida, de um daquilo que parece ser vários possíveis simultâneos objetos ou linhas de pensamento. Focalização, concentração, da consciência são sua essência. Isso implica a retirada de algumas coisas a fim de lidar de forma eficaz com outras, e é uma condição na qual faz uma real oposição

ao estado confuso, atordoado, desmiolado, no qual em francês é chamado 'distração', e 'fora do pensamento' em alemão.”⁷ (JAMES, W. in SIMON, 1947)

Com essa definição, Simon (1947) caracteriza a atenção, um sofisticado nível de comportamento verificado em um momento anterior à escolha racional, durante o qual as alternativas comportamentais, conhecimento aplicado em condições ambientais e as consequências esperadas pelas alternativas disponíveis, com antecipação de valores, são avaliadas e estudadas.

Um estímulo interno ou externo guia a atenção do decisor para alguns aspectos da situação, em detrimento de outros aspectos que podem direcionar a escolha em outra direção. A natureza específica da concentração não teria muita influência na escolha, entretanto seria de suma importância na seleção de estímulos e de informações. Dessa forma, a atenção dispensada para determinado estímulo não somente exerce influência sobre que tipo de problema deve recair sua decisão, como também exerce considerável influência sobre o resultado que será escolhido.

Para Ocasio (1997), já com uma visão de atenção inserida na organização como parte da atividade do decisor, “...atenção é definido como a notícia, codificação, interpretação e foco de tempo e esforço do decisor organizacional em (a) assuntos: o repertório disponível de categorias para que o ambiente faça sentido e (b) respostas: o repertório disponível de alternativas de ação.”⁸

2.2.3 Attention Based View (Visão Baseada na Atenção)

O modelo da *Attention Based View* (ABV) foi proposto por Ocasio (1997), a partir de um entendimento simplificado de condução das atividades organizacionais, mas que mantém total

⁷ “Every one knows what attention is. It is the taking possession by the mind, in clear and vivid form, of one out of what seem several simultaneously possible objects or trains of thought. Focalization, concentration, of consciousness are of its essence. It implies withdrawal from some things in order to deal effectively with others, and is a condition which has a real opposite in the confused, dazed, scatterbrained state which in French is called *distraction*, and *Zerstreuung* in German.”

⁸ “...attention is defined as the noticing, encoding, interpreting, and focusing of time and effort by organizational decision-makers on both (a) issues: the available repertoire of categories for making sense of the environment and (b) answers: the available repertoire of action alternatives.”

pertinência com a Escola do Comportamento Organizacional. Pretendeu acrescentar uma meta-teoria ao que Simon (1947) definiu como estímulo positivo para a decisão, trazendo conceitos sobre processos, canais de comunicação e elementos de estruturas de atenção dentro da organização.

Para Ocasio (1997), “... o comportamento da organização é o resultado de como as organizações canalizam e distribuem a atenção de seus decisores. O que os decisores fazem depende de quais assuntos e respostas está depositado seu foco de atenção. E os assuntos e respostas que estão focados depende de situações específicas e de como as regras, recursos e relacionamentos da organização distribuem vários assuntos, respostas e decisores em comunicações e procedimentos específicos.”⁹

Verifica-se, primeiramente, em sua análise, a estrita visão do processo de tomada de decisão como foco principal da teoria, e o caráter de influência da organização no comportamento individual, deixando de lado o aspecto de fluxo de informações e interpretações de informações como pontos de análise.

A atenção organizacional utiliza como princípio básico, um conjunto de estruturas sociais padronizadas distribuídas em diversos níveis:

- **Foco da atenção:** a atividade do decisor seria dependente dos assuntos e das respostas que ocupariam seu foco de atenção. Trata-se de um nível de cognição individual e conforme já apresentado anteriormente, seguem a lógica neuro-cognitiva da atenção individual, com seletividade de algumas informações em detrimento de outras. O estabelecimento de rotinas, por meio de processos automáticos de destinação da atenção, e consequentes ações de reação também automáticas visando o tratamento organizacional da atenção captada seria uma forma sugerida para melhorar o desempenho do foco de atenção. Um exemplo clássico é dirigir um veículo: quando a fase é de aprendizagem, as percepções e ações são direcionadas e pensadas a cada movimento; quando já se sabe dirigir, as percepções se tornam automáticas e as ações e reações também;

⁹ “... firm behavior is the result of how firms channel and distribute the attention of their decision-makers. What decision-makers do depends on what issues and answers they focus their attention. What issues and answers they focus on depends on the specific situation and on how the firm’s rules, resources, and relationships distribute various issues, answers, and decision-makers into specific communications and procedures.”

- **Atenção situacional:** possui relação com o repertório de assuntos e respostas previamente definidos, sobre os quais estaria focada a atenção do decisor, e consequentemente impactando o que ele faz. As decisões que são tomadas e as ações propostas pelo decisor dependeriam de um contexto ou situação particular em que ele se encontra. Trata-se da aplicação direta do princípio Lewiniano (ROSS e NISBETT, 1991), já comentado no Capítulo 2.1, onde situações influenciam e moldam o foco de atenção do indivíduo, e esse foco de atenção influencia e molda as ações dos indivíduos.

- **Distribuição estruturada da atenção:** Os contextos particulares, ou situações, em que os decisores se encontrariam, dependem de como as regras da organização, os recursos disponíveis e os relacionamentos sociais da organização estariam configurados. Esse conjunto de elementos da estrutura de alocação de atenção regularia e controlaria a alocação de assuntos, respostas e a definição de quais decisores estariam destinados a atividade específicas. A instrumentalização desse arranjo organizacional seria definida através de canais processuais e de canais de comunicação. Para Simon (1947), as estruturas sociais e econômicas criadas pela organização canalizam e distribuem a atenção dos decisores em processos discretos, de forma que as ações organizacionais e decisões resultam dessa complexa interação entre esses discretos processos.

A organização teria então, um papel fundamental no direcionamento da atenção distribuída de seus decisores. Embora essa atenção utilize como premissa as regras, os recursos e relacionamentos sociais da organização, ela é materializada e direcionada através do exercício da hierarquia, aqui manifestada no estabelecimento dos canais processuais e de comunicação da organização.

Ocasio (1997) criou um modelo integrativo contendo uma série de construtos e mecanismos que buscam demonstrar como a atenção, nos níveis individual, social e organizacional interagem para moldar o comportamento da organização (Figura 1). Entendendo a organização como um sistema social aberto, as entradas vindas pelo ambiente de decisão, captadas pela organização como assuntos a serem tratados (oportunidades, problemas ou crise), ou respostas disponíveis como alternativa de solução para esses assuntos, são transformadas em movimentos organizacionais, por meio de uma decisão.

Figura 1 – Modelo da atenção situacional e comportamento da organização.
 FONTE: OCASIO (1997). Traduzido e adaptado pelo autor.

Nesse modelo, os componentes principais são: 1) o ambiente da decisão; 2) o repertório de assuntos e respostas; 3) canais processuais e de comunicação; 4) as estruturas de atenção da organização; 5) os decisores e 6) os movimentos organizacionais. As linhas sólidas (1a, 2, 3, 4a, 4b, 4c, 5a, 5b e 5c) são os mecanismos que ligam os construtos a partir dos princípios gerais da teoria comentados anteriormente:

- **Foco da atenção:** Os decisores focam um conjunto limitado de assuntos e respostas como resultado de sua atenção seletiva individual (5b); e esse conjunto de assuntos e respostas servem de base para o processo decisório que leva a movimentos de adaptação organizacional (5c);

- **Atenção situacional:** a atenção do decisor é moldada por meio de canais processuais e de comunicação, que restringem a disponibilidade e a saliência (Tversky e Kahneman, 1974) do repertório de assuntos e repostas (3). Esses canais de processuais e de comunicação são responsáveis por direcionar o estímulo do ambiente para o decisor (1a),

por envolver os assuntos e respostas em símbolos culturais, artefatos e narrativas (2) e determinar a interação entre os participantes e decisores (5a);

- **Distribuição estruturada da atenção:** As estruturas de atenção (regras do jogo, recursos, participantes envolvidos - *players* e a posição social na organização) moldam o foco de atenção distribuído entre os decisores, por meio dos canais processuais e de comunicação. A distribuição de assuntos, respostas e decisores entre os vários canais processuais e de comunicação configuram as estruturas de atenção que geram uma série de valores que ordenam a importância e relevância dos assuntos e respostas (4a). A alocação concreta dos decisores em cada canal de comunicação e procedimentos que legitimam a coleta de informações e a efetiva decisão, é apresentada no mecanismo 4b. E através de estruturas de alocação de atenção, os decisores encontram uma série de interesses e identidades que moldam seu entendimento da situação e motiva a tomada da decisão (4c).

No modelo, as linhas tracejadas (1b, 1c e 6) não pertencem diretamente ao modelo de alocação de atenção, mas demonstram como os sistemas cultural (1b) e social (1c) da organização são moldados pelo ambiente de decisão, e como o ambiente de decisão é moldado pelos movimentos organizacionais (6).

O ambiente da decisão é constituído por uma série de fatores materiais, sociais e culturais, internos e externos à organização, como por exemplo elementos de mercado (competidores, consumidores e fornecedores), recursos disponíveis (matérias-primas, força de trabalho, capital investido), tecnologia, regras institucionais (leis e regulamentos, normas profissionais, comparativos do setor), e toda uma bagagem advinda do conhecimento, das ações e desempenho passado vivido pela organização. Quando inseridos no ambiente de decisão, os processos cognitivos individuais sofrem enorme influência dos esquemas cognitivos, símbolos e sistemas de interpretação culturais e institucionais em os rodeiam.

Os assuntos e respostas constituem um repertório de esquemas disponíveis para que o decisor crie sentido (WEICK, 1995) sobre as mudanças no ambiente organizacional e crie alternativas baseadas em coleta de informações e conhecimento organizacional para promover as mudanças. Eles refletem em produtos culturais, tecnologias, espaços físicos e arranjos, arquivos,

documentos, histórias, vocabulário e narrativas que fazem parte da memória organizacional. Os assuntos e respostas também possuem estreito relacionamento com a aprendizagem organizacional, seja relacionado à busca deliberada de informações no ambiente competitivo (CHOO, 2001), seja na criação de um repertório interpretativo que molda a forma com que a organização entende o ambiente competitivo e sua posição dentro desse ambiente (DAFT e WEICK, 1984).

Os assuntos seriam constituídos de uma categoria de problemas, oportunidades, ameaças, ou meros tópicos de informação que fazem parte da agenda de interesse da organização. Sobre a evolução de assuntos dentro da organização, Bigelow *et al.* (1993) traz uma tipologia para seu reconhecimento e tratamento, ao passo que Dutton e Ashford (1993), como resultado de uma pesquisa extensiva, demonstram a atuação de gerentes de nível médio, como principais precursores de como assuntos são tratados e tomam corpo dentro da agenda de decisão da alta direção das organizações.

Os canais processuais e de comunicação possuem uma função crítica em conduzir a alocação de atenção em assuntos e respostas para uma reação organizacional. Constituem atividades concretas, formais ou informais, interações e comunicações selecionadas pela organização para induzir os decisores a agir sobre determinada seleção de assuntos. Estão incluídos: reuniões formais ou informais, relatórios (memorandos de ação, relatórios de desempenho, relatório anual, pesquisas de satisfação dos clientes, contabilidade de custos) e protocolos administrativos (avaliação de pessoal, pedidos de alocação de capital e orçamento, pedidos de propostas).

Embora Ocasio (1997) tenha definido os canais processuais e de comunicação de forma aglutinada, trabalhando como um elemento central e materializador de seu modelo de alocação de atenção, a literatura não trouxe contribuições adicionais sobre esse elemento. Suas definições derivam do trabalho de Allison (1971), que cunha esse elemento sob uma definição única de “canais de ação”¹⁰, que representa o caminho que dever ser percorrido, tanto hierárquico, como de comunicação, dentro de uma organização política e regulamentada, para que decisões sejam tomadas e ações implantadas. Entretanto, Ocasio (1997) preferiu entender o termo de forma

¹⁰ *Action-channels* (p. 169)

dissociada entre canais de comunicação e canais processuais, que podem ser utilizados de forma independente ou conjunta, sem um maior aprofundamento conceitual.

O objeto de análise de Allison (1971) se deu em cima de uma crise militar entre Cuba e Estados Unidos, durante a guerra fria, e a avaliação feita trouxe contribuições extensivamente reconhecidas no campo das decisões políticas e em grupo, contendo diversos decisores, objetivos conflitantes e informações imprecisas. Nesse ponto, sofreu severas críticas de Bendor e Hammond (1992), sobretudo quanto às imprecisões dadas quando da influência da variável “canais de ação” na análise dos resultados verificados, principalmente pela subvaloração da hierarquia, item que deveria ser melhor contemplado, uma vez largamente evidenciado pela Escola do Comportamento Organizacional, na qual o livro tomou como base.

Por sua vez, os canais de comunicação são tratados dentro de uma área específica e de fundamental importância dentro da administração, chamada comunicação organizacional. Cheeney *et al.* (2010) abordam o tema na mesma linha de construção da Escola do Comportamento Organizacional: a comunicação como necessidade organizacional necessita de uma estruturas e processos, hierarquicamente alocados e especializados, visando amparar processos decisórios, com a racionalidade e eficiência. Os canais de comunicação estão relacionados a estratégias internas à organização, que fazem com que, formal ou informalmente, mensagens ou informações cheguem de diversas fontes, a destinatários específicos de interesse (ROGALA e BIALOWAS, 2016).

Os canais processuais já possuem maior embasamento na própria Escola do Comportamento Organizacional, quando a hierarquia e o comportamento operacional trazido por Simon (1947) contribuem para criar estruturas especializadas de decisão. Nesse contexto de definição, além de orientar as informações, em um estreitamento teórico com os canais de comunicação, também contribuem para definições de natureza organizacional, definindo os papéis e posições hierárquicas, bem como a legitimidade das decisões.

As estruturas de atenção possuem origem social, econômica e cultural e servem para governar a alocação de tempo, esforço e foco de atenção dos decisores. Essas estruturas regulam a valoração e legitimam os assuntos e as respostas utilizados, criam e distribuem os canais processuais e de comunicação pelo qual esses assuntos e respostas tomam a atenção dos

decisores, e influenciam nos interesses e interpretações dos decisores na tomada de decisão. Essas estruturas se dividem em quatro categorias que agem de forma interativa:

- **Regras do jogo:** é um conjunto de princípios formais ou informais de ação, interação e interpretação que guiam ou restringem as atividades do decisor, tanto para cumprir os objetivos da organização, como para gerar status social, créditos e recompensas no processo. Essa definição está relacionada à lógica institucional¹¹ (THORNTON *et al.*, 2012), e constituem uma série de premissas, normas, valores e incentivos que servem para interpretar a realidade organizacional, qual o comportamento mais apropriado e como obter sucesso. Organizações são concorrentemente, um conjunto de sistemas cooperativos, guiados por objetivos coletivos comuns; um conjunto de coalisões políticas, cujos objetivos e interesses conflituosos devem ser tratados pelo decisor; e arenas de contestação onde os participantes competem por status, poder e recompensas materiais, para si ou para sua equipe. Essas regras do jogo, portanto, criam uma lógica de ação, com valores e incentivos materiais e culturais que regulam os motivadores da coordenação, barganha e contestação que permeiam as diversas situações organizacionais.

- **Participantes envolvidos – *players*:** Constituem as pessoas ou grupos que participam das atividades organizacionais, internas ou externas à organização, agindo como atores estruturalmente autônomos, dissociados da posição formal que ocupam, e da linha hierárquica de decisão que fazem parte. Eles afetam a atenção organizacional através de habilidade específicas, crenças e valores que são trazidos para a organização, e influenciam a forma com que assuntos e respostas são internalizados e valorados, bem como afetam diretamente os canais de comunicação e canais processuais estabelecidos. Constituem pessoas, ou grupos de interesse autônomos que, através de sua influência social, poder e controle, afetam e regulam a atividade dos decisores. Como exemplo, o CEO (*Chief Executive Officer*), membros do Conselho de Administração, gerentes de nível médio, representantes de sindicatos, acionistas, principais consumidores ou fornecedores, analistas, consultores e até a própria imprensa. Os participantes envolvidos

¹¹ A perspectiva da lógica institucional constitui em uma série de análises de como as inter-relações entre instituições, indivíduos e organizações criam regras que governam quais *issues*, contingências estratégicas, ou problemas se tornam importantes na disputa política entre os atores nas organizações. Valores, crenças e regras da lógica institucional determinam quais respostas e soluções estão disponíveis e são apropriadas no controle econômico e na atividade política da organização.

são distintos da posição estrutural que ocupam, exercendo seu poder e influência pelas características pessoais, crenças e valores que moldam a posição estrutural que exercem, e influenciam as demais. Os participantes envolvidos também são distintos da figura do decisor, pois exercem seu poder para influenciar e regular as atividades dos decisores, estes sim caracterizados por estarem diretamente relacionados aos canais processuais e legitimados para exercerem a tomada de decisão.

- **Posições estruturais:** representam os papéis desempenhados e as identificações sociais que especificam a função e orientação dos decisores e suas inter-relações com outras posições estruturais internas ou externas à organização. A posição estrutural se relaciona com as regras do jogo e cria para o decisor a motivação, valores, interesses e identidades que influenciam como ele pensa e age na organização. A definição das posições estruturais é decorrência da especialização do trabalho e representa a estrutura organizacional formal. Essas estruturas moldam a forma como a barganha, a coordenação e a contestação ocorrem, e estabelece a regra hierárquica de conflito de objetivos e mobilização de recursos.

- **Recursos:** constitui o conjunto de ativos tangíveis e intangíveis que permitem que a organização exerça sua operação, entregando produtos ou serviços. Constituem recursos humanos, físicos, tecnológicos, e financeiros disponíveis para que a organização cumpra seus objetivos. Os recursos não podem ser confundidos com as respostas que os decisores possuem como alternativa para suas soluções. As respostas constituem esquemas cognitivos disponíveis como alternativas para que os decisores optem por dar início aos movimentos organizacionais. Recursos são os ativos utilizados nesses movimentos. Embora moldem a quantidade de respostas disponíveis, os recursos não determinam de forma completa a adoção de soluções que demandem recursos adicionais, ou que a organização ainda não possua.

Existem três mecanismos pelos quais as estruturas de alocação de atenção governam a condução das atenções: 1) através das regras da organização, recursos e relações sociais estruturadas na organização são geradas uma série de valores que dão legitimidade, importância e relevância aos assuntos e respostas; 2) essas estruturas canalizam e distribuem as atividades dos decisores em um conjunto concreto de canais processuais e de comunicação; e 3) as estruturas de atenção

fornece ao decisor uma série de interesses e identidades que são usados para gerar interesses e motivações para a ação.

Estudos posteriores envolvendo especificamente o modelo da atenção situacional e comportamento da organização (Figura 1) foram iniciados por Ren e Guo (2011) que realizaram uma análise processual de como gerentes de nível médio captam e aproveitam oportunidades de empreendimento, utilizando como guia a análise de estruturas de alocação de atenção (regras do jogo, participantes envolvidos, posição estrutural e recursos). Embora não diretamente alocados em posições de decisão, a importância dos gerentes de nível médio foi sugerida como fundamental para o aspecto oportunístico da alocação de atenção, sobretudo por serem os principais responsáveis pela venda de assuntos para a alta administração (DUTON e ASHFORD, 1993). Entretanto, o trabalho de Ren e Guo (2011) somente cria as conexões lógicas e faz proposições para estudos empíricos, com base na literatura existente.

Em trabalho posterior, também envolvendo gerentes de nível médio, Mathias e Williams (2017) utilizam o método de análise de conteúdo para identificar a mudança da cognição a partir de identidades diferentes nas opções de análise de empreendimentos sem, portanto, analisar pormenorizadamente as estruturas de alocação de atenção.

Stevens *et al.* (2015) foram os primeiros a utilizar um modelo contendo as quatro categorias formadoras das estruturas de atenção citadas em Ocasio (1997) e validadas em Ren e Guo (2011) para investigar se 148 empresas socialmente orientadas com fins lucrativo da Bélgica possuíam atenção alocada para fins sociais. A metodologia quantitativa (correlação bivariante) utilizada a partir de questionários respondidos pelos CEOs, juntamente com dados financeiros e variáveis de controle apontaram para grande influência do CEO na definição de valores voltados para questões sociais. Também validaram a influência significativa das estruturas de alocação de atenção no foco de atenção organizacional.

Barnett (2008) criou um modelo de inter-relação entre ABV e estudo de Opções Reais (entende os recursos da organização como motores de escolhas e heterogeneidade, buscando a captura de valor e redução de risco na seleção de investimentos e projetos), utilizando as estruturas de alocação de atenção e sua influência nos canais processuais e de comunicação, para otimizar a escolha de um portfólio que traga o maior retorno. Entretanto, não realizou comprovação

empírica dessa associação, nem teceu maiores contribuições a essa estrutura de alocação de atenção, apenas confirmando-a.

Utilizando com base o modelo da Figura 1, Valliere (2013) propõe um modelo de esquemático para estudo de alerta organizacional, onde o modelo mental do indivíduo tem fundamental importância na percepção de fenômenos e eventos externos.

Yu *et al.* (2005) argumentaram que existe tanto uma visão estrutural, como uma de criação de sentido (WEICK, 1995). A visão estrutural da atenção aborda as maneiras em que as empresas estabelecem estruturas que influenciam a alocação da atenção dos decisores, enquanto a de criação de sentido concentra-se no modelo mental do decisor no sentido de moldar aquilo que captura sua atenção.

O único trabalho que apresentou alguma crítica ao modelo da atenção situacional e comportamento da organização (Figura 1), foi realizado por Ekenlud e Räisänen (2011), sugerindo: 1) que os resultados do movimentos organizacionais sejam reavaliados em termos de resultados esperados e resultados efetivos, sendo estes últimos utilizados como um sistema interativo de controle para influência nas estruturas de atenção; 2) esse sistema interativo de controle também deveria ocorrer entre o decisor e a atualização ao repertório de assuntos e respostas, de forma completar o ciclo de aprendizagem organizacional e 3) um sistema de controle de diagnóstico deveria ser feito pelos decisores validando as contribuições e restrições dadas pelas estruturas de alocação de atenção.

2.2.4 Estudos empíricos da ABV

Outros estudos, além dos citados no capítulo anterior (2.2.3) que avaliaram especificamente o modelo da atenção situacional e comportamento da organização (Figura 1), encontram-se abaixo, listados em ordem cronológica. Tal opção se deu para que a evolução dos estudos derivados de Ocasio (1997) possa ser observada.

Thornton e Ocasio (1999) investigaram como mudanças na lógica institucional modificam a distribuição de poder, representada na linha sucessória de editores de livros acadêmicos nos

Estados Unidos. Foi utilizada como metodologia uma combinação de dados históricos, entrevistas, e extrapolação de dados. Comprovou-se uma mudança de foco de atenção anterior dos autores, que era voltada aos interesses dos escritores, para uma maior atenção ao mercado; mudança de crescimento interno para aquisições; mudança da forma de sucessão que era baseada no tamanho e na estrutura, para sucessão baseada no produto e no mercado.

Hansen e Haas (2001) conduziram uma pesquisa quantitativa (medição da quantidade de visualizações), baseada na análise de acesso a documentos de uma empresa de consultoria, onde a reputação no fornecimento de documentação cria uma condição de poucas, mas confiáveis publicações. A fundamentação teórica agrega noções de ecologia. A busca por assuntos passou a ser guiada mais pela reputação, do que pela quantidade de publicações semelhantes. O artigo trata da captação da atenção individual, baseada em confiança no sentido coletivo dado.

Hoffman e Ocasio (2001) avaliaram a repercussão na mídia impressa sobre eventos relacionados à indústria química e seu impacto no meio ambiente, criando um modelo de atenção pública do setor a eventos externos. Verificou-se que nem todos os eventos são entendidos pelo público da mesma forma em diferentes períodos do tempo, causando impacto no tempo de exposição da publicação na mídia impressa. Questões de ordem econômica e percepção de seriedade das empresas envolvidas com a opinião pública foram fatores determinantes na mudança de exposição pública.

Hung (2005) objetivou analisar as diferenças de força e de intensidade nas relações institucionais de empresas com o ambiente, através de um estudo comparativo e histórico, entre sete empresas de computadores pessoais de Taiwan. Demonstrou que diversas estruturas de alocação de atenção, moldadas principalmente por visões políticas, influenciaram em tempos distintos de entrada de três empresas no mercado chinês. Utilizou uma análise ilustrativa (distribuição de empresas em um gráfico de atenção - política x mercado), comparativa e histórica.

Yu *et al.* (2005) conduziram um estudo etnográfico de uma empresa resultante de uma aquisição, por um período de oito anos, durante os quais eles observaram as reuniões quinzenais da gerência sênior, buscando estudar como a estrutura organizacional influenciou aspectos da integração de processos gerenciais. Eles descobriram que, conforme a estrutura da empresa mudava, incluindo a reorganização das divisões, a atenção dada aos vários assuntos internos e

externos de integração também mudou, apresentando implicações significativas para a orientação estratégica da empresa.

Cho e Hambrick (2006) também utilizaram análise histórica, com metodologia de análise quantitativa a partir da interpretação automatizada de documentos (cartas dos acionistas), com criação de dicionário específico para interpretar o significado ao longo do tempo. O objeto de investigação foi a mudança na composição e na orientação de equipe da alta direção de empresas do setor aéreo, quando foi aprovada a desregulamentação da aviação civil norte americana. Verificou-se, embora de forma não igualitária, uma mudança de uma visão de engenharia para uma visão de empreendimento, em virtude do novo cenário concorrencial.

Kaplan (2008) estudou como a cognição do CEO, as capacidades organizacionais e os incentivos contribuíram para moldar a estratégia de entrada de empresas no mercado crescente de fibra-óptica a partir dos anos 1980. Foram analisados 71 fornecedores de tecnologia, configurando uma análise longitudinal baseada em dados públicos. Foram utilizados modelos quantitativos para inferir modelos que representassem as influências no tempo de entrada no mercado.

Ocasio e Joseph (2008) apresentaram um estudo também longitudinal, histórico dentro de uma única empresa, baseado em documentos coletados na General Electric, demonstrando a mudança de visão, estratégia, estrutura organizacional, canais de comunicação e vocabulário utilizado. Foi apresentado como um contraponto às críticas criadas por Mintzberg (1994), o qual sugeria o abandono da realização de planejamento estratégico formal e de longo prazo, pelo inevitável surgimento de estratégias emergentes e não previstas nas sessões de planejamento. Observando as diversas adaptações pelas quais a empresa passou ao longo do tempo, concluiu por uma transformação do planejamento estratégico em algo mais dinâmico.

Bouquet e Birkinshaw (2008) investigaram como subsidiárias internacionais de grandes empresas utilizavam seus recursos e competências para alocar a atenção da matriz em busca de recursos. Foi utilizada uma metodologia quantitativa (correlação e regressão), a partir de questionário endereçado para 283 subsidiárias multinacionais. Como resultado, verificou-se que a atenção é parcialmente alocada para as filiais baseado na posição estrutural em que a

mesma se encontra na organização (peso), mas também na capacidade de chamar a atenção dos envolvidos no processo de alocação de recursos (voz).

Rerup (2009) utiliza os preceitos da ABV para sugerir um modelo de triangulação de atenção (Estabilidade da atenção, vividez e coerência), como resultado de sua análise empírica do caso de lançamento de uma nova insulina no mercado farmacêutico. Foi utilizado método qualitativo, longitudinal coletado através de entrevistas. Como conclusão, foi verificado que diferentes envolvidos no processo de desenvolvimento da nova droga possuíam diferentes objetivos e diferentes visões do resultado do empreendimento, levando ao seu fracasso.

Nigam e Ocasio (2010), analisam os efeitos da atenção pública a eventos, particularmente o fracasso da proposta de reforma do sistema de saúde dos Estados Unidos, proposta pelo presidente Clinton. Foi utilizada metodologia de narrativa e análise de conteúdo onde verificou-se emergir a atenção e a criação de sentido no ambiente, surgindo uma representação coletiva que guiou a cognição rumo ao seu fracasso.

Sullivan (2010) realizou um estudo de como uma organização gera soluções a novos problemas, enquanto tem grande parte de sua atenção focada para rotinas. Analisou dentro da Agência Federal de Administração da Aviação dos Estados Unidos, a competição pela atenção a novas regras de segurança de aviação demandadas por outros órgãos. Como conclusão encontrou que parâmetros de frequência, que representa a percepção da importância, e o senso de urgência como catalisadores da atenção organizacional.

Ekenlud e Räisänen (2011) efetuaram um estudo longitudinal, qualitativo, investigando através da participação em eventos, congressos e reuniões do setor automobilístico da Europa, como foram reorganizados os projetos, e evoluíram os processos de inovação de projetos de veículos após a crise de 2008. Apesar de encontrarem uma relação causal de adaptação da organização após mudanças no ambiente, contribuíram sugerindo complementação ao modelo teórico inicial da ABV, conforme citado anteriormente.

Barreto e Patient (2013) partem da diversidade do entendimento individual dentro da organização sobre as oportunidades e ameaças do ambiente externo, o que afeta diretamente o nível de atenção, e propõem algumas hipóteses baseadas na distância do indivíduo em relação

ao fato e na capacidade de percepção a mudanças. A pesquisa empírica foi focada em uma única empresa, e mediu a percepção de diversos envolvidos por meio de questionários.

Eggers e Gerasymenko (2014) apresentaram motivadores que chamam a atenção de investidores de alto risco. Informações de baixo desempenho e aumento de desafios organizacionais fazem o foco dos investidores mudarem em relação ao investimento realizado. A criação de hipóteses, metodologia e resultado não foram definidos, mas englobou análise de financiamentos a novas empresas, por bancos franceses, no ano de 2006.

Palmié *et al.* (2015) utilizaram as premissas teóricas da ABV e produzem um modelo intermediário de decisão tecnológica, sem se aprofundar em qualquer um dos elementos citados no modelo da atenção situacional e comportamento da organização (Figura 1). Baseiam suas assertivas em um levantamento empírico qualitativo e sugerem diferentes tipos abordagens para segmentar escolhas tecnológicas, a partir da qual podem ser feitas análise de impacto percebido e incerteza da decisão.

Kammerlander e Ganter (2015) realizaram uma pesquisa qualitativa visando identificar as motivações não-econômicas que afetam a atenção de decisões de empresas familiares quando se deparam com decisões de descontinuidade tecnológica. Embora essas motivações nem tenham sido totalmente levadas em consideração durante as decisões tomadas, contribuíram para sua influência sobretudo questões de poder e controle familiar. O trabalho também não abordou de forma direta, qualquer um dos elementos estruturais no modelo de alocação e atenção.

Vuori e Huy (2016), partiram da análise do caso do declínio da Nokia com competidora no mercado de telefonia móvel, e realizaram uma pesquisa qualitativa identificando a partir de entrevistas com representantes de diversos níveis decisórios dentro da organização, qual a influência de temores de experiências do passado e do histórico de agressividade na distribuição estruturada da atenção organizacional, moldando a cognição dos altos executivos e modificando a comunicação entre executivos de nível médio.

Gupta *et al.* (2016) utilizam o modelo de alocação de atenção, sobretudo o conceito de foco da atenção e sua influência na a saliência de assuntos tratados por altos executivos e o

direcionamento estratégico, para justificar seu estudo visando medir a orientação empreendedora nos níveis de proatividade, aversão ao risco e inovação. Embora não diretamente relacionado ao modelo do processo descrito por Ocasio (1997), utiliza em sua plenitude os princípios da teoria.

Kim *et al.* (2016) estudaram a influência de fatores não financeiros em empresas de influência familiar, na resposta a ações relacionadas ao meio ambiente, em empresas pertencentes a setores poluidores. Foram utilizadas análise documental e histórica, e apontaram para uma influência positiva entre a atenção da alta direção a assuntos referentes ao meio ambiente, e respostas distintivas, em empresas familiares, influenciadas por canais de comunicação internos.

A totalidade dos 20 trabalhos listados demonstram uma variedade de utilização da ABV como ase teórica, e que podem ser agrupados conforme segue:

- Influência do ambiente da decisão na seleção de assuntos e respostas: Esse grupo de estudos trata desde a circunscrição de como é realizada a seletividade de informações em uma visão individual (HANSEN e HAAS; 2001), como assuntos e repostas são internalizados na organização (BARRETO e PATIENT, 2013), e como a resposta do ambiente organizacional (HOFFMAN e OCASIO, 2001), sobretudo a opinião pública (NIGAN e OCASIO, 2010) e em atividade de regulamentação (SULLIVAN, 2010), dado o contexto de assuntos e respostas tratados e conduzidos ao longo do tempo. As pesquisas com um foco individual têm uma natureza mais quantitativa e mede a percepção individual, enquanto as avaliações com foco no entendimento do ambiente utilizam dados públicos, notícias e analisam o conteúdo das narrativas organizacionais e mudanças no ambiente;

- Influência e tratamento de assuntos e respostas em movimentos organizacionais: esse grupo avalia como decisões (HUNG, 2005; KAPLAN, 2008; EKENLUD e RÄISÄNEN, 2011; KIM *et al.*, 2016) e movimentos organizacionais (VUORI e HUY, 2016) e setoriais (THORTON e OCASIO, 1999; CHO e HAMBRICK, 2006) foram conduzidos ao longo do tempo. Os trabalhos mais antigo fizeram uso da análise da Lógica Institucional (THORTON *et al.*, 2012) e tendem a avaliar empresas e setores ao longo do tempo, a partir de dados históricos públicos, análise documental e

entrevistas. Enquanto trabalhos mais recentes buscam uma avaliação qualitativa baseada em entrevistas.

- **Avaliação de mudanças organizacionais e comportamento organizacional:** constitui um grupo que busca entender as mudanças organizacionais (YU *et al.*, 2005; OCASIO e JOSEPH, 2008), as diversas interpretações do ambiente que resultam em decisões (RERUP, 2009; EGGERS e GERASYMENKO, 2014; PALMIÉ *et al.*, 2015; KAMMERLANDER e GANTER, 2015; GUPTA *et al.*, 2016), e o comportamento organizacional relativo à atenção (BOUQUET e BIRKINSHAW, 2008).

Importante destacar que as ideias, ou a mera existência da ABV, oriundas do trabalho de Ocasio (1997) são amplamente citadas (mais de 2000 citações em fevereiro de 2017), mas poucos trabalhos, podendo-se citar aqueles indicados acima, utilizam seus princípios, elementos, ou modelagem lógica como base de análise, ainda que agregados a outras teorias.

2.3 Atenção organizacional e estratégia

A atenção organizacional possui uma estreita relação com a estratégia organizacional. Mintzberg *et al.* (1976) sugeriam que a decisão estratégica poderia ser verificada com o comprometimento de recursos com a ação, a partir de um estímulo observado no ambiente, em uma análise simplificada de que decisões estratégicas são tomadas com a finalidade de mudar o rumo da organização, de forma ativa ou reativa.

Logo após, Porter (1980) iniciava a proeminente Escola do Posicionamento, que colocava a estratégia organizacional como um conjunto de ações decorrentes da execução de uma planejamento analítico deliberado, onde o estudo de forças competitivas (fornecedores, compradores, novos entrantes, substitutos e a rivalidade entre os competidores) seriam suficientes para que qualquer organização pudesse se posicionar de forma competitiva para atingir seus objetivos.

Dessa forma, cada organização possuiria em sua estratégia competitiva, um conjunto de ações ofensivas e defensivas, previamente planejadas, visando: colocar a organização em uma posição

competitiva de melhor proveito; traçar seus movimentos estratégicos em busca de novas oportunidades e; antecipar-se às mudanças no ambiente competitivo e às mudanças tecnológicas.

A atenção organizacional estaria presente na identificação e configuração dessa estratégia, primeiramente no nível individual ou do grupo responsável pela elaboração do planejamento, em nível de foco de atenção, ativando sua percepção do ambiente, estabelecendo os assuntos e respostas necessários para a elaboração do plano, e colocando em prática as estruturas de atenção visando a transformação do plano em ações estratégicas. Durante a implantação do planejamento, o nível de atenção situacional seria responsável por utilizar os canais processuais e de comunicação para acompanhar a implantação das estratégias, seus resultados e eventual necessidade de correções, representado por decisões intercorrentes a partir do monitoramento interno da organização.

Entretanto, Mintzberg (1994) identificou que a estratégia de uma organização compreende tanto os objetivos, políticas e iniciativas deliberadas, ou seja, previamente planejadas, formalizadas, explicitadas e definidas anteriormente à ação, como estratégias emergentes, que são implementadas independentemente de qualquer planejamento. Em sua crítica, identificou que não bastaria um planejamento estratégico bem elaborado, detalhado, com diversas alternativas de implantação, mas uma correta e constante adaptação do planejamento idealizado, à realidade do ambiente, e do resultado de cada etapa de sua implantação.

A percepção da importância da estratégia emergente e da constante necessidade de adaptação, confere à ABV, sua plenitude em termos de aplicabilidade, acionando também o nível de distribuição estruturada da atenção, permitindo que outras decisões estratégicas sejam tomadas de forma a ajustar o planejamento estratégico previamente concebido às necessidades emergentes não previstas.

Outra escola de proeminência, e que faz um contraponto à Escola do Posicionamento, que coloca o ambiente externo e a configuração dos competidores como os maiores fatores de influência da estratégia, é a RBV (*Resource Based-View of the firm*), ou visão da firma baseada em recursos), que claramente se sustenta nos aspectos internos e nas competências da organização. Dessa forma, a vantagem competitiva sustentável pode ser atingida com a gestão estratégica de recursos valiosos, raros, de difícil imitação e não substituíveis (BARNEY, 1991).

Em uma linha próxima, Prahalad e Hamel (1990) sugerem que as organizações entendam quais são as competências essenciais existentes, cujos recursos possam ser prontamente alocados para construir tecnologias e processos multifuncionais que suportem a vantagem competitiva. Dessa forma, as raízes da competitividade não seriam, somente, oriundas da estrutura do ambiente externo, mas sim, principalmente, das fortalezas internas da organização.

Entretanto, apenas possuir os recursos não garante a vantagem competitiva em ambientes dinâmicos. Empresas competitivas precisam ter a capacidade de se adaptar ao ambiente em constante mudança (TEECE *et al.*, 1997) ou desenvolver a capacidade de alterar os recursos de forma dinâmica (EISENHARDT e MARTIN, 2000). Contudo, as empresas não podem se adaptar de forma aleatória. Em muitos casos é importante antecipar e/ou construir o futuro desejado (PRAHALAD e HAMEL, 1990). Devido justamente às incertezas que permeiam o futuro do setor, empresas competitivas deveriam desenvolver a capacidade de avaliação e previsão tecnológica para aumentar sua consciência sobre o futuro, ou seja, identificar oportunidades, mitigar as ameaças e desenvolver uma visão sobre o futuro do setor.

Para Prahalad e Hamel (1990), as competências são estoques de conhecimento, que podem ser recombinadas para suportar outras tecnologias, que por sua vez, serão a base para novos produtos e serviços. Assim sendo, uma decisão fundamental da empresa é sobre quais competências devem ser desenvolvidas.

E essas decisões sobre quais competências devem ser desenvolvidas, apesar de distanciadas da frenética competição cotidiana por números e resultados de curto prazo, possuem estreita relação com a ABV, fundamentalmente em termos da sua própria concepção a partir do comportamento organizacional como resultado de como as organizações canalizam e distribuem a atenção de seus decisores, pela seleção de assuntos e respostas destinados à decisão. Ou seja, a ABV pode ser utilizada como instrumento de desenvolvimento de competências essenciais voltadas ao desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.

Prahalad e Hamel (1990) ainda argumentam que não basta apenas identificar e desenvolver as competências essenciais, mas também alavancá-las a partir de investimento nos recursos e tecnologias necessários para ultrapassar os concorrentes, desenvolver novos negócios (produtos e serviços) e desenvolver parcerias estratégicas. A partir daí, é desejável o desenvolvimento de

uma cultura de foco em competências essenciais, libertando os recursos e talentos que antes eram empregados pontualmente na promoção de negócios distintivos, para fortalecer as competências essenciais e estimulando os gestores a identificar e buscar competências essenciais futuras.

Revisitando sua teoria de capacidades dinâmicas, Teece (2007) propõe um modelo de operacionalização das atividades estratégicas de adaptação dos recursos organizacionais às mudanças ambientais, sobretudo por necessidade de inovação, mudança de modelo de negócios e a competição global. Isso leva à necessidade de uma gestão empreendedora estratégica, enraizada nos processos organizacionais, e baseada em três etapas principais: 1) sentir e entender as necessidades de mudança através de sistemas analíticos e aprendizagem; 2) apoderar-se das oportunidades, através de estruturas, processos e incentivos e; 3) gerir as ameaças e realizar as transformações, através de constante realinhamento dos recursos organizacionais.

Observa-se, de maneira superficial, traços da ABV, com seu processo de utilização de estruturas e procedimentos que visam a observação de assuntos no ambiente transformaram-se em movimentos organizacionais por meio de decisões estratégicas, com o modelo proposto por Teece (2007), com uma etapa inicial de sensibilização, uma transformação dessa sensibilização em ação, através dos recursos organizacionais, e uma gestão de transformação organizacional.

Bromiley e Papenhausen (2003) traçam uma aproximação da estratégia organizacional com a Escola do Comportamento Organizacional como alternativa de análise frente à análise econômica tradicional, ao criticar as premissas de equilíbrio econômico e desconsideração da racionalidade limitada na tomada de decisão utilizadas nas análises da RBV.

2.4 O processo decisório

Simon (1947) foi o precursor da análise do processo decisório, bem como sugeriu uma primeira sugestão de estruturação do processo decisório em etapas. A esse tipo de abordagem, chamada prescritiva, pretende-se buscar uma abordagem ótima para que as atividades dos decisores sejam realizadas de forma lógica, racional e interativa, levando a melhores resultados, se comparados a resultados decorrentes da pura sorte (CLEMEN, 1997).

Dessa forma, Simon (1947) identificou o processo decisório em três etapas: 1) prospecção, envolvendo a análise do problema, as necessidades que devem ser atendidas, e a situação que demanda uma solução; 2) concepção, que é a busca de alternativas, ou informações adicionais que possam contribuir para o desenho de soluções; e 3) decisão, que é a escolha da linha de ação a ser seguida para a solução do problema.

Hammond, Keeney e Raiffa (1999) entendem o processo decisório composto em oito etapas: Problema, Objetivos, Alternativas, Consequências, *Trade-offs*, Incertezas, Tolerância ao risco e Decisões interligadas. Observa-se que as duas primeiras etapas fazem parte da identificação do problema, ou prospecção conforme Simon (1947), as cinco etapas seguintes podem ser analisadas como uma decomposição mais minuciosa do que Simon (1947) identificou como concepção, e a etapa final, Decisões interligadas, assume um caráter mais dinâmico e fluido do processo decisório, onde a decisão tomada cria situações ou alternativas que impactam em decisões posteriores, evidenciando a importância da implantação da decisão tomada e das consequências posteriores dessa decisão.

Uma sugestão, mais simplificada por Clemen (1997) apresenta seis etapas: 1) Identificação do problema e objetivos, 2) Identificar alternativas, 3) Decompor e modelar o problema através da estrutura, das incertezas e das preferências; 4) Escolher a melhor alternativa; 5) Fazer análise de sensibilidade em termos de probabilidades e cenários da alternativa escolhida; e 6) Implantar a alternativa escolhida, caso não haja necessidade de reanalisar todo o processo.

Uma abordagem também prescritiva, mais voltada à estruturação matemática das alternativas, incluindo probabilidade e avaliação de riscos é proposta por McNamee e Celona (2008), tratando o processo decisório organizacional, com uma visão mais próxima à da condução de um projeto, com a definição de objetivos, definição de equipes, comunicação de etapas e implantação de ações e decisões. A esse processo, chamado de Processo de Diálogo Decisório¹², entendem como etapas: 1) Diálogo de enquadramento do problema; 2) Diálogo de alternativas; 3) Diálogo de análise; e 4) Diálogo de decisão; que ocorrem iterativamente entre um grupo de projeto, responsável por dar suporte de análise de informação e um grupo de decisores.

¹² *Dialog Decision Process* (p.227)

Um outro tipo de abordagem teórica do processo decisório, que representou a base da investigação comportamental de Simon (1947), pode ser chamada de descritiva, na qual assume que a realização da atividade decisória não é perfeitamente calculada e organizada, mas sim influenciada pela racionalidade limitada do decisor, pela imperfeição da informação, que muitas vezes é preenchida pelos envolvidos com opiniões e vontades próprias, pela variabilidade de preferências, e pela atuação de heurísticas e vieses, aos quais os seres humanos estão vulneráveis (BAZERMAN e MOORE, 2009)

Para a finalidade de definição desse trabalho, cujo modelo teórico inclui a análise de processos decisórios, o mesmo será composto com quatro etapas, três delas representando as originalmente definidas por Simon (1947), e adicionada a etapa final referente à implantação, clamada por diversos autores (CLEMEN, 1997; HAMMOND, KEENEY e RAIFFA, 1999). Essas quatro etapas serão definidas:

- 1 - Identificação do Problema:** compreendendo a primeira impressão noticiada de que algo necessitada e uma solução advinda de uma decisão a ser realizada por um representante hierárquico legitimado, até a identificação real dos objetivos a serem alcançados e da definição do escopo daquilo que será decidido;
- 2 - Coleta de informação:** é a busca por soluções disponíveis, alternativas, composição de soluções, discussão de viabilidade das soluções, análise probabilística, cálculo de risco e estruturação completa da decisão para que a mesma seja tomada.
- 3 - Decisão:** é o ato formal de escolha de uma alternativa, ou o ato formal de início de uma linha de ação, mesmo que seja o adiamento da decisão;
- 4 – Implantação:** compreendem as atividades posteriores de acompanhamento das ações tomadas, do reporte da condução das linhas de ação desencadeadas e notícias dos resultados vivenciados em decorrência da decisão tomada.

2.5 O modelo teórico do estudo

Com base nas referências teóricas trazidas, o estudo possui um caráter mais exploratório e explanatório do que confirmatório do modelo existente. Além disso, o modelo que mais se aproxima da realidade organizacional, apresentado por Ocasio (1997), apesar de bem ilustrativo

e aparentemente completo, não foi submetido a verificação empírica baseada em uma análise interna e funcional de uma organização.

Além disso, como o trabalho se propõe a investigar como estão distribuídas e são acionados os elementos estruturas do modelo de alocação de atenção organizacional, buscando identificar seu mecanismo de ativação e arranjos lógicos, são necessários eventos decisórios, corretamente posicionados em termos cronológicos e bem delimitados no entendimento daqueles que dele participaram, para que possam ser evidenciados a partir do modelo proposto por Ocasio (1997).

Apesar da existência de um estudo com proposta semelhante (STEVENS *et. al.*, 2015), a validação dos elementos de estrutura propostos no modelo da ABV, e sua importância, foi determinada por um estudo quantitativo, concluído a partir de respostas únicas que representaram toda a organização, em determinado momento, não demonstrando como essas estruturas trabalham em conjunto ao longo do tempo, resposta que somente será alcançada através de uma análise aprofundada e qualitativa.

Dessa forma, o modelo de estudo proposto pode ser representado na figura 2, onde, a partir do estudo de processos decisórios, representado por eventos historicamente distribuídos que contenham processos decisórios, possam ser observadas as características do ambiente de decisão, identificados os assuntos e respostas obtidos, os canais processuais e de comunicação utilizados e a existência e utilização das estruturas de alocação de atenção, incluindo Regras do Jogo, Participantes envolvidos, Posições Estruturais e Recursos.

Figura 2 – Modelo teórico do estudo

3 METODOLOGIA

3.1 Contextualização da pesquisa

Uma clara e compreensível contextualização sobre as dimensões e delimitações daquilo que está sendo estudado é a primeira etapa para o início de uma pesquisa científica. Para isso, necessária a definição dos objetivos do estudo, dos métodos indicando como será realizado o estudo, das ferramentas utilizadas, das contribuições esperadas e das limitações encontradas.

O objeto principal do estudo é investigar como as estruturas de atenção, geralmente informais e desenvolvidas a partir de características sociais, econômicas e culturais da organização, influenciam a alocação de atenção estratégica da organização. Embora informais e pouco evidentes dentro da organização, pretende-se investigar também se existe e como funciona o uso deliberado dessa estrutura, e quais elementos são preponderantes e mais impactantes no desenvolvimento dessa estrutura.

O referencial teórico discutido no Capítulo 2 permite uma noção aprofundada do funcionamento organizacional a partir da Escola do Comportamento Organizacional, coerente com a proposta do estudo em termos de unidade de investigação (processos e estruturas) e utilizando os mesmos objetos de investigação: processos decisórios. O modelo proposto pela ABV (Capítulo 2.2.3) permite identificar os componentes básicos de formação da estrutura de atenção, definindo o que será observado na pesquisa em campo.

Para atingir os objetivos do trabalho, esse capítulo trata do método escolhido, dos elementos de investigação a ser utilizado, dos procedimentos e protocolos referentes à metodologia empregada e das técnicas de coleta e análise dos resultados.

3.2 Estudos anteriores e determinação do tipo da pesquisa

O objetivo principal da metodologia científica é delimitar a forma com que a ciência deve captar a realidade, com o objetivo de aperfeiçoar critérios utilizados e os procedimentos empregados, garantindo a característica científica do trabalho realizado (MARTINS e THEÓPHILO, 2007).

A forma com a qual o objetivo do estudo científico é alcançado, chamado de método, também deve manter coerência com as condições e critérios de busca desse objetivo na realidade estudada. Conforme apontado anteriormente, estudos anteriores de investigação de alocação de atenção identificaram apenas sua existência e intensidade, em termos de influência do ambiente no comportamento das organizações (HOFFMAN e OCASIO, 2001; SULLIVAN, 2010) mudanças da estrutura de atenção dentro de uma organização ao longo do tempo (YU *et al.*, 2005; OCASIO e JOSEPH, 2008), e análises de setores (THORNTON e OCASIO, 1999; HUNG, 2005; CHOO e HAMBRICK, 2006; KAPLAN, 2008, STEVENS *et al.*, 2015), em sua grande parte utilizando análise retrospectiva e focado em mudanças ambientais.

Esses estudos contribuem de forma indireta para o entendimento das estruturas de alocação de atenção, mas não investigam seus processos de forma direta. Para atender aos objetivos propostos, e preencher lacunas já apontadas na literatura (GAVETTI *et al.*, 2007), pretende-se observar como ocorre o processo de formação e mudanças da estrutura de atenção dentro de organização. O ponto de vista da observação do fato não é inferido pela observação das mudanças no meio ambiente e sua consequente adaptação pela organização, mas sim pela investigação direta dos processos internos de captação, interpretação de informações e estímulo para a decisão.

Em diversas ocasiões de investigação científica desse tema, são relatadas dificuldades relacionadas ao total de participantes, dificuldade de colaboração por parte dos respondentes e obstáculos criados no próprio ambiente empresarial dificultando a obtenção de informações.

Prevendo dificuldades dessa natureza e buscando identificar, de forma aprofundada as estrutura e processos de alocação de atenção, optou-se pela condução de uma metodologia analítica, sem interferência do pesquisador, qualitativa, através do método de pesquisa baseado em estudo de caso.

3.3 O método de estudo de caso

Yin (2005) define o método de estudo de caso como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo, inserido no contexto da realidade, sendo aplicável, especialmente, em ocasiões onde o fenômeno observado e o contexto não estão claramente definidos.

O método de estudo de caso possui uma abordagem eminentemente qualitativa, cuja característica fundamental é baseada na descrição, compreensão e interpretação aprofundada de fatos e fenômenos. É uma contrapartida à abordagem quantitativa, que busca significados estatísticos, em amostras representativas, como forma de associar e entender fenômenos da realidade a partir da abstração das observações feitas em uma amostra (LANGLEY, 1999).

Na abordagem do estudo de caso, há um estudo aprofundado e intenso, circunscrito em uma unidade social, onde as observações do pesquisador não interferem ou alteram o contexto observado. Nessa ocasião, o pesquisador busca compreender a totalidade do cenário observado e a partir dessa observação, realiza a descrição e parte para a compreensão dos fatores e variáveis inseridas naquele contexto (MARTINS e THEÓPHILO, 2007).

Mesmo sem a possibilidade de atingir a representatividade estatística, que permite o teste de hipóteses e a generalização dos resultados, o propósito buscado por esse estudo não é validar modelos ou fatores previamente estudados, mas sim verificar, em processos particulares cujos eventos podem ser minuciosamente descritos ao longo do tempo, se as premissas essenciais que caracterizam os elementos estruturais do processo de alocação de atenção estavam devidamente presentes e funcionais, se houve a noção de existência e um trabalho de otimização dos recursos disponíveis, e identificar quais esforços podem gerar melhores resultados, a fim de contribuir com o a melhoria do sistema de alerta para situações que devam ser evitadas, ou empreender o estímulo necessário para buscar soluções desejáveis.

Dessa forma, o propósito de compreensão aprofundada dos fatores estruturais envolvidos, como esses fatores são utilizados, e a criação de explicações pela utilização ou não de fatores estruturantes durante processos decisórios, ou mesmo na identificação e interpretação de informações, justificam a escolha do método de estudo de caso para a abordagem do problema.

Componentes importantes para iniciar a pesquisa, e para a posterior elaboração do projeto de estudo de casos, visando a delimitação da pesquisa e estabelecendo a lógica e os critérios de interpretação são trazidos por Yin (2005):

- **Questões de estudo:** tem a finalidade de estabelecer a direção que o estudo pretende seguir para atingir os objetivos propostos.

- **Proposições, se houver:** são fundamentais para refletir as questões teóricas que embasam a pesquisa, bem como mostrar onde e sob quais circunstâncias de análise devem ser procuradas as questões relevantes. Se as proposições forem de difícil definição, ou se estiverem atreladas a questões exploratórias, deveria trazer as finalidades e os critérios necessários para o julgamento satisfatório do resultado da pesquisa.
- **Unidades de análise:** esse componente trata de definir qual o objeto principal que está sendo analisado e seus limites de investigação. Pretende identificar o que a pesquisa realizada entende como “caso”.
- **Lógica que une os dados às proposições teóricas:** trata de uma questão relacionada à análise dos dados, e tem como principal orientação trazer as informações coletadas para um padrão aceitável trazido em proposições teóricas.
- **Critérios para interpretar as constatações:** como decorrência do critério anterior, avalia qual a diferença observada no caso específico com o padrão definido, e quais as semelhanças que podem ser feitas com outros padrões.

Esses cinco componentes definidos para o estudo em questão estão descritos nos itens que seguem.

3.3.1 Questão de estudo

A questão de estudo principal desse trabalho, que pode ser derivada da questão-problema (Capítulo 1.3) e do objetivo do estudo (Capítulo 1.4) pode ser escrita da seguinte forma: “Como os elementos estruturais do modelo da atenção situacional e comportamento da organização de Ocasio (1997), representado pelas estruturas de atenção, canais processuais e canais de comunicação influenciam a decisão estratégica organizacional?”

Como objetivos decorrentes da questão principal, pretende-se identificar:

- 1 - Todos os elementos do modelo teórico estão presentes e identificados?
- 2 - O uso desses elementos é conhecido e foi deliberado?

- 3 - Que elementos da estrutura foram mais importantes?
- 4 - Qual foi a reação e o impacto da utilização de diferentes elementos do modelo de alocação de atenção, na resposta estratégica a eventos?
- 5 - Que elementos podem ser utilizados na alocação de atenção a eventos futuros?

3.3.2 O modelo de pesquisa

A natureza principal do estudo é explanatória, ou seja, pretende explicar como os elementos estruturais do processo de alocação de atenção organizacional funcionam e como estão distribuídos. A identificação desses elementos deve decorrer de casos exemplificativos (processos decisórios) onde os mesmos foram utilizados durante o processo de alocação de atenção, e identificar qual o impacto de sua utilização dos elementos estruturantes no desempenho do processo decisório tomado.

Entretanto, o estudo também possui uma vertente exploratória, que busca também identificar que elementos presentes na estrutura melhor contribuem para o desempenho do processo de alocação de atenção, e quais fatores podem ser considerados restritivos ou dificultadores de sua eficácia. Ainda, elementos que possam influenciar essa estrutura que não tenham sido considerados pela literatura podem ser encontrados.

Nesse sentido, a partir do levantamento bibliográfico realizado no Capítulo 2, pode ser apresentada as seguintes etapas logicamente construídas que ajudam na estruturação do modelo teórico:

- Organizações possuem processos de alocação de atenção, estruturados ou não, formalizados ou não, conscientemente utilizados ou não, e que podem variar ao longo do tempo;
- Esses processos de alocação de atenção permitem que a identificação e análise de mudanças ambientais (riscos ou oportunidades), possam criar estímulos visando uma possível ação de adaptação. Essa característica do processo de atenção organizacional refere-se ao caráter de vigilância da atenção organizacional;
- O processo decisório visando uma possível ação, somente ocorre quando a organização, ou uma coalisão dominante na organização, percebe a importância desses estímulos, e inicia a busca de informações adicionais, ou entendimentos

adicionais que geram propostas de ação. Nesse ponto, o processo de alocação de atenção organizacional possui o caráter seletivo da alocação de atenção organizacional;

- Estudando a viabilidade das alternativas (propostas de ação), e havendo a necessidade e viabilidade de alguma ação, a decisão é tomada, alterando o comportamento organizacional e ditando novos rumos em termos estratégicos. Nesse ponto, a alocação de atenção organizacional possui o caráter executivo, onde novos objetivos são definidos, novos processos são alterados e a mobilização organizacional torna-se mais importante.

A partir dessas etapas, foi apresentado na Figura 2 o modelo de estudo que resume as proposições. Observa-se que a delimitação dos elementos das estruturas de atenção (Regras do jogo, Participantes envolvidos, Posições estruturais e Recursos), canais processuais e canais de comunicação são meramente conceituais, trazidas da teoria da ABV relacionada ao assunto e que, invariavelmente, não estão perfeitamente definidas e claramente visualizadas durante as etapas de um processo decisório.

Por esse motivo, o modelo da pesquisa necessita analisar os eventos ocorridos em processos decisórios delimitados e, dentro desses eventos, extrair indícios que possam evidenciar os elementos estruturais do processo de alocação de atenção (estruturas de atenção, canais processuais e canais de comunicação) que contribuíram para responder à questão de pesquisa e objetivos do trabalho.

3.3.3 Unidade de análise e definição dos casos

A unidade de análise central é o processo de alocação de atenção. Como dificilmente esses processos são formalizados, ou contidos em uma área específica da organização, ou sequer evidentes e conhecidos pelas pessoas dentro da organização, a própria identificação dos mesmos merece cautela.

Para o trabalho em campo, objetivou-se se que as unidades de análise (processos de alocação de atenção):

- Devessem estar próximos, serem de responsabilidade, ou reconhecidos por pessoas que possuíam efetivo poder decisório, preferivelmente em nível estratégico, caracterizados como tendo considerável impacto na organização;
- Possuíssem algum tipo de evidência em termos de informação histórica, seja documental, ou estivessem representada na memória de pessoas envolvidas;
- Pudessem representar elementos que influenciaram ou foram trabalhados ao longo de um processo decisório concreto;

Nesse contexto, o estudo precisou de uma correta delimitação antes do início das atividades de coleta de dados, a fim de permitir que as observações realizadas pudessem ser enquadradas nos elementos citados da literatura. Primeiramente, diversas características inerentes às organizações foram cogitadas e avaliadas para a realização do estudo, levando-se em conta o caráter exploratório, e prevendo adequar os esforços do trabalho em campo com potenciais resultados e dificuldades.

O tamanho da organização foi a primeira característica avaliada. Independentemente do tamanho em termos numéricos, como número de funcionários, número de clientes, abrangência territorial ou faturamento, importante observar a complexidade que o tamanho da organização traz para a tomada de decisão. Organizações menores, caracterizadas por uma única pessoa ou um pequeno grupo de pessoas responsáveis pelas decisões, poderiam contribuir com poucos processos de alocação de atenção por organização. Além disso, muitos dos elementos citados na literatura, bem como sua organização, são informais, e poderiam ser aglutinados em uma única etapa, ou serem de responsabilidade de poucas pessoas. Isso poderia trazer dificuldades na observação, ou atrapalhar a análise das observações por contaminar o que seria fruto de um processo de alocação de atenção, como o mero acaso, ou o acerto involuntário do decisor.

Organizações muito grandes, por outro lado, com diversas filiais, ou diversos centros de comando geralmente tendem a reduzir sua complexidade com a criação de regras e normas de governança, o que também poderia dificultar a observação por conter diversos elementos de observação, sobreposição hierárquica e funcional de pessoas, e um acesso mais restrito às pessoas de um alto nível hierárquico, que geralmente são as responsáveis pela tomada de decisões estratégicas.

A opção tomada para a realização do estudo foi a de organizações de porte intermediário, onde existisse uma complexidade contida e facilmente identificável para a tomada de decisão, uma quantidade razoável e quantificável de pessoas envolvidas nas etapas da tomada de decisão, e uma possibilidade de visualização completa daquilo que foi envolvido durante o processo de alocação de atenção de uma decisão tomada.

Uma segunda característica importante considerada para a eleição as organizações estudadas foi a velocidade de mudanças no ambiente competitivo. Trazendo os conceitos Eisenhardt e Burgeois (1988), ambientes de alta velocidade “... são aqueles que possuem rápida e descontínua mudança na demanda, competidores, tecnologia ou regulação, onde a informação é também imprecisa, indisponível ou obsoleta.¹³”. Organizações inseridas em ambientes com maior velocidade, tendem a sofrer maior atuação de forças externas, uma vez que o entendimento desse ambiente, e dessas forças, teoricamente é restrito e prejudicado pela imprecisão de informações quando decisões são tomadas.

Conforme já levantado anteriormente (Capítulo 2.3), nesse tipo de ambiente com mudanças constantes no ambiente, a quantidade de decisões estratégicas de natureza emergente, e suas constantes correções e adaptações tendem a ser maior e mais frequentes. Isso coloca a organização em uma condição de maior incerteza, de modo que não se pode relacionar se o resultado observado em termos de desempenho se deu em virtude de uma decisão estratégica acertada, ou se foi resultado do mero acaso. Dessa forma, observações anteriores e posteriores à decisão ficam comprometidas e duvidosas. Por esse motivo, para esse estudo, optou-se por ambientes competitivos com mudanças menos frequentes, preferencialmente regulamentados, e com competidores conhecidos e tradicionalmente conhecidos.

Escolha por ambientes com poucas mudanças também foram objeto de pesquisas sobre atenção organizacional, como Thornton e Ocasio (1999) no setor editorial acadêmico, Hoffman e Ocasio (2001) no setor de mídia impressa, Rerup (2009) no setor de pesquisa e desenvolvimento de uma indústria farmacêutica, ou Nigam e Ocasio (2010) na opinião pública norte americana a respeito de uma reforma no sistema de saúde.

¹³ “By high velocity, we mean those environments in which there is rapid and discontinuous change in demand, competitors, technology, or regulation, so that information is often inaccurate, unavailable, or obsolete.”

Outra vertente observou mudanças na estrutura da atenção organizacional de organizações, enquanto verificadas mudanças ambientais, como Cho e Hambrick (2006) e Sullivan (2010) na desregulamentação do setor aeronáutico norte americano, Kaplan (2008) no crescimento competitivo do setor de fibra-óptica norte americano, ou Ekenlud e Räisänen (2011) em eventos de influência em processos de inovação para o setor automobilístico europeu após uma crise de demanda.

Aliando essas duas linhas de estudos anteriores, foi escolhido o setor de educação superior para servir de base para o estudo, primeiramente por ser um setor bem regulamentado, principalmente nos quesitos operacionais, com níveis mínimos de estrutura física e corpo docente, o que confere condições mais equânimes de competição; segundo, por tratar de um ambiente com poucas mudanças em termos de modelo de negócio e serviço oferecido e, terceiro, por se tratar de um setor com demanda em ascensão, o que oferece oportunidades estratégicas para as organizações já estabelecidas e para novos entrantes.

Entretanto, apesar de existirem vários competidores já estabelecidos, bem como vários tipos de instituições (empresas públicas, instituições sem fins lucrativos, instituições privadas e grandes conglomerados), dentro desse setor existem competidores com modelos de negócio distintos e, naturalmente, com finalidades distintas, o que impossibilita, ou ao menos dificulta, uma análise comparativa.

Nesse ponto, uma terceira característica organizacional teve que ser levada em consideração: a natureza da organização. Instituições de ensino podem ser divididas grosseiramente em públicas ou privadas. Instituições públicas possuem orçamento governamental previsto e conhecido, salários já contingenciados e objetivam atender à sociedade, cumprindo seus objetivos derivados de políticas públicas. Já instituições privadas, com ou sem fins lucrativos, dependem de receitas, advindas de diversas fontes, como pagamento realizado pelos alunos, financiamentos públicos e privados, repasse por mantenedoras ou agências de fomento, e apesar de também cumprirem sua atividade social, não possuem as mesmas prioridades como objetivos se comparadas a instituições públicas.

Exemplificativamente, a título de comparação, instituições públicas não buscam crescimento territorial, ou em número de alunos, ou em número de professores, uma vez que seu orçamento

e sua oferta de serviço é delimitada; elas buscam um crescimento qualitativo. Instituições privadas buscam o crescimento de tamanho, pois isso traduz em maiores receitas, que podem ser convertidas em lucro, ou reinvestidas na própria instituição financiando seu crescimento; é um crescimento que tende a ser quantitativo.

Dessa forma, a natureza da organização se tornou um fator crítico para a definição das organizações que seriam avaliadas no estudo. Conforme será apresentado adiante (Capítulo 3.4), um pré-teste do questionário foi aplicado em uma Instituição de Ensino Privada, de grande porte, sem fins lucrativos, e foi observado que as prioridades dessa Instituição estavam mais relacionadas à sustentabilidade financeira da organização, ações que evitassem evasão e aumento na oferta de cursos de pós-graduação *latu sensu*. Todas iniciativas visando o crescimento orgânico quantitativo e em lucro. Além disso, como fator dificultador para a coleta de dados, muitas informações repassadas durante a entrevista do pré-teste dependiam exclusivamente das percepções do entrevistado, sendo restringido o acesso ou até mesmo confirmada a existência de documentos comprobatórios.

Sob uma análise superficial e baseada em dados públicos sobre a natureza organizacional e serviços prestados, presume-se que Instituições de Ensino Superior possam ser alocadas de acordo com duas lógicas distintas de funcionamento, o que confere a elas um conjunto de características distintivas que se resumem em um possível reflexo nas estruturas de alocação de atenção (Quadro 1).

	Lógica Acadêmica	Lógica de Mercado
Natureza da Instituição	Predominantemente pública	Privada
Mercado	Graduação e pós (<i>stricto</i>)	Graduação, pós (<i>latu</i>), cursos e consultoria
Identidade Organizacional	Academia	Negócios
Missão	Busca excelência acadêmica	Busca excelência em negócios
Estrutura de poder	Regulamentada e hierarquizada	Em células com diretriz administrativa central
Foco de atenção	Conexões internacionais, produção acadêmica interna	Busca atender necessidades de mercado. Soluções direcionadas a executivos.
Estratégia	Crescimento limitado pela Instituição e melhoria de qualidade e desempenho individual	Crescimento baseado em negócios viáveis e melhoria pode ser adquirida
Lógica de investimento	Longo prazo, negociado com capital restrito por meios políticos	Curto e longo prazo, por projetos, obrigação de reinvestimento
Regras de desempenho	Prestígio acadêmico (publicações)	Prestígio em negócios (reconhecimento de mercado)

Quadro 1 – Comparativo entre as lógicas das organizações estudadas

Dessa forma, foi delimitado no estudo, que as organizações observadas deveriam seguir a lógica acadêmica, de natureza pública, tanto para corroborar com um ambiente competitivo com poucas mudanças, como para facilitar a coleta de dados pela disponibilidade de dados históricos e documentos comprobatórios.

Definido por conveniência, dada a proximidade com as instituições, foram eleitos o Departamento de Administração (DA) e o Departamento de Economia (DE) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP) como organizações principais a serem estudadas.

Dentro de cada uma dessas organizações, foram avaliadas as atas de reunião dos respectivos conselhos deliberativos, responsáveis por todas as decisões de cada Departamento, no período

de 2001 a 2016. A partir da análise do conteúdo dos diversos assuntos registrados das reuniões, o Pesquisador extraiu descrições relacionadas a eventos que, analisados continuamente ao longo do tempo, puderam ser caracterizados como eventos decisórios estratégicos. Esses eventos representavam os processos de alocação de atenção organizacional, por conter um esforço organizacional adicional às atividades deliberativas corriqueiras, e por conter em seus assuntos, elementos característicos de processos decisórios representativos, com possível impacto organizacional que demandasse sua discussão nesse nível decisório colegiado.

Os assuntos que caracterizaram esses eventos estratégicos, foram definidos de acordo com alguns critérios: deveriam representar esforços adicionais àqueles que já estariam sendo demandados para a realização das atividades cotidianas, seja em termos financeiros, ou de dedicação de pessoal; representar esforço adicional dos envolvidos além das obrigações estatutárias de seus cargos; ou representar decisões cujo impacto no curso dos eventos posteriores fossem de difícil reparação. Ou seja, todas as decisões que ultrapassassem aquele conjunto de assuntos que rotineiramente fossem de atribuição dos membros dos Conselhos para deliberação, seriam incluídos no rol de eventos decisórios estratégicos.

A partir de cada evento selecionado e historicamente delimitado a partir das atas, os processos de alocação de atenção para cada caso puderam ser investigados por meio de entrevistas com os envolvidos, conforme modelo da pesquisa (Figura 2).

3.3.4 Lógica entre os dados e as proposições teóricas

A análise dos dados foi feita a partir de relatórios individuais de cada caso contendo a descrição do evento decisório estratégico contextualizado ao longo do tempo, suas características particulares, os elementos principais do processo decisório e suas consequências, e a análise das estruturas de alocação de atenção envolvidas para cada caso.

Como a literatura não traz elementos específicos para a investigação dos elementos estruturais do modelo de alocação de atenção de Ocasio (1997), apresentado na Figura 1, foram utilizadas as definições originais propostas (Capítulo 2.2.3), bem como foram trazidos achados identificados durante a coleta.

Uma análise comparativa entre os casos analisados foi feita, a fim de trazer um quadro mais abrangente sobre as estruturas observadas para cada organização, sua importância atribuída e sua prevalência, bem como identificar achados que apresentem divergência ao modelo teórico. A comparação entre os casos foi realizada a partir da estratégia de sintetização definida por Langley (1999) que, além de indicada para a análise de processos, preconiza que o pesquisador estabeleça critérios de medição para a comparação dos casos, bem como para criar uma representação preditiva de resultados.

3.3.5. Critérios para a análise dos casos

Critérios para a medição de constructos são apontados por Eisenhardt (1989) como fundamentais para o fortalecimento de teorias envolvendo o método de estudo de caso. Dessa forma, para o presente estudo, é necessário estabelecer critérios de análise e medição dos fatores de importância atribuídos aos elementos estruturais dos modelos de alocação de atenção identificados na análise dos casos.

Na busca por critérios para a medição de importância de fatores, Miles (1979) já havia identificado a problemática de definição de critérios para a comparação de dados qualitativos, entretanto, apresenta em sua conclusão, uma sugestão de graduação de medidas de importância de fatores com apenas três níveis: alto, médio e baixo.

Entretanto, Eisenhardt (1988), trouxe na análise de importância de uma de suas variáveis, também extraídas de análise qualitativa, uma graduação de percepção de importância variando de 0 (nada importante) a 10 (extremamente importante), que parece ser adequada para a análise da influência dos elementos estruturais do processo de alocação de atenção do presente trabalho.

Na tabela abaixo encontra-se o detalhamento de cada significado que foi atribuído pelo Pesquisador à importância percebida em cada elemento estrutural, e o nível de utilização do elemento para o processo decisório de cada caso analisado. Para a nota final de influência do elemento, foi considerada a média das notas de importância e utilização.

Composição da Nota de Influência

Nota	Importância para o caso	Utilização do elemento no caso
0	Nenhuma importância	Nenhuma utilização
1	Pouquíssima importância	Pouquíssima utilização
2	Muito pouca importância	Muito pouca utilização
3	Pouca importância	Pouca utilização
4	Importância um pouco abaixo da média	Utilização pouco abaixo da média
5	Importância neutra	Utilização indiferente
6	Importância um pouco acima da média	Utilização pouco acima da média
7	Importância razoável	Utilização de forma razoável
8	Muita importância	Muita utilização
9	Muitíssima importância	Muitíssima utilização
10	Totalmente importante	Utilização em sua plenitude

Quadro 2 – Critérios de avaliação da influência dos elementos do modelo em cada caso analisado

Para fins de adequação do entendimento da composição da nota à terminologia de análise de cada elemento, abaixo está listada a ordem lógica de avaliação de cada elemento:

- Ambiente da Decisão: Qual a importância do ambiente da decisão como gerador de estímulos ou apresentador de desafios para o processo de alocação de atenção visualizado durante o processo decisório do caso. Qual a utilização de esforços de reconhecimento e de entendimento do ambiente de decisão necessários para o processo de alocação de atenção identificado no processo decisório do caso.
- Assuntos e respostas: Qual a importância dos assuntos disponíveis à organização como impactantes à lógica institucional estabelecida na organização e qual a importância das respostas obtidas ou geradas em temas de impacto previsto no desempenho organizacional que contribuiu para o processo de alocação de atenção visualizado durante o processo decisório do caso. Qual o nível de utilização de diversos assuntos e a busca e geração de respostas organizacionais dadas a diversos assuntos durante o processo de alocação de atenção identificado no processo decisório do caso.
- Canais Processuais e de Comunicação: Qual a importância dos canais processuais e dos canais de comunicação como facilitadores na condução do processo e alocação de atenção que serviu para o processo decisório do caso. Qual o nível de utilização

dos canis processuais e dos canais de comunicação para que o processo de alocação de atenção ocorresse com a fluidez necessária ao processo decisório do caso.

- Estrutura de Atenção 1 – Regras do Jogo: Qual a importância das regras do jogo como facilitadores na condução do processo e alocação de atenção que serviu para o processo decisório do caso. Qual o nível de utilização das regras do jogo como incentivo para que o processo de alocação de atenção ocorresse com a fluidez necessária ao processo decisório do caso.
- Estrutura de Atenção 2 – Participantes envolvidos: Qual a importância da existência de participantes envolvidos como elemento condutor do processo e alocação de atenção que serviu para o processo decisório do caso. Qual o nível de utilização dos participantes envolvidos como facilitador para que o processo de alocação de atenção ocorresse com a fluidez necessária ao processo decisório do caso.
- Estrutura de Atenção 3 – Posições estruturais: Qual a importância das posições estruturais como elemento facilitador do processo e alocação de atenção que serviu para o processo decisório do caso. Qual o nível de utilização das posições estruturais existentes como facilitador para que o processo de alocação de atenção ocorresse com a fluidez necessária ao processo decisório do caso.
- Estrutura de Atenção 4 – Recursos: Qual a importância do gerenciamento dos recursos como elemento necessário ao processo e alocação de atenção que serviu para o processo decisório do caso. Qual o nível de utilização de atividades de gestão de recursos para que o processo de alocação de atenção ocorresse com a fluidez necessária ao processo decisório do caso.

Ao final, a análise traz críticas ao modelo teórico utilizado como base para o estudo, e achados que não foram preconizados na teoria, bem como a realização de proposição para adaptação do modelo teórico.

3.3.6 Critérios para interpretar os resultados

Yin (2005) apresenta três estratégias gerais para a análise dos dados, particularmente importantes para extrair o real sentido buscado, em face do conjunto de informações qualitativas, pessoais e muitas vezes desordenadas, colhidas nas entrevistas realizadas. A definição de uma estratégia também contribui para criar um sentido real para a proposta a ser respondida, evitando indícios falsos trazidos pelas percepções dos respondentes, e auxiliando na investigação frutífera e objetiva pretendida.

Das três estratégias propostas por Yin (2005) (baseada em proposições teóricas, baseado em explicações concorrentes e desenvolvendo uma descrição de casos), observa-se que para o presente estudo, a primeira possui grandes dificuldades, uma vez que a teoria de alocação de atenção estratégica é recente, ainda apresentando carência em sua consolidação teórica. Apesar de uma base teórica consistente sobre o Comportamento Organizacional, elementos específicos da estrutura de alocação de atenção são superficialmente apresentados, representando justamente um dos objetivos que o presente trabalho pretende evidenciar. Além disso, é um processo recentemente teorizado, e dificilmente formalizado, cujo conhecimento dos decisores sobre a plenitude de sua abrangência ainda é incipiente.

A segunda estratégia, também apresenta dificuldades de aplicação, uma vez que a abordagem aprofundada de investigação do funcionamento de um processo dificilmente encontraria explicações concorrentes. Embora essas explicações poderiam se confundir com elementos dificultadores da estrutura de atenção organizacional, ou deficiências nos canais processuais e de comunicação, anomalias no processo decisório, ou comportamentos organizacionais não esperados, não seria o caso de sua utilização.

Por fim, restou como estratégia para a análise de dados do presente trabalho, o desenvolvimento de uma descrição de caso, a partir de espécie de roteiro para guiar os pontos principais a serem analisados, organizados de forma distintiva para cada caso analisado. Essa estratégia além de importante para a estruturação organizada de uma descrição completa sobre pontos importantes a serem investigados, contribui para a redução da complexidade dos fatos coletados, organizando as informações trazidas, com base em elementos previamente definidos, garantindo por fim, a coleta de todos os pontos previamente identificados como essenciais para a pesquisa.

Yin (2005) também traz métodos específicos que foram utilizados como técnicas para a análise dos dados:

- **Adequação ao padrão:** É muito utilizado quando existe uma fundamentação teórica inicial ou minimamente consolidada, que será utilizada como base de equilíbrio para a análise positiva ou negativa dos dados encontrados. Conforme apresentado anteriormente, as mesmas dificuldades apresentadas para a adoção da estratégia baseada em proposições teóricas também dificulta a análise a partir de uma estrutura padrão descrita na teoria. Entretanto, optou-se por utilizar o modelo proposto por Ocasio (1997), e utilizar os elementos estruturais ali trazidos como base para a investigação.
- **Análise de séries temporais:** Essa técnica é utilizada para fins comparativos, onde a fixação cronológica é importante. Langley (1999) cita essa estratégia com a finalidade de representar eventos ao longo do tempo, permitindo uma visualização mais adequada dos encadeamento cronológico dos mesmos. Para os casos a serem investigados, foram identificadas algumas pertinências de resposta organizacional a eventos externos claros e específicos, o que permitiu uma análise comparada permitindo evidenciar a atuação das estruturas de alocação de atenção em organizações distintas.
- **Modelos lógicos:** Esse método pressupõe o estabelecimento de um modelo relacional padrão, o qual deve ser seguido e testado para a confirmação do resultado final observado. Pelos mesmos motivos apresentados anteriormente, a carência de estudos anteriores, e de modelos de como estruturas de alocação e atenção são constituídas, certamente constituiria um passo muito largo e dificilmente sustentável, principalmente em relação à metodologia qualitativa e exploratória que orienta esse estudo.
- **Síntese de dados cruzados:** É utilizado frequentemente quando argumentos que sustentam determinada justificativa podem ser confrontados com resultados finais semelhantes, que não seguiram esses mesmos argumentos. Esse tipo comparativo de análise objetiva-se a provar pontos de vista específicos, ou justificativas não

abordadas anteriormente. Como o objetivo desse trabalho é investigativo dos elementos e arranjo que compõem as estruturas de alocação de atenção organizacional, não faz sentido provar pontos de vista contrários, ou até complementares, ainda mais porque a sedimentação teórica desses processos não está completo, e pouquíssimas teorias podem ser encontradas.

- **Construção da explicação:** Trata-se de um tipo particular do método de adequação ao padrão, mas tem suma importância mais evidente na utilização de estudos de casos explanatórios. Observa-se que o objetivo principal desse método é fornecer explicações, não com a finalidade de concluir o estudo, mas de gerar bases para a realização de estudos posteriores. Dessa forma, o objetivo do método e as circunstâncias de prematuridade na investigação da questão problema apontam para a escolha mais adequada. Além disso, o desenvolvimento de narrativa, com o estabelecimento dos primeiros componentes de identificação dos elementos e arranjos de estrutura observados, aperfeiçoam a utilização desse método. Apesar da necessidade de sucessivas iterações demandada por esse método, a fim de buscar a adequação dos fatos e explicações observadas com novos fatos e explicações de novas coletas, e até de novos casos, aglutinando as explicações buscadas de forma consolidada, não é o objetivo desse trabalho buscar uma única explicação, nem tampouco buscar a repetição dessas explicações em diversos casos; mas sim observar, como o processo de alocação de atenção organizacional ocorre, quais elementos da estrutura mais importantes, por mais diferenciados e sob as mais diversas circunstâncias observáveis que se apresentem.

Dessa forma, utilizando a estratégia de desenvolvimento de uma descrição de caso, os dados coletados foram compilados, organizados e descritos no relatório de estudo de caso da seguinte forma estruturada: 1) realizando uma análise individualizada da organização, contextualizando suas principais características, os processos principais de tomada de decisão, e de forma generalizada, os elementos disponíveis constantes na estrutura de alocação de atenção e o arranjo estabelecido para sinais se transformem em estímulos e os mesmos possam ser analisados e convertidos em ação, a partir de uma decisão; 2) identificados por cada evento decisório estratégico, cada caso deverá conter uma contextualização do ambiente e fatores essenciais para a decisão, uma descrição cronológica de eventos coletados em análise documental, relatados pelos entrevistados, ou encontrados em fontes públicas, devendo

identificar o início dos estímulos organizacionais, e seu consequente desenrolar dentro da organização, ativando ações adicionais, conflitos, mudanças de objetivos, e decisões visando ações de adaptação; e 3) evidenciando a partir da análise documental e das entrevistas, o funcionamento dos diferentes elementos estruturais do modelo de alocação de atenção, apresentando sua evolução e sua importância percebida pelos entrevistados.

E ainda, de forma particular e detalhada para a aplicação do método de construção da explanação, auxiliada por eventos decisórios estratégicos analisados a partir de contextualização histórica e temporal, abaixo se encontram algumas seções que devem constar no relatório de estudo de cada caso, seja para garantir que todas as informações importantes para o estudo possam ser analisadas a partir dos dados coletados, seja para facilitar uma posterior comparação entre os casos:

- **Contextualização e características da organização:** visa caracterizar a empresa em termos de tamanho, unidades de operação, principais atividades desempenhadas, natureza da organização, principais demandas, e natureza do seu negócio.
- **Estrutura organizacional e caracterização dos processos decisório e de alocação de atenção:** entendimento da estrutura organizacional operacional e estratégica, processo decisório e estrutura de fluxo de informações destinadas à decisão. Entendimento dos mecanismos de atenção organizacional.
- **Descrição de eventos e reações organizacionais em termos de atenção e decisão:** Busca identificar eventos externos e internos que tomaram importância tal que motivou uma decisão adaptativa ou mudanças de rumos estratégicos. A ocorrência desses eventos e consequente reação, preferencialmente, será apresentada seguindo a cronologia dos fatos, sempre que possível identificando a efetividade das medidas tomadas e propiciando comparações com outros casos.
- **Descrição dos elementos estruturais do modelo de alocação de atenção:** Serão identificadas as informações pertinentes à utilização e como foram ativados e inter-relacionados cada um dos elementos contidos na Figura 2:
 - Ambiente da Decisão;

- Assuntos e Respostas;
- Canais Processuais e de Comunicação;
- Estrutura de Atenção 1 – Regras do jogo;
- Estrutura de Atenção 2 – Participantes envolvidos;
- Estrutura de Atenção 3 - Posições estruturais;
- Estrutura de Atenção 4 – Recursos.

- Descrição de eventos futuros previstos e atividades de monitoramento: pretende identificar se os processos de alocação de atenção e decisão organizacional estão preparados para eventos futuros, a partir de assuntos que possam ser previstos, ou estão em evidência.

Por fim, os dados de todos os casos estudados foram analisados comparativamente, a fim de extrair uma conclusão consistente que possa contribuir para a consolidação do processo de alocação de atenção de cada organização. Também, comparativamente, serão analisadas as similaridades e diferenças entre os processos de alocação de atenção de cada organização.

3.3.7 Limitações na interpretação dos resultados

Conforme já comentado anteriormente, e trazendo as palavras de Yin (2005): “um caso não representa uma amostra, o objetivo do pesquisador é o de expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).” Nesse aspecto, a interpretação sobre os fatos observados com profundidade traz relações teóricas também mais aprofundadas.

Isso é proporcionado pelo rigor na coleta das informações, demonstrado no Capítulo 3.4 com a elaboração do projeto de estudo de caso, e mais especificamente com as táticas adotadas para melhorar a validade interna do estudo. Além disso, todas as etapas de realização das entrevistas, análise dos dados, busca de fontes múltiplas de informações foram feitas exclusivamente pelo Pesquisador, afastando interferência de múltiplas fontes de interpretação.

Apesar desses esforços, por melhores que possam representar os resultados esperados pelo trabalho em campo, são reconhecidas as limitações:

- Os resultados não podem ser generalizados para todo o universo de organizações semelhantes;
- Embora auxiliado por um questionário semiestruturado, e buscando total imparcialidade, a análise e as inferências são realizadas por um pesquisador, que mesmo de forma não intencional, pode apresentar algumas observações de forma mais apreciável que outras;
- A observação dos fatos é feita a partir da percepção e da vivência dos entrevistados, que, sobretudo em eventos mais distantes no tempo, e com pessoal interesse, pode trazer vieses emocionais e interpretações tendenciosas;
- Como parte do objeto trata de fatos passados, e de percepções já ocorridas, muita comprovação documental é perdida, e detalhes operacionais ficam dependentes da memória dos envolvidos nos fatos;
- Muitas variáveis podem ser subestimadas pelo Pesquisador, ou omitidas de forma não intencional pelos entrevistados;

3.4 Projeto de estudo de caso

A execução em campo da pesquisa de estudo de caso, depende da elaboração prévia de um projeto, que tende a prever uma ligação lógica entre a questão de pesquisa estudada e os dados previstos a serem coletados. Esse projeto deve representar uma unidade coesa que garante a qualidade do trabalho, e está representada por quatro condições (YIN, 2005), que foram tratadas da seguinte forma:

- **Validade do constructo:** preconiza a escolha de medidas operacionais corretas para representar os conceitos que estão sendo estudados. Uma das principais críticas que recebe a metodologia de estudo de caso se deve a investigação realizada sem a definição dessas medidas, onde a observação da realidade fica adstrita ao julgamento subjetivo do pesquisador durante a coleta dos dados. Como contramedida a esse tipo de fragilidade, o pesquisador deve selecionar os fenômenos específicos de estudo, dado o objetivo original e comprovar a existência desses fenômenos a partir das observações realizadas. Com a finalidade de melhorar essa condição, o estudo busca evidências em diversas fontes, coletadas através de

diversas entrevistas, com diversos envolvidos em cada caso ao longo do tempo, objetivando uma visão ampla e uma descrição histórica das mudanças e dos eventos ocorridos. No estudo realizado, os dados históricos coletados anteriormente em análise documental servem de guia para que os entrevistados possam completar suas narrativas com suas impressões pessoais e detalhes importantes sobre os eventos presenciados, possibilitando um entendimento aprofundado do funcionamento do processo de alocação de atenção vivenciado. E ainda, um questionário específico para cada caso (Capítulo 3.5.7) foi utilizado como orientador para a realização das atividades de coleta de dados garantindo a abordagem completa dos eventos, e as evidências teóricas buscadas de forma estruturada para cada caso.

- **Validade interna:** é aplicável em pesquisas que buscam explicações, ou que procura estabelecer relações causais, e tem a finalidade de eliminar relações espúrias ou buscar causas não previstas que possam ser esquecidas durante a análise dos dados colhidos. Como um dos objetivos específicos propostos é o de identificar quais elementos da estrutura tem maior impacto no desempenho da alocação de atenção, esse fator de qualidade é de extrema importância. Como tática, o projeto previu uma análise categórica, explanatória, de todos os elementos estruturantes do processo de alocação de atenção identificados em cada caso, bem como realizou uma comparação, em termos de existência e de influência no processo de alocação de atenção. Além disso, apesar de não existir um padrão estabelecido na teoria, serão utilizadas as definições estabelecidas e os relacionamentos causais relacionados na Escola do Comportamento Organizacional, para identificar as relações entre essas estruturas e o processo final de alocação de atenção.
- **Validade externa:** possui importância quanto à possibilidade de generalização dos resultados. No método de estudo de casos, comumente observa-se o fenômeno e tenta-se generalizar um conjunto de resultados a uma teoria mais abrangente. Nesse estudo, a validade externa foi aperfeiçoada com a utilização de entrevista semiestruturada, onde foi buscado, a partir da construção trazida na teoria, uma equivalência ao processo de alocação de atenção vivenciado e aplicado nas organizações estudadas. Como tática, para aumentar a validade externa, foi optada

pela realização de um estudo de casos múltiplos, através da replicação do estudo inicial, o que permitiu uma posterior comparação entre os casos.

- **Confiabilidade:** tem a finalidade de permitir que os procedimentos realizados sejam documentados e possibilitem a outros pesquisadores, a replicação do estudo. Além disso, tem a finalidade de reduzir os vieses individuais do pesquisador. A confiabilidade do estudo será amplificada pela elaboração de um protocolo de estudo de caso, descrito adiante (Capítulo 3.5).

No quadro 3, são apresentadas táticas para o teste do projeto de estudo de caso, bem como a fase onde a tática deve ser aplicada.

Testes de caso	Táticas do estudo	Fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada
Validade do constructo	Utiliza fontes múltiplas de evidência	Coleta de dados
	Estabelece encadeamento de evidências	Coleta de dados
	O rascunho do relatório do estudo de caso é revisado por informantes-chave	Composição
Validade interna	Faz adequação ao padrão	Análise de dados
	Faz construção da explanação	Análise de dados
	Estuda explicações concorrentes	Análise de dados
	Utiliza modelos lógicos	Análise de dados
Validade externa	Utiliza teoria em estudos de caso único	Projeto de pesquisa
	Utiliza lógica da replicação em estudos de casos múltiplos	Projeto de pesquisa
Confiabilidade	Utiliza protocolo de estudo de caso	Coleta de dados
	Desenvolve banco de dados para estudo de caso	Coleta de dados

Quadro 3 - Questões táticas para testes de projeto de estudo de casos
FONTE: YIN (2005).

Outra definição importante para a realização do projeto de estudo de caso diz respeito à escolha por um estudo de caso único ou por casos múltiplos. Ainda que Yin (2005) considere ambas as abordagens como variantes de uma mesma estrutura metodológica, a opção pelo estudo de casos múltiplos apresenta algumas vantagens: maior robustez dos resultados, cada caso é tratado separadamente para servir ao propósito da pesquisa, e a consideração de replicação do estudo para cada caso melhora a confiabilidade do projeto de estudo de caso.

Para tal, os casos devem ser escolhidos ou para prever resultados semelhantes, ou para apresentar resultados contrastantes previamente esperados por questões teóricas. O modelo de condução de uma pesquisa de estudo de casos múltiplos é apresentado na Figura 3. Observa-se que as etapas iniciais de levantamento teórico, escolha dos casos e delimitação dos protocolos de coleta de dados são comuns, e que cada caso analisado será tratado como um estudo completo, e somente ao final, as conclusões convergem para resultados comparativos.

A pretensão desse estudo foi a de incluir a maior quantidade possível de casos, tanto para validação da confiabilidade do estudo, como para demonstrar comparativamente como os fatores estruturais podem ser melhor combinados para gerar processos eficientes de alocação de atenção. Além disso, uma maior quantidade de casos propicia uma maior chance de identificação de achados a fim de complementar a teoria.

Após levantamento das referências bibliográfica, sobretudo com a análise de estudos empíricos assemelhados, e adotando os critérios de seleção de organizações listados no Capítulo 3.3.3, foi traçado o caminho de investigação envolvendo Instituições de Ensino de nível superior, facilitado inclusive pela proximidade do Pesquisador e seu Orientador com pessoas do setor, o que propiciou a realização de um pré-teste da pesquisa.

Figura 3 – Modelo de estudo de casos múltiplos
FONTE: YIN (2005).

3.4.1 Pré-teste

Antes da coleta em campo, entretanto, foram realizadas algumas ações de aproximação com Instituições de Ensino, e busca por dados públicos a fim de identificar possíveis organizações. Em uma dessas instituições, com a finalidade de realização de pré-teste para validação do questionário semiestruturado, e confirmação das percepções do setor, foi realizada de uma entrevista inicial junto a um representante que ocupa cargo de decisão colegiada (pró-Reitoria). Por motivos de sigilo, solicitado pelo entrevistado, seu nome, bem como da instituição não será revelado.

Tratava-se de uma Instituição de Ensino privada, sem fins lucrativos, que oferece cursos de graduação, pós-graduação *lato sensu* e poucos programas de pós-graduação *stricto sensu*. Nessa

abordagem inicial, foi apresentando o projeto e discutindo de forma aprofundada com o entrevistado o objeto do estudo, os objetivos e limites da pesquisa e a validade do questionário como instrumento de coleta que representasse os parâmetros da teoria.

Como resultado do pré-teste, pôde ser evidenciada muitas das características referentes à lógica de mercado apresentada no Quadro 1, onde essa organização, estaria com sua estratégia altamente influenciada pela constante necessidade de captação de alunos, dentro da capacidade e qualidade aplicável à realidade da instituição; e pelo dimensionamento de custos, com a busca pelo equilíbrio de viabilidade dos cursos oferecidos.

Como principais eventos estratégicos citados, ao longo dos últimos nove anos, a instituição citou duas situações que merecem destaque: 1) após a crise financeira de 2007, houve uma queda de demanda, motivada pela situação econômica e pela instalação de concorrentes oferecendo produtos semelhantes, o que desequilibrava o equilíbrio econômico-financeiro da instituição e aumentou seu endividamento além dos padrões que vinham sendo administrados; e 2) após o restabelecimento dos níveis de estabilidade de custos, a partir de 2011, a instituição optou por reestruturar os cursos e aumentar a oferta, oferecendo um contra-ataque à concorrência.

Como resultado desses eventos, que demandaram total foco de atenção dos decisores durante os últimos anos, restou uma maior sensibilidade para assuntos de entendimento de mercado, acompanhamento nas mudanças no perfil das carreiras e melhor entendimento da equalização do binômio preço x qualidade na decisão do consumidor por seus produtos e serviços.

Entretanto, após o pré-teste, foi confirmado que o perfil da organização não se enquadrava nos critérios estabelecidos para a pesquisa, ainda mais porque, foram verificados diversos fatores dificultadores para o prosseguimento da investigação: dificuldade na obtenção de documentos comprobatórios, além do que se resumiriam em planilhas de estudo de cenários e viabilidade financeira; poucas pessoas envolvidas nas decisões, embora colegiada, mas possuíam cargos fixos; informações deveriam ser colhidas a partir da percepção de entrevistados, que já possuíam um viés de percepção moldado pelo caminho percorrido, possivelmente minimizando os problemas e enaltecendo as conquistas.

3.4.2 Instrumento de coleta

Após identificadas as organizações que participariam da pesquisa, conforme critérios citados no Capítulo 3.3.3, e definidos os primeiros contatos, foram solicitadas as atas das reuniões do Conselho deliberativo de cada organização, no período dos últimos 15 anos. Após análise documental, puderam ser evidenciados assuntos que foram tratados ao longo de determinados períodos, que não compunham aqueles tratados de forma regular e operacional. Para esses assuntos, foram identificados aqueles que compunham, ao longo do tempo, um processo decisório completo, contendo identificação do problema, análise de alternativas, decisão e implantação das ações.

Esses assuntos compuseram um conjunto de eventos decisórios estratégicos, que puderam ser circunscritos como um caso. Cada caso particular teve um questionário específico, todos apresentados no Apêndice. Cada questionário fazia uma breve apresentação da teoria e dos objetivos propostos pela pesquisa, apresentado o modelo teórico de Ocasio (1997). As perguntas da primeira sessão, eram específicas para cada caso, e conduziram o entrevistado a trazer informações específicas pertinentes à descrição dos casos, uma vez que valiosas informações já tinham sido coletadas na análise documental anterior. Essa abordagem possibilitou transmitir aos entrevistados, uma maior intimidade com o tema, evitando um demasiado o aprofundamento histórico, busca por detalhes desnecessários sobre a decisão tomada, sua validade ou críticas recebidas, os conflitos que ali existiram, ou as influências políticas existentes. E sim um aprofundamento nas questões posteriores, específicas sobre o funcionamento do processo de alocação de atenção.

As perguntas seguintes, nas sessões 2 e 3, eram comuns a todos os questionários, contendo assuntos específicos sobre os elementos estruturais do modelo de alocação de atenção, e foram utilizadas pelo Pesquisador como um guia, para que o entrevistado pudesse contextualizar suas lembranças sobre os eventos decisórios vividos, à luz dos objetivos da pesquisa e da teoria de alocação de atenção organizacional.

Na sessão 4, também comum a todos os questionários, a proposta inicial era a de buscar outros casos que pudessem evidenciar o funcionamento da estrutura de alocação de atenção, entretanto, tanto pelo fato de necessitar de casos com um cunho mais estratégico, como pela

amplitude desses casos na organização, sendo cada entrevistado uma pequena parcela nesse contexto, as respostas foram evasivas ou pouco producentes, não gerando qualquer caso adicional. Além disso, se outros os casos fossem destacados, eles deveriam estar contidos dentro das atas do Conselho, e já teriam sido observados previamente. Fato que muito ocorreu, nessa sessão, foi a descrição de outros casos, já identificados no levantamento documental, onde o entrevistado teve notícia, ou participou brevemente, o que muito contribuiu para a validação das informações permitindo análise cruzada de um entrevistado noticiando diversos casos, ou até um contexto geral da organização.

Na última sessão (5), também idênticas em todos os questionários, apresentaram-se perguntas sobre a percepção atual dos entrevistados sobre a forma com que a organização tem alocado seus elementos estruturais de alocação de atenção, contribuindo para uma visão atual sobre a identificação desses componentes e uma possível utilização deliberada para eventos futuros.

3.5 Protocolo de estudo de caso – Roteiro para a realização da pesquisa

3.5.1 Procedimento de campo

Antes do início das atividades de campo, o Pesquisador deve coletar informações para criar uma boa noção do setor de atuação das organizações investigadas, uma vez que diferenças significativas em termos de produtos e serviços ofertados, posicionamento estratégico no ambiente de negócios e complexidade da estrutura decisória podem apresentar elementos dificultadores para a observação dos processos de alocação de atenção.

Após identificadas e escolhidas as organizações objeto da pesquisa, deverão ser feitas incursões buscando uma noção da trajetória das decisões estratégicas tomadas ao longo do tempo, a fim de definir um período abrangente o suficiente para ser significativo na compreensão das etapas da decisão tomada (sinal inicial de oportunidade ou ameaça, coleta de informações, análise de alternativas, decisão e acompanhamento dos resultados). Posteriormente, deverá certificar-se que os parâmetros para a condução do estudo estão satisfatórios, principalmente em termos de: acesso a informações documentais, possibilidade de utilização de outras fontes (entrevistados) e possibilidade de acompanhamento a outras visitas pessoais aos demais envolvidos na decisão.

A busca pela quantidade ideal de entrevistados é variável para cada caso. Como regra geral, a partir do momento em que as entrevistas começarem a representar resultados semelhantes, mesmo a partir das confrontações e questionamentos de outros elementos constituintes dos processos de locação de atenção, é um indício de que o conhecimento sobre o caso está chegando ao limite satisfatório. Ainda mais, se houver a possibilidade de uma análise documental e histórica anterior, tão logo os fatos venham sendo revelados, e adicionados detalhes não observáveis nesses documentos, as informações trazidas já possuem um conteúdo satisfatório de elementos estruturais do processo de alocação de atenção observado.

Outro parâmetro que também deve ser buscado é a utilização, quando possível, da maior quantidade de representantes das organizações com poderes de decisão estratégicas, e poderes de decisão operacionais de impacto, para garantir uma abordagem global do processo, desde a captação dos estímulos, tratamento e decisão final.

3.5.2 Modelo do referencial teórico

Conforme já apresentado anteriormente, o referencial teórico para o estudo dos elementos de estrutura dos processos de alocação de atenção foi baseado na Escola do Comportamento Organizacional, que representa o modo de funcionamento do processamento de informações dentro das organizações, e dos fatores sociais, culturais e econômicos citados por Ocasio (1997) para a formação da estrutura de alocação de atenção. O modelo da pesquisa está representado na Figura 2.

3.5.3 Técnicas de coleta

Após uma prévia análise documental envolvendo cada caso, se existente, o questionário trazido no Capítulo 3.5.7 pode ser previamente adaptado nas suas primeiras sessões para cada caso, facilitando a condução das entrevistas de acordo com o contexto do processo decisório realizado. As entrevistas deverão ser conduzidas seguindo o roteiro do questionário, o qual já foi validado em um pré-teste, e segue uma linha de construção lógica da teoria desde a identificação do problema até a decisão tomada, ampliando a investigação de eventos futuros.

As entrevistas serão feitas na forma semiestruturada, permitindo ao entrevistado expressar suas considerações livremente. Serão realizadas, sempre que possível, observações por parte do Pesquisador, em relação ao processo decisório e práticas de comunicação identificadas na organização, captadas em informações históricas e documentais anteriores. Serão solicitadas comprovações documentais, sempre que possível, para configurar o posicionamento dado pelo entrevistado, bem como confirmações de eventos passados, para delimitar o resultado dado pela organização em resposta aos mesmos.

3.5.4 Estrutura de relatório de estudo de caso

A estrutura dos relatórios de casos desse trabalho será orientada sob a forma analítica linear, com sequência de tópicos listados a seguir, e finalizando com as conclusões e considerações particulares de cada caso, se necessário:

- Contextualização e características da organização;
- Estrutura organizacional e caracterização dos processos decisório e de alocação de atenção:
- Descrição de eventos e reações organizacionais em termos de atenção e decisão;
- Descrição dos elementos estruturais do modelo de alocação de atenção:
 - Ambiente da Decisão;
 - Assuntos e Respostas;
 - Canais Processuais e de Comunicação;
 - Estrutura de Atenção 1 – Regras do Jogo;
 - Estrutura de Atenção 2 – Participantes Envolvidos;
 - Estrutura de Atenção 3 - Posições Estruturais;
 - Estrutura de Atenção 4 – Recursos.
- Descrição de eventos futuros previstos, e atividades de monitoramento.

3.5.5 Técnicas de análise de dados

A análise dos dados deverá ser feita através da estratégia construção de explanação, auxiliado por análise dos eventos contextualizados historicamente e em tempos determinados. Como resultado, pretende-se evidenciar se o processo de alocação de atenção pode ser corretamente

explicado pela teoria, se todos os elementos foram utilizados, se foram utilizados de forma deliberada, e qual a importância relativa de cada elemento, com base nos critérios definidos no Capítulo 3.3.5.

Cada caso deverá ser analisado individualmente, realizando a triangulação de informação de diversos entrevistados, de forma a completar e confirmar posicionamentos dados, e que servirão ao Pesquisador de orientação para a atribuição de notas de influência relativa entre os elementos estruturais de alocação de atenção, a fim de possibilitar uma comparação entre casos dentro de uma mesma organização e evidenciar quais deles são mais importantes, e foram utilizados com maior intensidade.

Adicionalmente, pode ser realizada uma análise comparativa entre as organizações investigadas, para formar uma visão estratégica de utilização do processo de alocação de atenção, identificando, se possível as diferenças nos estilos de gestão que impactem nesse processo.

3.5.6 Recursos necessários à realização da pesquisa

Para a realização do estudo, foram necessários os seguintes recursos:

- meios de comunicação com o possível entrevistado (telefone e e-mail);
- meios de locomoção para as reuniões preliminares e condução das entrevistas;
- fotocópias das questões de pesquisa;
- computador para realização do relatório;
- dispositivo para armazenamento de documentos coletados com o entrevistado;
- impressora.

3.5.7 Questionário de auxílio à realização das entrevistas

Conforme comentado no Capítulo 3.4, devem ser utilizados questionários específicos para cada caso onde, após breve apresentação da teoria, apenas a primeira sessão deverá informações particulares sobre cada caso estudado. Essas informações, devem ser extraídas de uma análise

documental prévia, para transpor apenas os fatos de interesse e de pertinência ao processo decisório documentado, para análise sob o aspecto do processo de alocação de atenção. Nas demais sessões, as perguntas devem guiar o Pesquisador na investigação do processo objeto da pesquisa, estando o mesmo ciente que a teoria é muito recente, e os termos ali presentes talvez não sejam bem entendidos pelos entrevistados.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Breve contextualização do setor e das organizações

O setor de educação no Brasil está pautado pelas políticas e diretrizes emanadas pelo MEC – Ministério da Educação, estrutura do poder executivo federal no Brasil, que compreende uma série de regulamentos visando o controle e a qualidade da educação a partir das diretrizes do PNE – Plano Nacional de Educação. O PNE compreende todas as diretrizes, objetivos e metas para o desenvolvimento de uma política educacional, envolvendo todos os entes da federação, desde a educação básica até a pós-graduação.

No âmbito da educação superior, o MEC é o responsável pelo credenciamento de Instituições de Ensino para o oferecimento de três tipos de cursos: graduação superior, pós-graduação *lato sensu* e pós-graduação *stricto sensu*. O MEC também estabelece normas para a realização de verificação periódica da qualidade do ensino na graduação e na pós-graduação *stricto sensu*.

Os cursos de pós-graduação *lato sensu*, considerados como um curso de especialização com carga horária mínima de 360 horas/aula, são ofertados livremente pelas Instituições de Ensino previamente credenciadas, não sendo objeto de regulamentação específica acerca da qualidade do ensino ou do conteúdo programático, ficando estes a cargo da Instituição que oferece os cursos. Nesse contexto, cursos de especialização (pós-graduação *lato sensu*) em sua grande maioria, são cursos pagos, e constituem fontes alternativas de captação de recursos por Instituições de Ensino privadas, com ou sem fins lucrativos.

A medição e estabelecimento de critérios de qualidade do ensino da graduação superior, bem como a responsabilidade pela sua regulamentação, é da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES), subordinada ao MEC, e necessariamente cumpridora do PNE – Plano Nacional de Educação. Por meio de instrumentos de medição criteriosos e objetivos, os atos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento são expedidos para que Instituições de Ensino estejam habilitadas a oferecerem seus cursos. Importante destacar que, no conjunto Instituições de Ensino brasileiras que ofereciam cursos de graduação, em 2008,

90% eram instituições privadas, e somente 10% públicas. E essas instituições privadas abrigavam 74,9% dos alunos matriculados naquele ano (CAPES, 2010).

A avaliação de qualidade da pós-graduação *stricto sensu* é responsabilidade da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), fundação também subordinada ao MEC.

A lógica principal que envolve a atuação desse órgão está focada no desenvolvimento da pesquisa acadêmica no país: através de sistemas de medição de qualidade dos programas de pós-graduação, o que inclui também a produção científica, os programas obtêm notas, que também os qualifica para participar de um sistema de apoio financeiro, através da concessão de bolsas de estudos, onde aqueles programas melhores avaliados naturalmente possuem preferências na obtenção de bolsas.

Dessa forma, programas com grande qualidade de pesquisa são incentivados a continuar melhorando, atraindo candidatos mais qualificados e buscando aumento da qualidade de produção acadêmica. Conforme o PNPG – Plano Nacional de Pós-Graduação (CAPES, 2010), o sistema de avaliação “associa reconhecimento e fomento, definindo políticas e estabelecendo critérios para o financiamento dos programas.”

Nesse sentido, importante destacar que o incentivo pela melhoria da qualidade na pós-graduação está direcionado objetivamente para instituições públicas, que representavam em 2009, 82,1% dos programas de mestrado e 87,9% dos programas de doutorado (CAPES, 2010). E ainda, as instituições que ocupam os melhores resultados são aquelas que aliam uma união indissociável de ensino e pesquisa, tendo a pós-graduação uma posição de destaque na produção científica, e formando mestres e doutores de qualidade, que participarão como docentes, no sistema de ensino superior, predominantemente privado.

Nesse conjunto institucional, o INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira), autarquia federal vinculada ao MEC também possui importante papel na promoção de estudos e produção de informações claras e confiáveis, que visam subsidiar a formulação e implementação de políticas públicas na área educacional a partir de parâmetros de qualidade e equidade.

Outro órgão de importante presença no setor de educação superior do Brasil é o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), agência do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), que atua exclusivamente como órgão de fomento à pesquisa científica e tecnológica, buscando alcançar as fronteiras do conhecimento, contribuindo diretamente no desempenho da pesquisa de qualidade em Instituições de Ensino Superior.

Inserido nesse contexto, as duas organizações que foram objeto dessa pesquisa consistem no Departamento de Administração e no Departamento de Economia, pertencentes à FEA – USP. A USP, por sua vez, é uma autarquia estadual, fundada em 1934, subordinada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Governo do Estado de São Paulo, constituindo uma universidade pública que obtém atualmente a colocação de melhor universidade da América Latina (NTU, 2016). Possui *campi* em São Paulo (4), Bauru, Lorena, Piracicaba, Pirassununga, Ribeirão Preto e São Carlos (2). A FEA está localizada no *campus* da Cidade Universitária em São Paulo e abriga além do DA e DE, o Departamento de Contabilidade e Atuária.

Adiante, constam as descrições e contextualizações de cada organização e a pesquisa em campo a partir dos casos estudados.

4.2 Organização 1 – Departamento de Administração da FEA

4.2.1 Histórico e características organizacionais

O Departamento de Administração da FEA teve sua origem com a fundação do Instituto de Administração (IA) em 1946, ainda que somente viesse a oferecer o curso de graduação em administração em 1964. Juntamente com a FEA, também fundada em 1946, tinham por objetivo formar pessoas capacitadas para administrar os grandes volumes investimentos, sobretudo na área industrial, que teve relevante crescimento pós Segunda Guerra Mundial.

O DA, desde sua criação, sempre foi pautado com o ensino e a pesquisa na área, oferecendo seminários, simpósios, conferências e prestação de serviços à comunidade, além dos cursos de graduação e pós-graduação *stricto sensu*, ambos de destaque como os melhores cursos do país. O acesso ao curso de graduação é feito por meio de vestibular pela FUVEST – Fundação Universitária para o Vestibular, um dos mais concorridos do país. A pós-graduação é selecionada por meio de desempenho em teste múltiplo realizado pela ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, e classificados por entrevista, conferindo uma das seleções mais rígidas para o ingresso aos cursos de mestrado e doutorado no país.

Os 69 professores do DA possuem obrigatoriamente o título de doutor, sendo 20 com experiência acadêmica internacional (29%)¹⁴, e com grande destaque em pesquisa científica. Os docentes são distribuídos em sete áreas de pesquisa: Administração Geral, Marketing, Finanças, Produção e Operações, Gestão de Pessoas, Economia das Organizações e Métodos Quantitativos e Informática. Além da excelência em ensino, possui também destacada posição na pesquisa, sendo classificada atualmente com a nota 7 na CAPES, pioneira na obtenção na nota máxima, e uma das duas únicas instituições com essa graduação no país (a outra instituição é a FGV – Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, uma instituição privada).

Uma característica do quadro funcional de professores do DA é que a grande maioria deles (mais de 90%) possui titulação de mestrado ou doutoramento em administração, realizados no próprio DA, apontando uma grande endogenia na formação acadêmica. Tal fato pode ser explicado pela alta demanda desses profissionais no mercado, de forma que o próprio Departamento encontra dificuldades na contratação de docentes de excelência, com nível de conhecimento equivalente à aqueles formados pela própria instituição. Durante a realização das entrevistas, tal observação conferiu a atribuição da característica “paroquial” ao DA, de modo que esforços são realizados para que ideias e discussões não fiquem restritas somente aos membros do Departamento, ainda mais quando demandas de internacionalização são requeridas.

¹⁴ Foram considerados com base nos docentes ativos no Departamento, em fevereiro de 2017, todos aqueles que concluíram no exterior, cursos de mestrado, doutorado, doutorado sanduiche, pós-doutorado ou exercício de atividade docente no exterior. Levantamento realizado pelo Pesquisador em consulta de dados públicos.

O DA possui atualmente mais de mil alunos matriculados ao longo dos 4 anos de duração do curso de graduação, pouco mais de 110 alunos no curso de mestrado e quase 200 alunos no curso de doutorado, e 20 alunos no curso de mestrado profissional, modalidade oferecida a partir de 2014.

Em 1980, foi criada a FIA – Fundação Instituto de Administração, entidade privada com interesse social e considerado órgão de utilidade pública, vinculado aos professores do DA, e objetivando o oferecimento de cursos de graduação, pós-graduação *lato sensu*, e cursos de curta duração, treinamento de executivos voltados ao mercado corporativo e consultoria. Além da atividade de ensino, a FIA auxilia o desenvolvimento de projetos de pesquisa do DA, subsidiando custos para a publicação de artigos e participação em congressos, obtenção de livros, acesso a publicações internacionais e apoio financeiro para a publicação de três periódicos científicos do DA: a RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo, a REGE – Revista de Gestão, e a recém incorporada RAI – Revista de Administração e Inovação.

4.2.2 Casos estudados

A análise documental das atas de reuniões do Conselho do DA contemplou a análise de 111 atas de reunião, desde março de 2001 até março de 2016, totalizando 669 páginas que foram disponibilizadas em meio eletrônico ao Pesquisador. Nesse período, foram contempladas as gestões de 5 Chefes de Departamento distintos e a existência de 4 Comissões permanentes que possuem obrigação definida em norma da Universidade, perdurando durante todas as gestões: Comissão de Graduação, Comissão de Pós-graduação, Comissão de Pesquisa e Comissão de Cultura e Extensão Universitária.

Conforme já apresentado, o DA possui uma divisão interna formal de professores em 7 áreas de pesquisa, havendo uma assimetria de tamanho entre essas áreas, com a maior delas contendo até o dobro de professores que as menores. Foi identificado também, o intenso uso de comissões não-permanentes, com objetivos específicos e determinados visando aprofundamento em informações ou busca por alternativas para assuntos específicos. Verificou-se também, a utilização do chamado Grupo de Gerenciamento, composto por alguns coordenadores das

Comissões, representantes das áreas de pesquisa e professores interessados convidados, que buscam, antes da realização das reuniões do Conselho, ou sempre que algum assunto necessite de urgência, ajustes de interesses, resolução de conflitos ou melhoria das propostas a serem votadas no Conselho.

Em cada reunião, as atividades dessas comissões permanentes foram noticiadas, contendo assuntos operacionais desempenhados, eventos e notícias. Outros assuntos, também definidos como de natureza operacional faziam parte da grande maioria dessas reuniões: disponibilidade de vagas para contratação de professores, solicitação e deliberação de ausência dos professores para trabalhos fora da universidade, solicitação de afastamento de professores, aprovação dos relatórios das atividades realizadas fora da Universidade, criação de comissões julgadoras de concursos de contratação de novos professores e de livre-docência. Constavam também assuntos eventuais, que chegaram ao conhecimento do Conselho para deliberação, mas que não representam ações estratégicas, mas decisões pontuais e corretivas de acordo com as regras e diretrizes já estabelecidas.

Um outro conjunto de eventos, chamados de eventos decisórios estratégicos foram eleitos como resultado da análise das atas, a partir dos critérios definidos no Capítulo 3.3.3. Esses eventos surgiram a partir de percepções da necessidade de ação, tanto dentro como fora das Comissões permanentes, e resultaram em decisões estratégicas com resultados delimitados, constituindo os casos que serão contextualizados e relatados a seguir.

Cada etapa do processo decisório relacionado aos eventos elencados foram evidenciados nas atas do Conselho, onde um histórico de fatos, pessoas envolvidas, decisões tomadas, ações implantadas e resultados medidos puderam ser apresentados historicamente.

A partir da evidência desses eventos decisórios estratégicos, já delimitados historicamente em coleta documental, foram realizadas as atividades de entrevista com as pessoas envolvidas em cada caso. As entrevistas tiveram início em outubro de 2016, e encerraram em fevereiro de 2017. Foram realizadas 9 entrevistas em profundidade, com duração média de uma hora e, por conveniência às pessoas envolvidas e assuntos tratados, muitos deles amparados por dados sensíveis, e evitando expor relações de poder e animosidade entre colegas de trabalho, não foi realizada a gravação das mesmas.

Entretanto, cada caso foi amparado por questionário específico, que já trazia informações e detalhes específicos sobre os casos, na intenção de que os entrevistados pudessem se sentir familiarizados com o desencadeamento de eventos, e contribuir de forma mais efetiva com detalhes acerca do processo de alocação de atenção, repassando por todas as etapas da decisão tomada e realizadas comparações com o funcionamento das estruturas e elementos citados na literatura.

Importante ressaltar que cada entrevistado, embora estivesse inicialmente indicado para um determinado evento estratégico (caso), pôde contribuir de forma sistemática com diversas informações adicionais e informações confirmatórias de outros casos. Isso porque todos os entrevistados são membros do Conselho e, embora tenham sua participação iniciada em períodos distintos, eram membros do DA, e muitos deles tinham conhecimento dos fatos e ações ocorridos ao longo desses 15 anos de investigação.

Adicionalmente, foram verificadas nas atas do Conselho, menção sobre atividades que envolvem a realização de planejamento estratégico, ou discussões acerca de questões envolvendo o direcionamento estratégico do DA como um todo, na busca de evidência de linhas estratégicas que estavam sendo seguidas ou discutidas ao longo do período investigado.

Em agosto de 2002, o DA realizou a definição de sua missão, que permanece inalterada até hoje: “...contribuir para o avanço do conhecimento em Administração, formando administradores de alta competência e, socialmente responsáveis”. Sua visão, também ligeiramente alterada da definição inicial é: “ser reconhecido como o mais avançado centro de ensino, pesquisa e extensão em gestão de negócios da América Latina”.

Conforme mencionado por um entrevistado, o planejamento estratégico é precário e pouco desenvolvido, não tendo sido realizadas atividades nessa direção, além daquelas exigidas pela USP, em sua avaliação institucional periódica.

Os casos são contextualizados e apresentados a seguir, conjuntamente com os elementos das estruturas de atenção pertinentes, e foram classificados de acordo com a ordem de realização das entrevistas, consubstanciando o relatório de caso citado no Capítulo 3.5.4.

4.2.2.1 Caso DA1 – Revistas do departamento

O DA da FEA é responsável pelo editorial da RAUSP, desde sua primeira edição em 1947. A partir de então, com uma longa interrupção no período de 1967 a 1976, mantém a publicação trimestral de artigos científicos, sempre sendo considerada como um dos melhores periódicos da área no Brasil. Atualmente possui a classificação A2 pelo Qualis, sistema de classificação de periódicos, anais, jornais e revistas criado pela CAPES.

O sistema Qualis consiste em um sistema de avaliação objetiva, que classifica a produção científica, em termos de importância e visibilidade para suas áreas de conhecimento. Para tal, utiliza de métricas relacionadas ao tempo de existência do periódico, sua visibilidade em termos de citações em outros periódicos científicos, e sua internacionalização, utilizando métricas internacionais que medem o fator de impacto do periódico na produção mundial de conhecimento. Sua classificação consiste em uma lista de periódicos, que são divididos em estratos (A1, A2, B1, B2, B3, B4, B5 e C), sendo os das categorias A1 e A2 configurando os de excelência internacional, os B1 e B2 considerados de excelência nacional e os demais considerados periódicos com regularidade e estrutura editorial, mas que necessitam aumentar seu fator de impacto através de indexadores que permitem sua difusão e alcance para o público acadêmico.

Entretanto, a classificação Qualis, além do critério objetivo que vinha sendo utilizado na classificação do triênio 2010-2012, passou a considerar, no triênio de 2013-2016, os periódicos mais relevantes para a área, com um estrato acima, elevando a classificação da RAUSP como de nível internacional (CAPES, 2016a).

Esse sistema de classificação serve para atribuir pontos aos docentes dos programas de pós-graduação *stricto sensu*, conferindo um caráter qualitativo a suas publicações quando da avaliação trienal dos programas, realizado pela CAPES.

Além da RAUSP, o Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA iniciou em 1994 a publicação de um periódico trimestral chamado Caderno de Pesquisas em Administração, que passou a ser reclassificado em 2004, do estrato local (C), para o nível nacional (B). Em 2005, após consulta aos professores do DA, a equipe editorial sugeriu a alteração do seu nome, visando maior projeção e visibilidade, vindo a se transformar na REGE, que atualmente possui

classificação B1 no Qualis, tendo seu estrato de classificação aumentado gradualmente nos últimos anos.

A RAI, é uma publicação trimestral, classificada no estrato B1 do Qualis, e foi originada em 2004 com a finalidade de estabelecer uma revista temática, e com participação editorial de várias instituições da área, desvinculadas, portanto, de uma única instituição ou departamento acadêmico. No ano de 2015, entretanto, passou a ter seu editorial vinculado aos professores do DA, com a transferência do editorial.

Verifica-se, portanto, que o DA é atualmente responsável pelo editorial de três revistas, com trajetórias e histórias distintas, e que, desde o início do período de observação, continuam a buscar crescimento qualitativo e de impacto no meio acadêmico por meio de seus editores, todos professores vinculados ao DA. Os principais eventos relacionados a esse assunto estratégico são apresentados abaixo:

- 2005 (junho): RAUSP se esforça para se tornar internacional, aceitando artigos em inglês e espanhol. Editorial do então Caderno de Pesquisas em Administração sugeriu a alteração do nome do periódico para REGE – Revista de Gestão.
- 2007 (fevereiro): Mudança no editorial da RAUSP, a pedido do editor informando que o periódico passa por um momento crítico referente à necessidade de redução de custos.
- 2008 (junho): RAUSP passa a ser publicada em papel e em meio digital.
- 2008 (agosto): Mudança no editorial da RAUSP.
- 2009 (março): Identificação de mudança no ambiente de negócios de periódicos acadêmicos apontando para uma crescente internacionalização.
- 2010 (outubro): Identificação da necessidade de associar os periódicos a indexadores, tendo sido efetuada a associação da RAUSP ao SciELO e Redalyc e da REGE ao Ebsco e Proquest. Identificação também da necessidade reduzir a concentração de autores ao estado de São Paulo, e consequente aumento da pluralidade geográfica de autores, inclusive internacionais.
- 2012 (abril): Reclassificação dos periódicos e a identificação da necessidade de associação a indexadores internacionais para que a RAUSP obtenha estrato de nível internacional no Qualis.
- 2012 (dezembro): RAUSP passou a ser indexada na Spell e foi realizado pedido de indexação para a REGE no SciELO e Redalyc.

- 2013 (fevereiro): Nova reclassificação da RAUSP, obtendo o estrato A2 e REGE, atingido os estrato B1;
- 2013 (maio): Remodelação do site na REGE para melhorar a submissão de artigos;
- 2013 (agosto): RAUSP passa a se associar ao indexador Scopus e a REGE ao SciELO e Redalyc;
- 2013 (novembro): RAUSP passa a se associar a Thomson Reuters para indexação e criação de fato de impacto;
- 2014 (fevereiro): Mudança no editorial da REGE.
- 2014 (março): RAUSP busca novos indexadores.
- 2014 (maio): Recebimento de editores para facilitar o processo de operacionalização e distribuição automática a diversos indexadores.
- 2015 (janeiro): RAUSP inicia a transição para publicação exclusiva em inglês dando preferência para as submissões naquele idioma.
- 2015 (fevereiro): Mudança no editorial da REGE.
- 2015 (setembro): Decisão de transferência do editorial da RAI para o Departamento de Administração.
- 2015 (novembro): Decisão pela publicação exclusivamente em inglês da RAUSP e da RAI.
- 2015 (dezembro): Apresentação das propostas dos editores e decisão pela contratação da Elsevier como *Publisher* (editor e distribuidor) internacional, com indexação nas maiores bases de dados internacionais.
- 2016 (janeiro): RAUSP muda de editor e passa a ser publicada totalmente em inglês, produzida e gerenciada através da Elsevier Editora, com manutenção nas demais bases de dados (Scopus, SciELO, Redalyc, Portal de Revistas da USP, SPELL, portal da RAUSP para os números anteriores), e versão exclusivamente digital.

Dentro desse breve resumo histórico, e acrescentando informações colhidas nas entrevistas, verifica-se que as revistas originadas no DA (RAUSP e REGE) sempre foram conduzidas de forma independente por seus respectivos editores, com diversas decisões e iniciativas visando a melhoria nas publicações, de forma desvinculada aos interesses do Departamento, o que é natural para a condução do editorial de uma publicação acadêmica.

Verificou-se também que cada periódico possuía sua própria equipe de suporte, processos operacionais independentes e tempos de decisão e implantação distintos. Esse modelo de gestão independente pode ser verificado no fato de que assuntos referentes aos periódicos eram apenas

comunicados e apresentados nas reuniões do Conselho, e que decisões, cujas percepções já vinham sendo apontadas, somente foram implantadas muito tempo depois.

Por exemplo, em 2007 houve a percepção de problemas de custo envolvendo a publicação da RAUSP em papel, e que embora houvessem assinantes, que contribuíam para reduzir esses custos, havia sempre um empenho e uma dependência de aporte de entidades de apoio. Logo após a percepção desses problemas, uma solução foi implantada, a de publicação digital, em 2008. Como a proposta sempre foi a de acesso amplo e gratuito dos periódicos, muitos exemplares em papel acabavam sendo impressos e precariamente distribuídos, enquanto a quantidade de assinantes diminuía a cada ano. Entretanto, os problemas envolvendo a publicação em papel perduraram até 2016, quando os últimos contratos de assinaturas puderam ser cumpridos. Conforme relatado em uma entrevista: “... a situação tornou-se crítica, quando, em um evento do Departamento, completamente desvinculado da RAUSP, estavam distribuindo as revistas para que os participantes pudessem usá-las como prancheta, para que fizessem suas anotações. ”

Outro exemplo, foi em referência à opção pela publicação em língua inglesa. Desde 2005 verificou-se a necessidade de internacionalização, onde foi aberta a possibilidade da RAUSP aceitar submissões em inglês e espanhol. Em 2009, novamente verifica-se uma mudança no ambiente de negócios, direcionando os periódicos para a internacionalização. Em 2010, a necessidade de ampliação da abrangência para autores de outras regiões do país e autores internacionais, além da necessidade de indexação em bases de dados internacionais (2012), foi implantada em 2013 com a indexação pela Scopus. A grande maioria das publicações internacionais são em inglês, e as indexações internacionais são em inglês, de forma que artigos publicados em periódicos brasileiros que não fossem em inglês, dificilmente seriam acessados por leitores estrangeiros, pela natural barreira da língua. E a opção por publicação na língua inglesa somente foi implantada em 2016 na RAUSP e RAI. A REGE ainda possui a opção de publicação em português, inglês e espanhol.

O último exemplo refere-se aos esforços empreendidos para aumentar a visibilidade dos periódicos. A percepção da necessidade de indexação em bases de dados ocorreu em 2010, e desde então, ainda dentro do modelo de gestão independente, cada periódico buscou suas associações que foram gradativamente conquistadas. A associação da RAUSP ao Scopus,

critério que também é exigido na classificação de estrato internacional do Qualis (CAPES, 2016a), foi conquistado somente em 2013, juntamente com a associação à Thomson Reuters. E a contratação de um *Publisher* internacional, solução definitiva para o problema, somente ocorreu em 2016.

Entretanto, a partir da mudança do modelo de gestão independente, para um modelo de gestão unificada das revistas, iniciado a partir de 2014, e intensificado com o acréscimo de mais um periódico (RAI), em 2015, verificou-se que, grande parte dos problemas que vinham sendo identificados e tratados individualmente eram comuns, e poderiam ser solucionados de maneira efetiva se avaliados em conjunto. Tanto é que, a partir da unificação das estruturas de suporte e processos administrativos não vinculados à editoração, foi experimentada uma redução de custos suficiente para promover a contratação do *Publisher*, que além de automatizar e gerenciar os trabalhos de submissão, formatação, distribuição para os revisores, aprovação, revisão e publicação, contribuiu de forma significativa para a inclusão da RAUSP e da RAI, efetivamente, sob a visibilidade internacional tão necessária.

Verificou-se, a partir da coleta realizada que não foi uma única decisão que promoveu soluções satisfatórias (contratação do *Publisher* em dezembro de 2015), mais que, um conjunto de ações e entendimentos internos proporcionaram o melhor esclarecimento sobre o problema, criando uma visão mais estratégica sobre as possíveis soluções que pudessem ser adotadas, e definindo os parâmetros para que a decisão pudesse ser tomada. Esse tráfego de informações e entendimentos, essa busca por soluções cujos problemas já eram conhecidos há anos, demonstram claramente uma mudança e uma utilização diferenciada das estruturas e elementos do processo de alocação de atenção organizacional.

Essa mudança de modelo não pôde ser identificada diretamente a partir dos eventos extraídos das atas de reunião do Conselho do DA, uma vez que não houve uma decisão formal para a criação de uma equipe de gestão unificada, ainda mais porque essa decisão não necessitava ser tomada por esse nível decisório. A criação do grupo foi tomada por uma decisão administrativa do Chefe do Departamento em suas atribuições de controle de recursos e distribuição de atividades.

Além disso, outras atividades puderam ser realizadas a partir dessa gestão unificada, como a criação de um guia de auxílio aos editores, contendo os critérios atualizados definidos pela

CAPES para melhoria na estratificação do Qualis; a criação de um guia de boas práticas para os autores, incentivando o aumento na qualidade dos trabalhos submetidos e possibilitando uma melhor visibilidade internacional; e melhorando os fluxos de trabalho, agilizando operacionalmente a gestão das submissões e suas respostas.

A mudança da lógica institucional, do modelo de gestão independente para um modelo de gestão unificada dos periódicos representa um fenômeno já apontado em diversos estudos anteriores (Thorton e Ocasio, 1999; Yu *et al.*, 2005; Cho e Hambrick, 2006; Kaplan, 2008; Ocasio e Joseph, 2008; Ekenlud e Räisänen, 2011). Entretanto, pode ser verificado que muitos componentes que influenciam o processo de alocação de atenção permaneceram os mesmos ou até mesmo inalterados durante todo o período analisado:

- **Ambiente da Decisão:** Verifica-se um ambiente com poucas mudanças, essas percebidas como constantes e lentas, visando objetivos já conhecidos para o setor, como o aumento da qualidade da publicação, a busca pela abrangência global das publicações e do impacto das publicações em estudos posteriores.

- **Assuntos e Respostas:** Os assuntos envolvendo os desafios para a evolução do setor, e as respostas a serem dadas pelos periódicos já eram conhecidas e acompanhadas pelos envolvidos nos editoriais. Além disso, como todos os envolvidos na decisão são professores universitários, a necessidade de publicação e o consumo de publicações faz parte do cotidiano no ambiente da pós-graduação. Isso também pode ser verificado pelos inúmeros alertas e discussões que ocorreram até a efetiva tomada das decisões: publicação digital, em inglês e por meio de um *Publisher* internacional. As respostas, alternativas para a solução dos problemas, entretanto, ficavam sempre limitadas ao modelo lógico de funcionamento dos periódicos, de forma que os custos relacionados à forma com que as revistas funcionavam, impediam contratações do editor internacional, e o aumento da visibilidade.

- **Canais Processuais e de Comunicação:** Conforme levantamento em campo, verificou-se que os canais de comunicação nesse meio são sempre os mais abertos possíveis, sempre buscando alguma melhoria que possa trazer benefícios para a revista. Como exemplo desses canais temos desde uma abordagem direta de professores e interessados, inclusive externos à Instituição, sobre sugestões de publicação e lançamento de edições temáticas específicas, as discussões do

grupo editorial que também trazem informações do ambiente externo, mensagens trocadas entre pesquisadores e o editorial das revistas, a participação dos editores em Congressos e eventos que indicam a tendência de linhas de pesquisa. Entretanto, os canais processuais, que devem obedecer a regras estabelecidas, sofreram grande influência do modelo institucional que estava vigente. Verificou-se que, enquanto a publicação estivesse sendo feita em papel, grande parte dos esforços era concentrado na busca de recursos para custear as despesas de publicação; e que enquanto não houvesse a contratação de uma editora, esforços ainda teriam que ser feitos durante todo o processo de submissão, avaliação, revisão e publicação. O modelo de gestão individualizado das revistas também dificultou uma visão mais integrada que permitisse melhorar os canais processuais proporcionados por melhorias operacionais e terceirização de atividades (revisão, publicação e indexação).

- Estrutura de Atenção 1 - Regras do Jogo: Conforme relatado, somente após a mudança da lógica estabelecida, e o entendimento de que as revistas do DA pudessem ser utilizadas de forma estratégica, tanto para melhorar a visibilidade internacional do próprio Departamento, como para ampliar a competição por melhores publicações, elevando ainda mais a classificação dos periódicos, as mudanças nas regras de funcionamento dos esforços e destinações dos recursos puderam ser experimentadas. Foi identificado que não haviam coalisões de disputa política, ou arenas de tratamento de conflitos ou objetivos conflituosos, que os decisores pudessem intervir, mas sim o adiamento de decisões, que não poderiam ser tomadas dado a grande incerteza existente. Não se sabia qual a reação de publicação totalmente digital; não se sabia qual seria a reação de publicação somente na língua inglesa. Essa lacuna decisória poderia ser preenchida a partir de incentivos para que novas soluções e rearranjos internos fossem propostos, e para tal, a mudança das regras do jogo começou a acontecer a partir do momento em que foi designada uma equipe para analisar o problema e propor soluções.

- Estrutura de Atenção 2 - Participantes Envolvidos: verificou-se em uma observação inicial que os participantes envolvidos permaneceram os mesmos ao longo de todo o período, mesmo após a diversas trocas dos editores das revistas, que ainda possuem independência, e devem continuar nessa mesma linha para atender aos objetivos de cada periódico. Os Participantes envolvidos diretamente com as revistas (equipe editorial) permaneceram estáveis ao longo do tempo. A mudança ocorreu quando os decisores passaram a ter uma visão integrada das revistas, iniciado sobretudo pelo Chefe do Departamento, que fez a designação de uma equipe responsável por estudar o problema e propor melhorias. A partir do momento em que as

sugestões eram aceitas, a mudança institucional era implantada. Ou seja, a adição de um novo Participante, o responsável pela gestão administrativa das revistas, e sua posterior modificação do rearranjo entre esses Participantes, proporcionou a proposta de alternativas viáveis e facilitou a implantação das decisões que vinham sendo tomadas.

- Estrutura de Atenção 3 - Posições Estruturais: a partir da análise histórica e das entrevistas realizadas, não foram verificadas mudanças nas posições estruturais de impacto nos eventos ocorridos. Os editores continuam com suas responsabilidades e atividades inalteradas, e a equipe responsável pela investigação do assunto e proposição de alternativas continua assumindo as atividades administrativas que as equipes editoriais individualizadas desempenhavam. Apesar da mudança estrutural para a gestão conjunta das revistas, pode-se verificar que nova a posição estrutural criada contribuiu significativamente para a mudança, agregando muitas informações e distribuindo as atualizações, mas não possui responsabilidade de decisão ou de influência editorial;

- Estrutura de Atenção 4 - Recursos: não foi identificada a utilização de recursos adicionais além daqueles que já vinham sendo utilizados para a investigação do problema ou da busca de alternativas para a mudança de lógica institucional observada. Foi constatado que, uma proposta de gestão integradas das revistas reduziu os custos globais, se comparados com a soma das gestões individualizadas de cada uma.

Acredita-se que, conforme entrevistas realizadas, eventos futuros a serem enfrentados em relação às revistas do DA sejam melhor identificados, dado ao alargamento dos canais de comunicação entre os editores propiciado pela canalização de informações em uma equipe comum, e em constante comunicação com os decisores; e soluções sejam melhor equacionadas, uma vez que a melhoria operacional verificada com a contratação da editora internacional libera mais esforços para traçar objetivos e identificar mudanças de longo prazo.

4.2.2.2 Caso DA2 – Nota 7 na CAPES

Um dos grandes objetivos de uma instituição de ensino pública é acrescentar qualidade às atividades realizadas, e a forma pela qual essas instituições são avaliadas, refere-se em grande

parte ao desempenho dos esforços de pesquisa, que são traduzidos nas atividades acadêmicas da pós-graduação *stricto sensu*, juntamente com as atividades de pesquisa individuais de cada docente. Tanto é que a CAPES foi criada e possui como sua principal responsabilidade subsidiar o MEC na formulação de políticas de pós-graduação. Suas atividades, além de efetuar a medição de desempenho dos programas de pós-graduação, promove a difusão da produção científica e efetua investimentos nacionais e internacionais para a promoção dos cursos de pós-graduação.

A medição do desempenho dos cursos é realizada pela CAPES de forma quadrienal, a partir de 2013. Até então, as avaliações eram trienais, com acompanhamento anual, e atribuía notas de classificação, que vão desde a nota 3 até a 7, considerada a máxima para a área da Administração, Contabilidade e Turismo (CAPES, 2016b). Esse sistema de medição é considerado um dos melhores do mundo (MACCARI, 2008), e decorre de um criterioso trabalho de avaliação envolvendo questões sobre o programa ofertado, a produção intelectual do programa, a existência de fomento, a qualificação e a produção intelectual do corpo docente, a inserção e a produção científica internacional, e o apoio a outros programas de pós-graduação.

Nesse sentido, os programas com notas 6 e 7 são classificados como de desempenho diferenciado, possuindo alta qualificação e liderança nacional. E para tal, são exigidos níveis de qualificação, produção intelectual e de desempenho equivalente a grandes centros internacionais, posição de liderança nacional na formação de professores de pós-graduação e pesquisadores, e a inserção com polo de atração para aproveitamento de outros programas (pós-doutorado e doutorado internacional).

O DA, sempre considerado com o tendo um dos melhores programas de pós-graduação do país foi surpreendido em 2002, com o rebaixamento da nota CAPES de 5, para 4, motivado, principalmente, por informações falhas e desatualizadas prestadas durante a avaliação trienal de (1998-2000). A partir desse evento, diversas decisões tomadas, e suas respectivas implantações se traduziram em ações efetivas que culminaram com a obtenção da nota 7 na CAPES, num período de 10 anos, conforme os fatos históricos listados abaixo:

- 2002 (abril): Comunicação aos membros do Conselho sobre o rebaixamento da nota CAPES de 5 para 4, principalmente decorrente de falhas no envio de informações referentes a produção científica.

- 2003 (abril): Proposta de criação de uma comissão de aprimoramento da qualidade acadêmica dos cursos de pós-graduação em administração.
- 2004 (março): identificação da necessidade de criar estímulos à publicação, e desenvolver as ofertas e desenvolvimento dos cursos de pós-doutorado.
- 2004 (outubro): obtenção da nota 5 na CAPES, até então a nota máxima. E indicação para a nota 6 na CAPES.
- 2005 (março): definição de nova política para publicações, que será obrigatória a partir de 2006.
- 2005 (maio): em reunião com a CAPES foi identificado que cursos de nota 6 ou 7 deveriam ter publicações de nível internacional e apoio efetivo de desenvolvimento acadêmico junto a outras entidades de ensino.
- 2006 (outubro): redução das disciplinas de mestrado (de 11 para 6)
- 2007 (outubro): Aumento da nota CAPES para 6, até então a nota máxima.
- 2007 (junho): identificada a necessidade de publicação da excelência dos cursos de pós-graduação para atrair alunos de excelência. Definição de regras para aceitação de alunos, mesmo que fiquem vagas sem serem preenchidas, e visibilidade das linhas de pesquisa de cada professor do programa.
- 2009 (março): Entrega do relatório para a CAPES, com boa produção científica e ações diretas junto aos professores para o registro de pedidos de concessão de bolsas de alunos e projetos.
- 2009 (setembro): Aumento das vagas de mestrado e constatação de que o programa de doutorado é o maior do Brasil.
- 2009 (outubro): Readequação do quadro de professores e realização de cursos para preenchimento das informações sobre publicações.
- 2010 (agosto): Início do curso de doutorado interinstitucional, requisito para a obtenção da nota 7 na CAPES.
- 2010 (setembro): Reconhecimento dos cursos de pós-graduação em administração da FEA com nota 7 na CAPES, únicos programas a obterem as notas máximas na área.

Informações decorrentes das entrevistas realizadas apontam para uma situação inicial, em 2002, em que o DA, apesar de apresentar programas de pós-graduação colocados entre os melhores do país, não se sentia na obrigação de preparar e tratar de forma adequada as informações prestadas à CAPES. No sentido contrário, a CAPES estava cada vez mais inclinada a criar um sistema de medição criterioso, e que dependia do correto fornecimento de informações por parte

das instituições. Após o rebaixamento da nota, deixando os cursos, por um período, de serem reconhecidos como os melhores do país, a urgência a importância do enquadramento às informações solicitadas passou a acionar as decisões sobre o tema.

Após uma avaliação inicial, as regras de enquadramento aos parâmetros de medição apontavam para a carência de informações, mas que, a partir da evolução dos programas, novas exigências seriam requeridas pela CAPES. Tal situação foi captada pelo Chefe da Comissão de Pós-graduação à época e, apesar de questionar a metodologia utilizada, passaria a exigir maior internacionalização e uma atuação social maior que as demais instituições.

A metodologia vigente no início dos anos 2000 foi configurada de maneira bem simplista, valorizando a proporcionalidade entre a produção acadêmica e o tamanho do curso, de forma que a redução na quantidade de alunos, e a redução de professores ligados aos cursos traria um aumento no valor das notas de produção científica, devolvendo os cursos para os maiores patamares. Entretanto, prevendo uma evolução da própria metodologia, e a sinalização de que as novas exigências seriam colocadas, foram criadas linhas de atuação da pós-graduação.

A primeira delas seria uma mudança na cultura de produção científica existente à época, de que professores mais experientes não possuiriam a obrigação de produzir, ficando essa obrigação somente para novos professores. Essa cultura, apesar da resistência oferecida, passou a ser alterada com novas diretrizes estratégicas, e reformulação do regimento da pós-graduação. A partir dessas alterações, somente professores com produção científica poderiam oferecer disciplinas na pós-graduação e realizar orientação a alunos de mestrado e doutorado. Essa política além de segmentar a atividade docente, reduziu o número de professores na pós-graduação, contribuindo para o aumento das notas de produção.

Outra linha de atuação seria aumentar a produção científica de qualidade, com diversos incentivos, como atribuição de prêmios por publicação, e alocação de recursos para participação de congressos. Além disso, houve um enorme esforço no sentido de atualizar a produção acadêmica dos professores, após implantação da plataforma Lattes no CNPq, que impôs uma barreira tecnológica para professores mais antigos à época, mitigada pela atuação direta de uma Comissão criada especificamente para a correção e tratamento das informações a serem enviadas à CAPES.

Uma terceira linha adotada foi a de estimular a criação de convênios com outras instituições a fim de criar programas de doutoramento interinstitucional, fruto da política da CAPES de execução da função social dos programas das instituições de ensino, propagando o conhecimento das instituições de maior projeção, a outras instituições. Conforme relatado por um dos entrevistados, em certa ocasião em uma reunião do DA com o Chefe do Departamento de uma instituição, foi relatado que ali naquela sala existiam mais professores doutores em administração, que em todas as instituições de ensino do estado originário da referida instituição.

E uma última linha de atuação foi relativo ao auxílio direto junto aos professores do DA, para a obtenção de bolsas de pesquisa perante entidades de fomento.

Todas as ações foram coordenadas a partir da criação de um comitê específico destinado a entender os parâmetros exigidos pela CAPES, e buscar alternativas visando promover a adequação das ações do Departamento com a finalidade de obtenção de graus mais elevados. Esse comitê teve especial contribuição de um aluno que, estudando as necessidades, criando alternativas e participando das atividades de implantação das decisões, acabou por concluir seu doutoramento estudando as mudanças ocorridas e vivenciadas à época (MACCARI, 2008).

Com base aos elementos estruturais descritos no modelo de alocação de atenção, verificamos nesse caso a movimentação de toda a organização quando verificada a necessidade de adequação a uma nova necessidade ambiental:

- Ambiente da Decisão: As mudanças exigidas pela CAPES, que eram de conhecimento dos envolvidos com as atividades da pós-graduação, não foram incorporadas nos processos internos, de forma que as obrigações de manter bases de informações corretas e proceder com o correto envio dessas informações culminaram com a queda na nota. Esse evento alertou todo o sistema de atenção da organização que passou a identificar as fontes dos problemas e atacá-los. A partir dessa motivação inicial para decisões e ações, atividades inerentes no nível de foco de atenção passaram a alimentar novas questões e alternativas, que influenciaram as decisões posteriores de reorganização interna, incentivo à publicação, gestão das concessões de bolsas e de projetos de pesquisa, e iniciaram atividades de cooperação interinstitucional.

- **Assuntos e Respostas:** Os assuntos envolvendo os parâmetros que compõem a nota da CAPES passaram a ser internalizados e refletiram diversas mudanças organizacionais e procedimentais. Inclusive, diversas deficiências foram corrigidas e alternativas de cunho estratégico passaram a compor o rol de decisões tomadas. Além das decisões de reorganização e incentivos citadas acima, decisões envolvendo os próprios objetivos do programa foram discutidos: ainda que prejudicando a imediata concessão de nota e prevendo uma mudança pela CAPES nos parâmetros de sua composição, foi optado pela não redução do número de alunos, permanecendo um constante crescimento quantitativo. Além disso, as atividades dos professores dedicados à pesquisa passaram a ser tratadas de forma diferenciada, criando-se uma sistemática de premiação e progressão de funções visando o desenvolvimento qualitativo nesse sentido.

- **Canais Processuais e de Comunicação:** A partir da identificação inicial dos problemas, os canais de comunicação passaram a ser ativados e utilizados de forma mais eletiva, tanto para a obtenção de informações sobre a real situação, em cada etapa de evolução, como para comunicar as decisões e novas regras que vinham sendo implantadas. Esses canais não só funcionavam de forma reativa, como alerta organizacional para as questões, como forma ativa de disseminação das informações. Os canais processuais também passaram a ser utilizados, com a finalidade de legitimar as decisões que vinham sendo tomadas: obrigação de atualização das informações sobre as publicações realizadas, readequação do enquadramento para professores de pós-graduação e sua documentação pertinente, auxílio para a realização de solicitação de fomento para projetos.

- **Estrutura de Atenção 1 - Regras do Jogo:** As regras formais e informais caracterizaram o principal mecanismo de mudanças. A partir do levantamento inicial das necessidades e na conscientização coletiva da necessidade de ações corretivas, as mudanças nas regras de funcionamento dos programas de pós-graduação e dos esforços adicionais necessários para o aumento da nota, e até a obtenção da nota máxima, foram fundamentais. Foi verificado que essa mudança não ocorreu de forma amistosa, tendo sido verificadas muitas resistências. Entretanto, como se tratava de uma mudança de postura organizacional, e que a grande maioria apoiava essa nova postura, as resistências foram paulatinamente vencidas, tanto com o apoio da própria organização, disponibilizando auxílio direto para as atividades administrativas, como preenchimento de currículo e auxílio em projetos de concessão de bolsas, como pela reorganização na alocação dos professores. Novas regras de enquadramento do professor para

a atividade de pesquisa passaram a ser objetivas, passando a necessitar de requerimento prévio, o que trouxe a legitimidade para os canais processuais criados.

- Estrutura de Atenção 2 - Participantes Envolvidos: Conforme levantado, a participação de pessoas especificamente alocadas e diretamente envolvidas com o projeto foi fundamental para as decisões tomadas e implantação das medidas necessárias. Além disso, a formação de uma comissão específica para o caso, centralizando as informações, participando das decisões, e distribuindo as medidas necessárias para sua implantação foi de fundamental importância. Importante ressaltar, também, que a presença de uma pessoa externa ao Departamento, o aluno de doutorado que estudou e participou da implantação de ações, que além de subsidiar os decisores com informações relativas às exigências da CAPES, desenhou e auxiliou no desenvolvimento das ações de auxílio aos professores no preenchimento da produção científica e solicitações de fomento a projetos.

- Estrutura de Atenção 3 - Posições Estruturais: Apesar de já existir uma comissão permanente responsável pela pós-graduação, uma nova estrutura, acessória, consultiva e com finalidade específica foi formada para canalizar as informações recebidas e auxiliar a implantação das ações. Essa comissão, apesar de provisória, foi de fundamental importância para o sucesso das decisões tomadas, pois possuía legitimidade de decisão e de ação. Ademais, a própria mudança interna de alocação de professores, seguindo regras objetivas, e requerimentos prévios, exigiu uma mudança profunda nas posições estruturais existentes. Entretanto, apesar do descontentamento, as resistências não perduraram por muito tempo, haja vista as informações terem sido repassadas de forma clara e a mudança das regras do jogo terem sido pactuadas com antecedência.

- Estrutura de Atenção 4 - Recursos: A adição de recursos referente ao caso se refere à criação da comissão auxiliar para a obtenção da nota 7, que configurou mais um resultado das decisões naquele sentido, do que uma destinação específica de recursos para a alocação de atenção. Ocorre que, a partir da problemática que se apresentou, os esforços para a obtenção da nota 7, e consequente manutenção ao longo dos anos, foram dispersos para todos os professores e profissionais envolvidos na avaliação, transformando o episódio em um exemplo de mudança de cultura abrangente na organização.

Com base nas entrevistas realizadas, desafios futuros para a manutenção da nota 7 na CAPES deverão ser constantemente exigidos. Entretanto, como o evento foi circunscrito aos esforços de recuperação da nota de avaliação, encerrado em 2010, os desafios futuros que foram apresentados foram incluídos em descritos nos casos que seguem adiante. A criação e manutenção do Mestrado Profissional (Capítulo 4.2.2.3) consistiu em uma antecipação das sinalizações de futuras exigências pela CAPES. Os esforços de internacionalização (Capítulo 4.2.2.5) consistiram em ações desempenhadas com maior afinco no sentido de desenvolver exigências e aumentar a integração internacional, aumentando sua visibilidade e influência.

E ainda, como esforço continuado desse caso, no Capítulo 4.2.2.7, sobre as mudanças nos parâmetros de medição da CAPES, são descritos os eventos que passaram a ser acompanhados e as decisões tomadas no sentido de monitorar e participar das discussões, assumindo definitivamente uma posição de liderança no ensino e pesquisa acadêmica em administração no país.

E, novamente, esse caso atingiu proporções tamanhas de influência no Departamento, envolveu todos os professores, e criou uma mudança cultural e de visão, que vem guiado a condução estratégica desde então, uma evidência de que os movimentos organizacionais adotados mudaram a forma com que a atenção organizacional vinha sendo conduzida.

4.2.2.3 Caso DA3 – Mestrado profissional

A partir do desenvolvimento de políticas públicas de educação no Brasil, foi vislumbrada a necessidade de aumentar a profissionalização da mão de obra, bem como melhorar a especialização intelectual dos profissionais que atuam no mercado de trabalho. Nesse sentido, a partir de 1998, surgiu um estímulo e orientação por parte do MEC para desenvolver esse tipo de pós-graduação.

Apesar de precariamente regulamentado no seu início, a premissa básica seria a de criar cursos de pós-graduação destinados a profissionais do mercado de trabalho que tivessem interesse em aprofundamento científico. Entretanto, segundo a CAPES (2010), esse tipo de curso estaria enquadrado entre a pós-graduação *lato sensu* e a pós-graduação *stricto sensu*, transmitindo

conhecimento de ponta, sem as exigências de produção científica encontradas em programas acadêmicos, mas voltados para aplicações práticas vivenciadas em ambientes profissionais.

O perfil do aluno desses novos programas também deveria ser distinto, uma vez que sua disponibilidade de tempo, e interesse no conhecimento aplicado também deveria condizer a suas expectativas.

Nesse sentido, apesar de já existir um mestrado profissional específico na área de finanças, em meados de 2000, ligado a professores do DA, mas não representando uma iniciativa específica do Departamento, foi vislumbrada a oportunidade e viabilizada sua implantação, conforme breve histórico que segue:

- 2010 (outubro): Notícia trazida ao Conselho de que o Pró-Reitor de Pós Graduação da USP manifestou-se favorável aos mestrados profissionais.
- 2012 (abril): Chefe do Departamento informa que vem recebendo incentivos do Pró-Reitor de Pós Graduação da USP, e do MEC, com estímulos e sugestões de propostas para a implantação de um curso de mestrado profissional, indicando ser também uma recomendação da CAPES.
- 2012 (maio): A Comissão de Pós-Graduação do Departamento de Administração, entendeu a necessidade de implantação do curso, e iniciou os trâmites administrativos para sua criação.
- 2013 (junho): A criação do curso de mestrado profissional está aguardando a aprovação da CAPES e seu início é previsto para 2014.
- 2013 (agosto): Curso foi aprovado e estudo de alteração do regimento da pós-graduação da USP está sendo adequação ao novo curso.
- 2013 (setembro): Adequação no regimento interno da Universidade e verificada a necessidade de Criação de uma Comissão de Pós-Graduação específica para o curso de mestrado profissional. Identificação de 200 alunos interessados e inscritos.
- 2013 (outubro): Resolução de pendências burocráticas, como credenciamento de professores, lista de disciplinas, credenciamento de orientadores e processo de seleção. Resultado com 106 candidatos aprovados na primeira fase de seleção.
- 2013 (novembro): Finalização dos aprovados, realização de orientação dos professores do curso e informação à Reitoria da documentação pertinente.
- 2014 (março): Parceria com a Fundação Álvares Penteado (FECAP), que já oferece um curso de mestrado profissional, para troca de informações.

- 2014 (maio): Estabelecimento de um regulamento do curso, busca de novas parcerias com outras Faculdades, criação do ENPRAD – Encontro dos Mestrados Profissionais em Administração, e discussão junto a CAPES da forma de avaliação dos cursos, juntamente com um consultor externo.
- 2014 (junho): Programação e organização do ENPRAD.
- 2014 (agosto): Realização do ENPRAD, com discussão sobre melhorias.
- 2014 (setembro): Credenciamento de professores e aprovação da Reitoria.
- 2014 (outubro): Aprovação do Regulamento do curso, com uma metodologia diferenciada. Apresentação de proposta de métricas para a CAPES.
- 2014 (novembro): Questionamento sobre diversos aspectos do curso, como a existência de uma secretaria separada, uma Comissão específica, a ausência de métricas, a qualidade dos trabalhos exigidos para a conclusão do curso. Os ânimos do conflito criado pelos questionamentos foram apaziguados com o fornecimento de informações específicas aos interessados.

Desde sua implantação, a quantidade de alunos interessados no mestrado profissional, representado pela quantidade de inscrições realizadas tem sido cada vez maior: 300 em 2014 e 614 em 2015, e os primeiros formandos passaram a defender suas dissertações no final de 2016.

Atualmente, importante ressaltar que o Brasil enfrenta, desde 2014, uma crise econômica sem precedentes, motivado pelo desequilíbrio fiscal da União e pela falta de investimentos programados e realizados pelo governo federal. Além disso uma crise política assola o país, tendo seu pico mais turbulento com o impedimento da Presidente da República em 2016. Nesse cenário, a USP, bem como todos os entes públicos sofrem uma escassez de recursos, cujas proporções apontam para um gasto, somente com a folha de pagamento, maior que as receitas totais, sobrevivendo a partir do consumo mensal de reservas, e tendo qualquer tipo de investimento suspenso.

Esse cenário, ao contrário dos incentivos propostos em 2012, colocam o curso de mestrado profissional também sob dificuldade onde, além de concorrer com as despesas do DA, necessita ampliar sua estrutura e processos internos para continuar crescendo quantitativamente e qualitativamente, uma vez ainda existente a pretensão de separar as estruturas e vínculos com os programas acadêmicos, por questões de avaliação da CAPES.

O quadro de pessoas destinadas ao mestrado acadêmico foi reduzido, e as receitas tiveram que ser providenciadas a partir de entidades externas, do repasse de valores das inscrições realizadas para o processo seletivo, e da realização dos eventos do ENPRAD.

Nesse cômputo, e observando os elementos estruturais de alocação de atenção, verifica-se que o caso da decisão pela implantação do mestrado profissional ainda não foi encerrado, e que a organização continua em estado de alerta situacional para tomar outras medidas, se necessário. Os elementos do processo constam citados abaixo.

- Ambiente da Decisão: Verifica-se que o estímulo ambiental com manifestações e incentivos à criação do curso de mestrado profissional em administração ocorreu logo após a obtenção da nota 7 pela CAPES (Capítulo 4.2.2.2), o que parece ter ressoado de forma mais contundente dentro da organização como um sinal de antecipação das próximas exigências para a melhoria dos programas de excelência, de nível internacional. Além disso, o custo e os esforços para a implantação do programa seriam apenas a “continuação do trabalho que já vinha sendo feito”, conforme dizeres de um dos entrevistados, já que a organização já dispunha de professores qualificados e sua organização seria meramente administrativa e encerrada nos trâmites burocráticos dentro de uma comissão permanente, e que estava disposta a assumir esse novo desafio.

- Assuntos e Respostas: Como aprimoramento da aprendizagem administrativa e burocrática adquirida no caso da obtenção da nota 7 da CAPES (Capítulo 4.2.2.2), e ainda configurado um ambiente com pouca regulamentação, e também pouca experiência da própria Universidade, foram buscadas as melhores práticas, inclusive com outras entidades que já ofertavam o curso em seus programas. Dessa forma, a importância dos assuntos e das respostas para a implantação do mestrado profissional não pareceu, com base nos dados coletados, tão complexos e impactantes no processo de alocação da atenção organizacional. Conforme apontado por um entrevistado, “o mestrado profissional foi uma sequência dos esforços que foram realizados para a obtenção da nota 7 da CAPES, como uma nova demanda daquele órgão.”

- Canais Processuais e de Comunicação: No mesmo sentido do item anterior, verificou-se a utilização dos mesmos canais processuais e de comunicação que foram criados e utilizados de forma intensiva no caso da obtenção da nota 7 da CAPES (Capítulo 4.2.2.2). Inclusive,

importante ressaltar que apesar de sua utilização, questionamentos foram apresentados, tanto em relação à validade da decisão tomada, como da apresentação dos resultados que pareceram ter ficado mais circunscritos àqueles diretamente envolvidos com o assunto. Os canais de comunicação ficaram restritos àqueles envolvidos no processo de implantação, talvez pela objetividade e especificidade das exigências que foram feitas para o curso, como Comissão específica, e necessidade e nova designação de professores e disciplinas.

- Estrutura de Atenção 1 - Regras do Jogo: Verificou-se que as regras e procedimentos iniciais não tiveram nenhum impacto, uma vez que a expectativa era a de que o curso de mestrado profissional se encaixasse na estrutura e utilizaria os recursos já existentes, bastando uma mera adequação administrativa. Entretanto, a partir da implantação, as alterações do Regimento da Pós-graduação, e a consequente necessidade de adequação da estrutura do DA ao regimento, impactaram nas regras de funcionamento, obrigando certa desvinculação do curso de mestrado profissional, com orientadores selecionados de forma distinta, disciplinas específicas (não compartilhadas com os programas acadêmicos), e estruturas administrativas distintas (Comissão e secretaria independente) e processos seletivos distintos.

- Estrutura de Atenção 2 - Participantes Envolvidos: Foi identificado que a implantação do curso de mestrado profissional ocorreu pela perseverança de uma equipe específica de trabalho que foi destinada e empenhou esforços específicos para tal. Além dos esforços internos, em grande maioria administrativos e burocráticos, houveram esforços de coordenação das atividades, planejamento das disciplinas e orientação dos professores. Além disso, associação com outras organizações que já possuíam conhecimento de funcionamento do curso, e o apoio externo de consultoria completam a utilização mais importante dessa estrutura para o caso.

- Estrutura de Atenção 3 - Posições Estruturais: Da mesma forma que apresentado em relação à Estrutura de Atenção 1 – Regras do Jogo, as posições estruturais, que inicialmente seriam ocupadas pela estrutura já existente, demandaram nova configuração, inclusive necessitando estrutura funcional específica (Comissão e secretaria independente), além de promover segmentação funcional de atividade dos docentes. A equipe de implantação que possuía posição estrutural já definida, e que inicialmente exerceu atividade acessória àquelas que vinham sendo realizadas, passou a assumir outras posições estruturais que na medida da possibilidade de compartilhamento não geram custos, mas geram necessidade duplicada na

manutenção da atenção que, inclusive corre o risco de ser definitivamente separada dependendo das regras que vierem a ser estabelecidas pela CAPES.

- Estrutura de Atenção 4 - Recursos: Embora a adição de recursos necessários para o funcionamento do mestrado profissional foi verificada, isso decorreu da implantação da decisão tomada, dentro de uma previsão já estabelecida. Entretanto, embora tenha sido inicialmente entendida como uma extensão dos programas acadêmicos, existe a sinalização de que as atividades do mestrado profissional passem a ser contempladas em estrutura própria, o que geraria maiores recursos, com posições estruturais, cargos e procedimentos duplicados.

Desafios futuros em relação ao tema passam por aspectos relativos às incertezas da avaliação a ser realizada pela CAPES, uma vez que normas ainda não foram editadas, e de uma possível obrigatoriedade de separação total entre os programas, criando estruturas sobrepostas, gerando esforços administrativos adicionais e podendo até restringir atividades que atualmente são compartilhadas. Para tal, o estado de vigília (foco da atenção) permanece acionado, inclusive com ações no sentido de sugerir e influenciar a definição de critérios perante a CAPES.

Adicionalmente, a busca pela viabilidade econômica do curso, face a novas exigências, ou até ao consumo de recursos pode ser contestada, criando um estado ainda maior de alerta organizacional para buscar soluções para a manutenção do curso.

4.2.2.4 Caso DA4 – Cursos à distância (MOOCs)

A transmissão do conhecimento sofreu significativas mudanças proporcionadas pela tecnologia nos últimos anos. O compartilhamento de informações passou a ser mais rápido e a multiplicação de conteúdo, sobretudo aquele gerado pelos usuários passaram a dominar o tráfego e o armazenamento dos sistemas computacionais. Apesar disso, e mesmo recebendo inúmeras contribuições da tecnologia, conforme descrito por um entrevistado, “dar aula continua sendo feito da mesma forma há anos: um professor, um quadro e uma plateia de alunos.”

A aula presencial, tanto na graduação, quanto na pós-graduação continua sendo um requisito primordial na atividade de ensino da USP, sendo um posicionamento defendido por todos os entrevistados que abordaram esse assunto. Estruturas de apoio, aulas gravadas e transmissão de palestras à distância compõe o repertório de apoio à Universidade, mas a presença em sala de aula, de aluno e professor continua sendo a forma imutável de transmissão do conhecimento. Longe de ser interpretado com o uma crítica, esse modelo ainda é o mais utilizado e efetivo no mundo todo, não tendo sido apresentado outro que o substitua, ainda que parcialmente.

Chuang e Ho (2016) apresentam a evolução comparativa de cursos a distância, denominados em inglês MOOCs – *Massive Open Online Courses*, disponibilizados pelas duas das mais conceituadas universidades norte americanas: Harvard e MIT – *Massachusetts Institute of Technology*. Apesar do aumento da consolidação e da experiência na disponibilização de conteúdo científico de forma gratuita, acompanhando também o aumento no número de cursos, a quantidade de alunos está caindo, bem como a quantidade de certificados emitidos.

Nesse ambiente ainda em surgimento, verificou-se no DA, algumas iniciativas de disponibilização de material e ementas de disciplinas na Internet, a partir do ano de 2001, bem como sistemas de apoio à atividade docente baseados em tecnologia (início de 2002), mas nada relacionado a ensino a distância, nem cursos abertos e gratuitos, até então. Abaixo, um breve histórico do desenvolvimento do assunto dentro do DA.

- 2011 (agosto): Início da experimentação da plataforma de educação digital Veduca, projeto originado de alunos da USP, e associados externos visando promover e distribuir cursos a distância.
- 2013 (junho): Lançamento dos primeiros curso on-line e gratuitos da USP, realizados pela Escola Politécnica e disponibilizados no Veduca.
- 2013 (agosto): O Centro Acadêmico que representa os alunos do Curso de Administração da FEA/USP tomou a liderança em sugerir ao Conselho, a distribuição de cursos do Departamento de Administração, que poderiam ser gravados, a partir de aulas presenciais, ou adaptados e narrados para ambiente digital.
- 2013 (setembro): Criada uma comissão com a finalidade de elaborar um MOOC para o Departamento de Administração da FEA/USP.
- 2013 (outubro): Representante do Centro Acadêmico informou que está identificando algumas disciplinas e iniciando os trabalhos para a elaboração do MOOC.

- 2013 (novembro): Discussão de questões tecnológicas, estratégicas e políticas sobre MOOCs. Diversos membros do Conselho apoiaram as iniciativas e sugeriam utilização de recursos já existentes no Departamento, e que decisões formais representativas do Departamento seriam decididas no Conselho.
- 2013 (dezembro): Disponibilização de uma verba de fomento de uma instituição externa, viabilizando a criação do conteúdo audiovisual. Definição por uma disciplina que seja de conhecimento amplo do Departamento, básica em termos de complexidade para o aluno, sendo sugerida a disciplina de Fundamentos de Administração.
- 2014 (novembro): Lançamento da disciplina Fundamentos de Administração através a plataforma Veduca, e com apoio financeiro de uma entidade externa à Universidade.

Verifica-se, nesse caso, que a percepção da evolução do assunto fora das diretrizes institucionais da Universidade, ocorreu pelos alunos, que já possuíam conhecimento sobre sua sistemática, e sobre uma plataforma tecnológica viável para seu funcionamento, propondo, inclusive uma rápida associação às atividades acadêmicas regulares. Essa nova proposta (assunto) foi rapidamente incorporada pelos decisores, demonstrando uma perfeita manipulação da distribuição estruturada da atenção, ao designar logo em seguida uma Comissão para investigar o assunto e propor respostas.

A atividade da Comissão criada especificamente para acompanhamento dos MOOCs encontrou lideranças que tinham interesse no assunto e conseguiram, rapidamente, adequar as necessidades do ambiente às propostas e disponibilidade do Departamento. Mesmo não estando a deliberação formal presente nas atas, nem seus posteriores eventos, ao longo do ano de 2014, houve a busca por professores que estariam dispostos a apresentar a disciplina de Fundamentos de Administração, tendo sido encontrado dentre dois proeminentes autores do Departamento, um professor para sua representação.

- Ambiente da Decisão: A captação das mudanças no ambiente organizacional, indicando uma nova tendência tecnológica que poderia alterar significativamente o modelo de difusão do conhecimento, indicaram uma forte pressão externa, ainda mais porque instituições de renome mundiais a estavam utilizando. E embora não tenham sido realizadas diretamente por membros internos da organização, essa captação foi rapidamente entendida e corretamente mensurada pela organização, conforme informado por um entrevistado, que inclusive enalteceu o processo

de investigação rápido e a possibilidade de experimentação, através da designação de uma Comissão.

- **Assuntos e Respostas:** O assunto preponderante que ativou a atenção organizacional foi imediatamente captado e transformado em ação investigativa, tanto para entender a dimensão do problema, como para mensurar a viabilidade de investimentos, face o surgimento de uma tendência que ainda era muito nova. A busca por respostas, após diversas interações com entes internos e externos à organização culminou com o lançamento uma disciplina básica e de grande abrangência. Observa-se que, ao contrário das expectativas que vinham trazendo os alunos, de uma expansão rápida e abrangente dos MOOCs, e de uma perfeita integração com as atividades curriculares da graduação em administração, a evolução dos MOOCs não teve a aceitação esperada, e ainda se encontra em declínio.

- **Canais Processuais e de Comunicação:** Os canais de comunicação foram muito utilizados no sentido de captar as necessidades trazidas por entes externos à atividade decisória, e de buscar informações sobre a real necessidade e distribuir as alternativas possíveis identificadas. Além disso, os canais processuais permitiram identificar as lideranças que possuíam interesse no assunto, e buscar as soluções mais adequadas, inclusive com o fomento de entidades externas, e a busca de professores de renome para representar a organização.

- **Estrutura de Atenção 1 - Regras do Jogo:** As regras já presentes e a sistemática para sua identificação e busca de soluções pela organização encontraram um caminho sem obstáculos. A decisão e sua implantação, ainda que potencialmente capaz de criar uma mudança significativa nas regras de funcionamento da organização, foi feita na medida necessária para a experimentação, uma vez ainda incerta a adoção generalizada desse tipo de tecnologia. Dessa forma, readequação das Regras do Jogo, mudanças de procedimentos ou decisões continuadas não foram necessárias.

- **Estrutura de Atenção 2 - Participantes Envolvidos:** Tiveram grande importância para o caso a pluralidade e a dedicação dos participantes envolvidos. Inicialmente participaram os alunos, e o representante do Centro Acadêmico, o próprio Conselho, o líder indicado para a condução da Comissão, uma entidade externa de fomento, e uma professor de destaque que ministrou o curso. Entretanto, cabe ser destacado a liderança na condução das atividades,

primeiramente da Comissão de caráter provisório, e da coerente definição de atribuições dadas pelo Conselho.

- Estrutura de Atenção 3 - Posições Estruturais: As posições estruturais tiveram também grande importância, uma vez que houve mecanismos de condução do problema até o Conselho. Da mesma forma, a criação da Comissão, que acabou fazendo sua coleta de informações e trouxe uma proposta fruto de entendimento que representasse a opinião coletiva, foi legitimado para prosseguir com a implantação da experimentação e entregou um resultado extremamente satisfatório, segundo a avaliação dos entrevistados.

- Estrutura de Atenção 4 - Recursos: Os recursos destinados às atividades de alocação de atenção para o caso permaneceram pouco representativos, uma vez que não se fez necessária a busca proativa de informações adicionais, ou foram determinados esforços além daqueles propostos pela Comissão formada. A solução arranjada para ao lançamento do MOOC não gerou custos adicionais, tendo sido aproveitadas verba de fomento de uma instituição externa e foram aproveitados os recursos do próprio Departamento.

Muito embora a iniciativa de criação de um MOOC tenha sido completamente concluída, com uma quantidade significativa de usuários cadastrados no curso, verificou-se um crescente desinteresse pela plataforma, e dificuldades de integração das atividades exigidas presencialmente, com aquelas disponíveis à distância. Para o DA a experiência foi válida e considerada de extremo sucesso, necessitando apenas de consolidação dos usuários e dos interesses institucionais, para a ampliação do conteúdo.

A plataforma Veduca, por sua vez vem sofrendo constantes modificações, de forma que o modelo de negócio que representou as primeiras iniciativas ocorridas em 2013, já sofreu diversas modificações, e atualmente conta com uma quantidade limitada de cursos gratuitos.

Como previsão de futuro, o DA já encerrou a comissão, mas continua alerta para indicativos da necessidade de criação de novos cursos e utilização de plataformas digitais para a propagação do conhecimento.

4.2.2.5 Caso DA5 – Internacionalização do departamento

Conforme já apresentado nos Capítulos 4.2.2.1 e 4.2.2.2, esforços de busca por uma maior internacionalização do Departamento visam, primeiramente, atender às demandas de avaliação da CAPES. Além disso, existe forte pressão pública externa, que vem cobrando a USP por uma maior visibilidade no exterior, fruto de sua posição de instituição líder na América Latina. Esforços institucionais visam criar estruturas de suporte e facilitação do intercâmbio internacional, entretanto, não possuem a diretriz de contribuir pontualmente as ações, ainda mais porque cada Departamento possui autonomia para a implantação dessas ações e são responsáveis por seus resultados, quando avaliados pela CAPES.

Além da pressão institucional, ações de internacionalização trazem maior visibilidade para os professores e alunos do Departamento, sobretudo para a pós-graduação, amplificando a representatividade de sua produção acadêmica, e se tornando local de interesse acadêmico para estudiosos de outros países.

Entretanto, as ações desempenhadas pelo Departamento são limitadas, uma vez que questões relativas ao estabelecimento de convênios de cooperação internacional são efetuadas pela CCInt - Comissão de Cooperação Internacional da FEA, e pela AUCANI – Agência USP de Cooperação Acadêmica Nacional e Internacional. Da mesma forma, o intercâmbio realizado pelo aluno da graduação é de responsabilidade da CCInt.

As iniciativas de internacionalização passaram então a corresponder ações pontuais de contato e visita de Universidades estrangeiras visando aumentar a visibilidade do Departamento, e oferecimento de disciplinas em inglês, preparando o aluno do Departamento para atividades fora do Brasil, e aumento o interesse de intercambistas, tanto na graduação quanto na pós-graduação.

Como desafio de maior prazo, a busca pela acreditação internacional do Departamento coloca foco na organização como possuidora de requisitos de excelência internacional, permitindo que programas de ensino de negócios ao redor do mundo passem a ter um padrão mínimo de compatibilidade, facilitando o intercâmbio de alunos tanto da graduação como da pós-graduação.

Dessa forma, conforme breve histórico listado abaixo, verificou-se uma maior intensidade de proposições e ações visando a internacionalização, sobretudo a partir de 2010, quando o Departamento recebeu a nota 7 da CAPES.

- 2002 (junho): Ações de coleta de informações visando obtenção de acreditação internacional perante a AACSB – *The International Association for Management Education*.
- 2003 (novembro): Manifestação de interesse em consolidar associações com Instituições para validação de duplo diploma.
- 2007 (maio): Participação de professores do Departamento como representantes no Brasil em entidades associativas acadêmicas no exterior.
- 2008 (setembro): Sugestão para divulgação de editais no exterior no sentido de atrair candidatos estrangeiros.
- 2011 (dezembro): Sugestão de criar incentivos junto a CCInt para atrair candidatos estrangeiros para a pós-graduação.
- 2012 (dezembro): Informação sobre cooperação da USP com duas Universidades na Inglaterra e uma na Itália para promoção de intercâmbio entre estudantes.
- 2013 (setembro): Sugestão para que cada área do Departamento tenha uma disciplina ministrada em inglês nos cursos de graduação.
- 2014 (maio): O Chefe do Departamento reafirmou que a internacionalização é uma diretriz a ser seguida, resumindo as seguintes atividades desempenhadas: inserção internacional de eventos do programa de pós graduação (seminários, palestras, aulas com professores convidados); atuação dos docentes em parcerias de pesquisas, associações de classe e entidades de pesquisa, e conselhos editoriais de revistas estrangeiras; existência de 121 convênios de cooperação acadêmica com universidades estrangeiras; ações de orientação com alunos de universidades estrangeiras com duplo diploma; publicação em periódicos internacionais; novas normas do Regimento USP já adequadas à internacionalização (credenciamento de disciplinas em inglês, reconhecimento de disciplinas cursadas no exterior acima do limite permitido, dissertações e teses com redação em inglês, dissertações e teses com defesa em inglês, exame de proficiência em inglês será exigido durante o processo seletivo e exame de qualificação em inglês); oferecimento de uma disciplina em inglês, com previsão de ampliação para três; recepção de 90 intercambistas da graduação, alocados em sua grande maioria no curso de Administração; ampliar as interações dos alunos com alunos estrangeiros

através de estímulo a participação de competições internacionais; busca de duplo diploma com mais alguma organização nos Estados Unidos e na Europa.

- 2014 (novembro): Informação sobre oferecimento de disciplinas em inglês a partir de 2015.
- 2015 (fevereiro): recepção de Universidades estrangeiras para a realização e convênios. Notícia da primeira disciplina da pós-graduação oferecida em inglês.
- 2015 (junho): Formação de uma Comissão de Internacionalização, com a finalidade de integração horizontal das iniciativas de internacionalização. Revisão das questões de duplo diploma.
- 2015 (junho): Início da investigação sobre pré-requisitos para acreditação do Departamento em órgão internacional.
- 2015 (agosto): Tese defendida em inglês, no formato três de artigos publicados.
- 2015 (setembro): Oferecimento de disciplinas optativas em inglês na graduação. Trabalhos da Comissão de Internacionalização sugerem acreditação internacional.
- 2015 (outubro): Projetos de disciplinas em inglês (8), investigação do duplo diploma, encontro com universidades e investigação da acreditação.
- 2015 (novembro): Busca de contatos para a realização de eventos na FEA. Aulas ministradas em inglês na graduação (8) e na pós-graduação (6).
- 2015 (dezembro): Escolha da acreditação junto a AACSB.
- 2016 (março): Viabilização de vagas gratuitas em *Summer Courses* internacionais. Previsão de lançamento de site sobre informações e notícias de intercâmbio internacional. Acordos assinados com universidade em Portugal. Recepção de visitas de universidades estrangeiras e participação em feira de Internacionalização.

Observa-se, a partir do resumo das atas de reunião do Conselho, que entre o período de setembro de 2013 a maio de 2014, uma série de iniciativas que anteriormente eram esporadicamente citadas, ou até mesmo conduzidas sem que a comunicação atingisse o Conselho, passaram a ser implementadas, melhoradas e ampliadas, tanto que em junho de 2015, foi formado uma Comissão responsável pelas ações de internacionalização do Departamento, com iniciativas efetivas e proativas buscando alternativas.

Os elementos do processo de alocação de atenção observados para o caso seguem abaixo.

- Ambiente da Decisão: Verificou-se que o ambiente é bem conhecido, uma vez que esse tipo de demanda para o intercâmbio internacional é inerente à própria atividade de pesquisa e ensino,

e é amplamente desejado como diretriz da CAPES (CAPES, 2010). Ainda, os desafios postos podem ser atacados em diversas frentes, algumas utilizando as estruturas que a própria Universidade disponibiliza, outras através da busca por soluções configuradas a partir dos próprios esforços. Além disso, as pressões externas para a internacionalização vêm acompanhadas de mudanças institucionais, cujas decisões do Departamento devem manter pertinência.

- Assuntos e Respostas: Conforme identificado, a identificação do problema e das dificuldades enfrentadas já são conhecidos. A motivação para o desenvolvimento de iniciativas de internacionalização também está clara, dadas as forças de pressão externas. O que ressalta nesse caso é o incentivo pela busca de soluções com o direcionamento de esforços proativos nesse sentido, e a mobilização em diversas frentes, assumindo inclusive a possibilidade da decisão vir a depender um custo financeiro para sua eficácia, como no caso da acreditação internacional.

- Canais Processuais e de Comunicação: Nesse caso, os canais de comunicação parecem permanecer ativos e inalterados, no sentido de receber ideias, solicitar o empenho individual dos professores e comunicar as conquistas feitas. Entretanto, os canais processuais apresentam-se mais desenvolvidos, onde diversas frentes de atuação, perante diversas Comissões permanentes recebem iniciativas de ação, e a Comissão de Internacionalização foi criada para sugerir, buscar ativamente soluções e acompanhar implantações.

- Estrutura de Atenção 1 - Regras do Jogo: Identifica-se que, em princípio, as regras do jogo permanecem inalteradas, apenas com a consolidação dos esforços e a proposta de soluções em diversas frentes. A comissão de Internacionalização foi criada para gerenciar o andamento dessas iniciativas e buscar maiores informações no processo de acreditação. Entretanto, dependendo daquilo que venha a ser implementado, uma mudança cultural e de atuação dos professores pode vir a ser exigida, com amplificação dos esforços para a manutenção do nível de internacionalização, e uma exigência cada vez maior de destaque internacional. Essas mudanças culturais, ainda que previsíveis e saudáveis para o desenvolvimento qualitativo do Departamento pode vir acompanhado de resistência a mudanças.

- Estrutura de Atenção 2 - Participantes Envolvidos: Essa estrutura da alocação de atenção merece destaque, primordialmente com a utilização de esforços de liderança para a distribuição estruturada da atenção. Uma vez colocada como diretriz do Departamento, ações foram iniciadas em diversas frentes, direcionando as atividades de diversas Comissões em um sentido único. Além disso a criação da Comissão de Internacionalização coloca pessoas experientes e interessadas para atuar de forma proativa na busca de soluções, canalizar ideias e gerenciar implantações de pequenas decisões coordenadas.

- Estrutura de Atenção 3 - Posições Estruturais: Ficou evidente que a utilização das posições estruturais estabelecidas permitiu a efetividade de diversas iniciativas coordenadas e concentradas em um curto período. Adicionalmente, a criação de uma Comissão para canalização dos processos relacionados à internacionalização destacou um pouco mais a capacidade de distribuição seletiva de problemas e soluções para os canais apropriados, ainda que muitas decisões ainda precisem ser tomadas.

- Estrutura de atenção 4 - Recursos: Com base na coleta, esforços de atenção organizacional estão sendo direcionados na busca de novas alternativas que amplifiquem os resultados referentes à internacionalização. Além dos incentivos de aceitação de soluções em diversas frentes, atividades proativas estão sendo desempenhadas no sentido de ampliar o rol de ações visando aumentar a efetividade do esforço. E para tal, recursos estão sendo direcionados e canalizados especificamente para essa finalidade, incluindo a recepção de instituições estrangeiras, a participação em feiras e esforços de seleção e preparação dos pré-requisitos para a acreditação internacional.

Como também nesse caso as ações ainda não cessaram, atividades futuras devem sobrevir com a ampliação das iniciativas, definições e decisões acerca da acreditação do Departamento e um conjunto de procedimentos visando adequar a situação de duplo diploma.

4.2.2.6 Caso DA6 – Mudanças na Comissão de Pesquisa

A Comissão de Pesquisa possui caráter permanente e tem a finalidade de monitorar e apoiar o desenvolvimento de pesquisa dentro do DA. Também tem a finalidade de desenvolver a qualidade da pesquisa realizada através da edição de normas que promovam incentivos e

parâmetros para publicações, incluindo a apoio da instituição. Também é responsável pela elaboração e implantação do Código de Ética em pesquisa junto à FEA, facilitando a projeção internacional das publicações por meio de maior aceitação em revistas estrangeiras. E por fim, edita normas de aceitação e condução dos trabalhos de pesquisa de pós-doutorado.

A partir do levantamento documental, cujos principais eventos são listado abaixo, pouco consta das atas do Conselho sobre atividades ou iniciativas da Comissão de Pesquisa. Entretanto conforme breve resumo histórico, diversas atividades passaram a ser realizadas com maior afinco nos últimos anos, em decorrência das mudanças culturais empreendidas a partir da obtenção da nota 7 na CAPES (Capítulo 4.2.2.2) aliada a uma atuação mais incisiva do Chefe do Departamento, em moldes semelhantes ao verificado nas ações de internacionalização (Capítulo 4.2.2.5).

- 2013 (setembro): Informações sobre a elaboração do Código de ética e submissão às Comissões. Necessidade de implantação de regulamento, banco de dados de pesquisa e um curso online a respeito de ética em pesquisa.
- 2014 (março): Levantamento da produção do Departamento para estabelecimento de métricas de desempenho.
- 2014 (maio): Definição dos focos prioritários de trabalho: uma revisão completa da normatização do pós-doutorado; proposta de maior flexibilização na elaboração de trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses, calcadas não apenas no modelo tradicional mas também em artigos publicados; revisão do plano de incentivos, tentando balancear o aspecto de recompensa aos professores com maior produção científica e buscar estimular àqueles que ainda não estão no Corpo Permanente; completar a série de dados relacionados à produção científica do departamento desde 2008, para definir a meta a ser alcançada para o Departamento; e implantação do Código de Ética em Pesquisa da FEA/USP.
- 2014 (agosto): Sugestão de incentivo para que todos possam entregar maior produção acadêmica e criar sistema de monitoramento da produção para fins de avaliação CAPES.
- 2014 (novembro): Apresentação da norma de pesquisa do pós-doutorado para avaliação e sugestões do Conselho.
- 2014 (dezembro): Aprovação da norma de pesquisa do pós-doutorado.
- 2015 (fevereiro): Discussão de metas de produção científica.

- 2015 (agosto): Discussão sobre formato de apresentação e defesa de teses. Tese defendida em inglês, no formato três de artigos publicados.
- 2015 (setembro): Possibilidade de melhoria de publicação, se incentivada a elaboração de tese na forma de artigo.
- 2015 (outubro): Reformulação do código de ética. Início das discussões sobre metas de publicação, segmentadas por área.

Apesar de apresentar um conteúdo menor de mudança, tendo em vista a própria natureza da Comissão e os assuntos ali tratados, observamos em um pequeno período de tempo (2013 a 2016) com a aprovação do Código de Ética, mudança no regulamento do pós-doutorado, levantamento histórico de publicações, estudos para definição de metas para publicações e incentivos a publicações.

A partir das entrevistas realizadas, verificou-se que a grande maioria dos assuntos tratados nessa Comissão vinham sendo definidos de forma pontual, e provocados pelas demandas que vinham sendo questionadas e necessitavam de parecer da Comissão de Pesquisa. Essas demandas, em sua maioria, eram individuais e específicas, e o posicionamento da Comissão nem sempre era coerente ou buscava a definição de regras gerais e abrangentes, além de encerrarem as questões em um nível hierárquico inferior à do Conselho, uma vez que havia atribuição regimental para tal. A partir de 2013, diversos assuntos pertinentes à Comissão, passaram a ser discutidos com maior abrangência, formalizados e normatizados. Essa nova postura pareceu ser uma questão de necessidade: uma vez que as atividades desempenhadas pela Comissão afetam diretamente a qualidade de publicações, requisito de maior impacto na medição da CAPES, uma análise situacional deveria ser realizada, e novos objetivos deveriam ser traçados.

Verificou-se, novamente, a adoção de uma postura proativa na busca de alternativas que contribuam para a melhoria qualitativa da pesquisa científica do Departamento, além da identificação e proposta de incentivo para o desenvolvimento quantitativo. Nesse sentido, ações diretas de fomento destinado à tradução e pesquisas para o inglês, visando publicação internacional, premiação por publicação, e ajuda de custo para a participação de Congressos internacionais passaram a ser ampliadas.

Na identificação do elementos e componentes das estruturas de alocação de atenção organizacional, apesar de representar um caso de menor abrangência de decisão, pôde ser verificado:

- **Ambiente da Decisão:** identificado um ambiente completamente estável e com poucas mudanças. A necessidade de melhor adequação dos recursos, internamente, passa a ser o motivador para buscar melhoria agregada às soluções já existentes. Proposições visando maior qualidade em pesquisa e incentivo para a quantidade parecem ser adicionais ao que espera que seja exigido da organização.

- **Assuntos e Respostas:** Os assuntos são conhecidos, amparados e suportados institucionalmente, com a existência de uma Pró-Reitoria de Pesquisa, e as respostas procuradas consistem em ações de melhoria e busca de dados para subsidiar ações de incentivo. Entretanto essas respostas são proativamente buscadas e compiladas.

- **Canais Processuais e de Comunicação:** Os canais de comunicação permanecem estáveis e são utilizados para informar sobre propostas de melhoria e colher sugestões, da mesma forma que os canais processuais são utilizados para validar as mudanças propostas. Além disso, os assuntos pertinentes são tratados por uma Comissão permanente, amplamente divulgada e periodicamente requisitada a fazer manifestação perante o Conselho.

- **Estrutura de Atenção 1 - Regras do Jogo:** As regras do jogo que permaneciam estáveis passam pela possibilidade de serem alteradas, uma vez que regras relacionadas ao Código de Ética devam ser seguidas, normas do Regimento do pós-doutorado são revistas e implantadas, e a busca pela produção científica em quantidade e qualidade passa a ser exposta e negociada junto aos docentes, com a estipulação de metas. Da mesma forma que a produção é divulgada, incentivos são criados e uma espécie de competição é estabelecida. Essas novas regras mais competitivas, em um primeiro momento recompensando com *status* e posteriormente com premiação tende a alterar as regras do jogo.

- **Estrutura de Atenção 2 - Participantes Envolvidos:** Os participantes envolvidos parecem estáveis, com exceção do Chefe do Departamento que assume um papel de liderança, ao iniciar uma busca por informações, sugerir metas de desempenho, e promover incentivo às atividades

que já vinham sendo desempenhadas, porém, sem quantificação de resultados ou notícias mais estratégicas.

- Estrutura de Atenção 3 - Posições Estruturais: Verificou-se que as posições estruturais permaneceram inalteradas, e as atividades desempenhadas não modificou o arranjo estabelecido. A mudança percebida foi o remanejamento de pessoas em posições estruturais que agora permitiam o desenvolvimento de atividades sem questionamentos de legitimidade. Essencialmente nenhuma estrutura adicional foi criada ou modificada.

- Estrutura de Atenção 4 - Recursos: Foi identificada pouca adição de esforços e canalização de recursos para as atividades de alocação de atenção. Os recursos despendidos são decorrentes da decisão de premiar aqueles com maior produção acadêmica, o que passa a ser suportado com o auxílio de entidades externas, sobretudo a FIA.

As previsões de futuro para o assunto permanecem na linha estratégica que já é conhecida, uma vez que esforços para melhoria na produção acadêmica foi feita quando da necessidade de obtenção da nota 7 na CAPES (Capítulo 4.2.2.2), e novamente estão sendo realizadas a partir de 2013. Entretanto, observa-se a necessidade contínua de criar senso de urgência e promover ativamente as atividades de incentivo para que as mesmas gerem os resultados esperados. Melhorias na adequação das recompensas pelos esforços de publicação também devem ser equalizadas, e a criação de metas, ainda em discussão, pode criar situações de resistência ou de mudança de regras do jogo. Por fim, as mudanças nas regras do programa de pós-doutorado ainda serão efetuadas, principalmente em decorrência de normas mais genéricas e de abrangência para toda a Universidade, podendo transformar radicalmente o formato do curso, e enfrentar desafios de atratividade, dependendo das regras que vierem a ser editadas pela USP.

4.2.2.7 Caso DA7 – Mudanças nos parâmetros de medição da CAPES

Como resultado direto da obtenção da nota 7 na CAPES (Capítulo 4.2.2.2), o acompanhamento dos parâmetros de medição da CAPES influenciou diretamente as ações do Departamento, tanto no sentido de buscar a adequação, como também para contestar as métricas, uma vez verificadas que podem desencadear ações diversos àqueles estabelecidos nas políticas públicas de desenvolvimento da pós-graduação.

Nesse sentido, apesar da desvinculação de subordinação hierárquica entre o Conselho do Departamento e a Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração, com a implantação de eleição para sua escolha, em 2014, ambas as posições estruturais no processo de alocação de atenção passaram a manter o foco da atenção nas mudanças propostas pela CAPES.

Nesse sentido algumas evidências históricas foram encontradas:

- 2013 (outubro): Chefe do Departamento sinalizou a importância de inserção no meio político-acadêmico representado pela ANPAD.
- 2013 (dezembro): Manutenção da nota 7 da CAPES.
- 2014 (agosto): Sinalização da necessidade de manutenção de um sistema de monitoramento das publicações.
- 2015 (fevereiro): A avaliação da CAPES passará a ser quadrienal, e o período de 2013-2016 poderá contar com alterações, onde escolas de excelência poderão ser avaliadas por professores estrangeiros.
- 2015 (setembro): Reunião com a CAPES apontou para debate sobre questões de endogenia (professores com título no programa avaliando os alunos) e métricas de avaliação da qualidade da produção acadêmica.
- 2015 (novembro): Reunião na ANPAD para discutir mudanças nos critérios de medição: critérios de medição da produção acadêmica composta por nota 80% quantitativa e 20% qualitativa; consideração de pontuação de publicação por docente excluindo periódicos B4 e B5; proposta de realização de auditoria das informações fornecidas pelas Instituições; proposta de alteração de classificação de periódicos pelo sistema Qualis.

Verificou-se que, após duas concessões consecutivas da nota 7 atribuída ao Programa de Pós-Graduação em Administração, alterações das métricas utilizadas pela CAPES para avaliação do programa possivelmente passariam a ser aplicadas. Entretanto, em consulta à CAPES (2016b), os parâmetros ainda não foram alterados, mas rol de iniciativas de avaliação da inserção internacional das instituições que são computados é significativo:

- Egressos do PPG (Programa de Pós-Graduação) atuando no estrangeiro.

- Docentes que foram diretores ou presidentes de sociedade científica internacional.
- Docentes com participação em comitê editorial de periódico editado no estrangeiro presente nas bases Scopus ou Web of Science.
- Participação em convênio ou projeto de pesquisa com financiamento internacional.
- Reuniões científicas internacionais organizadas pelo PPG.
- Participação em bancas ou comitê de acompanhamento de pós-graduando no exterior.
- Alunos de doutorado do exterior que vieram desenvolver parte de seu projeto no PPG.
- Alunos de doutorado do PPG que foram desenvolver parte de seu projeto em IES (Instituição de Ensino Superior) do estrangeiro.
- Artigos em coautoria com pesquisadores de instituições estrangeiras.
- Livros ou capítulos de livro de editoras internacionais de renome.
- Participação em redes internacionais da área de conhecimento.
- Cursos ministrados por pesquisadores estrangeiros no PPG.
- Palestras, seminários ou equivalentes ministradas por pesquisadores estrangeiros no PPG.
- Orientação ou coorientação de aluno do PPG por professores estrangeiros
- Orientação ou coorientação de aluno de curso do exterior por DP (Docente Permanente) do PPG.
- Estágio pós-doutoral no PPG de titulados no doutorado no exterior.
- Discentes que participaram de eventos científicos no exterior.
- Discentes e Egressos premiados por entidades internacionais, em razão de trabalhos realizados no PPG.
- Discentes que participaram em cursos no exterior.
- Alunos estrangeiros matriculados em disciplinas do PPG.
- DP que realizaram pós-doutoramento em instituição estrangeira no quadriênio.
- Recrutamento de pesquisadores estrangeiros para corpo docente do PPG.
- Acordos entre a instituição do PPG e um parceiro do exterior para cooperação na área.
- Acordos para dupla titulação com Instituições internacionais.
- Disciplinas em outro idioma.
- Escritórios de recepção de pesquisadores.
- Acreditações internacionais.
- Espaço no PPG para acomodar docentes e discentes vindos do exterior.

Como orientação estratégica para a incorporação dos novos parâmetros de medição da CAPES, ainda que os mesmos sejam desconhecidos, foi identificado que o Departamento continuará

incentivando a melhoria da qualidade de publicações, de modo que “...é preferível ter um trabalho de alta qualidade publicado em um periódico internacional de grande impacto do que produzir diversos trabalhos, com assuntos muitas vezes desconexos, em periódicos de menor relevância”, conforme relato de um entrevistado.

Outra vertente estratégica é a continuidade no desenvolvimento de ações que visam a internacionalização do Departamento, como a crescente oferta de disciplinas em inglês, o incentivo para produção de artigos que sejam aceitos em periódicos de destaque internacional, com o desenvolvimento de ações de apoio para auxiliar a elaboração dos mesmos, e os incentivos à publicação para os docentes (premiação) e para os alunos (possibilidade de desenvolvimento de tese a partir de artigos publicados).

Nesse caso, também temos um estado de foco de atenção direcionado na observação das mudanças do ambiente, sem o encerramento de uma decisão que promova movimentos organizacionais. Entretanto, os elementos das estruturas de alocação de atenção seguem citados:

- Ambiente da Decisão: Observou-se uma grande incerteza sobre quais alterações nos padrões de medição sobrevirão, entretanto já existe um pioneirismo e uma sólida base acadêmica dos professores do departamento, de modo que as mudanças no ambiente devem seguir tendências já conhecidas cujas ações de melhoria já foram propostas e continuam sendo implantadas.

- Assuntos e Respostas: Os problemas que poderão surgir com alguma suposta métrica de medição desfavorável consiste em assuntos incertos cujas respostas deverão ser buscadas. Entretanto, ocorre uma previsão norteadora de quais exigências serão mais prevalentes: pesquisa e internacionalização; o que coloca a organização como já conhecedora dos desafios e perseguidora das soluções, uma vez que está em constante monitoramento desse tópico.

- Canais Processuais e de Comunicação: Os canais de comunicação estão em alerta, tanto para identificação de sinalização interna, trazida por algum professor, ou membro de seu relacionamento, como das entidades externas participantes da rede de instituições associadas, e canais processuais somente serão utilizados para a eletiva deliberação sobre as ações tomadas.

- **Estrutura de Atenção 1 - Regras do Jogo:** As regras do jogo ainda permanecem estáveis, tendo a organização optado por criar soluções no sentido de reduzir as deficiências no tema referente à internacionalização, bem como buscar aprimorar o tema da pesquisa.

- **Estrutura de Atenção 2 - Participantes Envolvidos:** O Departamento permanece autoconfiante da sua posição de liderança e do pioneirismo na obtenção do grau de excelência perante a CAPES, entretanto, é um elemento sensível da estrutura de alocação de atenção por conter justamente a entidade responsável pela edição das regras de medição, e que exerce grande influência nas decisões da organização.

- **Estrutura de Atenção 3 - Posições Estruturais:** As posições estruturais responsáveis pela alocação de atenção estão estáveis e possuem função sobreposta e complementar entre o Conselho e a Coordenação da Pós-Graduação, o que amplia a o espectro de captação da atenção organizacional. Além disso, independentemente da posição estrutural, todos os membros da organização seguem atentos a qualquer sinalização de tendência ou notícia sobre parâmetros que possam ser alterados, uma vez que o assunto é amplamente conhecido e comunicado entre todos os professores.

- **Estrutura de Atenção 4 - Recursos:** Recursos adicionais destinados à alocação de atenção referente a esse caso não foram identificados.

4.3 Organização 2 – Departamento de Economia da FEA

4.3.1 Histórico e características organizacionais

O Departamento de Economia da FEA surgiu juntamente com a criação da FEA, em 1946. Até então, a área da economia fazia parte do currículo de outras formações como Direito, Engenharia e Comércio, e possuía uma característica complementar àquelas faculdades. Naquele ano, a FEA passou a oferecer o curso de Ciências Econômicas e Administrativas.

O foco na produção científica sempre foi um diferencial do DE, tendo ganho maior projeção a partir da criação da FIPE - Fundação do Instituto de Pesquisas Econômicas, em 1973, que fora

criada para auxiliar o desenvolvimento de pesquisas e fomentar a produção científica acadêmica.

Atualmente, oferece os cursos de graduação e pós-graduação *stricto sensu*, ambos de destaque como os melhores cursos do país. O acesso ao curso de graduação também é feito por meio de vestibular pela FUVEST, e os cursos da pós-graduação selecionada seus alunos por meio de desempenho em teste múltiplo realizado pela ANPEC - Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em Economia, e classificados por entrevista.

Em fevereiro de 2017, Os 60 docentes do DE possuem obrigatoriamente o título de doutor, sendo 38 (63%)¹⁵ com experiência acadêmica internacional e com grande envolvimento em pesquisa científica. O Departamento não faz divisão dos professores por área de atuação. O DE também possui destacada posição na pesquisa, sendo classificada atualmente com a nota 7 na CAPES, uma das três únicas instituições com essa graduação no país (as outras instituições são a FGV, em São Paulo, e a FGV, no Rio de Janeiro, essa última também uma instituição privada).

O DE mantém atualmente 995 alunos matriculados ao longo dos 4 anos de duração do curso de graduação, 68 alunos no curso de mestrado e 51 alunos no curso de doutorado, e não oferece curso de mestrado profissional. A forte inclinação à internacionalização faz com que, anualmente, aproximadamente 10 alunos que concluem os programas de pós-graduação, consigam ser aprovados em cursos de doutorado ou pós-doutorado, em relevantes Universidades no exterior.

O Departamento possui desde 1971, a revista Estudos Econômicos, um periódico trimestral, considerado uma das principais publicações do país na área de Economia, classificada no estrato B1 no Qualis.

4.3.2 Casos estudados

Foi realizada a análise documental das atas de reuniões do Conselho do Departamento de Economia, abrangendo a realização de 156 reuniões, no período de fevereiro de 2001 até maio

¹⁵ Foram considerados com base nos docentes ativos no Departamento, em fevereiro de 2017, todos aqueles que concluíram no exterior, cursos de mestrado, doutorado, doutorado sanduiche, pós-doutorado ou exercício de atividade docente no exterior. Levantamento realizado pelo Pesquisador em consulta de dados públicos.

de 2016, registradas em 1079 páginas, e disponibilizadas em papel. Durante o período estudado, os 8 mandatos da chefia do Departamento foram ocupados por 5 professores distintos. Verificou-se a existência, na atualidade, das mesmas 4 Comissões permanentes (Comissão de Graduação, Comissão de Pós-graduação, Comissão de Pesquisa e Comissão de Cultura e Extensão Universitária), embora somente notícias sobre a comissão de Graduação tenham constado esporadicamente entre 2001 e 2010. A Comissão de Pós-Graduação foi criada a partir de uma proposta feita em abril de 2004, mas suas atividades, juntamente com as da Comissão de Graduação, somente passaram a constar com frequência nas atas a partir de 2010. Somente a partir de março de 2013, todas as 4 Comissões passam a se apresentar nas reuniões do Conselho.

Observou-se que o Departamento não possui divisão ou alocação dos professores por área de conhecimento, embora seja amplamente conhecida cada linha de pesquisa dos professores, suas inclinações ideológicas, e a composição de disciplinas ou áreas de conhecimento que são características de suas pesquisas, não havendo conflitos ou sobreposição de atuação que possam gerar disputas internas. Em entrevistas realizadas, foi informado que tentativas anteriores foram feitas para promover uma pequena segmentação, facilitando o fluxo de informação, a implantação de decisões e unificação de ideias, entretanto, essas iniciativas sempre foram rejeitadas. Parece ser um consenso de que a pluralidade de ideias, bem como a composição heterogênea dos professores, com diferentes formações, diferentes linhas de pensamento, e diferentes visões acerca do ambiente acadêmico, social e político contribuem para formar uma entendimento mais sistemático e crítico da própria área, sua inserção no contexto desenvolvimentista regional, suas influências nacionais e contribuições internacionais.

Conforme relatado em uma entrevista, o DE sempre seguiu uma linha de tendência do pensamento econômico ocidental, fortemente influenciado pela cultura norte-americana, que cunha o termo *mainstream*, representando uma linha ortodoxa, neoclássica, e de abordagem e metodologias racionais. Entretanto, nunca foi impeditivo a existência de linhas mais heterodoxas, e abordagens metodológicas mais inovadoras, desde que a contribuição acadêmica permita que haja um desenvolvimento qualitativo nas comparações e complementações entre essas linhas.

Ademais, o Conselho faz pouco uso de comissões não-permanentes, ou grupos intermediários para entendimento de interesses, conflitos ou ajustes de propostas a serem sugeridas. Seu

processo decisório, em grande parte envolve uma discussão generalizada, com o envolvimento de todos os professores, tanto dentro das arenas de decisão, durante reuniões de Conselho ou de Comissões, como informalmente. Embora o enfrentamento aos problemas seja caracterizado por uma longa discussão e envolvimento coletivo, as decisões nem sempre são tomadas de forma consensual, havendo inclusive eventos decisórios por votação com pequenas margens de vitória. Apesar disso, os votos vencidos acolhem democraticamente a decisão tomada e dificilmente oferecem resistências, uma vez que a implantação geralmente é normativa, generalizada e transparente a todos os Professores.

Durante a coleta de dados, a partir da leitura das referidas atas, foi observada uma ligeira distinção entre o formato, assuntos discutidos, profundidade das discussões ocorridas nas reuniões, e informação sobre o desempenho das comissões. Da mesma forma como observado nas reuniões do Conselho do DA, em cada reunião, haviam os mesmos assuntos de natureza operacional: comunicados de eventos, solicitação e deliberação de ausência dos professores para trabalhos fora da Universidade, solicitação de afastamento de professores, aprovação dos relatórios das atividades realizadas fora da universidade, criação de comissões julgadoras de concursos de contratação de novos professores e de livre-docência.

Entretanto, assuntos que foram considerados de natureza operacional, quando do levantamento inicial das atas do Conselho do DA, visando a seleção dos eventos, apresentavam uma quantidade muito maior de discussão, de deliberações e de revisões nas atas do Departamento de Economia:

- **Carga horária dos Professores:** Discussões sobre a quantidade de carga horária a ser designada a cada professor eram constantes, principalmente pela necessidade de planejamento prévio tendo em vista a grande quantidade de professores que estariam se aposentando ao longo dos anos analisados, da quantidade de licenças-prêmio que esses professores estariam autorizados a tirar, e das constantes mudanças na grade curricular do curso de graduação. Em junho de 2004, foi criado um programa, com fomento da FIPE, para incentivar jovens Doutores a auxiliar o Departamento na condução das aulas de graduação. Ao longo dos 15 anos observados, as discussões sempre buscavam o cumprimento das obrigações de forma a trazer os melhores resultados às atividades de ensino, mantendo-se um

controle transparente e verificável de atribuições, onde todos os professores estavam inseridos;

- **Revisão da grade curricular do curso de graduação:** Essas revisões eram constantes e semestrais, tanto originadas pela busca pela melhoria das disciplinas ofertadas, pela grande quantidade de alunos em sala de aula, grande quantidade de evasão, demora para a conclusão do curso, pelas demandas dos próprios alunos, e pelas mudanças de grade curricular originadas por determinação regulamentar.
- **Contratação de professores:** A cada vaga que era disponibilizada para o Departamento, sempre haviam discussões sobre o formato a ser dado para o processo seletivo, visando que o perfil do candidato seja direcionado para alguma área do conhecimento específico, para suprir alguma carência na graduação, ou fortalecer alguma posição em pesquisa. Muito embora a visão predominante era a de que cada professor do departamento estivesse disponível e tenha conhecimento para lecionar qualquer disciplina ofertada, o assunto visava determinar qual área do conhecimento, e disciplinas correspondentes na graduação, deveria ser melhor suprida, tendo em vista as aposentadorias previstas e as licenças-prêmio a serem tiradas

Observou-se a partir das atas, uma quantidade pequena de eventos individualizados que posteriormente se transformaram em alguma decisão, e uma quantidade pequena de ações tomadas a partir de eventos, como respostas a mudanças ou movimentos visando oportunidades.

Dessa forma, a procura por um conjunto de eventos que pudessem ser configurados como eventos decisórios estratégicos não pôde ser efetuada a partir das atas do Conselho, de forma que a identificação de casos para o estudo do DE ficou prejudicada. Entretanto, para estudar e configurar o processo decisório dessa organização, foram realizadas 5 entrevistas com professores que distintamente ocuparam posição de destaque do desenvolvimento do DE ao longo dos últimos 15 anos. Essas entrevistas ocorreram em janeiro e fevereiro de 2017, e tiveram uma duração média de uma hora e trinta minutos, e por conveniência às pessoas envolvidas e assuntos tratados, sob os mesmos motivos já apresentados anteriormente, não foi realizada a gravação das mesmas.

Essas observações demonstram alguns aspectos de ambiente e de respostas a eventos peculiares a essa organização. Pôde ser observado a partir das entrevistas realizadas, que há um pleno entendimento do ambiente competitivo, sendo que o DE ainda ocupa uma posição proeminente de destaque nacional, com grande inserção internacional, de forma que, por exemplo, assuntos referentes à nota 7 na CAPES, desafios para normatização do pós-doutorado, acompanhamento dos parâmetros de medição da CAPES, e iniciativas de internacionalização, não prendem demasiadamente a atenção da organização. Isso não significa que esses assuntos não foram acompanhados, discutidos, e tratados, mas que, no momento em que isso tomou a atenção organizacional, ocorreu mais em decorrência de uma iniciativa interna, e elaborada a partir de uma visão de longo prazo do próprio Departamento, do que uma reação às mudanças do ambiente, ou sinalizações percebidas.

Além disso, as respostas dadas pela organização assumem uma característica muito mais normativa e procedimental, diferentemente de um conjunto de ações específicas e esforços de implantação de melhorias ou de correção, o que estaria mais próximo da caracterização clássica de um processo decisório. Ou seja, o sequenciamento lógico de identificação de um problema que demande uma decisão, a posterior coleta de informação, análise das alternativas, decisão pela melhor alternativa e acompanhamento da implantação, assume na observação da atuação do DE, uma atividade antecipativa ao surgimento de problemas, uma discussão mais alongada buscando avaliação da essência do problema, e uma atuação menos imediatista, prevendo os desdobramentos da decisão tomada.

Observou-se que a identificação dos problemas, sua posterior coleta de informação e a análise de alternativas ocorre de forma ampliada e bem distribuída a diversos membros da organização, e os problemas não são tratados de forma específica, mas de forma contextual à própria condução do Departamento. Os assuntos são tratados coletivamente, geralmente iniciados em reunião do Conselho, ou a partir da distribuição da agenda ser tratada, onde são realizadas diversas discussões, tanto durante as reuniões do Conselho, como de maneira informal, entre as reuniões, nos corredores do Departamento, ou através de correio eletrônico. E a implantação é realizada através do esforço individual para adequação às normas, de forma que as discussões e ações não ficam limitadas em comissões, mas são intencionalmente disseminados ao longo dos membros da organização, dentro de um longo ciclo de debates, busca por alternativas, e por fim, a decisão colegiada no Conselho.

Observa-se, por outro lado, que alguns assuntos de natureza estritamente operacional e pontual são amplamente discutidos em Conselho, com a participação de diversos professores, e até com decisões efetivadas com pequena diferença de votos. Tais assuntos, embora não possuam a natureza, nem a finalidade de encerrar-se com uma decisão, influenciam diretamente a condução da própria atividade do Departamento, como por exemplo: como formatar as atas de reuniões, o que deve ser apresentado e se a reunião seria gravada; reclamações de alunos a respeito de professores sobre a condução das aulas; discussão sobre a necessidade ou não da cobrança de monografia; discussão sobre normas de estágio; discussão sobre proposta de liberação da carga didática dos coordenadores de Comissões; discussão sobre a pertinência das disciplinas, nomes, necessidade de pré-requisitos, e formas de avaliação; discussão sobre motivos para a evasão dos alunos e demora para a conclusão do curso; criação de regras para afastamento dos professores e seus impactos na carga didática; discussão sobre os rumos do pensamento econômico; discussão sobre a realização de convite a professores temporários, ou realização de concurso; discussão sobre a ideologia da CAPES e suas cobranças por métricas; criação de regras para a oferta de disciplinas obrigatórias ou optativas para a graduação.

O senso crítico, representado pelos constantes questionamentos acerca dos propósitos e dos objetivos da USP, da contribuição do DE nas entregas à sociedade, das finalidades das pesquisas realizadas foram constantes em todas as entrevistas realizadas. Inclusive, a inserção de diversos professores do DE no quadro econômico de entidades e de funções governamentais estreita esse tipo de relacionamento e amplia os canais de comunicação e atenção ao ambiente externo. Por exemplo, enquanto a USP é dirigida por regras direcionadas a pesquisa científica, pois grande parte das verbas são destinadas à pesquisa, por meio de pesquisa os cursos são avaliados, e através de pesquisas o quadro de professores pode evoluir qualitativamente; a sociedade, e consequentemente os governantes, exigem maior qualidade de ensino e de atividades de extensão, pois isso representa o primeiro produto entregue, além de propiciar a visibilidade política.

Outro exemplo se faz com questionamentos a respeito das exigências por publicações: enquanto a CAPES prima por publicação internacional e de relevância mundial, as quais são atribuídas as maiores notas, é de amplo conhecimento na área que esse tipo de publicação é extremamente específico e avançado em termos teóricos e metodológicos; entretanto, não representa muita relevância em termos sociais e em contribuições diretas para a melhoria na qualidade de vida da população. Ou seja, para realidade do Brasil, que enfrenta muitos problemas de desigualdade

social e econômica, não existe um respaldo de pesquisa de resultados, porque tais publicações são locais, ou regionais, e não possuem aceitação internacional, sendo portando pouco interessante para fins de métricas de desempenho. Nesse sentido, muito se espera que a CAPES defina linhas de pesquisa, e crie critérios de avaliação que promovam que pesquisas de qualidade sejam destinadas a solucionar problemas de relevância de aplicabilidade direta para o país.

Conforme identificado nas entrevistas, essas discussões fazem parte tanto da natureza crítica que permeia a pessoas da organização, fruto de sua formação acadêmica e da forma com que seus objetos de estudo são analisados e tratados, como da própria visão do economista como profissional de influência na sociedade. Conforme citado, a “economia é uma área de altíssimo prestígio”, responsável por ditar as regras de condução de grandes nações e de conjuntos de grandes nações. “Seus desafios são mais nobres”, impactando na vida de incontáveis indivíduos, por um longo período de tempo, e sempre “são chamados para resolver problemas de grande relevância”, como é o caso de crises e instabilidades econômicas. Tanto é que o Prêmio de Ciências Econômicas em Memória de Alfred Nobel, criado em 1968, representa o reconhecimento mundial de maior distinção aos avanços científicos na área.

E isso pode ser verificado na constante busca pela excelência na formação dos alunos da graduação: inicialmente, são aqueles com o melhor desempenho no vestibular; desde sua recepção, diversas atividades de iniciação científica são oferecidas, incluindo bolsas de estudo e financiamento externo para a realização de pesquisas; diversas correntes ideológicas, pluralidade de opiniões, diferenças de origem e convicções culturais são incentivadas e valorizadas; incentivos à formação internacional são oferecidos, com preparo e auxílio àqueles interessados no ingresso em cursos de pós-graduação no exterior; existe premiação em dinheiro, para as melhores monografias apresentadas.

Já a pós-graduação possui forte apoio financeiro para que todos seus alunos possuam bolsa de estudos durante toda a conclusão dos programas de mestrado ou doutorado. Além disso, há um constante incentivo à criação de grupos de pesquisa, com financiamento realizado por entidades de fomento (CAPES, CNPq, FAPESP- Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo) e à publicação, com premiações em dinheiro pela produção, verba destinada ao auxílio de publicação no exterior, como tradutores e auxílio a viagens. Existe incentivo de incubação

de pesquisa, onde o projeto de pesquisa é financiado, podendo incluir pessoas externas ao Departamento, e visando publicações internacionais. Além disso, existe um grupo de auxílio para que os alunos que estão em processos de conclusão da pós-graduação, possam continuar suas atividades acadêmicas em universidades de renome fora do país.

Essa forte visão na formação de pessoas pode ser confirmada na primeira entrevista realizada, onde foi respondido que “o Departamento de Economia considera como estratégico a formação do quadro de professores, incluindo aí, a busca pela contratação daqueles que são referência em pesquisa e destaque em suas áreas”. Essa política teve seu início nos anos 1970, quando o DE verificou uma grande carência em internacionalização, enviando diversos professores do quadro funcional ao exterior, para a realização de cursos de doutoramento, e pós-doutoramento. A partir dessas experiências, e seguindo as primeiras intenções de melhoria sugeridas pela CAPES, foi definido que a renovação do quadro de professores seria escolhida a partir de processos seletivos internacionais, com chamadas e convites realizados no exterior, e primando pela contratação de professores já com experiência internacional.

Isso não significou, portanto, que somente professores com experiência internacional seriam contratados, mas que, para que professores formados no Brasil participassem do quadro do DE, deveriam competir com candidatos de nível internacional, e entregar experiência, didática e perspectivas superiores àqueles candidatos. Isso proporcionou, durante o processo de renovação do quadro, uma perspectiva de que, conforme comentado em uma entrevista, “o padrão atual de professores é superior ao padrão da geração anterior, tanto em pesquisa, como em ensino”.

Observou-se que o DE possui um elevado nível de visão estratégica, essa compartilhada e amplamente discutida entre os professores. Além disso, a partir da análise das atas do Conselho, puderam ser verificadas atividades formais de planejamento estratégico, a primeira em 2007, com o auxílio de uma consultoria externa, que conduziu as atividades em um ambiente externo à universidade, envolvendo todos os professores do DE, e definindo duas linhas estratégicas básicas: melhorias no projeto acadêmico e desenvolvimento de formas de apoio financeiro ao Departamento. Em 2013 foi realizada nova atividade similar. E em 2014, foram redefinidas duas linhas principais de atuação estratégica: busca pela transparência de financiamentos e gastos; e propostas de melhoria e incentivos à pesquisa.

O DE possui como missão declarada: “promover e desenvolver o conhecimento na área de Economia e formar cidadão capazes de pensar os problemas econômicos de maneira integral e de atuar como profissionais de alta qualidade e éticos, prestar serviços de extensão e de curadorias indissociáveis ao ensino e pesquisa, colaborando assim para o desenvolvimento da sociedade brasileira.”

Sua visão é “...de fortalecer-se como centro de ensino e pesquisa de padrão mundial, fortemente enraizada em nossa história, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e sustentável do País e respondendo de maneira qualificada e inovadora aos anseios da sociedade contemporânea, comprometida com o avanço da ciência, da tecnologia e da cultura para a melhoria da qualidade de vida”.

Para fins de comparação de fatos históricos entre os Departamentos, e a diferença nas criação e proposição das soluções adotadas, os mesmos eventos decisórios estratégicos que foram listados no levantamento em campo do DA são apresentados abaixo com as respectivas evidências para o DE:

- **Revistas do Departamento:** O DE possui a revista Estudos Econômicos, criada em 1971, possuindo estrato B1 no QUALIS. Notícia sobre a publicação constou de apenas uma ata em fevereiro de 2007, informando que o periódico utiliza o meio eletrônico como publicação desde o final de 2006, e que possui grande número de submissões, tendo 3 volumes já aprovados pelo editorial. Atualmente, conforme relato em entrevista, o periódico possui uma classificação nacional, e não busca projeção internacional, primeiramente porque não faz parte da finalidade do periódico, e ainda, o editorial de revistas de impacto internacional e relevância para esse tipo de pesquisa já está estabelecido internacionalmente, e não há pertinência na busca por tais posições.
- **Nota 7 na CAPES:** O Departamento de Economia recebeu uma alteração da nota CAPES na avaliação de 2001 (triênio de 1998-2000), tendo sua nota sido reduzida de 6 para 5. Foram relatadas dificuldades acerca da comunicação extensiva sobre os critérios da CAPES a todos os professores, e dificuldades para que a situação fosse adequadamente apresentada no Conselho em reuniões anteriores à avaliação.

As causas identificadas para o mau desempenho se restringiram diretamente sobre dois pontos: pouca publicação do DE, e extensivo tempo para a titulação dos pós-graduandos. Em entrevista, foi apontado adicionalmente, que o relatório entregue não teria sido bem elaborado, incluindo no quadro de professores, muitos que não estavam exercendo atividade acadêmica, ou realizando pesquisa. Embora ações corretivas sobre esse último ponto já tivessem sido tomadas no ano anterior (2000), seus efeitos somente seriam visíveis nas próximas avaliações. Como contramedida imediata foi apresentada uma reformulação no programa de incentivo à produção científica, criado em 1993, que agraciava com prêmios em dinheiro os professores com os melhores desempenhos do Departamento. Em 2002 iniciou-se um processo de divulgação da necessidade de atualização dos currículos dos professores, e de recuperação de bolsas de fomento para os alunos da pós-graduação, o que incentivaria os alunos desses programas à maior dedicação para a publicação. Observa-se que, desde sua criação, a política de incentivo à publicação do Departamento de economia é voltada para publicação em periódicos internacionais. Ao longo de 2003, foi aumentado o número de bolsas e estabelecido os critérios para sua concessão. Na avaliação da CAPES de 2004 (triênio de 2001 a 2003), a nota do Departamento retornou para 6. Ainda em 2004 foram realizados incentivos à criação de grupos de pesquisa, e em março de 2006, uma proposta de reformulação dos cursos de pós-graduação e a criação de uma Comissão de Pós-Graduação. A avaliação CAPES de 2007 (triênio de 2004 a 2006) já concedeu aos Cursos de Pós-Graduação do Departamento de Economia a nota 7.

- **Mestrado Profissional:** Apesar de constar o registro e um Mestrado Profissional disponibilizado em 2003 (Mestrado Profissional em Modelagem Matemática em Finanças), fruto de uma iniciativa de alguns professores visando atender às demandas do Mercado Financeiro, não foram verificadas discussões sobre sua viabilidade ou implantação. Observou-se ainda, a partir de visão sistemática, que a inclinação pela pesquisa, pela formação de mestres e doutores de excelência internacional, apesar de que muitos professores tenham assumido altos cargos no governo, e em entidades nacionais e internacionais, que o Departamento é inteiramente voltado para a área acadêmica. Dessa forma, a visão majoritária do DE é pela inaplicabilidade de programas profissionais no rol dos cursos oferecidos na pós-graduação.

- **Cursos à distância (MOOCs):** Observou-se no final de 2003 uma menção à necessidade de explorar técnicas de ensino à distância, visando minimizar os problemas de carga didática dos professores, mas sem nenhuma notícia posterior. Somente em setembro de 2008, foi verificada a notícia de que um professor estaria iniciando testes de aulas à distância, utilizando a própria estrutura da universidade, sem maiores notícias adicionais sobre a iniciativa, ou eventual abandono. Em entrevista, foi informado que o assunto não está encerrado, que pode ser discutido e viabilizado para a redução de carga didática, mas que não possui muita pertinência atualmente, haja vista a existência de recursos suficientes para a realização do ensino presencial.

- **Internacionalização do Departamento:** Verificou-se que é da natureza do quadro de professores do DE, a inserção internacional, com professores em sua grande maioria com formação acadêmica no exterior, representando 63% do seu quadro atual. Em uma das entrevistas foi comentado: “É natural que o professor deva querer se internacionalizar”, tanto em função da busca pelo aperfeiçoamento pessoal, e ampliação do conhecimento ideológico que se busca aperfeiçoar, como pela própria natureza científica da área de conhecimento, que busca entendimentos globais sobre o comportamento econômico. Existe forte relacionamento acadêmico internacional, incentivos a publicações internacionais, com premiação e suporte na tradução de artigos, incentivos aos alunos de graduação e pós-graduação a continuarem a trajetória acadêmica no exterior, busca pela contratação de professores com experiência internacional, com anúncios de concursos publicados no exterior. Entretanto, todas essas iniciativas já puderam ser constadas a partir das primeiras atas em 2001, muitas delas já iniciadas na década de 1980, com a busca dos docentes por cursos de pós-graduação no exterior, consistindo em um conjunto de ações que foram implantadas de forma contextualizada à própria realidade do Departamento. Ações posteriores, com a finalidade de melhorar a exposição internacional foram observadas em 2012, com a orientação para convites a professores estrangeiros na realização das bancas de defesa de mestrado e doutorado, em 2013 com a identificação da participação de alunos estrangeiros nos

programas de pós-graduação, e em 2016 com a disponibilização de aulas em inglês na graduação, por iniciativa do CCInt.

- **Mudanças na Comissão de Pesquisa:** Conforme já apresentado anteriormente, poucas notícias sobre a Comissão de Pesquisa estavam presentes nas atas, como o acompanhamento dos alunos de pós-doutorado, e a revisão das normas para pós-doutoramento em 2014, com propostas para a dedicação exclusiva do aluno, e notícias sobre incentivos à pesquisa, à criação de grupos de pesquisa, e fomento para a realização de pesquisa inclusive com participação de pesquisadores externos à Universidade.
- **Mudanças nos Parâmetros de Medição da CAPES:** Conforme apontado inicialmente, não existe um acompanhamento específico e direto sobre os parâmetros de medição da CAPES. Inclusive houve discussões sobre a validade de obediência aos parâmetros da CAPES e suas contribuições à melhoria do ensino. Atualmente, existem expectativas de que a CAPES venha a instituir parâmetros de medição que contribuam para a entrega de pesquisas aplicadas direcionadas à solução de problemas locais, regionais e nacionais.

Dessa forma, uma vez que não puderam ser identificados eventos decisórios estratégicos, seja a partir das atas do Conselho do DE, seja a partir das entrevistas realizadas, ficou prejudicada a criação de casos específicos, ainda que análogos àqueles identificados no DA. Dessa forma, a identificação dos elementos estruturais do processo de alocação de atenção a partir de eventos estratégicos não pôde ser realizada. Entretanto, como resultado das entrevistas realizadas, alguns comentários acerca dos elementos estruturais específicos do DE serão apresentados adiante, o que permitiu uma análise de toda a organização, possibilitando a identificação de achados e comparações que serão discutidos nos Capítulos 5.2 e 5.4.

- **Ambiente da Decisão:** O ambiente das decisões do DE são conhecidos, tanto em relação ao progresso científico da área, com suas linhas de pesquisa e desenvolvimento ideológico internacional, onde permitiu que fosse citado que “os diferenciais são estáveis e conhecidos”; como a própria noção de inserção social e cultural do DE no quadro de desenvolvimento de políticas públicas de âmbito regional e nacional; e ainda a subordinação administrativa perante a USP é gerenciada de maneira a trazer os resultados de relevante destaque internacional, apesar

de restrições orçamentárias e redução de quadro de professores. Ainda em termos de organização interna, a opção por decisões coletivas e amplamente discutidas transforma completamente o processo decisório em algo fluido e de convivência diária de todos os envolvidos.

- **Assuntos e Respostas:** Os assuntos e respostas são bem conhecidos e muitas vezes antecipados. Problemas de natureza estrutural são tratados com grande envolvimento de todos os envolvidos. Entretanto, assuntos mais urgentes não assumem respostas satisfatórias em tempo, representando uma fragilidade do modelo do processo decisório implantado.

- **Canais Processuais e de Comunicação:** Os canais de comunicação são totalmente abertos, existindo diversas formas de comunicação e aberta aos mais diversos interessados, uma vez que a decisão é eminentemente coletiva, com a participação de ideias e opiniões de todos os membros, que possuem igualmente a mesma voz ativa e representativa. Os canais processuais são desenvolvidos e consistem na principal forma de implantação das decisões. As regras são definidas e comunicadas a todos, passando a incluir um rol de medidas estruturantes para o desenvolvimento da organização.

- **Estrutura de Atenção 1 - Regras do Jogo:** As regras do jogo são definidas, analisadas e aprovadas por todos os envolvidos, garantido sua aplicabilidade, ainda que possam existir posições divergentes. As mudanças constantes de ajuste nas Regras do Jogo geralmente são os resultados práticos das decisões tomadas e são os instrumentos principais para o direcionamento dos movimentos organizacionais. Mudanças radicais nas Regras do jogo podem ocorrer, mas certamente representará a opinião da maioria e será de responsabilidade de todos os envolvidos.

- **Estrutura de Atenção 2 - Participantes Envolvidos:** Parece representar o maior destaque na estrutura de alocação de atenção, tendo peculiar esforço na direção de aprimorar e desenvolver seus principais participantes, os professores. Em termos de importância para o processo de alocação de atenção, essa estrutura já atua com uma escolha criteriosa dos membros da organização, promove a liberdade de ideologia e de estudo, incentiva a produção, cobra por resultados e permite uma discussão ampla, direta e transparente dos assuntos. Da mesma forma como a liberdade de atuação é garantida, o compromisso pelas decisões também é exigido.

- Estrutura de Atenção 3 - Posições Estruturais: Por opção de organização estrutural, o DE mantém uma estrutura plana, sem hierarquia ou divisão por áreas, de forma que não existe posição estrutural distintiva que possa influenciar a estrutura de alocação de atenção, nem alocar decisores específicos para determinados assuntos. Essa opção também pode ser observada pelo pouco uso de comissões, ainda que permanentes, que trazem para a decisão colegiada, todos os assuntos de impacto ao Departamento.

- Estrutura de Atenção 4 - Recursos: Os recursos são equacionados e buscados de forma estratégica para suportar os incentivos e garantir os resultados.

Como perspectiva para o futuro, é visível para os entrevistados que a condição atual de capacitação dos professores do DE é superior àquela da geração anterior, o que para fins estratégicos, representa um desafio que está sendo alcançado e constantemente aprimorado, tanto que, para o Chefe do Departamento, há uma tranquilidade de que, “qualquer professor que venha a assumir a posição, certamente seguirá a linha principal de condução que há anos direciona o Departamento”.

Entretanto, desafios futuros para o DE apontam para maiores restrições orçamentárias, redução do quadro de professores, com aposentadorias previstas sem a reposição da vaga, e um previsto aumento de carga didática em função de nova remodelagem do curso de graduação. Esses assuntos já estão sendo discutidos e tratados, e certamente representarão esforços adicionais das pessoas envolvidas.

5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados, para os fins que foram propostas no presente trabalho, terá início com a análise de cada evento decisório do DA (Capítulo 5.1), a partir um gráfico, para facilitar a visualização das etapas, em termos de tempo em que ocorreram as etapas para a tomada de decisão. Conforme mencionado no Capítulo 2.4, as etapas do processo decisório foram categorizadas em: Identificação do Problema, Coleta de Informação, Decisão e Implantação. A partir dessa breve análise, foram analisados os elementos da estrutura de alocação de atenção dos 7 casos do DA de forma isolada, onde atribuiu-se uma nota de influência percebida ao longo de cada evento decisório, com base nos critérios citados no Capítulo 3.3.5. Também será estimado nesse capítulo, quais elementos da estrutura podem ser utilizados para a alocação de atenção a eventos estratégicos futuros para cada caso.

Seguidamente, de forma agrupada, serão identificados quais elementos foram mais utilizados e exerceram maior influência no conjunto de casos analisados do DA (Capítulo 5.2), e comparados aos elementos do DE, analisados de forma organizacional, bem como serão feitos comentários sobre toda a estrutura para alocação de atenção a eventos futuros das organizações.

No capítulo 5.3, serão apresentadas as considerações sobre o uso deliberado dessas estruturas de alocação de atenção, bem como elaborado um comparativo entre os casos do DA, em termos de atividade durante es eventos decisórios de cada caso.

No Capítulo 5.4, será apresentado um comparativo entre as duas organizações pesquisadas, propiciando analisar a natureza das organizações, processo decisório, suas estruturas organizacionais e estilo de gestão como diferenciais percebidos.

No Capítulo 5.5, será respondido o problema de pesquisa proposto no início do estudo.

No Capítulo 5.6, serão feitas as propostas de revisão da teoria, bem como indicadas linhas para investigações adicionais.

E por fim, no Capítulo 5.7, serão apresentadas as limitações do estudo e suas contribuições, reunindo os achados encontrados.

5.1 Elementos da estrutura de alocação de atenção

5.1.1 Análise dos elementos do caso DA1

Abaixo na Figura 4, encontra-se um resumo histórico dos eventos decisórios estratégicos que circunscreveram o caso abordando as revistas do DA.

Figura 4 – Histórico de eventos decisórios estratégicos do Caso DA-1

Verifica-se, a partir de sua análise que algumas decisões tomadas foram imediatamente implantadas: 2005 com a aceitação pela RAUSP de artigos em língua espanhola e inglesa, em 2008 com a decisão e implantação pela publicação da RAUSP em meio digital e as implantações das melhorias na visibilidade das revistas, com conquistas nas indexações da REGE e da RAUSP por seus respectivos editores, em 2012 e 2013. Entretanto, tais ações foram tomadas pelos próprios editores das revistas.

A análise do caso aponta para uma mudança na lógica institucional de funcionamento das revistas como parte integrante dos ativos do DA, a partir do momento em que, a partir de 2015, decisões foram tomadas no sentido de buscar uma gestão unificada dessas revistas, com uma sistematização de alocação de recursos e destinação de verbas que trouxeram benefícios compartilhados entre as revistas.

Durante essa mudança de lógica institucional, os seguintes elementos estruturais da alocação de atenção organizacional puderam ser identificados (Quadro 4), para os quais foram atribuídas notas de influência dos elementos que contribuíram para que esse conjunto de decisões pela gestão unificada das revistas fosse tomada.

DA1 - Revistas do Departamento				
Natureza do caso: Mudança na lógica institucional				
Componentes	Nota			Descrição
	I ¹	U ²	I ³	
Ambiente da Decisão	4	2	3	Poucas mudanças e grande conhecimento do ambiente
Assuntos e Respostas	3	3	3	Ampla conhecimento dos assuntos e respostas limitadas pela lógica institucional de gestão individualizada das revistas
Canais Processuais e de comunicação	4	6	5	Canais de comunicação sempre abertos e canais processuais melhorados após gestão unificada das revistas
Estrutura - Regras do Jogo	10	10	10	Propiciou o foco de atenção no problema de forma efetiva, proporcionando alternativas que vieram a mudar a lógica
Estrutura - Players	7	7	7	Adição de pessoas (Comissão) e alteração de forma de condução do assunto influenciaram a mudança
Estrutura - Posições estruturais	4	2	3	Posição estrutural criada não possui poder de decisão
Estrutura - Recursos	1	3	2	Pouca adição de recursos para atividades de alocação de atenção

¹ Nota atribuída à Importância para o caso

² Nota atribuída à Utilização do elemento para o caso

³ Nota de resultado da Influência para o caso

Quadro 4 – Análise da influência dos componentes da alocação de atenção organizacional no Caso DA-1

Dessa forma, a estrutura denominada Regras do Jogo foi preponderante para que, ao adotar o conjunto de revistas do Departamento, como algo importante e passível de melhorias, a atenção foi alocada para o assunto, e soluções foram propostas e viabilizadas. A estrutura de participantes envolvidos (*players*) também teve papel importante, destacando-se a figura do Chefe do Departamento e da Comissão elaborada que identificou soluções e as implantaram.

Para o futuro, a análise apontou para uma maior importância dos Participantes envolvidos - *players* que irão ser mais demandados em função da necessidade de melhores resultados, maior internacionalização e visibilidade dos periódicos, devendo-se manter a isenção editorial de cada revista. Acredita-se que a escolha dos editores passarão a ser de vital importância para o desempenho futuro dos periódicos.

5.1.2 Análise dos elementos do caso DA2

Esse caso foi gerado a partir de uma insuficiente adequação da organização às mudanças no ambiente organizacional interno (redução de quantidade de qualidade publicações, e baixa internacionalização) e externo (exigências cada vez mais crescentes da CAPES, e adequação das demais Instituições). Muito embora, o DA tenha recuperado sua nota no triênio seguinte, obtendo novamente a nota máxima (5), percebeu-se que as ameaças continuavam enquanto as necessidades de melhorias exigidas pela CAPES não fossem plenamente supridas.

Dessa forma, observa-se na Figura 5, um conjunto mais intenso de atividade decisória nos anos seguintes ao rebaixamento, até o retorno à nota inicial (5), e uma continuidade de implantação nos anos 2008 a 2011, intensificando as decisões anteriormente tomadas, e que culminaram em 2010 com a nota 7 perante a CAPES.

Entendeu-se que o trajeto desde o rebaixamento para a nota 4, até a obtenção da nota 7 encerrou um conjunto orquestrado de atividades, com intenso envolvimento dos professores, com auxílio de uma equipe designada, com o desenvolvimento de sistemas de métricas e de acompanhamento, resultante do foco da atenção organizacional, que se concentrou e se dedicou ao resultado.

Importante salientar que esse foi um exemplo onde a atenção organizacional foi totalmente aprisionada para um determinado objetivo, e que gerou reflexos de atuação também para os casos DA-5 (Internacionalização do Departamento). Isso pode ser verificado pelas atividades ocorridas em todos os casos (Figuras 4 a 10), nas gestões dos Chefes de Departamento de 2002 a 2005 e de 2006 a 2009. Pouca atividade estratégica foi desenvolvida nesses períodos que não aquelas dedicadas diretamente à obtenção da nota 7 na CAPES.

Figura 5 – Histórico de eventos decisórios estratégicos do Caso DA-2

Sob a análise dos componentes da estrutura de atenção, trazidos resumidamente no Quadro 5, foram atribuídas notas de influência ligeiramente maiores, dada a importância do caso e o envolvimento da organização na implantação das atividades.

DA2 - Nota 7 na CAPES				
Natureza do caso: Reação a ameaças no ambiente				
Componentes	Nota			Descrição
	I ¹	U ²	I ³	
Ambiente da Decisão	8	6	7	Mudanças no ambiente que não foram acompanhadas pela organização
Assuntos e Respostas	6	8	7	Busca de entendimento dos critérios exigidos e adequação interna para atendimento aos critérios
Canais Processuais e de comunicação	6	8	7	Canais de comunicação passaram a ser mais exigidos e canais processuais legitimados para a implantação das mudanças necessárias
Estrutura - Regras do Jogo	10	10	10	Mudanças nas regras de funcionamento foram essenciais para o enquadramento nos critérios da CAPES
Estrutura - Players	10	10	10	Atuação de pessoas especificamente destinadas ao projeto foram essenciais
Estrutura - Posições estruturais	8	8	8	Posição estrutural criada era acessória à existente e participou ativamente das decisões e implantações
Estrutura - Recursos	6	4	5	Recursos dispersos nos esforços de todos os professores

¹ Nota atribuída à Importância para o caso

² Nota atribuída à Utilização do elemento para o caso

³ Nota de resultado da Influência para o caso

Quadro 5 – Análise da influência dos componentes da alocação de atenção organizacional no Caso DA-2

Observa-se nesse caso o predomínio das estruturas Regra do Jogo e *Players*, ambas com nota de influência máxima. As regras do jogo foram essenciais, uma vez que o Departamento adotou uma nova regra de condução das atividades de pesquisa e de pós-graduação, inclusive realizando investimento na quantidade de alunos e professores quando as regras da CAPES sugeriam uma redução, já prevendo e antecipando uma perpetuidade dessas das novas políticas. A atividade das pessoas envolvidas e a distribuição das informações e das responsabilidades para todos os envolvidos também foram essenciais, com atuação direta de pessoas, inclusive externas à organização, para a condução pessoal de atividades.

Como componente também importante verificado, pode ser apontada a estrutura de posições estruturais, com a atuação da Comissão criada para a obtenção de objetivos específicos, que criou ente estrutural transitório, mas teve fundamental importância ao longo da implantação, até o atingimento dos objetivos.

Ademais, os canais processuais e de comunicação foram os responsáveis por aprisionar a atenção organizacional para os objetivos propostos, disseminando informações e legitimando as atividades voltadas ao aprimoramento da avaliação da pós-graduação.

Assuntos e respostas também tiveram importância, pois foi necessário o entendimento daquilo que estava ocorrendo no ambiente, com os critérios de avaliação já estipulados, e as mudanças para sua adequação tendo que ser realizadas, bem como alternativas para as conquistas, buscadas, implantadas e avaliadas.

E por fim, foi apontada uma importância grande também para o ambiente de decisão, já que houve a demora para a organização se apercebesse de que suas ações não estavam contribuindo positivamente para o resultado da avaliação em 2002, o que colocou o DA em alerta para o atingimento das metas e acionou novos eventos decisórios estratégicos como decorrência: Caso DA3 – Mestrado Profissional; Caso DA5 – Internacionalização e Caso DA7 – Mudanças nos Parâmetros de Medição da CAPES.

Como previsão de futuro, esse caso ficou prejudicado, uma vez que a decorrência direta de sua existência encerrou no acompanhamento permanente dos critérios da CAPES, e em ações ativas no sentido de tentar influenciar qualquer mudança nos parâmetros de medição que não estejam diretamente ligados às linhas de ação já desenvolvidas, citado no caso DA7.

5.1.3 Análise dos elementos do caso DA3

O caso da implantação do Mestrado Profissional ocorreu pela tentativa de captação de uma oportunidade no ambiente organizacional. Observa-se que, historicamente, saindo vitoriosa de um projeto de longo prazo que culminou na nota 7 da CAPES, o Departamento captou a oportunidade de criação de um novo curso de pós-graduação, aproveitando-se da expertise que já possuía, e agregando componentes a sua já bem avaliada equipe de pesquisadores.

Conforme verificado na Figura 6, houveram poucas sinalizações da oportunidade (2010 e 2012), e uma intensa e rápida coleta de informações, seguida por decisões e implantação, ocorridas em 2013, e aprimoramentos em 2014. Observou-se uma rápida e eficiente resposta

organizacional, ainda que a eficácia do programa esteja sendo questionada, em termos de retorno acadêmico, que deveria influenciar e contribuir com a medição da CAPES, e de custos, já que o programa tem sido consistentemente afastado dos programas de pós-graduação acadêmica por questões regulamentares.

Figura 6 – Histórico de eventos decisórios estratégicos do Caso DA-3

Sob a análise dos elementos estruturais de alocação de atenção, foi apresentado no Quadro 6, as notas de influência dos componentes da estrutura de alocação de atenção.

Verifica-se que a atuação de pessoas, representado pela estrutura *players*, teve essencial influência, onde a partir de uma Comissão específica, designada com a finalidade de criação, planejamento e execução do curso, a concretização do projeto foi alcançada. Além disso, associações com demais instituições e a utilização de consultoria externa foi de extrema

importância para o perfeito entendimento desse novo empreendimento e solidificação de seus alicerces.

DA3 – Mestrado Profissional				
Natureza do caso: Reação a oportunidades no ambiente				
Componentes	Nota			Descrição
	I ¹	U ²	I ³	
Ambiente da Decisão	8	8	8	Mudanças no ambiente que foram aproveitadas pela organização
Assuntos e Respostas	3	3	3	Pouco utilizados aproveitando a expertise já existente
Canais Processuais e de comunicação	3	1	2	Canais processuais ativados utilizados, e falhas nos canais de comunicação, gerando questionamentos
Estrutura - Regras do Jogo	7	9	8	Regras do Jogo não foram modificadas inicialmente, mas tiveram que ser adaptadas a partir do entendimento dos critérios do curso
Estrutura - Players	10	10	10	Atuação de pessoas especificamente destinadas ao projeto foram essenciais, inclusive com associações a outras entidades e consultoria
Estrutura - Posições estruturais	5	7	6	Posição estrutural criada era acessória à existente e participou ativamente das decisões e implantações
Estrutura - Recursos	3	1	2	Pouca adição de recursos para atividades de alocação de atenção

¹ Nota atribuída à Importância para o caso

² Nota atribuída à Utilização do elemento para o caso

³ Nota de resultado da Influência para o caso

Quadro 6 – Análise da influência dos componentes da alocação de atenção organizacional no Caso DA-3

Com nota também elevada, pode-se citar o ambiente da decisão, onde pôde ser verificada a eficácia da captação das necessidades do ambiente e a rápida elaboração de propostas para captar a oportunidade em pioneirismo. E também a nota elevada na estrutura Regras do Jogo, que apesar de não apresentar muita alteração quando da implantação inicial do curso, vem sofrendo a necessidade de adaptação à regulamentação, ao mesmo tempo que tem que se adaptar às resistências internas, que tendem a aumentar caso contribuições positivas não sejam adicionadas às regras acadêmicas existentes; bem como adequar a estrutura de custos e viabilidade financeira que concorrem com a estrutura atual.

Em termos de previsibilidade de utilização para ao futuro, acredita-se que a estrutura Regras do Jogo deve ser muito bem conduzida, equacionada e apoiada pelos demais professores, para a manutenção do programa. Além disso, a estrutura de Participantes envolvidos também possuirá enorme importância, uma vez que participa desse rol, a própria CAPES, que ainda não definiu regras de avaliação, nem políticas de fomento para esse tipo de curso. Além disso, parece que a posição de liderança na Coordenação do Mestrado Profissional deverá manter o destaque e encabeçar o Departamento para enfrentar os desafios que serão exigidos.

5.1.4 Análise dos elementos do caso DA4

A análise do caso referente à implantação de cursos à distância também aponta para a tentativa de captação de uma oportunidade sinalizada no ambiente externo, também em um período bem específico e circunscrito a poucos eventos, conforme pode ser verificado na Figura 7.

Os eventos em 2001 e 2002 em nada se relacionam às decisões de 2013 e implantação em 2014. Entretanto, serve para demonstrar que o Departamento já tinha realizado, e vinha vindo aperfeiçoando, sistemas de informática, com a finalidade de auxílio a suas atividades. Tanto é que sistemas também foram desenvolvidos para auxiliar todas as mudanças requeridas e monitoramentos necessários para a implantação das ações visando a obtenção da nota 7 na CAPES.

Entretanto, a captação no ambiente externo (Centro Acadêmico), que já vinha sendo acompanhada por professores interessados no assunto, acabou trazendo o sinal de oportunidade diretamente ao Conselho, que rapidamente agiu definindo uma Comissão, que realizou um projeto, buscou financiamento e o executou.

Figura 7 – Histórico de eventos decisórios estratégicos do Caso DA-4

Com relação aos componentes estruturais de alocação de atenção da organização, apresentados no Quadro 7, a partir da análise de importância, verificamos a influência preponderante de três componentes:

DA4 – Cursos à Distância (MOOCs)				
Natureza do caso: Reação a oportunidades no ambiente				
Componentes	Nota			Descrição
	I ¹	U ²	I ³	
Ambiente da Decisão	8	8	8	Mudanças no ambiente que foram aproveitadas pela organização
Assuntos e Respostas	10	10	10	Captação da mudança, ainda que externa foi imediatamente recebida e iniciadas as buscas para respostas
Canais Processuais e de comunicação	10	10	10	Muito utilizados no sentido de captar e distribuir as informações e necessidades de investigação
Estrutura - Regras do Jogo	3	3	3	Regras do Jogo não foram modificadas inicialmente, mas tiveram que ser adaptadas a partir do entendimento dos critérios do curso
Estrutura - Players	10	10	10	Atuação de pessoas especificamente destinadas ao projeto foram essenciais, inclusive com instituições de fomento e o professor responsável pela disciplina
Estrutura - Posições estruturais	6	10	8	Posição estrutural criada era provisória, mas participou ativamente das decisões e implantações
Estrutura - Recursos	4	0	2	Muito pouca adição de recursos para atividades de alocação de atenção

¹ Nota atribuída à Importância para o caso

² Nota atribuída à Utilização do elemento para o caso

³ Nota de resultado da Influência para o caso

Quadro 7 – Análise da influência dos componentes da alocação de atenção organizacional no Caso DA-4

- **Assuntos e Respostas**, que demonstrou uma incrível velocidade de resposta, principalmente porque as oportunidades surgidas foram levadas a pessoas que já possuíam interesse no assunto, e gostariam de experimentar novas soluções, se dispendo a liderar as pesquisas e implantações necessárias;
- **Canais Processuais e de Comunicação**, que também demonstraram que a utilização correta dos canais aumenta as chances de eficácia e diminuem as resistências. Importante observar que o Centro Acadêmico, após trazer o assunto para os canais processuais corretos, buscou as soluções, gerou respostas e já partiu para a ação, porém sem a legitimidade adequada e sem aprofundamento em suas análises, tendo suas iniciativas interrompidas. Após estabelecida a atenção organizacional, partiu-se para uma correta contextualização, até uma posição final de ação, aí sim com a correta definição do escopo, utilizando os canais corretos, via Comissão, que se

comunicava de forma efetiva e adequada com a organização tendo sua autorização para a implantação;

- **Estrutura – *Players***, que encontrou na liderança do coordenador da Comissão criada, esforços agregados entre a necessidade de resultado com suas crenças e interesses pessoais. Além disso, o conjunto que foi criado para a solução, envolveu outras entidades e consultoria, o que facilitou a aprovação, pela ausência de custos *versus* a colheita de resultados positivos, quaisquer que eles fossem.

E ainda, importante destacar a importância do ambiente da decisão, que apresentava à época uma intensa influência de incentivo para a criação de MOOCs pelas Universidades de liderança mundial; e das posições estruturais da estrutura de alocação, que pode ser verificado pela criação e uma Comissão transitória, liderada a partir da seleção de um membro externo ao Conselho, pela legitimidade conferida por sua motivação e interesses pessoais, à qual foi designada legitimidade de ação para busca de alternativas e implantação da decisão.

Uma vez que o tema não apresentou maior evolução além do lançamento de uma única disciplina, apesar de considerado extremamente satisfatório, acredita-se que a atenção ao ambiente externo deva ser de maior importância para a identificação de, talvez, novos interesses, ou novas tecnologias, ou até mesmo regulamentações incentivando a disseminação de conteúdo acadêmico de forma massiva.

5.1.5 Análise dos elementos do caso DA5

No caso das iniciativas para a internacionalização do DA, o que pode ser observado pela Figura 8, é um conjunto de coleta de dados e decisões em 2004, fruto dos levantamentos de necessidades e implantação das ações visando a obtenção da nota 7 da CAPES, a participação de professores em entidades estrangeiras em 2007, e um conjunto de atividades estudadas e coordenadas a partir de 2014.

Figura 8 – Histórico de eventos decisórios estratégicos do Caso DA-5

Sobre essas atividades recentes, observou-se um conjunto de políticas e ações coordenadas visando aumentar a visibilidade e a inserção do Departamento no meio acadêmico internacional. Para tal, a busca proativa de soluções tem se destacado, com a implantação de diversas iniciativas e a formação de uma Comissão transitória, para a qual foram destinados recursos e autonomia.

Verifica-se que, muito embora já tivesse sido identificada a necessidade, existisse intenções e muitas ações tenham sido implementadas esporadicamente ao longo dos últimos anos, a colocação do assunto como uma das prioridades da gestão do Chefe do Departamento, acabou destinando grande parte da atenção organizacional para a composição de atividades

coordenadas, e busca por soluções ainda não implantadas ou inexistentes no rol de soluções possíveis disponíveis.

Para os fins de análise dos elementos e estrutura da alocação de atenção da organização, é apresentado no Quadro 8 um resumo contendo as notas atribuídas pelo pesquisados contendo a importância de cada componente.

DA5 – Internacionalização do Departamento				
Natureza do caso: Busca proativa por melhorias				
Componentes	Nota			Descrição
	I ¹	U ²	I ³	
Ambiente da Decisão	5	1	3	Poucas mudanças e grande conhecimento do ambiente
Assuntos e Respostas	5	9	7	Assuntos são conhecidos e busca pelas respostas são proativas
Canais Processuais e de comunicação	5	7	6	Ativação de canais processuais visando implantar iniciativas em diversas frentes.
Estrutura - Regras do Jogo	5	5	5	Regras do Jogo não foram modificadas, entretanto ações tomadas podem necessitar mudanças nas regras
Estrutura - Players	8	10	9	Postura de liderança e alocação de pessoas experientes é um diferencial
Estrutura - Posições estruturais	7	5	6	Utilização da posição estabelecida para criar frentes de atuação
Estrutura - Recursos	7	9	8	Adição de recursos diretamente destinados para atividades de alocação de atenção

¹ Nota atribuída à Importância para o caso

² Nota atribuída à Utilização do elemento para o caso

³ Nota de resultado da Influência para o caso

Quadro 8 – Análise da influência dos componentes da alocação de atenção organizacional no Caso DA-5

Verifica-se que nesse caso, a estrutura da alocação de atenção referente aos participantes envolvidos (*Players*) merece destaque, uma vez que foram selecionados representantes de liderança e profundo conhecimento na coordenação da Comissão criada, além da estrutura de recursos, onde o assunto está recebendo incentivo tanto para a busca de soluções e parcerias com entidades estrangeiras, como receberá recursos que serão destinados à implantação das exigências a serem realizadas pela acreditação internacional que está em curso.

Em termos de previsão de futuro, considerando que o assunto está em pleno desenvolvimento e em fase de implantação, estima-se que esforços devem ser mantidos nas estruturas de recursos e *Players*, pois o resultado positivo dessas ações proativas lhes são totalmente dependentes.

5.1.6 Análise dos elementos do caso DA6

Conforme já apontado anteriormente (Capítulo 4.1.2.6), a Comissão de Pesquisa é uma comissão permanente, e que vem auxiliando de forma contínua, o desenvolvimento da qualidade na realização de pesquisa no Departamento. Entretanto, os eventos da referida Comissão somente foram destacados porque, conforme apresentado na Figura 9, novamente aparecem como resultado de uma ação coordenada e restrita à gestão do último Chefe de Departamento (2013 a 2016).

Verificou-se que essas ações foram priorizadas e buscadas proativamente, resultando na formalização de diversas normas internas, na aprovação do Código de Ética, na mudança no regulamento do pós-doutorado, no levantamento histórico de publicações, na definição de metas para publicações e na criação de incentivos a publicações.

Como estrutura de maior importância utilizadas, constantes no Quadro 9, destaca-se a estrutura de *Players*, com a condução proativa e de liderança estabelecida pelo Chefe do Departamento, com a designação de professores experientes e extremamente competentes na condição da Comissão. Observa-se que existiu um movimento organizacional de aproximação dessa Comissão como ferramenta de execução dos objetivos do DA, refletido novamente uma atividade coordenada junto a diversas frentes de atuação visando um objetivo pré-definido.

Destaca-se também a estrutura de Regras do Jogo, pois o resultado dos programas e procedimentos propostos podem alterar as regras do jogo estabelecidas, podendo colocar a organização sob o funcionamento de outras regras que merecem ser acompanhadas para que continuem a complementar positivamente as políticas e ações que vem sendo desenvolvidas.

Figura 9 – Histórico de eventos decisórios estratégicos do Caso DA-6

Como esse conjunto de eventos ainda não teve um encerramento, e a busca por soluções mais efetivas continuam sendo buscadas e implantadas, sugere-se que, para o futuro, estruturas envolvendo os Participantes envolvidos (*Players*) continuem sendo ativamente importantes, da mesma forma que um maior monitoramento dos impactos dos procedimentos e incentivos criados possam ser canalizados positivamente para contribuir com melhorias para a estrutura de Regras do Jogo.

Ademais, da mesma forma com que as atividades proativas estão sendo implantadas, também é sugerido que os canais processuais e de comunicação, também sejam melhor utilizados a fim de divulgar a toda a organização essas melhorias e auxiliar na medição de seu impacto.

DA6 – Mudanças na Comissão de Pesquisa				
Natureza do caso: Busca proativa por melhorias				
Componentes	Nota			Descrição
	I ¹	U ²	I ³	
Ambiente da Decisão	3	1	2	Poucas mudanças e grande conhecimento do ambiente
Assuntos e Respostas	4	6	5	Assuntos são conhecidos e busca pelas respostas são proativas
Canais Processuais e de comunicação	2	2	2	Canais de processuais e de comunicação utilizados de forma estável
Estrutura - Regras do Jogo	7	7	7	Regras do Jogo estáveis, com a possibilidade de alteração a partir dos incentivos
Estrutura - Players	10	10	10	Postura de liderança na busca de obtenção de informação e incentivo à melhoria
Estrutura - Posições estruturais	4	0	2	Posição estrutural permaneceu inalterada
Estrutura - Recursos	3	5	4	Pouca adição de recursos para atividades de alocação de atenção

¹ Nota atribuída à Importância para o caso

² Nota atribuída à Utilização do elemento para o caso

³ Nota de resultado da Influência para o caso

Quadro 9 – Análise da influência dos componentes da alocação de atenção organizacional no Caso DA-6

5.1.7 Análise dos elementos do caso DA7

O caso envolvendo o acompanhamento das mudanças nos parâmetros de medição da CAPES também configura uma atividade totalmente concentrada na gestão do último Chefe de Departamento, conforme observado na Figura 10. E como se tratam apenas de captação de informações no ambiente, verifica-se uma situação de foco de atenção, em estado de alerta, para que qualquer tipo de sinalização seja imediatamente avaliado e estudado.

Como o caso ainda não apresenta qualquer decisão ou movimento organizacional decorrente, foi apresentado no Quadro 10, um resumo da importância dos componentes do processo de alocação de atenção organizacional atribuída pelo pesquisador.

Identifica-se que a estrutura envolvendo os *Players* tem maior importância pela proatividade do Coordenador da Pós-graduação em monitorar, participar, opinar e transmitir aos demais

professores, a evolução da discussão, e pela própria existência da CAPES como órgão criador de regulamentação e fortemente influenciadora nas atividades da Organização.

Figura 10 – Histórico de eventos decisórios estratégicos do Caso DA-7

Ainda, como componente que merece destaque, temos a posição estrutural, com duplicidade de fonte de captação de atenção (Chefe do Departamento e Coordenação da Pós-graduação) na estrutura de alocação de atenção organizacional, e os canais de comunicação, que devem ser mantidos em alerta e verificados com frequência para a captação de algum sinal de mudança.

Como indicação para o futuro, fica evidente que a atuação proativa é resultado das pessoas envolvidas, de forma que o componente estrutural *Players* ainda merece ser constantemente utilizado para que o objetivo desse monitoramento seja rapidamente percebido e incorporado pelo Departamento. Ademais, presume-se que mudanças na estrutura de Regras do Jogo, com as constantes iniciativas de tentativa de influenciar a condução dos critérios da CAPES, mesmo com apoio de outras Instituições de Ensino e entidades, ainda mereçam destaque, justamente pela importância dos resultados que podem ser obtidos com essas iniciativas.

DA7 – Mudanças nos Parâmetros de medição da CAPES				
Natureza do caso: Busca proativa por melhorias				
Componentes	Nota			Descrição
	I ¹	U ²	I ³	
Ambiente da Decisão	3	3	3	Incerteza sobre as exigências que poderão surgir
Assuntos e Respostas	5	3	4	Assuntos incertos, mas com boa previsão norteadora
Canais Processuais e de comunicação	3	7	5	Canais de comunicação em alerta
Estrutura - Regras do Jogo	3	3	3	Regras do Jogo estáveis, com ações sendo tomadas conforme estratégia de melhoria
Estrutura - Players	7	9	8	Postura de liderança na busca de obtenção de informação e incentivo à melhoria
Estrutura - Posições estruturais	5	5	5	Posição estrutural estável e sobreposta configurando duas fontes de captação de atenção
Estrutura - Recursos	1	3	2	Pouca adição de recursos para atividades de alocação de atenção

¹ Nota atribuída à Importância para o caso

² Nota atribuída à Utilização do elemento para o caso

³ Nota de resultado da Influência para o caso

Quadro 10 – Análise da influência dos componentes da alocação de atenção organizacional no Caso DA-7

5.2 Influência e eficácia dos elementos da estrutura de alocação de atenção

A partir da análise individualizada de cada caso do DA, pode-se constatar inicialmente que todos os elementos estruturais de alocação de atenção estavam presentes, e que o modelo tem grande validade para acompanhar um processo de alocação de atenção organizacional, inclusive em casos com várias decisões e movimentos organizacionais continuados.

Conforme apresentado na Figura 11, todos os valores de importância atribuídos pelo pesquisador para os componentes da estrutura de alocação de atenção analisados a partir de cada caso individualizadamente (Capítulo 5.1), podem ser compilados em uma escala de maior importância na utilização.

Figura 11 – Influência acumulada dos elementos estruturais da alocação de atenção

Verifica-se que o elemento estrutural referente aos participantes envolvidos (*Players*) apresentou uma grande importância em toda a estrutura de alocação de atenção. Apesar de

estáveis e conhecidos, uma vez que analisamos uma organização pública, em um ambiente competitivo de pouca mudança, estável e regulamentado, com pouca complexidade, todos os participantes envolvidos tiveram grande contribuição no desenvolvimento dos eventos decisórios estratégicos. Ainda mais porque, pela utilização correta de participantes específicos, em pontos determinantes da estrutura de alocação de atenção, pode-se inferir a qualidade e os resultados esperados.

Cabe ainda ressaltar, e que será ainda apresentado no Capítulo 5.3, que a atuação do Chefe de Departamento do DA, como grande incentivador de ações proativas contribuiu para o destaque a essa estrutura.

Outra estrutura da alocação de atenção organizacional que merece destaque são as Regras do Jogo, que funcionou tanto como mecanismo de estimulação ao foco de atenção, permitindo identificar a lógica de funcionamento e a busca por soluções adequadas das situações, como também teve relevante importância no estabelecimento de novas regras e condução dos movimentos organizacionais, a partir da implantação de adaptações corretivas e de melhoria, bem como das decisões tomadas.

Além disso, por meio do entendimento das Regras do Jogo, pode-se viabilizar que percepções do ambiente venham a ser discutidas, da mesma forma que outras venham a ser ignoradas. Ou seja, as Regras do Jogo parecem ser instrumentais para que uma organização que decide coletivamente defina os assuntos e respostas que devem ou podem ser objeto de sua atenção.

Merece comentário o fato de que o elemento posições estruturais do modelo de alocação de atenção teve uma atuação muito mais executiva das atividades de busca de respostas e de implantação das decisões tomadas, do que de percepção de estímulo ambiental ou de influência nos canais processuais e de comunicação, como mediadora de conflitos e envolvida com barganha, coordenação ou contestação. Ainda que não apontado pela teoria essa possível diferenciação em sua atuação, investigações futuras podem ser incentivadas.

O elemento da estrutura de atenção referente a recursos foi identificado como o de menor importância, primeiramente os ativos disponíveis na organização são limitados e estáveis, devido à própria característica de instituição pública da organização analisada. Segundo porque

não foram identificadas decisões estratégicas que demandassem aportes significativos, além daqueles que a organização já estava disponível a comprometer.

Para eventos estratégicos futuros do DA, conforme compilado a partir da análise de cada caso, presume-se que o elemento da estrutura - *Players* ainda mereça destaque, primeiramente porque são os mantenedores da atitude proativa, e são incentivados e motivados pela continuidade e perpetuidade das ações de sucesso que foram implantadas sob sua liderança.

Ainda que analisado de forma mais generalizada, uma vez que não foram identificados casos específicos para o DE que permitissem a compilação de diversas análises, e a quantificação de notas atribuídas, verifica-se que o elemento da estrutura – *Players* teve uma posição de distintivo destaque, primeiramente porque é o ativo de maior importância e objeto de investimento dentro da visão estratégica da organização. Além disso, a opção por uma estrutura decisória coletiva, sem hierarquização entre os membros, torna inexistente a eficácia do elemento da estrutura – Posições estruturais. Outro elemento de destaque são os canais de comunicação, que configuram meios essenciais para as discussões, viabilização de alternativas e a própria tomada de decisão; e os canais processuais, que representam o meio pelo qual as decisões são implantadas, uma vez que a grande maioria dos movimentos organizacionais são estruturais normativos.

O ambiente da decisão, assuntos e respostas, a estrutura – Regras do Jogo e a estrutura – Recursos, possuem sua importância como elementos essenciais da alocação de atenção e da própria estrutura decisória, mas não possuem apresentam tanta distinção quanto aqueles elementos citados anteriormente.

Dessa forma, para ambas as organizações, o elemento da estrutura – *Players* pode ser considerado essencial, e de maior importância, primeiramente porque tratamos de organizações intensivas em capital humano, cujos objetivos principais é a entrega de conhecimento, em pesquisa acadêmica e em ensino; e ainda porque ambas as organizações possuem decisões colegiadas, cujos mesmos *Players* são os responsáveis pelas decisões. Entretanto, no DA, que faz maior uso estruturas organizacionais para a tomada de decisão, a estrutura – Regras do Jogo apareceu na posição de segunda maior importância, representando também a forma com que as decisões são implantadas. De maneira análoga, no DE, a segunda posição de destaque coube

aos canais processuais e de comunicação, que não faz uso de estruturas organizacionais, representando além de uma necessidade para a ampla discussão, o instrumental normativo para a implantação das decisões.

5.3 Análise do uso deliberado das estruturas e comparativo entre os casos do DA

Durante a realização da pesquisa e a análise dos casos envolvendo o DA foram observadas algumas características organizacionais, que refletem no estilo de gestão e condução de todo o processo decisório.

Como a organização investigada é de uma organização estável, em um ambiente regulado, com mudanças previsíveis no quadro de professores, com poucas alterações bruscas na condução das atividades, possuindo uma estrutura hierárquica e procedimental para a tomada de decisão formal e acessível pelos canais procedimentais corretos, foi identificado que todas as determinações eram aceitas, não havendo muita relevância a opinião daqueles que discordavam.

Dessa forma, alterações de procedimentos, ainda que informais, eram vistos como facilitadores, uma vez que eram sempre logicamente justificáveis, amparados pela maioria, uma vez que a decisão é colegiada, e legitimado porque sempre advinham do poder hierárquico estabelecido.

A atuação política, por sua vez, ainda que não facilmente identificada (declarada ou exposta), era formada por coalisões estáveis, formadas ou referendadas pela linha lógica de entendimento sobre a condução dos objetivos, que também não eram totalmente dissonantes. O Grupo de Gerenciamento, citado brevemente no Capítulo 4.2.2, no exemplo prático de uma arena de entendimentos dessas colisões.

Esse tipo de característica organizacional, talvez, contribuiu para o aprisionamento da atenção organizacional, que concentrou inúmeros esforços, em diferentes linhas de atuação para recuperar sua posição de atuação de liderança no Brasil, ao conquistar a nota 7 na CAPES (Capítulo 5.1.2). Tratou-se, portanto de um uso deliberado da estrutura de alocação de atenção organizacional para um fim específico, entretanto, sem uma atuação individual identificável. Os decisores, conjuntamente e em colegiado, optaram por concentrar esforços para alcançar um objetivo estruturante e de longo prazo porque acreditavam que seria o melhor para a

organização. E durante essa concentração de esforços, poucos assuntos, além daqueles para os quais a organização estava focada, foram tratados.

Outro exemplo que pode ser acrescentado foi visto no caso DA-4 (Cursos à distância - MOOCs), apresentado no Capítulo 5.1.4, onde a colocação das pessoas corretamente motivadas e capazes de criar soluções facilitam a criação de alternativas viáveis e eficazes. Trata-se de uma postura de liderança no Conselho, agindo deliberadamente na distribuição estruturada da decisão.

Adicionalmente, pode ser verificado na Figura 12, construída a partir do agrupamento cumulativo de atividades decisórias por caso que a gestão do último Chefe do Departamento tem acionado de forma mais contundente diversas atividades decisórias, sobretudo nos casos DA-1, DA-3, DA-5, DA-6 e DA-7, o que demonstra que a utilização da alocação de atenção organizacional pode ser mais frequente a partir da liderança ao propor novas iniciativas, motivar os *Players* adequados e colocar desafios para a Organização com a finalidade de buscar novas respostas.

Figura 12 – Comparativo das atividades decisórias acumuladas por Gestão

Essa conclusão pôde ser confirmada pelas entrevistas, que identificaram a postura de liderança do último Chefe de Departamento do DA, que embora reconhecidamente distintiva em termos executivos e de promoção de ações coordenadas, não pôde ser confirmada como uma gestão estratégica, ainda carecendo um maior desenvolvimento do DA nesse sentido.

O estilo de gestão do último Chefe de Departamento do DA também merece destaque, uma vez que sua principal linha de atuação se deu no sentido de criar uma estrutura decisória e de gestão do Departamento, a partir da formação de grupos (comitês), com diversidade de pessoas e

ideias, e buscando identificar lideranças capazes de manter uma organização administrativa que antes era precária, e perpetuar o estilo gerencial de proatividade empregado.

Em relação ao DE, a análise do uso deliberado dos elementos da estrutura de alocação de atenção ficou extremamente prejudicado, uma vez que não há uma hierarquia organizacional, nem formas procedimentais que permitam que determinados assuntos sejam priorizados em detrimento de outros, nem que determinados decisores sejam deliberadamente alocados para a condução de determinados assuntos. Como o processo decisório é aberto, amplamente discutido e implantado através de normas, pode-se concluir que o uso deliberado dos elementos de alocação de atenção depende de uma estrutura organizacional e hierárquica mínima. E que, somente por meio da manipulação de elementos da estrutura organizacional (pessoas, canais, regras, posições e recursos) a atenção organizacional pode ser direcionada, e essa manipulação depende da força hierárquica.

5.4 Comparativo entre as Organizações

Nos Capítulos 4.2.2 e 4.3.2, foram apresentadas as características de funcionamento e do processo decisório observadas nas duas organizações. Entretanto, as informações que lá foram apresentadas de forma fluida, descritas a partir da coleta de dados que vinha sendo realizada, aqui podem ser estruturadas de forma a permitir um comparativo mais aprofundado entre as organizações.

Com base nas entrevistas realizadas, pode-se concluir que naturezas organizacionais diferentes, representadas por pessoas de natureza diferentes, levam a estruturas organizacionais e processos decisórios diferentes que caracterizam cada organização de forma única.

Verifica-se que ambos os Departamentos possuíam pessoas com os mesmos cargos, mesma profissão (professor pesquisador), as mesmas atividades funcionais, mesmos regimes de trabalho, objetivos e metas assemelhados, mesmas regras a que estão submetidos, mesmo espaço físico, que é compartilhado entre ambos os Departamentos, mesmas salas de aula, laboratórios, estrutura administrativa, biblioteca. No Quadro 11, pode-se observar um

comparativo das características básicas entre as organizações, onde percebe-se possuírem tamanhos equivalentes, atividades assemelhadas e experiências de atuação parecidas.

Características Básicas do DA e DE		
Características Básicas	DA	DE
Ano de criação	1964 / IA (1946)	1946
Número de Docentes	68	60
Alunos de Graduação (2015)	1.059	995
Alunos de Pós-Graduação (2015)	112 (Mestrado) 196 (Doutorado)	68 (Mestrado) 51 (Doutorado)
Ano de criação das Fundações	FIA (1980)	FIPE (1973)
Revistas	3	1

Quadro 11 – Comparativo das características básicas entre o DA e o DE

Entretanto, a grande e fundamental distinção observada se deu em relação à natureza do objeto de estudo de cada Departamento, que guia e molda de forma distinta, o pensamento crítico e a visão do ambiente desses profissionais. No Quadro 12, é apresentado um breve resumo comparativo daquilo que pôde ser percebido durante as entrevistas com relação às características das áreas de conhecimento relativas a cada Departamento, que impactam nas características pessoais de formação de modelos mentais e visão compartilhada (SENGE, 2013).

A partir dos preceitos teóricos da Escola do Comportamento Organizacional da Carnegie Mellon University, essas diferenças pessoais fundamentais, são estruturalmente impactantes no processo decisório e na formação da estrutura organizacional, bem como comprova a existência de organizações distintas inseridas em ambientes estáveis e assemelhados.

Características da área de estudo dos professores do DA e DE		
Características da área de estudo	DA	DE
Natureza a área de conhecimento	De aplicação	De raciocínio abstrato, ideológico
Tipo de estudo característico	Empírico, observação de comportamentos, experimental, humanista	Analítico, calculado, centrado, rigor matemático e metodológico
Visão do objeto de estudo	Mudanças constantes	Diferenças são estáveis
Objeto de estudo	Pessoas, grupos, organizações	Massas, cidades, estados, países, blocos
Importância esperada como resultado dos estudos	Execução de performance, em organizações circunscritas	Altíssimo prestígio, desafios nobres, públicos, de impacto coletivo
Reconhecimento científico (Prêmio Nobel)	Não	Sim
Características dos modelos criados	Analizados de forma circunscritas, extrapolados, com evolução para criação de modelos genéricos	Genéricos e generalistas, com evolução para aplicação circunscrita
Tendência de observação	Microscópica, local	Telescópica, global
Formação acadêmica predominante	Nacional	Internacional
Desempenho profissional	Executor: pressupõe a ação do indivíduo para provocar resultado	Orquestrador: dita regras e cria condições para que as soluções aconteçam

Quadro 12 – Comparativo das características da área de estudo dos professores do DA e do DE

No quadro 13, são apresentados comparativos em relação ao processo decisório das duas organizações, com a finalidade de demonstrar que características das áreas de atuação dos Departamentos refletem nas características distintivas no processo decisório. Enquanto para o DA, as atividades profissionais relativas à sua área de estudo pressupõem atividades de organização e gestão de recursos visando melhoria de desempenho organizacional, as respostas aos estímulos decisórios em sua grande maioria refletem em ações, mesmo que investigativas ou de acompanhamento. Já para o DE, com uma visão de maior prazo, e seguindo uma linha de atuação previamente definida, os estímulos nem sempre refletem reações da organização.

Características do Processo Decisório do DA e do DE		
Processo Decisório	DA	DE
Busca por informações no ambiente	Ativa, incentivada e estimulada pontualmente	Decorrente de um entendimento sistemático que permite a detecção de mudanças
Reação ao ambiente	Imediata e necessita de uma resposta organizacional	Quando o estímulo é relevante, analisado e sugerida adaptação
Velocidade de mudança no ambiente (área de estudo)	Rápida	Lenta
Análise do problema	Categorização dos problemas e divisão	Trata de forma sistemática
Estilo das decisões	Pequenas decisões coordenadas e mensuradas. Uma decisão, um resultado	Decisões abrangentes, com adaptações se necessário. Uma decisão, diversos resultados
Forma de decisão	Construção da solução	Coletivamente por voto
Resolução de Conflitos	Busca consenso estável	Busca ampliar a discussão e decidir democraticamente
Velocidade da decisão	Rápida	Lenta
Visão do horizonte das decisões	Curto / médio	Longo
Estilo de ação	Ações diretas e pontuais, muitas delas coordenadas	Criação de iniciativas que orientem novas formas de agir
Implantação das ações	Gerenciada por um grupo	Responsabilidade compartilhada
Especialização vertical do processo decisório	Sim	Não

Quadro 13 – Comparativo das características do processo decisório do DA e do DE

De forma precária e meramente ilustrativa, pode-se realizar um comparativo dos movimentos organizacionais dos dois Departamentos, em termos das decisões, ações e resultados ao longo do tempo (Figura 13), onde pretende-se demonstrar uma atividade mais intervencionista do DA, e uma visão mais fluída e de gestão de longo prazo do DE. Os movimentos organizacionais representam uma trajetória idealizada das Organizações na busca de melhoria e excelência acadêmica.

Figura 13 – Comparativo dos movimentos organizacionais ao longo do tempo

Também como resultado das características das pessoas, influenciadas por suas respectivas áreas de estudo, a estrutura organizacional reflete tanto o processo decisório, como a organização das atividades operacionais, o que pode ser comparado no Quadro 14.

Características da Estrutura Organizacional do DA e do DE		
Estrutura Organizacional	DA	DE
Especialização por área	Sim	Não
Distribuição Funcional	Segmentado	Unificado
Hierarquia	Sim	Não
Arenas de Discussão	Uso de grupos e Comissões	Uso de reunião coletiva e conversas informais
Tipo de gestão	Gestão por resultados	Gestão por ideologia

Quadro 14 – Comparativo das características de estrutura organizacional do DA e do DE

Embora assemelhadamente bem-sucedidos em seus resultados, ambos os Departamentos assumem posições estratégicas e condução das estratégias de forma bem diferente, provavelmente como consequência do impacto da natureza das áreas de estudo, e das diferenças nos processos decisórios. No Quadro 15 são efetuados os comparativos acerca da estratégia de condução dos Departamentos.

Características Estratégicas do DA e do DE		
Estratégia	DA	DE
Diretrizes	Operacionais: Necessitam de pessoas e estruturas para funcionar	Estratégicas: Constante ajuste das Regras do Jogo
Missão declarada	Avanço do conhecimento e formação de competência	Promover e desenvolver o conhecimento e formar cidadãos de alta qualidade colaborando para o desenvolvimento social
Visão declarada	Ser um centro avançado de gestão de negócios na América Latina	Fortalecer-se como centro de pesquisa e ensino de padrão mundial
Objetivos organizacionais	Senso de resultado	Sendo de propósito
Preocupação com o futuro	Muitas ações a serem implantadas	Muitas discussões a serem feitas para tomar decisões estruturantes
Continuidade de gestão	Busca perpetuar a estrutura organizacional	Busca melhores compreensões de ideologias e manutenção do <i>mainstream</i>
Visão estratégica	Visão da sua posição estratégica	Visão de suas competências
Corrente estratégica predominante	Escola do Posicionamento	RBV

Quadro 15 – Comparativo das características estratégicas do DA e do DE

Conforme identificado na própria teoria da ABV, pessoas e processos são essenciais e estruturantes da organização, perfazendo pontos de atuação organizacional visando a melhoria estratégica. Entretanto, quando existe a harmonização das pessoas, processos e estrutura, resultados positivos de desempenho podem ser alcançados (ARMOUR e TEECE, 1978). Verificou-se nos casos analisados, que o DA optou por concentrar seus esforços em estrutura organizacional e processos para legitimar a implantação das ações, sobretudo a partir de 2013, com a gestão do último Chefe de Departamento. De forma análoga, o DE optou, em uma decisão ocorrida há décadas, concentrar seus esforços em pessoas, utilizando os processos como instrumento de transformação das diretrizes e políticas estratégicas em resultados, deixando intocável qualquer evolução na estrutura organizacional.

Conclusões análogas podem ser afloradas quando realizada uma análise resumida e longitudinal da evolução desses elementos ao longo do período analisado, conforme segue.

Dentro do período de análise (2001 a 2016), no DA pôde ser observada a existência de pessoas com natureza e características próprias, e a existência de alguns processos esparsamente distribuídos, frutos de ações de reação ambiental e de iniciativas de melhorias. Uma grande iniciativa teve início a partir de 2003, visando um objetivo específico que prendeu o foco de atuação da organização e direcionou todos seus esforços. E que, a partir de 2011, com o alcance desses objetivos, e intensificados em 2014, os desafios organizacionais passaram a ser melhor entendidos, estruturados e apresentados através de ações coordenadas visando atacar os problemas emergentes e os conhecidos da organização. Esse incremento de estrutura processual e correspondente reflexo na estrutura organizacional foi fruto de um estilo de gestão característico atribuído à liderança do Chefe do Departamento, cujas mudanças observadas aparentaram uma “renovação” no Departamento, conforme relato de alguns entrevistados. E o desafio atual é buscar a continuidade dessa premissa de estruturação dos processos organizacionais e melhorar o entendimento e o direcionamento estratégicos, visando decisões e ações que levem a resultados mais coordenados e de longo prazo. Verifica-se, novamente, que os esforços do DA foram empregados, ao longo dos últimos anos, em atividades de organização de processos e de estruturas organizacionais que permitissem decisões mais eficazes e melhores resultados. Podem ser caracterizados como esforços de organização, arranjo de recursos, eficiência decisória. E essas características parecem descrever a atividade do administrador, que tem como premissa fundamental a necessidade de conhecer o ambiente,

conhecer suas limitações, e organizar da forma mais eficiente a máquina organizacional, intervindo e criando ações para produzir resultados. Ou seja, administradores agem e decidem como administradores.

Uma análise análoga do DE aponta que, anteriormente ao período de análise (1970 a 1990), pessoas com características próprias já, comentadas anteriormente, vislumbraram deficiências internas, que foram sinalizadas que viriam a ser cobradas futuramente pela CAPES e passaram a atacá-las. Tomaram decisões em nível estrutural e de longo prazo: envio de professores ao exterior e incentivos à publicação. Também verificaram que, nos anos seguintes, a partir de 2000, haveria uma renovação de grande parte do quadro de pessoas da organização. Regras foram feitas para a substituição dessas pessoas, que já assumiram suas posições possuindo pleno conhecimento de suas atribuições e metas, e muito pouco se fala em processos, estruturas organizacionais e ações determinadas para finalidades específicas. Grandes assuntos são acompanhados no cotidiano por um grande número de pessoas; ideologias e assuntos estruturantes são discutidos com frequência em sua essência. Verifica-se, portanto, que a posição atual é uma consequência de decisões tomadas há muito tempo, e que decisões tomadas atualmente, ainda que sutis, serão verificadas em um futuro mais distante. Muito se fala em “semear resultados”, e “natureza de fecundação”, conforme relatos dos entrevistados, transparecendo esforços muito mais direcionados na essência das coisas (pessoas e ideias) do que em processos, estruturas, ou ações direcionadas para fins menos estratégicos. Pode se concluir que os esforços do DE foram empregados, sistematicamente, na criação de normas e regras visando a melhoria de seus recursos fundamentais (pessoas), e incentivando as pessoas a produzirem resultados. Como os assuntos são discutidos em sua essência, as decisões são tomadas coletiva e vagarosamente, visando atingir a organização em termos estruturais e duradouros. Tais esforços, estruturantes, sistemáticos e abrangentes, desenhados a partir de grandes discussões, maturação dos problemas, e gestão a partir de criação e adaptação de políticas e normas parece identificar a atividade do economista. Economistas agem e decidem como economistas.

A partir dessa análise, pode-se inferir que, mesmo organizações assemelhadas, com ambientes competitivos aproximados, mesma natureza jurídica, velocidade de mudança do ambiente assemelhada, ambas regulamentadas, submetidas às mesmas avaliações, de tamanho assemelhados, com pessoas igualmente qualificadas, ambas mantenedoras de fundações distintas; possam possuir formatos organizacionais tão distintos. As críticas realizadas por

Bromiley e Papenhausen (2003) parecem pertinentes, justamente quanto à influência das escolhas dos gestores no uso dos recursos disponíveis para a geração de performance, que podem ser facilmente observadas nas análises históricas dos Departamentos, que representam formatos organizacionais distintos, como decorrência das diversas decisões estruturantes, que foram tomadas ao longo dos últimos anos.

De forma análoga, estilos de gestão diversos também resultam em estruturas de alocação de atenção diversas, uma vez que essas estruturas estão intimamente ligadas à decisão organizacional. Verifica-se que os canais processuais e de comunicação do DA são muito utilizados para convergir os assuntos e respostas em decisões, utilizando para tal as estruturas de atenção. Esses canais são abertos para receber estímulos e produzir resultados. Entretanto, os mesmos canais são pouco utilizados no Departamento de Economia, uma vez que o entendimento que o grupo decisor possui acerca da condução de sua organização permite que poucos estímulos do ambiente cheguem a demandar a atenção organizacional, que se encontra focada em suas competências e na gestão interna de seus recursos.

Fazendo outra análise comparativa das estratégias das duas organizações (Quadro 13), pode-se inferir que o DE segue uma lógica muito aproximada da RBV (Capítulo 2.3), com uma visão das competências internas da organização e gestão do ambiente a partir de seus recursos perfeitamente conhecidos e administrados, e de suas competências essenciais. Enquanto isso o DA parece seguir a linha da corrente do posicionamento estratégico de Porter, com estudos analíticos, intervenções minuciosamente aplicadas, ações coordenadas e mensuradas, ainda que uma definição estratégica maior e mais elaborada não tenha sido apresentada, mas que, se analisadas em conjunto, cada iniciativa parece apontar para direções claras e alinhadas.

Outro fato que corrobora essa inferência acerca das linhas estratégicas escolhidas, pode ser visto nos anos posteriores à redução da nota da CAPES para ambas as organizações. Enquanto no DA foi verificado um aprisionamento da atenção do ambiente externo para uma concentração de esforços nas ações que deveriam ser implantadas para a obtenção da nota 7 da CAPES, no período de 2002 a 2010, no DE pôde ser verificada a realização de reuniões visando criar o planejamento estratégico de 2003, a criação de novas iniciativas, como o programa de jovens doutores (2004), decisão pelo cancelamento do mestrado em Economia da Instituições e do Desenvolvimento e criação do doutorado na mesma área (2007), e discussão ideológica sobre

a validade e os caminhos que o Departamento está seguindo ao seguir os critérios da CAPES (2008).

Uma possível observação a ser adicionada se resume da proposição de que tensão organizacional gera maior sensibilidade à atenção organizacional. Ou seja, quando não são observadas mudanças bruscas ou emergentes de curto prazo, a organização tende a manter uma linha de atuação seguindo o direcionamento estratégico existente, e mantendo o nível de alerta organizacional em estado menos ativado. Entretanto, quando há uma tensão, seja originada por um desconforto percebido internamente, ou por sinais de mudança observados no ambiente, o alerta organizacional é acionado, e os elementos estruturais da alocação de atenção passam a ser acionados. Uma relação direta com a estratégia organizacional é proposta por Kotter (2008), quando sugere o desenvolvimento de um constante senso de urgência dentro da organização para melhor aproveitamento de oportunidades, e adaptações mais rápidas às mudanças.

5.5 Resposta ao problema de pesquisa

O problema de pesquisa proposto no Capítulo 1.3, trazido pela indagação de “Como os elementos estruturais do modelo da atenção situacional e comportamento da organização de Ocasio (1997), representado pelas estruturas de atenção, canais processuais e canais de comunicação influenciam a decisão estratégica organizacional?”, pode ser respondido conforme segue.

Uma vez que os elementos estruturais do modelo da atenção situacional e comportamento da organização de Ocasio (1997) estão interligados na forma em regras de funcionamento, balizadas pelas condutas aceitáveis dos participantes envolvidos em suas interações, formais ou informais, visando influenciar disputas de interesses sustentáveis para a organização, as atividades decisórias conseguem ser realizadas tanto a partir do interesse interno da organização em realizar determinados movimentos organizacionais, como pela captação de estímulos no ambiente sobre eventual necessidade de amenizar ameaças ou perseguir oportunidades. E essas atividades decisórias atingem sua plenitude quando assuntos que lhe são interpretáveis e aceitáveis, e possíveis soluções são organizadas, estruturadas e comunicadas aos decisores de maneira eficiente e completa por essas estruturas, para que a decisão possa ser tomada.

Verifica-se, portanto que as estruturas de atenção, canais processuais e canais de comunicação compreendem o motor central desse modelo, representado principalmente por pessoas e regras de conduta, incluindo aí estímulos e restrições de interpretação. Os recursos, elemento caracterizado como pertencente à estrutura de atenção, são tão necessários para a alocação da atenção estratégica como são para a existência a própria organização, sendo muito difícil e desnecessária sua análise de forma individualizada e dissociada.

Os objetivos derivados da questão de pesquisa (Capítulo 1.4) também merecem ser lembrados e apontados os avanços conseguidos:

- 1 – Todos os elementos estruturais presentes no modelo de alocação de atenção permitiram ser analisados com base nas descrições sugeridas na teoria originalmente proposta, e puderam ser encontradas diversas evidências que suportaram sua existência e os relacionamentos lógicos de influência entre os mesmos, configurando as estruturas de atenção e os canais processuais e de comunicação como instrumentos centrais de funcionamento e alocação de esforços de percepção, busca de informações e decisão dentro do processo analisado;
- 2 – O uso dos elementos, embora não caracterizados exatamente conforme definido na teoria, nem entendido como elementos centrais do processo de alocação de atenção sempre foram entendidos como instrumentais na atividade de gestão. Ou seja, a distribuição de responsabilidades entre as pessoas, os canais processuais corretos, a utilização coerente dos canais de comunicação e a criação de estímulos ou restrições (regras do jogo) foram sempre utilizados como forma de provocar o interesse organizacional sobre determinados assuntos e promover soluções, também servindo para os mesmos propósitos se observados a partir do modelo de alocação de atenção;
- 3 – Foram identificados que alguns elementos estruturais puderam ser considerados como de maior influência, analisados sob critérios de importância percebida durante os casos e utilização deliberada pela organização. Embora houvessem variações nas influências de caso para caso, os elementos da estrutura de atenção Participantes envolvidos, regras do jogo e posições estruturais foram considerados mais influentes;

4 – A utilização dos diferentes elementos estruturais em diversos processos de alocação de atenção envolvendo processos decisórios estratégicos, configurados em cada caso puderam ser identificados e determinados na análise de cada caso;

5 – Para a análise de eventos futuros, de forma análoga aos levantamentos anteriores, a disponibilidade de elementos estruturais de maior influência recaiu sobre os Participantes envolvidos e as regras do jogo, e foram apresentados individualmente quando da análise de cada caso.

5.6 Proposta de revisão da teoria e linhas adicionais de investigação

Conforme apresentado na análise dos casos (Capítulos 5.1 e 5.2), embora constem todos os elementos citados na teoria, alguns dos componentes das estruturas de alocação de atenção mereçam ser evidenciados, como as Regras do Jogo, que parecem ser instrumentais para que uma organização defina os assuntos e respostas que devem ou podem ser objeto de sua atenção.

Merecem ser evidenciados também, devido a sua importância, os Participantes envolvidos por conter diversos entes internos e externos de influência na alocação de atenção. Entretanto, eles podem ser associados com sua condizente posição de influência da organização, estrutural ou não no contexto organizacional. Além disso o elemento posições estruturais assumiu, no estudo, um caráter muito mais executivo, distanciando-se do local em que se apresenta no modelo, cuja atividade desempenhada deveria estar relacionada à captação de estímulos do ambiente e seleção de assuntos e respostas para subsídio aos decisores.

Ainda em relação aos elementos da estrutura de alocação de atenção, sugere-se que, embora importante, os recursos consistem em elementos estruturais da própria organização, e não apresentaram muita importância ou impacto na estrutura de atenção organizacional. Ou seja, se há poucos recursos a serem alocados pela organização para a alocação de atenção, também existem poucos recursos para a implantação de decisões, de forma que é inócuo falar-se uma organização com excelente alocação de atenção de excelente noção de decisão, sem recursos.

Entretanto, uma nova perspectiva dos Recursos pode ser adotada, uma vez que seu contexto dentro do processo de alocação de atenção da organização pode ser ampliado para uma visão

estratégica mais condizente à RBV, transformando a utilização dos recursos de mero formalismo operacional, para uma gestão efetivamente estratégica do conjunto de ativos estratégicos disponíveis, aí incluindo as competências essenciais que podem ser canalizadas e o aproveitamento estratégico das características distintivas e valiosas da organização.

Dessa forma, sugere-se uma pequena adaptação ao modelo proposto por Ocasio (1997), com evidências às estruturas de alocação de atenção, e a aglutinação dos *Players* com suas posições estruturais, conforme apresentado na Figura 14.

Figura 14 – Modelo de atenção situacional e comportamento da organização revisto

Além disso, segue listado abaixo algumas linhas de investigação que podem aprofundar um melhor entendimento e maior consolidação da teoria:

- **Política e atenção organizacional:** Embora pouco citado na teoria da ABV, acredita-se que a política entre os membros da organização possui uma grande influência nas decisões organizacionais e nos movimentos delas decorrentes. Embora fracamente identificado no estudo em questão, acredita-se, que pela estabilidade do ambiente organizacional e pela natureza de instituição de ensino pública das organizações avaliadas, esse tipo de influência política foi observado pelo pesquisador, em algumas ações de restrição de agenda, de exposição de coalisões em reuniões, e de reclamações pessoais durante a realização de entrevistas. Dessa forma, sugere-se uma linha de investigação sobre a influência da política na configuração e eficácia do processo de alocação de atenção organizacional.
- **Liderança e atenção organizacional:** Embora fracamente citado na literatura, a partir das observações colhidas na análise conjunta dos casos (Capítulo 5.3), foi identificado que posições de liderança quando no exercício de alguma atividade que possa ser descrita no modelo de alocação de atenção exerce uma polarização das estruturas de atenção, modificando o funcionamento dos canais processuais e de comunicação e seletivando os assuntos e respostas. Observou-se, no estudo de casos realizado, uma ativação do processo de alocação de atenção organizacional, pela motivação do CEO, ao lançar desafios e definir assuntos a serem atacados. Dessa forma, sugere-se aprofundamento em estudos que possam apontar até que ponto o exercício de liderança contribui positivamente para um melhor desempenho do processo de alocação de atenção organizacional. Não estaria a organização sendo superestimulada e agindo de forma exacerbada aos sinais captados no ambiente somente pela motivação empregada pelo CEO?
- **Estratégia e atenção organizacional:** A análise comparativa entre as organizações (Capítulo 5.4) permitiu inferir sobre organizações que modificam sua estrutura de alocação de atenção organizacional em decorrência da opção estratégica definida. Ou seja, se a visão é mais voltada para os interesses e rumos que a organização pretende trilhar, buscando internamente os recursos e competências necessárias, não estaria ela pouco receptiva aos sinais do ambiente e perdendo oportunidades ou deixando de se alertar para ameaças importantes? Ou de forma inversa, empresas que mantêm um foco eminentemente mercadológico, não se torna superestimulada

a oferecer reações sempre que ameaças ou oportunidades são detectadas, deixando de reavaliar suas competências e recursos essenciais?

- **Alocação de atenção individual observada em negócios:** Como decorrência dos trabalhos realizados, sobremaneira das entrevistas concedidas, foi identificado que pessoas, assim como organizações possuem estruturas individuais de alocação de atenção distintas. Embora pareçam possuir os mesmos componentes, acredita-se que há uma influência cognitiva inerente a cada indivíduo que lhe propicie interpretações, e decisões, distintas para um mesmo problema. Nos mesmos modelos de testes realizados em estudos de finanças comportamentais, sugere-se a realização de experimentos a fim de identificar quais componentes psicológicos humanos, a até derivados do conjunto de conhecimentos profissionais do indivíduo, que afetam a percepção e a racionalidade na interpretação do ambiente em eventos de alocação de atenção individual em negócios.

- **Diferenças entre modelos mentais e visão sistêmica de profissionais e seu reflexo organizacional:** A partir das diferenças observadas nos modelos mentais e de visão sistêmica entre administradores e economistas, e sua grande repercussão nos processo decisório, estrutura organizacional e condução estratégica, um vasto campo de estudo se abre para um melhor entendimento dos limites em que a formação acadêmica, ou a influência cultural e ideológica de indivíduos influencia a alocação de atenção organizacional. Qual o melhor perfil de profissional? O Analítico ou o criativo? Qual o reflexo real na formulação de estratégias? Equipes multidisciplinares seriam suficientes para uma condução mais eficaz do processo de alocação de atenção?

5.7 Contribuições e limitações do estudo

Feitas as análises, pode-se afirmar que a primeira contribuição do estudo é a sua colocação metodológica que buscou identificar de forma aprofundada, como o processo de alocação de atenção organizacional funciona dentro de organizações. Muito embora diversos trabalhos empíricos já tenham demonstrado a relevância do estudo da alocação de atenção, nenhum deles ainda tinha investigado o processo a partir de uma análise interna dos processos decisórios da

organização, contextualizada com uma análise histórica, de mudança de ambiente e consequente adaptação organizacional.

A segunda contribuição diz respeito à investigação particularizada de elementos da estrutura de alocação de atenção (Capítulo 5.1), objeto de estudo muito pouco citado na literatura, mas que traduz um roteiro de investigação precisamente interconectado e válido para a análise de processos decisórios, contribuindo para um melhor entendimento do funcionamento e do comportamento organizacional.

Uma terceira contribuição apontou para evidências de quais elementos são mais influentes, e quais puderam ser deliberadamente utilizados pela equipe decisória para moldar a atenção organizacional (Capítulos 5.2 e 5.3). Esse tipo de investigação também proporcionou o entendimento de como os elementos estruturais podem ser melhor dimensionados, equacionados e gerenciados para buscar tanto a excelência operacional, dada uma melhor qualidade das decisões, bem como um melhor posicionamento estratégico, decorrente das melhorias incrementais no entendimento dos ambientes estratégicos e das capacidades organizacionais disponíveis.

Além disso, aproveitando a possibilidade de uma análise comparada entre organizações assemelhadas, pôde-se evidenciar diferenças significativas nas pessoas, processo decisório e estrutura organizacional, e consequente impacto na estrutura de alocação de atenção, configurando uma quarta contribuição do estudo (Capítulo 5.4).

Uma quinta contribuição que pôde ser alcançada pelo estudo, sugeriu uma revisão do modelo teórico (Capítulo 5.6), ajustando a importância percebida dos elementos e ampliando a definição dos recursos, para uma reanálise da teoria.

Uma sexta contribuição se refere à possibilidade de utilização do modelo teórico para efetuar investigação acerca da lógica institucional das organizações (THORNTON *et al.*, 2012). Uma análise aprofundada de processos decisórios, aliados a elementos que os precedem e embasam a transformação de sinalizações do ambiente em movimentos organizacionais são suficientes para entender a lógica funcional da organização. Durante a análise a partir dessa perspectiva, somente elementos funcionais e de importância real nos processos decisórios emergem para configurar a essência do comportamento organizacional.

Uma sétima contribuição, embora não validada no presente estudo abre precedentes para possível associação da ABV como instrumento de estudo de estratégia organizacional, utilizando os direcionamentos e limitações apresentadas por Bromiley e Papenhausen (2003).

Como contribuições práticas do estudo, algumas sugestões listadas abaixo podem representar incentivos a análises mais aprofundadas dentro do setor do estudo realizados, ou dentro das organizações estudadas:

- Desenvolvimento de visão estratégica de longo prazo para o DA;
- Experimentação de utilização de estruturas organizacionais transitórias para o DE, ou de processos decisórios emergenciais, criando a possibilidade de decisões mais rápidas;
- Repensar a atividade do administrador de forma a provocar menos interferência e mudanças pontuais na organização, trabalhando em ações de maior impacto e mais duradouras;
- Proporcionais maior contato e interação entre os alunos de administração e de economia, propiciando a ambos, contato com área de atuação diferentes e que utilizam formas distintas e metodologias diferentes de observação e estudo de fenômenos sociais.

As limitações do estudo iniciam, primeiramente pela impossibilidade de generalização, característica da escolha do método de estudo de caso. Apesar de todas as táticas para garantia da validade do estudo, podem ocorrer situações em que as informações entregues não condizem com toda a realidade vivenciada, primeiramente porque depende do comprometimento do entrevistado, e segundo porque depende de lembranças de fatos ocorridos no passado que nem sempre são acompanhados com as devidas análises críticas, ou completude de informações.

Uma segunda limitação diz respeito à utilização de documentos históricos (atas das reuniões dos Conselhos dos Departamentos de Economia e de Administração), que não são completos e podem apresentar assuntos sensíveis de forma resumida, bem como transcrever situações detalhadamente, mas que não tiveram impacto na organização.

Além disso, como a análise está restrita a apenas duas organizações pertencentes a uma mesma Universidade, mesmo setor econômico, mesma submissão a regulamentação, e que possui uma dinâmica mais lenta de mudança ambiental, característica de instituições públicas, não se pode garantir que as conclusões sejam aplicáveis a outros setores, e a outras empresas que se encontrem em um ambiente mais dinâmico, ou ainda a organização de tamanhos diferentes.

6 CONCLUSÃO

A finalidade proposta para a realização desse estudo foi a de contribuir com a teoria de alocação de atenção organizacional (OCASIO, 1997), a partir de uma investigação derivada da Escola do Comportamento Organizacional, que serviu de fundamentação para o desenho do modelo teórico, mas que até o momento não tinha sido analisada empiricamente dessa forma.

O modelo de estudo proposto foi composto da análise de existência e influência dos elementos estruturais propostos no modelo, identificados a partir de eventos contemplados como processos decisórios estratégicos, contextualizados historicamente dentro de uma organização.

O estudo foi realizado a partir de análise documental e entrevistas aprofundadas em duas organizações, selecionadas a partir de critérios de viabilidade e de conveniência, representando os Departamentos de Administração e o Departamento de Economia da maior universidade pública da América Latina. A análise da primeira organização permitiu a identificação de 7 casos envolvendo processos decisórios estratégicos, entretanto a investigação do Departamento de Economia não permitiu a identificação clara e precisa de eventos estratégicos, o que ampliou a perspectiva inicial do estudo para uma avaliação comparativa entre as duas organizações.

Como resultado da análise desses 7 casos, foram identificados todos os elementos estruturais previstos na teoria como representativos da força motriz do processo de alocação de atenção organizacional, destacando-se maior importância aos elementos estruturais relacionados com as pessoas envolvidas, e com as regras definidas pela organização que tratam da condução dos assuntos de interesse em decisões capazes de criar mudanças organizacionais. Outras estruturas não apresentaram tamanha importância, como as posições estruturais, que deveriam ser aglutinadas na análise dos *players* envolvidos, e os recursos, que parecem ser dificilmente analisados de forma individualizada e dissociada da própria atividade operacional da organização.

Por fim, ainda atendendo aos objetivos propostos inicialmente, analisou-se a partir dos casos, como a organização realiza a utilização deliberada dessas estruturas, tendo sido verificado sua ocorrência, motivada principalmente por iniciativa dos decisores interessados, atuando na definição dos participantes envolvidos em posições estruturais de influência, e no

estabelecimento de regras do jogo, criando a motivação necessárias para que o processo de alocação de atenção transforme a interpretação dos assuntos de interesse e soluções disponíveis em propostas estruturadas e devidamente comunicada para os decisores efetivarem sua escolha.

Uma análise comparativa entre as duas organizações apontou para a existência primordial de pessoas de natureza diferentes, representadas por modelos mentais e visão sistêmica distintos, moldados a partir das próprias áreas de estudo. Ou seja, administradores e economistas possuem natureza funcional e campo de atuação distintos, o que leva a composições de estruturas organizacionais e processos decisórios também distintos. Da mesma forma, a efetividade da estrutura de alocação de atenção e o tipo de corrente estratégica adotada por ambas as organizações também são distintas.

Atingido a finalidade proposta pelo estudo, merecem ser apresentadas suas limitações em termos de generalização e de análise adstrita a apenas duas organizações, subordinadas a uma entidade de natureza pública, em um setor caracterizado por ser altamente regulamentado e com baixa velocidade de mudança. Ainda, a opção por metodologia qualitativa de estudo de casos merece suas ponderações a respeito da forma de condução das investigações que dependem da memória e de lembranças de fatos ocorridos no passado por parte dos entrevistados.

Podem ser destacadas algumas contribuições do estudo: 1 – a eficácia da eleição do objeto de análise a partir de processos decisórios, confirmando a contemporaneidade preconizado pela Escola do Comportamento Organizacional; 2 - a teoria de alocação de atenção organizacional possui uma aplicabilidade instrumental prática de análise do processo decisório e do funcionamento organizacional, bem como para investigação da lógica institucional das organizações (THORNTON *et al.*, 2012); 3 – foram destacados elementos de maior importância, que podem ser deliberadamente manipulados para moldar a atenção organizacional; 4 – evidenciou-se que diferenças significativas nas natureza dos modelos mentais e visão sistêmica das pessoas, afetam o processo decisório e a estrutura organizacional; 5 – foi apresentada uma proposta de revisão do modelo teórico; 6 – existe uma possível associação da ABV como instrumento de estudo de estratégia organizacional, linha de investigação que ainda merece ser trilhada; 7 – foram sugeridas linhas de investigação para o desenvolvimento de estudos adicionais e 8 – foram trazidas sugestões práticas decorrentes da análise combinada das organizações.

Como consideração final envolvendo a aplicabilidade prática desse estudo, é permitido afirmar que o correto entendimento do processo de alocação e atenção organizacional tanto permite uma melhoria na visão dos processos internos da organização, como proporciona o desenvolvimento de maior aprendizado a partir de experiências acumuladas. Além disso, é possível a utilização das estruturas de alocação de atenção como instrumento de motivação e convencimento para a implantação das decisões tomadas, repercutindo diretamente no desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

- AGNEW, J. R. e SZYKMAN, L.R. Asset Allocation and Information Overload: The Influence of Information Display, Asset Choice, and Investor Experience. **The Journal of Behavioral Finance**, v. 6, n.2, p. 57 - 70, 2005.
- ALLISON, G.T. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little, Brown and Company, 1971.
- ARGOTE, L. e GREVE, H. R. A Behavioral Theory of the Firm - 40 Years and Counting: Introduction and Impact. **Organization Science**, v. 18, n. 3, p. 337-349, 2007.
- ARMOUR, H. e TEECE, D. Organizational Structure and Economic Performance: A Test of the Multidivisional Hypothesis. **The Bell Journal of Economics**, v. 9, n.2, p. 106–122, 1978.
- BARRETO, I. e PATIENT, D. L. Toward a Theory of Intraorganizational Attention Bases on Desirability and Feasibility Factors. *Strategic Management journal*, v.34, n.6, p. 635-760, 2013.
- BARNETT, M. L. An attention-based view of real options reasoning. **Academy of Management Review**, v. 33, n.3, p.606-628, 2008.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 7, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BAZERMAN, M. H. e MOORE, D. A. **Judgement in Managerial Decision Making**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.
- BENDOLY, E., VAN WEZEL, W. e BACHRACH, D. G. **The Handbook of Behavioral Operations Management: Social and Psychological Dynamics in Production and Service Settings**. New York: Oxford: Oxford university Press, 2015.
- BENDOR, J. e HAMMOND, T. H. Rethinking Allisson's Models. *The American Political Science Review*, V. 86, N. 2, p. 301-322, 1992.
- BIGELOW, B., FAHEY, L. e MAHOM, J. A typology of issue evolution. **Business and Society**, v. 32, n. 1, p. 18-29, 1993.
- BOUQUET, C. e BIRKINSHAW, J. Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 3, p. 577-601, 2008.
- BROMILEY, P. e PAPENHAUSEN, C. Assumptions of Rationality and Equilibrium in Strategy Research: The Limits of Traditional Economic Analysis. **Strategic Organization**, v.1, n.4, p. 413-437, 2003.

CAPES **Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) 2011-2020, Volume I**, 2010. Disponível em <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/Livros-PNPG-Volume-I-Mont.pdf>. Acesso em 06/12/2016.

CAPES **Considerações sobre Qualis Periódicos – Administração, Ciências Contábeis e Turismo**, 2016. Disponível em: https://www.capes.gov.br/images/documentos/Qualis_periodicos_2016/Consideracoes_Qualis_Periodicos_Area_27_2016_08_19_AD_MINISTRACAO.pdf. Acesso em 25/01/2017.

CAPES **Documento da Área – Administração, Ciências Contábeis e Turismo**, 2016. Disponível em: http://www.capes.gov.br/images/documentos/Documentos_de_area_2017/27_ADMI_doc_area_2016_final_20jan2017.pdf. Acesso em 25/01/2017.

CHENEY, G., CHRISTENSEN, L. T., ZORN, T. E., GANESH, S. **Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices**. Long Grove, IL: Waveland Press, 2010.

CHO, T. S. e HAMBRICK, D.C. Attention as the Mediator Between Top Management Team Characteristics and Strategic Change - The Case of Airline Deregulation. **Organization Science**, v. 17, n. 4, p. 453-469, 2006.

CHOO, Chun Wei. Environmental scanning as information seeking and organizational learning, **Information Research**, v. 7, n. 1. 2001.

CHUANG, I. e HO, A. D. HarvardX and MITx: Four Years of Open Online Courses - Fall 2012 - Summer 2016, 2016. **Working Paper**. Disponibilizado pelo autor em: <https://ssrn.com/abstract=2889436>

CLEMEN, R.T. **Making Hard Decisions: An Introduction to Decision Analysis**, 2nd ed. Pacific Grove: Duxbury Press, 1997.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Econometrica**, v. 4, p. 386 - 405, 1937.

CYERT, R. M., FEIGENBAUM, E. A. e MARCH, J. G. Models in a Behavioral Theory of the Firm. **Behavioral Science**, v. 4, n. 2, p. 81 -95, 1959.

CYERT, R. M. e MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

DAFT, R. L. e WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems, **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DOBRAJSKA, M., BILINGER, S. e KARIN, S. Delegation Within Hierarchies: How Information Processing and Knowledge Characteristics Influence the Allocation of Formal and Real Decision Authority. **Organization Science**, Articles in Advance, p. 1-18, 2015.

DUTTON, J. E. e ASHFORD, S. J. Selling Issues to Top Management. **The Academy of Management Review**, v. 18, n. 3, p. 397-428, 1993.

- EDMUNDS, A. e MORRIS, A. The problem of information overload in business organizations: a review of the literature. **International Journal of Information Management**, n. 20, p. 17-28, 2000.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n.4, p. 532-550, 1989.
- EISENHARDT, K. M. e BURGEIOIS, L. J. Politics of Strategic Decision Making in Hight Velocity Environments: Toward a midrange theory. **Academy of Management Journal**, v. 31, n.4, p. 737-770, 1988.
- EISENHARDT, K. e MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n.10/11, p. 1105-1121, 2000.
- EGGERS, J. P. e GERASYMENKO, V. Shifting Focus - Sources of managerial attention to new activities in the venture capital industry. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, p. 197-202, 2014.
- EKENLUD, L. e RÄISÄNEN, C. Re-organizing for Innovation: Top Management Attention as a Driver of Strategic Renewal. **Working paper**. Chalmers University of Technology. Disponibilizado pelo autor em: http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/local_153655.pdf, 2011.
- GAVETTI, G., LEVINTHAL, D. e OCASIO, W. Neo-Carnegie: The Carnegie School's Past, Present, and Reconstructing for the Future. **Organization Science**, v. 18, n.3, p. 523-536, 2007.
- GUPTA, A., CHEN, X. e GUPTA, V. K. Does Management's Attention to Different Facets of Entrepreneurial Orientation Create Value for the Firm? A Longitudinal Study of Large Retailers. **New England Journal of Entrepreneurship**, v. 19, n.2, p.53-70, 2017
- HAMMOND, J. S., KEENEY, R. L. e RAIFFA, H. Smart Choices - A Pratical Guide to Making Better Decisions. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- HANSEN, M. T. e HAAS, M. R. Competing for Attention in Knowledge Markets: Electronic Document Dissemination in a Management Consulting Company. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, p. 1-28, 2001.
- HANNAN, M. T. e FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v.82, n.5, p. 929-964, 1977.
- HOFFMAN, A. J. e OCASIO, W. Not all events are attended equally: Towards a middle-range theory of industry attention to external events. **Organization Science**, v. 12, n. 4, p. 414-434, 2001.
- HUNG, S. The plurality of institutional embeddedness as a source of organizational attention differences. **Journal of Business Research**, v. 58, n.11, p. 1543-1551, 2005.
- JONES, B. D. e BAUMGARTNER, F. R. **The Politics of Attention: How Government Prioritizes Problems**. Chicago: University of Chicago Press, 2005.

- KAMMERLANDER, N. e GANTER, M. An Attention-Based View of Family Firm Adaptation to Discontinuous Technological Change: Exploring the Role of Family CEOs' Noneconomic Goals. **Journal of Product Innovation Management**, v. 32, n. 3, p. 308-478, 2015.
- KAPLAN, S. Cognition, Capabilities, and Incentives: Assessing Firm Response to the Fiber-optic Revolution. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 4, p. 672-695, 2008.
- KATSIKOPOULOS, K. V. e GIGERENZER, G. Behavioral operations management: A blind spot and a research program. **Journal of Supply Chain Management Behavioral Operations and Heuristics**, v. 49, n. 1, p. 1-6, 2013.
- KIM, J., FAIRCLOUGH, S. e DIBRELL, C. Attention, Action, and Greenwash in Family-Influenced Firms? Evidence From Polluting Industries. **Organizations & Environment**, DOI: 10.1177/1086026616673410, First published date: November-22-2016.
- KIMBOROUGH, S. O., WU, D. J. e ZHONG, F. Computers play the beer game: Can artificial agents manage supply chains? **Decision Support Systems**, v. 33, p. 323-333, 2002.
- KNUDSEN, E.I., Fundamental Components of Attention. **Annual Review of Neuroscience**, v. 30, p. 57-78, 2007.
- KOTTER, J., **A Sense of Urgency**. Boston: Harvard Business Press, 2008
- LANGLEY, Strategies for Theorizing from Process Data. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.
- LOCH, C. H. e WU, Y. **Behavioral Operations Management**, Hanover, MA: Now Publishers Inc., 2007.
- MACCARI, E. A. **Contribuições à Gestão dos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* em administração no Brasil com base nos sistemas de avaliação norte Americano e brasileiro**. São Paulo, 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- MARCH, J. G. Bounded Rationality, ambiguity, and the engineering of choice. **Bell Journal of Economics**, v. 9, n. 2, p. 587-608, 1978.
- MARCH, J. G. e SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.
- MARCH, J. G. e SIMON, H. A. **Organizations**, 2nd edition. Cambridge, MA: Blackwell, 1993.
- MARTINS, G. A. e THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATHIAS, B. D. e WILLIAMS, D. W. The Impact of Role Identities on Entrepreneurs' Evaluation and Selection of Opportunities. **Journal of Management**, v. 43, n. 3, p. 892-918, 2017.

- MCNAMEE, P. e CELONA, J. **Decision Analysis for the Professional**, 4th Ed. Menlo Park: SmartOrg Inc., 2008.
- MILES, M. B. Qualitative Data as an Attractive Nuisance: The Problem of Analysis **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 590-601, 1979.
- MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**, Prentice Hall, New York, 1994.
- MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D. e THÉORÊT, A. The Structure of "Unstructured" Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n.2, p. 246-275, 1976.
- NELSON, R. R e WINTER, S. G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
- NIGAM, A. e OCASIO, W. Event Attention, Environmental Sensemaking, and Change in Institutional Logics: An Inductive Analysis of the Effects of Public Attention to Clinton's Health Care Reform Initiative. **Organization Science**, v. 21, n. 4, p. 823-841, 2010.
- NTU (National Taiwan University) **Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities**, 2016. Disponível em <http://nturanking.lis.ntu.edu.tw/DataPage/OverallRanking.aspx?y=2016>. Acesso em 15/01/2017.
- OCASIO, W. Toward an attention-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.18, Summer Special Issue, p. 187-206, 1997.
- OCASIO, W. Attention to attention. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1286-1296, 2011.
- OCASIO, W. e JOSEPH, J., Rise and Fall - or Transformation? The Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company, 1940-2006. **Long Range Planning**, v. 41, p. 248-272, 2008.
- PALMIÉ, M., LINGENS, B. e GASSMANN, O. Towards an attention-based view of technology decisions. *Journal of Product Innovation Management*, v. 32, n. 3, p. 308-478, 2015.
- PORTER, Michael. **Competitive Strategy**. New York: Free Press. 1980.
- POSNER, M. I. e ROTHBART, M. K. Research on attention networks as a model for the integration of psychological science. **Annual Review of Psychology**, v. 58, p. 1-23, 2007.
- PRAHALAD, C. e HAMEL, G. The core competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- REN, C. R. e GUO, C. Middle Managers' Strategic Role in the Corporate Entrepreneurial Process: Attention-Based Effects. **Journal of Management**, v.37, n.6, p.1586-1610, 2011.

- RERUP, C. Attentional Triangulation: Learning from Unexpected Rare Crises. **Organization Science**, v. 20, n. 5, p. 876–893, 2009.
- ROGALA, A. e BIALOWAS, J., **Communication in Organizational Environments: Functions, Determinants and Areas of Influence**. London: Palgrave Macmillan, 2016.
- ROSS, L. e NISBETT, R. E., **The Person and the Situation: Perspectives of Social Psychology**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- SCOTT, R. S. The Adolescence of Institutional Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 4, p. 493-511, 1987.
- SCOTT, R.S. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.
- SENGE, P. M. **A Quinta disciplina - arte e prática da organização que aprende**. 23º edição. São Paulo: Editora Best-Seller, 2013.
- SIMON, H. A. **Administrative Behavior – A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization**. New York: Macmillan Co., 1947.
- SIMON, H. A.. **Models of man: Social and Rational**. New York: Wiley, 1957.
- SIMON, H. A. Rational Choice and the Structure of the Environment. **Psychological Review**, v. 63, n. 2, p. 129-138, 1956.
- SULLIVAN, B. N. Competition and Beyond: Problems and Attention Allocation in the Organizational Rulemaking Process. **Organization Science**, v. 21, n. 2, p. 432-450, 2010.
- STEVENS, R., MORAY, N., BRUNNEL, J. e CLARYSSE, B. Attention allocation to multiple goals: The case of for-profit social enterprises. **Strategic Management Journal**, v. 36, p. 1006-1016, 2015.
- TEECE, D., PISANO, G. e SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TEECE, D. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.
- TETLOCK, P., How to Win at Forecasting, in BROCKMAN, J., ed., **Thinking: The New science of Decision-Making, Problem-Solving and Prediction**. New York: HarperCollins Publishers Inc., 2013.
- THORNTON, P., OCASIO, W. e LOUNSBURY, M. **The Institutional Logic Perspective: A New approach do Culture, Structure and Process**. Oxford: Oxford University Press, 2012.
- THORNTON, P. e OCASIO, W. Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. **The American Journal of Sociology**, v. 105, n.3, p. 801-843, 1999.

- TVESRSKY, A. e KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: Heuristics and Biases. **Science**, v. 185, p. 1124-1131, 1974.
- VALLIERE, D. Entrepreneurial alertness and paying attention. **Journal of Enterprising Culture**, v. 21, n. 1, p. 1-17, 2013.
- VAN KNIPPENBERG, D., DAHLANDER, L., HAAS, M. R. e GEORGE, G. Information, Attention, and Decision Making [Editorial]. **Academy of Management Journal**, v. 58, n.3, p. 649-657, 2015.
- VUORI, T. O. e HUY, Q. N., Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle. **Administrative Science Quarterly**, v. 61, n. 1, p. 9-51, 2016.
- WEICK, Karl E. **Sensemaking In Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.
- WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. New York: Free Press, 1985.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YU, J., ENGLEMAN, R. M., e VAN DE VEN, A. H. The integration journey: An attention-based view of the merger and acquisition integration process. **Organization Studies**, v. 26, p. 1501-1528, 2005.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Apresentação da pesquisa aos entrevistados	192
Apêndice 2 – Questionário específico para o Caso DA-1	128
Apêndice 3 – Questionário específico para o Caso DA-2	128
Apêndice 4 – Questionário específico para o Caso DA-3	128
Apêndice 5 – Questionário específico para o Caso DA-4	128
Apêndice 6 – Questionário específico para o Caso DA-5	128
Apêndice 7 – Questionário específico para o Caso DA-6	128
Apêndice 8 – Questionário específico para o Caso DA-7	128
Apêndice 9 – Questionário específico para entrevista com o Chefe de Departamento de Administração	128
Apêndice 10 – Questionário específico para entrevista com o Chefe de Departamento de Economia	128

APÊNDICE 1: APRESENTAÇÃO DA PESQUISA AOS ENTREVISTADOS

Alocação de Atenção Estratégica: um estudo de múltiplos casos

Fernando Fonseca (FEA – USP)

(Orientador: Prof. Dr. Abraham Sin Oih Yu)

Introdução

Autores da Teoria Comportamental da Empresa (Simon, 1947, 1982; Cyert and March, 1963) entendem qualquer organização como um complexo padrão de comunicação e relações humanas, cuja atividade principal é tomar decisões, utilizando informações, suposições, objetivos e atitudes para transformar recursos organizacionais em resultados estratégicos.

Ocasio (1997), entende o comportamento organizacional como o resultado da forma com que a empresa canaliza e distribui a atenção de seus decisores (*Attention-based view - ABV*). O resultado da decisão depende do **foco de atenção** que o decisor destina para assuntos (*issues*) e alternativas. O foco da atenção do decisor é determinado pelo **contexto da situação**, caracterizado por procedimentos e canais de comunicação, responsáveis pela captação de eventos externos, interpretação dos *issues* e das alternativas de acordo com o contexto organizacional e interação com outras pessoas dentro desses canais. E por fim, as regras, recursos, *players* e posições sociais da organização, determinam a **distribuição estruturada da atenção**, responsável pela alocação de *issues*, alternativas e decisores nos diversos canais de comunicação e procedimentos.

O modelo da ABV ressurgue com a premissa estrutural da atenção organizacional, operacionalizada através da regulação da atenção dos decisores utilizando estruturas de atenção (estruturas sociais, econômicas e culturais que definem a alocação de tempo, esforço e foco) para criar e moldar procedimentos e canais de comunicação.

Objetivos

A questão de pesquisa é: “**Como as estruturas sociais, econômicas e culturais estabelecidas pela organização influenciam a alocação de atenção estratégica ?**” Como objetivos decorrentes da questão principal, pretende-se identificar:

- o uso dessas estruturas é deliberado ?
- que estruturas são mais importantes ?
- qual o mecanismo de influência é mais utilizado ? qual é o mais eficaz ?
- qual o impacto de diferentes canais de comunicação e procedimentos na resposta estratégica a eventos ?

Metodologia e pesquisa em campo

Serão investigadas Instituições de Ensino que possuam cursos de graduação e de pós-graduação, em ciências sociais aplicadas. A unidade de análise é o Departamento da respectiva Faculdade. A coleta de dados será através de entrevista e aplicação de questionário para membros de efetiva posição de decisão estratégica. A análise será através de descrição de caso (Yin, 2005), utilizando estratégia de sintetização (Langley, 1999), comparando diversos casos.

Referências

- CYERT, R. M., e MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.
- LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.
- OCASIO, W. Towards an attention-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.18, Summer Special Issue, p. 187 – 206, 1997.
- SIMON, H. A. **Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations**. New York: Macmillan, 1947.

SIMON, H. A. **Models of Bounded Rationality: Behavioral Economics and Business Organization**. Cambridge: MIT Press, 1982.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Figura 1 – Modelo da atenção situacional e comportamento da organização
 FONTE: OCASIO (1997). Traduzido e adaptado pelo autor.

APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO ESPECÍFICO PARA O CASO DA-1**Questionário de entrevista – Alocação de atenção estratégica****Assunto Estratégico 1 – Revistas do Departamento**

Entrevistado: _____ Data ____/____/____

1. Identificação Preliminar do Assunto Estratégico:

- a. O assunto estratégico referente às Revistas do Departamento foi escolhido porque, além das decisões de internacionalização, recentemente existiram iniciativas para sua indexação, o que envolve empenho do editor e investimento do Departamento. Como foi essa decisão? Foi uma iniciativa exclusiva da última gestão (Prof. Sbragia)? Foi tomada diretamente por alguns e apoiada pelos demais? Ou foi formando um consenso ao longo do tempo?
- b. Como são tomadas as decisões editoriais referentes às revistas? Existe um comitê editorial? Como os interesses do Departamento de Administração influenciam nas decisões relativas às revistas?
- c. Existem normas (governança) para definição daquilo que é publicado? Que tipo de prestação de contas os responsáveis pelas revistas devem dar ao Departamento de Administração?

2. Identificação e comunicação de assuntos estratégicos.

- a. Como são identificados assuntos sensíveis para o Departamento de Administração?
- b. Existe uma rede (formal ou informal) de distribuição de informações?
- c. Como informações sensíveis são tratadas na instituição? São sempre comunicadas assim que percebidas ou existe algum nível de relevância a partir do qual passa a ser discutida? Existem comitês intermediários ou grupos informais que trabalham o problema antes da discussão em Comitê?
- d. Esses assuntos estratégicos são amplamente discutidos em reuniões?
- e. Existe algum procedimento (formal ou informal) para comunicação ou tratamento de assuntos que mereçam atenção especial? Os assuntos precisam estar em pauta?
- f. Você acredita que a instituição responde de forma adequada, com ações pertinentes e em tempo adequado às demandas observadas no ambiente externo?

3. Fatores das estruturas de atenção (estruturas sociais, econômicas e culturais)

- a. Regras do jogo (normas, valores e incentivos). Descreva brevemente quais os princípios formais ou informais para a ação (como deve proceder, deve envolver alguém), interação com demais decisores, regras para interpretação de informações, elaboração de novas alternativas ou sugestões, quem são os *players* externos de maior visibilidade.
- b. *Players*. Quem são os demais pares (decisores ou não) que influenciam a percepção, interpretação e tomada de decisão. Como são tratados. Qual o grau de influência. Há o exercício explícito de poder? Como os conflitos ou divergências de opiniões são resolvidos?

- c. Posição na estrutura. Qual a sua posição na estrutura interna e externa que permite uma posição diferenciada na captação ou interpretação de eventos ou decisões que demandem atenção.
- d. Recursos. Como você identifica a distribuição de recursos para aspectos relacionados à alocação de atenção (captação de eventos externos, geração de alternativas, estudos, simulações, trabalho de convencimento, decisão, acompanhamento de resultados)

4. Identificação de casos que demandaram atenção organizacional – Análise histórica

- a. Você poderia citar outros 3 casos mais relevantes que você tenha participado ou acompanhado, em que a atenção organizacional permaneceu direcionada e focada de forma mais intensificada.
- b. Nesses casos, a instituição permaneceu alerta para outros assuntos ou se concentrou totalmente em sua solução?
- c. Como foi a forma designada pela instituição para tratar de informações, soluções e decisões desses casos? Designou um responsável pela solução, formou um comitê de avaliação, distribuiu tarefas e decidiu em colegiado?
- d. Esses procedimentos são constantes na instituição? Sofreram alteração ao longo do tempo? Motivado por um aprendizado organizacional contínuo, ou por determinação ou escolha de superiores?
- e. Que sugestões foram identificadas posteriormente que poderiam melhorar esse processo de alocação de atenção e decisão organizacional? Essas sugestões foram debatidas ou comentadas em comitê?

5. Assuntos que demandarão a atenção organizacional – Perspectiva de futuro

- a. Que assuntos estratégicos a instituição identifica hoje, como impactantes para o setor, ou que constituem oportunidades a serem aproveitadas?
- b. Você considera que a instituição está alocando recursos de atenção suficientes para esses assuntos?
- c. Esses assuntos são tratados de maneira proativa, reativa, ou possuem uma resposta organizacional definida para cada assunto?
- d. Que procedimentos são utilizados para tratar de assuntos estratégicos do futuro?
- e. Melhorias que poderiam ser citadas para o tratamento de assuntos estratégicos do futuro dizem respeito à identificação e coleta de informações, tratativa interna de acompanhamento, problemas de decisão, ou de implantação da decisão?

APÊNDICE 3: QUESTIONÁRIO ESPECÍFICO PARA O CASO DA-2**Questionário de entrevista – Alocação de atenção estratégica****Assunto Estratégico 2 – Parâmetros de Medição CAPES**

Entrevistado: _____ Data ____/____/____

1. Identificação Preliminar do Assunto Estratégico:

- a. O assunto estratégico referente às mudanças nos parâmetros de medição da CAPES foi escolhido porque, além de representar a principal medição de qualidade da Pós-graduação, existem pressões para suas alterações que podem contrariar as diretrizes definidas pelo Departamento. Como está sendo desenrolada essa negociação? Foi uma iniciativa exclusiva, ou mais incisiva, da última gestão (Prof. Sbragia)? O assunto está envolvendo todos os professores, ou somente alguns? Como está sendo formada a opinião majoritária ao longo do tempo?
- b. Como são tomadas as decisões sobre a postura oficial do Departamento? E as iniciativas de influência perante os órgãos externos? Existe um comitê para essas decisões, ou tudo é levado ao Conselho? Como os interesses do Departamento de Administração influenciam nas decisões relativas às mudanças desses parâmetros?
- c. Existem normas (governança) para definição daquilo que é colocado em pauta nas discussões sobre essas mudanças? Que tipo de iniciativas são geradas para que os Professores busquem a adequação aos parâmetros que provavelmente irão mudar?
- d. Que tipo de investimentos são feitos pelo Departamento em relação a esse assunto?

2. Identificação e comunicação de assuntos estratégicos.

- a. Como são identificados assuntos sensíveis para o Departamento de Administração?
- b. Existe uma rede (formal ou informal) de distribuição de informações?
- c. Como informações sensíveis são tratadas na instituição? São sempre comunicadas assim que percebidas ou existe algum nível de relevância a partir do qual passa a ser discutida? Existem comitês intermediários ou grupos informais que trabalham o problema antes da discussão em Comitê?
- d. Esses assuntos estratégicos são amplamente discutidos em reuniões?
- e. Existe algum procedimento (formal ou informal) para comunicação ou tratamento de assuntos que mereçam atenção especial? Os assuntos precisam estar em pauta?
- f. Você acredita que a instituição responde de forma adequada, com ações pertinentes e em tempo adequado às demandas observadas no ambiente externo?

3. Fatores das estruturas de atenção (estruturas sociais, econômicas e culturais)

- a. Regras do jogo (normas, valores e incentivos). Descreva brevemente quais os princípios formais ou informais para a ação (como deve proceder, deve envolver alguém), interação com demais decisores, regras para interpretação de informações, elaboração de novas alternativas ou sugestões, quem são os *players* externos de maior visibilidade.
- b. *Players*. Quem são os demais pares (decisores ou não) que influenciam a percepção, interpretação e tomada de decisão. Como são tratados. Qual o grau de

influência. Há o exercício explícito de poder? Como os conflitos ou divergências de opiniões são resolvidos?

- c. Posição na estrutura. Qual a sua posição na estrutura interna e externa que permite uma posição diferenciada na captação ou interpretação de eventos ou decisões que demandem atenção.
- d. Recursos. Como você identifica a distribuição de recursos para aspectos relacionados à alocação de atenção (captação de eventos externos, geração de alternativas, estudos, simulações, trabalho de convencimento, decisão, acompanhamento de resultados)

4. Identificação de casos que demandaram atenção organizacional – Análise histórica

- a. Você poderia citar outros 3 casos mais relevantes que você tenha participado ou acompanhado, em que a atenção organizacional permaneceu direcionada e focada de forma mais intensificada.
- b. Nesses casos, a instituição permaneceu alerta para outros assuntos ou se concentrou totalmente em sua solução?
- c. Como foi a forma designada pela instituição para tratar de informações, soluções e decisões desses casos? Designou um responsável pela solução, formou um comitê de avaliação, distribuiu tarefas e decidiu em colegiado?
- d. Esses procedimentos são constantes na instituição? Sofreram alteração ao longo do tempo? Motivado por um aprendizado organizacional contínuo, ou por determinação ou escolha de superiores?
- e. Que sugestões foram identificadas posteriormente que poderiam melhorar esse processo de alocação de atenção e decisão organizacional? Essas sugestões foram debatidas ou comentadas em comitê?

5. Assuntos que demandarão a atenção organizacional – Perspectiva de futuro

- a. Que assuntos estratégicos a instituição identifica hoje, como impactantes para o setor, ou que constituem oportunidades a serem aproveitadas?
- b. Você considera que a instituição está alocando recursos de atenção suficientes para esses assuntos?
- c. Esses assuntos são tratados de maneira proativa, reativa, ou possuem uma resposta organizacional definida para cada assunto?
- d. Que procedimentos são utilizados para tratar de assuntos estratégicos do futuro?
- e. Melhorias que poderiam ser citadas para o tratamento de assuntos estratégicos do futuro dizem respeito à identificação e coleta de informações, tratativa interna de acompanhamento, problemas de decisão, ou de implantação da decisão?

APÊNDICE 4: QUESTIONÁRIO ESPECÍFICO PARA O CASO DA-3**Questionário de entrevista – Alocação de atenção estratégica****Assunto Estratégico 3 – Mestrado Profissional**

Entrevistado: _____ Data ____/____/____

1. Identificação Preliminar do Assunto Estratégico:

- a. O assunto estratégico referente à implantação do Mestrado Profissional do Departamento foi escolhido porque, além de ser uma iniciativa recente, teve uma decisão e implantação rápida e eficiente. Como foi essa decisão? Foi uma iniciativa exclusiva, ou mais incisiva, da última gestão (Prof. Sbragia)? Foi tomada diretamente por alguns e apoiada pelos demais? Ou foi formando um consenso ao longo do tempo?
- b. Como são tomadas as decisões sobre a organização e mudanças curriculares do Mestrado Profissional? Isso passa pela Comissão de Pós-Graduação? Como foram definidos os parâmetros do curso? Existe um comitê para essas decisões, ou tudo é levado ao Conselho? Como os interesses do Departamento de Administração influenciam nas decisões relativas ao Mestrado Profissional?
- c. Existem normas (governança) para a criação / manutenção do Mestrado Profissional? Que tipo de iniciativas são geradas para que os Professores se engajem nas atividades do Mestrado Profissional?
- d. Que tipo de investimentos são feitos pelo Departamento para a Implantação do mestrado profissional?

2. Identificação e comunicação de assuntos estratégicos.

- a. Como são identificados assuntos sensíveis para o Departamento de Administração?
- b. Existe uma rede (formal ou informal) de distribuição de informações?
- c. Como informações sensíveis são tratadas na instituição? São sempre comunicadas assim que percebidas ou existe algum nível de relevância a partir do qual passa a ser discutida? Existem comitês intermediários ou grupos informais que trabalham o problema antes da discussão em Comitê?
- d. Esses assuntos estratégicos são amplamente discutidos em reuniões?
- e. Existe algum procedimento (formal ou informal) para comunicação ou tratamento de assuntos que mereçam atenção especial? Os assuntos precisam estar em pauta?
- f. Você acredita que a instituição responde de forma adequada, com ações pertinentes e em tempo adequado às demandas observadas no ambiente externo?

3. Fatores das estruturas de atenção (estruturas sociais, econômicas e culturais)

- a. Regras do jogo (normas, valores e incentivos). Descreva brevemente quais os princípios formais ou informais para a ação (como deve proceder, deve envolver alguém), interação com demais decisores, regras para interpretação de informações, elaboração de novas alternativas ou sugestões, quem são os *players* externos de maior visibilidade.
- b. *Players*. Quem são os demais pares (decisores ou não) que influenciam a percepção, interpretação e tomada de decisão. Como são tratados. Qual o grau de

influência. Há o exercício explícito de poder? Como os conflitos ou divergências de opiniões são resolvidos?

- c. Posição na estrutura. Qual a sua posição na estrutura interna e externa que permite uma posição diferenciada na captação ou interpretação de eventos ou decisões que demandem atenção.
- d. Recursos. Como você identifica a distribuição de recursos para aspectos relacionados à alocação de atenção (captação de eventos externos, geração de alternativas, estudos, simulações, trabalho de convencimento, decisão, acompanhamento de resultados)

4. Identificação de casos que demandaram atenção organizacional – Análise histórica

- a. Você poderia citar outros 3 casos mais relevantes que você tenha participado ou acompanhado, em que a atenção organizacional permaneceu direcionada e focada de forma mais intensificada.
- b. Nesses casos, a instituição permaneceu alerta para outros assuntos ou se concentrou totalmente em sua solução?
- c. Como foi a forma designada pela instituição para tratar de informações, soluções e decisões desses casos? Designou um responsável pela solução, formou um comitê de avaliação, distribuiu tarefas e decidiu em colegiado?
- d. Esses procedimentos são constantes na instituição? Sofreram alteração ao longo do tempo? Motivado por um aprendizado organizacional contínuo, ou por determinação ou escolha de superiores?
- e. Que sugestões foram identificadas posteriormente que poderiam melhorar esse processo de alocação de atenção e decisão organizacional? Essas sugestões foram debatidas ou comentadas em comitê?

5. Assuntos que demandarão a atenção organizacional – Perspectiva de futuro

- a. Que assuntos estratégicos a instituição identifica hoje, como impactantes para o setor, ou que constituem oportunidades a serem aproveitadas?
- b. Você considera que a instituição está alocando recursos de atenção suficientes para esses assuntos?
- c. Esses assuntos são tratados de maneira proativa, reativa, ou possuem uma resposta organizacional definida para cada assunto?
- d. Que procedimentos são utilizados para tratar de assuntos estratégicos do futuro?
- e. Melhorias que poderiam ser citadas para o tratamento de assuntos estratégicos do futuro dizem respeito à identificação e coleta de informações, tratativa interna de acompanhamento, problemas de decisão, ou de implantação da decisão?

APÊNDICE 5: QUESTIONÁRIO ESPECÍFICO PARA O CASO DA-4**Questionário de entrevista – Alocação de atenção estratégica****Assunto Estratégico 4 – MOOCs**

Entrevistado: _____ Data ____/____/____

1. Identificação Preliminar do Assunto Estratégico:

- a. O assunto estratégico referente ao surgimento dos interesses por MOOCs nas reuniões do Conselho do Departamento foi escolhido porque, além de ser uma iniciativa recente, teve um crescente interesse, envolvimento de terceiros (CAVC) e um repentino desinteresse. Como foi identificado o interesse pelo assunto? Foi uma iniciativa exclusiva, ou mais incisiva, da última gestão (Prof. Sbragia)? Foi tomada diretamente por alguns e apoiada pelos demais? Ou foi formando um consenso ao longo do tempo?
- b. Foram realizados estudos para a implantação? Houve comparação com os cases dos MIT e Harvard? Como seriam definidos os parâmetros das aulas? Existiu um comitê intermediário para essas decisões, ou tudo que foi levantado foi levado ao Conselho? Como os interesses do Departamento de Administração influenciam nas decisões relativas a implantação de MOOCs?
- c. Existem normas (governança) para a criação desse tipo de iniciativa? Em uma reunião houve informação de disponibilização de recursos e capacitação técnico-administrativa do Departamento para a realização das gravações; isso foi cogitado?
- d. Que a relação da USP com esse tipo de iniciativa?

2. Identificação e comunicação de assuntos estratégicos.

- a. Como são identificados assuntos sensíveis para o Departamento de Administração?
- b. Existe uma rede (formal ou informal) de distribuição de informações?
- c. Como informações sensíveis são tratadas na instituição? São sempre comunicadas assim que percebidas ou existe algum nível de relevância a partir do qual passa a ser discutida? Existem comitês intermediários ou grupos informais que trabalham o problema antes da discussão em Comitê?
- d. Esses assuntos estratégicos são amplamente discutidos em reuniões?
- e. Existe algum procedimento (formal ou informal) para comunicação ou tratamento de assuntos que mereçam atenção especial? Os assuntos precisam estar em pauta?
- f. Você acredita que a instituição responde de forma adequada, com ações pertinentes e em tempo adequado às demandas observadas no ambiente externo?

3. Fatores das estruturas de atenção (estruturas sociais, econômicas e culturais)

- a. Regras do jogo (normas, valores e incentivos). Descreva brevemente quais os princípios formais ou informais para a ação (como deve proceder, deve envolver alguém), interação com demais decisores, regras para interpretação de informações, elaboração de novas alternativas ou sugestões, quem são os *players* externos de maior visibilidade.
- b. *Players*. Quem são os demais pares (decisores ou não) que influenciam a percepção, interpretação e tomada de decisão. Como são tratados. Qual o grau de

influência. Há o exercício explícito de poder? Como os conflitos ou divergências de opiniões são resolvidos?

- c. Posição na estrutura. Qual a sua posição na estrutura interna e externa que permite uma posição diferenciada na captação ou interpretação de eventos ou decisões que demandem atenção.
- d. Recursos. Como você identifica a distribuição de recursos para aspectos relacionados à alocação de atenção (captação de eventos externos, geração de alternativas, estudos, simulações, trabalho de convencimento, decisão, acompanhamento de resultados)

4. Identificação de casos que demandaram atenção organizacional – Análise histórica

- a. Você poderia citar outros 3 casos mais relevantes que você tenha participado ou acompanhado, em que a atenção organizacional permaneceu direcionada e focada de forma mais intensificada.
- b. Nesses casos, a instituição permaneceu alerta para outros assuntos ou se concentrou totalmente em sua solução?
- c. Como foi a forma designada pela instituição para tratar de informações, soluções e decisões desses casos? Designou um responsável pela solução, formou um comitê de avaliação, distribuiu tarefas e decidiu em colegiado?
- d. Esses procedimentos são constantes na instituição? Sofreram alteração ao longo do tempo? Motivado por um aprendizado organizacional contínuo, ou por determinação ou escolha de superiores?
- e. Que sugestões foram identificadas posteriormente que poderiam melhorar esse processo de alocação de atenção e decisão organizacional? Essas sugestões foram debatidas ou comentadas em comitê?

5. Assuntos que demandarão a atenção organizacional – Perspectiva de futuro

- a. Que assuntos estratégicos a instituição identifica hoje, como impactantes para o setor, ou que constituem oportunidades a serem aproveitadas?
- b. Você considera que a instituição está alocando recursos de atenção suficientes para esses assuntos?
- c. Esses assuntos são tratados de maneira proativa, reativa, ou possuem uma resposta organizacional definida para cada assunto?
- d. Que procedimentos são utilizados para tratar de assuntos estratégicos do futuro?
- e. Melhorias que poderiam ser citadas para o tratamento de assuntos estratégicos do futuro dizem respeito à identificação e coleta de informações, tratativa interna de acompanhamento, problemas de decisão, ou de implantação da decisão?

APÊNDICE 6: QUESTIONÁRIO ESPECÍFICO PARA O CASO DA-5**Questionário de entrevista – Alocação de atenção estratégica****Assunto Estratégico 5 – Internacionalização do Departamento**

Entrevistado: _____ Data ____/____/____

1. Identificação Preliminar do Assunto Estratégico:

- a. O assunto estratégico referente à Internacionalização do Departamento foi escolhido porque, além das iniciativas recentes, existem uma diretriz da USP para a melhoria do ranking da universidade. Como foi essa decisão? Foi uma iniciativa exclusiva, ou mais incisiva, da última gestão (Prof. Sbragia)? Foi tomada diretamente por alguns e apoiada pelos demais? Ou foi formando um consenso ao longo do tempo?
- b. Como são tomadas as decisões sobre acordos de intercâmbio? E as iniciativas de cursos de curta duração com universidades estrangeiras? Existe um comitê para essas decisões, ou tudo é levado ao Conselho? Como os interesses do Departamento de Administração influenciam nas decisões relativas à internacionalização?
- c. Existem normas (governança) para definição daquilo que é internacionalizado? Que tipo de iniciativas são geradas para que os Professores busquem a internacionalização?
- d. Que tipo de investimentos são feitos pelo Departamento para a internacionalização?

2. Identificação e comunicação de assuntos estratégicos.

- a. Como são identificados assuntos sensíveis para o Departamento de Administração?
- b. Existe uma rede (formal ou informal) de distribuição de informações?
- c. Como informações sensíveis são tratadas na instituição? São sempre comunicadas assim que percebidas ou existe algum nível de relevância a partir do qual passa a ser discutida? Existem comitês intermediários ou grupos informais que trabalham o problema antes da discussão em Comitê?
- d. Esses assuntos estratégicos são amplamente discutidos em reuniões?
- e. Existe algum procedimento (formal ou informal) para comunicação ou tratamento de assuntos que mereçam atenção especial? Os assuntos precisam estar em pauta?
- f. Você acredita que a instituição responde de forma adequada, com ações pertinentes e em tempo adequado às demandas observadas no ambiente externo?

3. Fatores das estruturas de atenção (estruturas sociais, econômicas e culturais)

- a. Regras do jogo (normas, valores e incentivos). Descreva brevemente quais os princípios formais ou informais para a ação (como deve proceder, deve envolver alguém), interação com demais decisores, regras para interpretação de informações, elaboração de novas alternativas ou sugestões, quem são os *players* externos de maior visibilidade.
- b. *Players*. Quem são os demais pares (decisores ou não) que influenciam a percepção, interpretação e tomada de decisão. Como são tratados. Qual o grau de

influência. Há o exercício explícito de poder? Como os conflitos ou divergências de opiniões são resolvidos?

- c. Posição na estrutura. Qual a sua posição na estrutura interna e externa que permite uma posição diferenciada na captação ou interpretação de eventos ou decisões que demandem atenção.
- d. Recursos. Como você identifica a distribuição de recursos para aspectos relacionados à alocação de atenção (captação de eventos externos, geração de alternativas, estudos, simulações, trabalho de convencimento, decisão, acompanhamento de resultados)

4. Identificação de casos que demandaram atenção organizacional – Análise histórica

- a. Você poderia citar outros 3 casos mais relevantes que você tenha participado ou acompanhado, em que a atenção organizacional permaneceu direcionada e focada de forma mais intensificada.
- b. Nesses casos, a instituição permaneceu alerta para outros assuntos ou se concentrou totalmente em sua solução?
- c. Como foi a forma designada pela instituição para tratar de informações, soluções e decisões desses casos? Designou um responsável pela solução, formou um comitê de avaliação, distribuiu tarefas e decidiu em colegiado?
- d. Esses procedimentos são constantes na instituição? Sofreram alteração ao longo do tempo? Motivado por um aprendizado organizacional contínuo, ou por determinação ou escolha de superiores?
- e. Que sugestões foram identificadas posteriormente que poderiam melhorar esse processo de alocação de atenção e decisão organizacional? Essas sugestões foram debatidas ou comentadas em comitê?

5. Assuntos que demandarão a atenção organizacional – Perspectiva de futuro

- a. Que assuntos estratégicos a instituição identifica hoje, como impactantes para o setor, ou que constituem oportunidades a serem aproveitadas?
- b. Você considera que a instituição está alocando recursos de atenção suficientes para esses assuntos?
- c. Esses assuntos são tratados de maneira proativa, reativa, ou possuem uma resposta organizacional definida para cada assunto?
- d. Que procedimentos são utilizados para tratar de assuntos estratégicos do futuro?
- e. Melhorias que poderiam ser citadas para o tratamento de assuntos estratégicos do futuro dizem respeito à identificação e coleta de informações, tratativa interna de acompanhamento, problemas de decisão, ou de implantação da decisão?

APÊNDICE 7: QUESTIONÁRIO ESPECÍFICO PARA O CASO DA-6**Questionário de entrevista – Alocação de atenção estratégica****Assunto Estratégico 6 – Mudanças na Comissão de Pesquisa**

Entrevistado: _____ Data ____/____/____

1. Identificação Preliminar do Assunto Estratégico:

- a. O assunto estratégico referente à implantação de iniciativas da Comissão de Pesquisa foi escolhido porque, além de ser uma iniciativa recente, teve uma decisão e implantação rápida e eficiente. Como foi essa decisão? Foi uma iniciativa exclusiva, ou mais incisiva, da última gestão (Prof. Sbragia)? Foi tomada diretamente por alguns e apoiada pelos demais? Ou foi formando um consenso ao longo do tempo?
- b. Como são tomadas as decisões sobre os parâmetros que estão sendo implementados pela Comissão de Pesquisa? Isso passa também pela Comissão de Pós-Graduação? Como são discutidos e definidos os parâmetros dos procedimentos? Existe um comitê para essas decisões, ou tudo é levado ao Conselho? Como os interesses do Departamento de Administração influenciam nas decisões relativas à Comissão de Pesquisa?
- c. Existem normas (governança) que devem ser seguidas pela Comissão de Pesquisa? Que tipo de iniciativas são geradas para que os Professores se engajem nas atividades de Pesquisa?
- d. Que tipo de investimentos são feitos pelo Departamento para dar suporte às atividades de Pesquisa?

2. Identificação e comunicação de assuntos estratégicos.

- a. Como são identificados assuntos sensíveis para o Departamento de Administração?
- b. Existe uma rede (formal ou informal) de distribuição de informações?
- c. Como informações sensíveis são tratadas na instituição? São sempre comunicadas assim que percebidas ou existe algum nível de relevância a partir do qual passa a ser discutida? Existem comitês intermediários ou grupos informais que trabalham o problema antes da discussão em Comitê?
- d. Esses assuntos estratégicos são amplamente discutidos em reuniões?
- e. Existe algum procedimento (formal ou informal) para comunicação ou tratamento de assuntos que mereçam atenção especial? Os assuntos precisam estar em pauta?
- f. Você acredita que a instituição responde de forma adequada, com ações pertinentes e em tempo adequado às demandas observadas no ambiente externo?

3. Fatores das estruturas de atenção (estruturas sociais, econômicas e culturais)

- a. Regras do jogo (normas, valores e incentivos). Descreva brevemente quais os princípios formais ou informais para a ação (como deve proceder, deve envolver alguém), interação com demais decisores, regras para interpretação de informações, elaboração de novas alternativas ou sugestões, quem são os *players* externos de maior visibilidade.

- b. *Players*. Quem são os demais pares (decisores ou não) que influenciam a percepção, interpretação e tomada de decisão. Como são tratados. Qual o grau de influência. Há o exercício explícito de poder? Como os conflitos ou divergências de opiniões são resolvidos?
- c. Posição na estrutura. Qual a sua posição na estrutura interna e externa que permite uma posição diferenciada na captação ou interpretação de eventos ou decisões que demandem atenção.
- d. Recursos. Como você identifica a distribuição de recursos para aspectos relacionados à alocação de atenção (captação de eventos externos, geração de alternativas, estudos, simulações, trabalho de convencimento, decisão, acompanhamento de resultados)

4. Identificação de casos que demandaram atenção organizacional – Análise histórica

- a. Você poderia citar outros 3 casos mais relevantes que você tenha participado ou acompanhado, em que a atenção organizacional permaneceu direcionada e focada de forma mais intensificada.
- b. Nesses casos, a instituição permaneceu alerta para outros assuntos ou se concentrou totalmente em sua solução?
- c. Como foi a forma designada pela instituição para tratar de informações, soluções e decisões desses casos? Designou um responsável pela solução, formou um comitê de avaliação, distribuiu tarefas e decidiu em colegiado?
- d. Esses procedimentos são constantes na instituição? Sofreram alteração ao longo do tempo? Motivado por um aprendizado organizacional contínuo, ou por determinação ou escolha de superiores?
- e. Que sugestões foram identificadas posteriormente que poderiam melhorar esse processo de alocação de atenção e decisão organizacional? Essas sugestões foram debatidas ou comentadas em comitê?

5. Assuntos que demandarão a atenção organizacional – Perspectiva de futuro

- a. Que assuntos estratégicos a instituição identifica hoje, como impactantes para o setor, ou que constituem oportunidades a serem aproveitadas?
- b. Você considera que a instituição está alocando recursos de atenção suficientes para esses assuntos?
- c. Esses assuntos são tratados de maneira proativa, reativa, ou possuem uma resposta organizacional definida para cada assunto?
- d. Que procedimentos são utilizados para tratar de assuntos estratégicos do futuro?
- e. Melhorias que poderiam ser citadas para o tratamento de assuntos estratégicos do futuro dizem respeito à identificação e coleta de informações, tratativa interna de acompanhamento, problemas de decisão, ou de implantação da decisão?

APÊNDICE 8: QUESTIONÁRIO ESPECÍFICO PARA O CASO DA-7**Questionário de entrevista – Alocação de atenção estratégica****Assunto Estratégico 7 – Parâmetros de Medição CAPES**

Entrevistado: _____ Data ____ / ____ / ____

1. Identificação Preliminar do Assunto Estratégico:

- a. O assunto estratégico referente às mudanças nos parâmetros de medição da CAPES foi escolhido porque, além de representar a principal medição de qualidade da Pós-graduação, existem pressões para suas alterações que podem contrariar as diretrizes definidas pelo Departamento. Como está sendo desenrolada essa negociação? Foi uma iniciativa exclusiva, ou mais incisiva, da última gestão (Prof. Sbragia)? O assunto está envolvendo todos os professores, ou somente alguns? Como está sendo formada a opinião majoritária ao longo do tempo?
- b. Como são tomadas as decisões sobre a postura oficial do Departamento? E as iniciativas de influência perante os órgãos externos? Existe um comitê para essas decisões, ou tudo é levado ao Conselho? Como os interesses do Departamento de Administração influenciam nas decisões relativas às mudanças desses parâmetros?
- c. Existem normas (governança) para definição daquilo que é colocado em pauta nas discussões sobre essas mudanças? Que tipo de iniciativas são geradas para que os Professores busquem a adequação aos parâmetros que provavelmente irão mudar?
- d. Que tipo de investimentos são feitos pelo Departamento em relação a esse assunto?

2. Identificação e comunicação de assuntos estratégicos.

- a. Como são identificados assuntos sensíveis para o Departamento de Administração?
- b. Existe uma rede (formal ou informal) de distribuição de informações?
- c. Como informações sensíveis são tratadas na instituição? São sempre comunicadas assim que percebidas ou existe algum nível de relevância a partir do qual passa a ser discutida? Existem comitês intermediários ou grupos informais que trabalham o problema antes da discussão em Comitê?
- d. Esses assuntos estratégicos são amplamente discutidos em reuniões?
- e. Existe algum procedimento (formal ou informal) para comunicação ou tratamento de assuntos que mereçam atenção especial? Os assuntos precisam estar em pauta?
- f. Você acredita que a instituição responde de forma adequada, com ações pertinentes e em tempo adequado às demandas observadas no ambiente externo?

3. Fatores das estruturas de atenção (estruturas sociais, econômicas e culturais)

- a. Regras do jogo (normas, valores e incentivos). Descreva brevemente quais os princípios formais ou informais para a ação (como deve proceder, deve envolver alguém), interação com demais decisores, regras para interpretação de informações, elaboração de novas alternativas ou sugestões, quem são os *players* externos de maior visibilidade.
- b. *Players*. Quem são os demais pares (decisores ou não) que influenciam a percepção, interpretação e tomada de decisão. Como são tratados. Qual o grau de

influência. Há o exercício explícito de poder? Como os conflitos ou divergências de opiniões são resolvidos?

- c. Posição na estrutura. Qual a sua posição na estrutura interna e externa que permite uma posição diferenciada na captação ou interpretação de eventos ou decisões que demandem atenção.
- d. Recursos. Como você identifica a distribuição de recursos para aspectos relacionados à alocação de atenção (captação de eventos externos, geração de alternativas, estudos, simulações, trabalho de convencimento, decisão, acompanhamento de resultados)

4. Identificação de casos que demandaram atenção organizacional – Análise histórica

- a. Você poderia citar outros 3 casos mais relevantes que você tenha participado ou acompanhado, em que a atenção organizacional permaneceu direcionada e focada de forma mais intensificada.
- b. Nesses casos, a instituição permaneceu alerta para outros assuntos ou se concentrou totalmente em sua solução?
- c. Como foi a forma designada pela instituição para tratar de informações, soluções e decisões desses casos? Designou um responsável pela solução, formou um comitê de avaliação, distribuiu tarefas e decidiu em colegiado?
- d. Esses procedimentos são constantes na instituição? Sofreram alteração ao longo do tempo? Motivado por um aprendizado organizacional contínuo, ou por determinação ou escolha de superiores?
- e. Que sugestões foram identificadas posteriormente que poderiam melhorar esse processo de alocação de atenção e decisão organizacional? Essas sugestões foram debatidas ou comentadas em comitê?

5. Assuntos que demandarão a atenção organizacional – Perspectiva de futuro

- a. Que assuntos estratégicos a instituição identifica hoje, como impactantes para o setor, ou que constituem oportunidades a serem aproveitadas?
- b. Você considera que a instituição está alocando recursos de atenção suficientes para esses assuntos?
- c. Esses assuntos são tratados de maneira proativa, reativa, ou possuem uma resposta organizacional definida para cada assunto?
- d. Que procedimentos são utilizados para tratar de assuntos estratégicos do futuro?
- e. Melhorias que poderiam ser citadas para o tratamento de assuntos estratégicos do futuro dizem respeito à identificação e coleta de informações, tratativa interna de acompanhamento, problemas de decisão, ou de implantação da decisão?

**APÊNDICE 9: QUESTIONÁRIO ESPECÍFICO PARA ENTREVISTA COM
O CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Questionário de entrevista – Alocação de atenção estratégica

Chefe do Departamento de Administração

Entrevistado: _____ Data ____ / ____ / ____

1. Identificação Preliminar do Assunto Estratégico:

- a. Foi verificado na análise documental que a liderança de diversas pessoas em cargos de Coordenação das Comissões, e da própria Chefia do Departamento, ditam o ritmo das atividades de decisórias, com o aproveitamento de oportunidades ou a defesa contra riscos. Você concorda com essa observação?
- b. A que você atribui a iniciativa de reunir a atividade administrativa das revistas do Departamento (RAUSP, REGE e RAI)? Era uma decisão que somente aguardava ser implantada ou que precisou de um esforço para a mudança do paradigma?
- c. Em 2001, o Departamento de Administração teve as notas dos programas de pós-graduação rebaixadas pela CAPES, de 5 para 4. A partir desse evento, foram tomadas diversas iniciativas para reorganização interna, busca por publicações e readequação dos programas. Você acha que essas atividades foram de tamanha intensidade que capturou a atenção da organização até a obtenção da nota 7 da CAPES? A partir de 2001, a CAPES já sinalizava a cobrança por publicação, internacionalização e redução de endogenia. Isso foi discutido à época? Que ações estruturantes foram tomadas para buscar resultados de longo prazo?
- d. Qual sua opinião sintética sobre o curso de Mestrado Profissional?
- e. Você acha que as ações que atualmente estão sendo tomadas visando a internacionalização serão suficientes para a manutenção da nota 7 na CAPES?
- f. A criação dos incentivos à publicação foi uma iniciativa recente. Isso foi discutido em 2001? Você acha que estão dando resultado? E a longo prazo?
- g. Você acha que a divisão do Departamento em áreas de estudo contribui ou não para o desempenho do departamento? Isso não cria disputas políticas e falta de visão estratégica compartilhada? E para a implantação das decisões, facilita ou dificulta?
- h. O Conselho faz uso de muitas Comissões, e do Comitê de Gerenciamento? Por quê? No seu entendimento esse grupo intermediário é importante para conciliar as diversas opiniões e gerar soluções mais satisfatórias?
- i. O é realizado o processo decisório do Departamento: a partir do entendimento coletivo de todos os membros, ou a partir do interesse de poucos que vão colhendo apoio dos demais?
- j. Como funciona o Planejamento Estratégico do Departamento? Como são definidas as diretrizes principais? Existe um documento formal além da Avaliação Institucional da USP?
- k. Você concordaria que o Departamento de Administração segue uma lógica estratégica de posicionamento, definida por Porter?
- l. A que você atribui diferenças de estilos de gestão, se comparado o Departamento de Administração com os demais Departamentos da FEA?

2. Identificação e comunicação de assuntos estratégicos.

- a. Como são identificados assuntos sensíveis para o Departamento de Administração?
- b. Existe uma rede (formal ou informal) de distribuição de informações?
- c. Como informações sensíveis são tratadas na instituição? São sempre comunicadas assim que percebidas ou existe algum nível de relevância a partir do qual passa a ser discutida? Existem comitês intermediários ou grupos informais que trabalham o problema antes da discussão em Comitê?
- d. Esses assuntos estratégicos são amplamente discutidos em reuniões?
- e. Existe algum procedimento (formal ou informal) para comunicação ou tratamento de assuntos que mereçam atenção especial? Os assuntos precisam estar em pauta?
- f. Você acredita que a instituição responde de forma adequada, com ações pertinentes e em tempo adequado às demandas observadas no ambiente externo?

3. Fatores das estruturas de atenção (estruturas sociais, econômicas e culturais)

- a. Regras do jogo (normas, valores e incentivos). Descreva brevemente quais os princípios formais ou informais para a ação (como deve proceder, deve envolver alguém), interação com demais decisores, regras para interpretação de informações, elaboração de novas alternativas ou sugestões, quem são os *players* externos de maior visibilidade.
- b. *Players*. Quem são os demais pares (decisores ou não) que influenciam a percepção, interpretação e tomada de decisão. Como são tratados. Qual o grau de influência. Há o exercício explícito de poder? Como os conflitos ou divergências de opiniões são resolvidos?
- c. Posição na estrutura. Qual a sua posição na estrutura interna e externa que permite uma posição diferenciada na captação ou interpretação de eventos ou decisões que demandem atenção.
- d. Recursos. Como você identifica a distribuição de recursos para aspectos relacionados à alocação de atenção (captação de eventos externos, geração de alternativas, estudos, simulações, trabalho de convencimento, decisão, acompanhamento de resultados)

4. Identificação de casos que demandaram atenção organizacional – Análise histórica

- a. Você poderia citar outros 3 casos mais relevantes que você tenha participado ou acompanhado, em que a atenção organizacional permaneceu direcionada e focada de forma mais intensificada.
- b. Nesses casos, a instituição permaneceu alerta para outros assuntos ou se concentrou totalmente em sua solução?
- c. Como foi a forma designada pela instituição para tratar de informações, soluções e decisões desses casos? Designou um responsável pela solução, formou um comitê de avaliação, distribuiu tarefas e decidiu em colegiado?
- d. Esses procedimentos são constantes na instituição? Sofreram alteração ao longo do tempo? Motivado por um aprendizado organizacional contínuo, ou por determinação ou escolha de superiores?
- e. Que sugestões foram identificadas posteriormente que poderiam melhorar esse processo de alocação de atenção e decisão organizacional? Essas sugestões foram debatidas ou comentadas em comitê?

5. Assuntos que demandarão a atenção organizacional – Perspectiva de futuro

- a. Que assuntos estratégicos a instituição identifica hoje, como impactantes para o setor, ou que constituem oportunidades a serem aproveitadas?
- b. Você considera que a instituição está alocando recursos de atenção suficientes para esses assuntos?
- c. Esses assuntos são tratados de maneira proativa, reativa, ou possuem uma resposta organizacional definida para cada assunto?
- d. Que procedimentos são utilizados para tratar de assuntos estratégicos do futuro?
- e. Melhorias que poderiam ser citadas para o tratamento de assuntos estratégicos do futuro dizem respeito à identificação e coleta de informações, tratativa interna de acompanhamento, problemas de decisão, ou de implantação da decisão?

**APÊNDICE 10: QUESTIONÁRIO ESPECÍFICO PARA ENTREVISTA
COM O CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

Questionário de entrevista – Alocação de atenção estratégica

Departamento de Economia

Entrevistado: _____ Data ____ / ____ / ____

1. Identificação Preliminar do Assunto Estratégico:

- a. Quais assuntos estratégicos o Departamento de Economia considerou como primordiais nos últimos 15 anos? Poderia fazer uma breve descrição das decisões realizadas e dos resultados obtidos?
- b. Existe algum tipo de iniciativa ou de interferência do Departamento de Economia da publicação do periódico Estudos Econômicos? Quais ações ou decisões ainda precisam ser tomadas para o aumento do estrato do periódico na Qualis, atualmente em B1?
- c. Em 2001, o Departamento de Economia teve as notas dos programas de pós-graduação rebaixadas pela CAPES, de 6 para 5? Quais as causas dessa avaliação negativa? Como o Departamento reagiu em termos de ações e decisões para reverter a situação? Como foram definidas as iniciativas para a obtenção da nota 7 da CAPES? Foi criada uma comissão? Como foram determinadas as contribuições de cada Professor? Como manter os incentivos e as publicações para a manutenção da nota 7 da CAPES? Como é vista perspectiva da manutenção, face aos problemas que a USP institucionalmente enfrenta?
- d. O Departamento de Economia não possui o curso de Mestrado Profissional; existe alguma intenção em criar um curso voltado para profissionais? Quais os motivos que levaram ao cancelamento da oferta do curso de Mestrado Profissional em Modelagem Matemática em Finanças em 2003?
- e. Qual a postura do Departamento de Economia em relação a cursos à distância? Isso não contribuiria para a redução da cara didática? A iniciativa observada em 2008 ainda está vigente?
- f. O Departamento de Economia parece ter ótima reputação em relação à internacionalização. A que você atribui esses resultados? A formação dos docentes, diversos com experiência internacional é essencial? Que outras iniciativas o Departamento realiza de forma deliberada e que não parece ser natural às características da área de estudo ou da organização?
- g. Poderia explicar os motivos que levaram o Departamento a realizar muitas ações de incentivo à Pesquisa muito antes de ser exigido pela CAPES: incentivo à publicação (premiação), criação de grupos de pesquisa, fomento à pesquisa com externos ao Departamento? Que normas você acha que ainda precisam ser melhoradas?
- h. Qual o entendimento atual sobre as regras de medição da CAPES? Porque existe discordâncias internas sobre aceitar ou não os parâmetros de medição? O que você acha que esse tipo de avaliação prejudica o desenvolvimento do ensino e da pesquisa?
- i. O Departamento não possui divisão por áreas de estudo. Por quê? No que você acredita que isso possa contribuir? E prejudicar?

- j. O Conselho faz uso de muitas Comissões, transitórias e com objetivos deliberados? Por quê? No que você acha que isso ajuda ou atrapalha?
- k. O processo decisório do Departamento parece ser feito a partir do entendimento coletivo de todos os membros. Quando isso não ocorre, a decisão é feita por votação. Como funciona a política de coalisão nesses casos? Esse tipo de decisão amplamente discutida e com votação explícita dos membros não gera conflitos? Como eles são tratados?
- l. Como funciona o Planejamento Estratégico do Departamento? Como são definidas as diretrizes principais? As reuniões de 2007 foram produtivas? Que resultados positivos ou negativos pode ser extraído dessa experiência?
- m. Você concordaria que o Departamento de Economia está muito mais preocupado em manter os recursos internos em um nível de excelência do que atender às demandas do mercado, ou às forças das políticas públicas no ensino / pesquisa? Como o Departamento se vê posicionado frente aos concorrentes (FGV, Insper, UFMG)?

2. Identificação e comunicação de assuntos estratégicos.

- a. Como são identificados assuntos sensíveis para o Departamento de Economia?
- b. Existe uma rede (formal ou informal) de distribuição de informações?
- c. Como informações sensíveis são tratadas na instituição? São sempre comunicadas assim que percebidas ou existe algum nível de relevância a partir do qual passa a ser discutida? Existem comitês intermediários ou grupos informais que trabalham o problema antes da discussão em Comitê?
- d. Esses assuntos estratégicos são amplamente discutidos em reuniões?
- e. Existe algum procedimento (formal ou informal) para comunicação ou tratamento de assuntos que mereçam atenção especial? Os assuntos precisam estar em pauta?
- f. Você acredita que a instituição responde de forma adequada, com ações pertinentes e em tempo adequado às demandas observadas no ambiente externo?

3. Fatores das estruturas de atenção (estruturas sociais, econômicas e culturais)

- a. Regras do jogo (normas, valores e incentivos). Descreva brevemente quais os princípios formais ou informais para a ação (como deve proceder, deve envolver alguém), interação com demais decisores, regras para interpretação de informações, elaboração de novas alternativas ou sugestões, quem são os *players* externos de maior visibilidade.
- b. *Players*. Quem são os demais pares (decisores ou não) que influenciam a percepção, interpretação e tomada de decisão. Como são tratados. Qual o grau de influência. Há o exercício explícito de poder? Como os conflitos ou divergências de opiniões são resolvidos?
- c. Posição na estrutura. Qual a sua posição na estrutura interna e externa que permite uma posição diferenciada na captação ou interpretação de eventos ou decisões que demandem atenção.
- d. Recursos. Como você identifica a distribuição de recursos para aspectos relacionados à alocação de atenção (captação de eventos externos, geração de alternativas, estudos, simulações, trabalho de convencimento, decisão, acompanhamento de resultados)

4. Identificação de casos que demandaram atenção organizacional – Análise histórica

- a. Você poderia citar outros 3 casos mais relevantes que você tenha participado ou acompanhado, em que a atenção organizacional permaneceu direcionada e focada de forma mais intensificada.
- b. Nesses casos, a instituição permaneceu alerta para outros assuntos ou se concentrou totalmente em sua solução?
- c. Como foi a forma designada pela instituição para tratar de informações, soluções e decisões desses casos? Designou um responsável pela solução, formou um comitê de avaliação, distribuiu tarefas e decidiu em colegiado?
- d. Esses procedimentos são constantes na instituição? Sofreram alteração ao longo do tempo? Motivado por um aprendizado organizacional contínuo, ou por determinação ou escolha de superiores?
- e. Que sugestões foram identificadas posteriormente que poderiam melhorar esse processo de alocação de atenção e decisão organizacional? Essas sugestões foram debatidas ou comentadas em comitê?

5. Assuntos que demandarão a atenção organizacional – Perspectiva de futuro

- a. Que assuntos estratégicos a instituição identifica hoje, como impactantes para o setor, ou que constituem oportunidades a serem aproveitadas?
- b. Você considera que a instituição está alocando recursos de atenção suficientes para esses assuntos?
- c. Esses assuntos são tratados de maneira proativa, reativa, ou possuem uma resposta organizacional definida para cada assunto?
- d. Que procedimentos são utilizados para tratar de assuntos estratégicos do futuro?
- e. Melhorias que poderiam ser citadas para o tratamento de assuntos estratégicos do futuro dizem respeito à identificação e coleta de informações, tratativa interna de acompanhamento, problemas de decisão, ou de implantação