

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PROCESSO DECISÓRIO EM COOPERATIVA

(submetido em 20/11/2008)

André Luis Marra do Amorim

Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (CEPPAD)
Universidade Federal do Paraná (UFPR)
andreluismarra@yahoo.com.br

Gustavo Abib

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
gustavo.abib@gmail.com

Sergio Bulgacov

Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (CEPPAD)
Universidade Federal do Paraná (UFPR)
s.bulgacov@ufpr.br

ABSTRACT

The literature suggests that the academic beddings on the organizational communication are essentially instrumental and that there are no alternatives that allow for others dimensions of analysis. The intention of this work is to extend the understanding on different aspects of communication and how these affect the strategic decision process. The general orientation of the theoretical review of this work is the perspective of strategy as practice. The qualitative methodology was adopted to study the cooperative communications with internal and external participants. The research delineation was an exploratory one with a transversal orientation of analysis and involved a strategic process decision as inquiry object. The results demonstrated that organizational communication was present in each of the decision phases with distinct forms of influence in the results of the process. The present study proposes a synthesis model of analysis that approached questions related to organizational communication in a broader way, for future inquiries, with links that allow for the connection between different concepts of the organization field.

Keywords: communication; decision process; strategy; cooperatives.

RESUMO

A literatura sugere que os fundamentos acadêmicos sobre a comunicação organizacional são essencialmente instrumentais e que não existe um modelo de análise validado que permita uma outra dimensão de análise. Com o propósito de ampliar a compreensão sobre diferentes aspectos da comunicação e como estes afetam o processo de tomada de decisão no processo estratégico esta pesquisa teve como base teórica a estratégia enquanto prática social. A metodologia qualitativa foi adotada para o estudo das comunicações em uma cooperativa junto a seus participantes internos e cooperados. A pesquisa com delineamento exploratório e corte transversal de análise abrangeu um processo decisório estratégico como objeto de investigação. Os resultados demonstraram que a comunicação organizacional esteve presente de forma diferenciada nas diferentes fases da decisão e influenciou a seu modo os resultados do processo decisório avaliado. A partir dessa constatação, o presente artigo procurou sugerir uma modelagem síntese de análise que abordasse questões relacionadas à comunicação organizacional para futuras investigações, originando uma ponte que permitisse ligá-la, de modo mais complexo, aos diferentes conceitos da área de Administração.

Palavras-chave: comunicação; processo decisório; estratégia; cooperativas.

1 INTRODUÇÃO

O principal paradoxo existente nos conceitos de comunicação organizacional observado na literatura diz respeito à não observação dos processos organizacionais e estratégicos que lhe servem de conteúdo (PUTNAM *et. al.*, 2004). Essa constatação permite os seguintes questionamentos, como a comunicação organizacional é abordada dentro da área acadêmica da Administração brasileira? Existe referencial e modelos de análises estabelecidos?

Percebe-se que a abordagem acadêmica da comunicação organizacional é essencialmente instrumental e não há nenhum modelo alternativo de análise validado. A partir dessa constatação, o presente artigo procurou sugerir uma modelagem síntese de análise que abordasse aspectos teóricos relacionados à comunicação organizacional, buscando uma ponte que permitisse ligá-la, de modo mais complexo, aos diferentes conceitos da área de Administração, como, por exemplo, processo decisório.

O estudo do processo decisório foi escolhido porque suas características evidenciam sua ligação com processos de comunicação, ou seja, porque a comunicação organizacional funciona como suporte ao processo decisório. Para realizar esse paralelo, foi necessário buscar um conteúdo mínimo de conceitos da área de organização, estratégia e comunicação presente na decisão analisada, conforme observado seqüencialmente. Considera-se neste caso que a área acadêmica da Administração se encontra em permanente processo de reflexão sobre os seus próprios conceitos teóricos e suas metodologias de pesquisa. Este processo de revisão, refletindo o amadurecimento do campo, é evidenciado por autores como Reed (1998), Pettigrew, Thomas e Whittington (2002) e busca

além da consolidação do conhecimento existente, apontar novos caminhos que contribuam para a evolução da área e deve ser apropriado para as questões mais relevantes deste trabalho.

Esta reflexão sugere como ponto de partida deste artigo a observação do paradoxo existente nos conceitos, comumente aceitos, de organização. A organização, de maneira geral na literatura, ou é compreendida como coletividade orientada para atingir objetivos específicos - abordagem racional; ou é vista como coletividade cujos participantes possuem múltiplos interesses - abordagem natural; ou a organização ainda pode ser considerada como um conjunto de fluxos e atividades interdependentes inseridas em vasto ambiente institucional e de recursos materiais - abordagem de sistema aberto (Scott, 2003). Esses conceitos pressupõem a existência de um conjunto de pessoas que originam e mantêm a organização, porém não se referem a nenhum tipo de processo de comunicação que sirva de base para que ela surja e se consolide.

Processos de interação humana são essenciais para o desenvolvimento de grupos e/ou organizações sociais; e essa interação ocorre por meio de processos de comunicação. Vygotsky (1987, p. 7) afirma: “a transmissão racional e intencional de experiência e pensamento a outros requer um sistema mediador, cujo protótipo é a fala humana, oriunda da necessidade de intercâmbio durante o trabalho”. Assim, a comunicação é um pilar fundamental para qualquer tipo de organização enquanto

... podemos sustentar não ser possível a emergência dos grupos humanos sem a existência de comunicação: seus membros deixariam de sê-lo para se converterem em indivíduos isolados (MENEZES, 1973, p. 147-148).

No contexto atual é notório o aumento do volume e da disponibilidade de informações para toda a sociedade que está ocorrendo desde as duas últimas décadas, nesta situação a reflexão sobre os processos de comunicação se faz necessária. Esse contexto macro social também se repete dentro da esfera das organizações. Assim, o estudo da comunicação organizacional também se torna foco de interesse da área de Administração, pois como afirma Casali (2004, p. 13) "... [a] comunicação e organização são dois lados da mesma moeda".

Putnam; Phillips e Chapman (2004) afirmam que o conceito de comunicação é quase "onipresente" nos estudos organizacionais. Para eles, a comunicação se tornou uma espécie de curinga nos estudos organizacionais. No entanto, o que pôde ser verificado na bibliografia revisada da área de Administração brasileira é uma espécie de "negligência" com a temática da comunicação organizacional, abordada, predominantemente, de maneira indireta e com estilo de interpretação que não considera os seus aspectos intrínsecos.

A partir do paradoxo apresentado no conceito de organização, este artigo busca, em última instância, colocar em foco a comunicação organizacional e suas relações com a estratégia das organizações procurando elucidar, mais especificamente, as relações entre a comunicação organizacional e o processo decisório nas organizações.

Essa ponte relacional é construída seguindo as idéias propostas pela perspectiva da estratégia enquanto prática social (WHITTINGTON, 2003, 2004; JARZABKOWSKI, 2003; MILLER; WILSON, 2005) que procura estudar quais são as atividades que, de fato, ocorrem dentro do processo de construção da estratégia nas organizações. A partir dessa perspectiva, o estudo enfoca o

processo decisório e suas influências no cotidiano das organizações (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972; MINTZBERG; RAISINGHANI; THEORET, 1976; ANDERSON, 1983; EISENHARDT; ZBARACKI, 1992).

Para a realização deste estudo, o setor do agronegócios foi escolhido por representar 42% das exportações totais e 37% dos empregos brasileiros (BRASIL, 2004). O setor cooperativista foi escolhido porque as transações econômicas das cooperativas correspondem a 6 % do Produto Interno Bruto (PIB); no Brasil existem aproximadamente 7.026 cooperativas com 4.800.000 cooperados que geram 180.000 empregos diretos. E no Estado do Paraná, o agronegócio gerou de valor bruto de produção R\$ 28,03 bilhões em 2003 (PARANÁ, 2003), nesta esfera estadual existem 219 cooperativas, destas 71 atuam no setor agropecuário (OCEPAR, 2005).

Além da importância econômica e social, outro aspecto que originou a escolha de cooperativas como objeto de estudo foi sua própria estrutura organizacional. O conceito adotado no artigo para uma organização cooperativa é: "uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida" (ALIANÇA INTERNACIONAL DE COOPERATIVAS, 1998; BRASIL, 2003). Portanto, se os processos de comunicação organizacional são essenciais para qualquer tipo de organização, como foi apresentado nos parágrafos anteriores, para uma cooperativa, devido à configuração de sua estrutura, eles estão no seu núcleo de caracterização enquanto tipo específico de organização.

Finalmente, a partir do que foi apresentado, este artigo se propõe a investigar de que forma os processos e o conteúdo da comunicação organizacional afetam o processo decisório em uma cooperativa paranaense de agrogotório. Este trabalho justifica-se, principalmente, por dois aspectos: o caráter embrionário do assunto em estudo, com uma tentativa de delinear os contornos da área de interseção das áreas da Comunicação Social e da Administração; e o aprofundamento do conhecimento da comunicação organizacional, um processo que, quando ocorre de maneira falha, representa custos para as organizações (JONES, 1973).

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPRÍRICO

2.1 ESTRATÉGIA E PROCESSO DECISÓRIO

Dentro de um contexto de competição, a estratégia é vital para as organizações, e está relacionada ao gerenciamento de recursos escassos e situações de incerteza. Ela é compreendida como a busca deliberada ou emergente de um padrão ou plano de ação para criar e desenvolver uma vantagem competitiva, garantindo a manutenção da existência das organizações (HENDERSON, 1998; MINTZBERG, 1998).

Este artigo, além do conceito formal de estratégia procura compreendê-la enquanto prática social. O entendimento da estratégia enquanto prática social é um movimento contemporâneo, levantado por pesquisadores europeus do fenômeno da estratégia, liderados por Richard Whittington (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004). Esse movimento procura estudar aspectos que se inserem no interior da “caixa-preta” que envolve o trabalho de elaborar estratégias.

A perspectiva da estratégia enquanto prática, considerando o contexto organizacional e social, procura abordar, basicamente, três pontos: a *práxis* da estratégia, as práticas e os praticantes. A *práxis* está relacionada ao que realmente é feito dentro das organizações no momento da criação das estratégias, as atividades rotineiras e não-rotineiras, formais e informais que ocorrem no centro e na periferia das organizações. As práticas estão relacionadas às ferramentas, comportamentos e aos processos que, geralmente, são consolidados, compartilhados e utilizados para criar estratégias. Os praticantes são os estrategistas ou as pessoas que formulam e implementam estratégias, envolvendo todos os níveis hierárquicos de uma organização (WHITTINGTON, 2006).

Para avaliar esses processos cotidianos nas organizações é necessário pesquisar os processos de comunicação que ocorrem para a formulação e implementação de estratégias, de acordo com Whittington (2003, p. 119):

... informações são coletadas e analisadas, documentos são escritos e apresentações preparadas. Existem reuniões de projeto, de diretoria, conferências, workshops... É um trabalho dispendioso. Ele abrange diretores, gerentes, planejadores, desenvolvedores, consultores, especialistas em comunicação e, algumas vezes, advogados e bancos investidores.

Alguns estudos enfocam o papel estratégico da comunicação organizacional (JARZABKOWSKI, 2003), procurando compreender como é o trabalho das reuniões, das conversas por telefone e o executado em softwares (WHITTINGTON, 2003). Porém, de acordo com Jarzabkowski (2003), existe espaço para muitas pesquisas serem executadas para compreender a natureza e o impacto da comunicação orga-

nizacional nas habilidades dos praticantes e na efetividade das organizações em distribuir informações estratégicas de forma consciente para diferentes *stakeholders* (públicos envolvidos direta ou indiretamente com a atividade organizacional).

Neste contexto, uma forma para se verificar a influência da comunicação organizacional é por meio da análise do processo decisório. De modo geral, Mintzberg; Raisinghani e Theoret (1976) definem processo decisório como uma série de ações e fatores dinâmicos que começa com a identificação de um estímulo e termina com a decisão em si. Dentre os diferentes enfoques existentes para o estudo da tomada de decisão apresentados por Eisenhardt e Zbaracki (1992), a corrente da racionalidade limitada representa o conjunto de conhecimento válido sobre o processo decisório para analisar a decisão pesquisada.

De modo geral, dois aspectos são fundamentais para a compreensão dessa corrente, o primeiro está relacionado ao questionamento da racionalidade objetiva feito por Simon (1965) e March e Simon (1966). Para Simon (1965, p. 93), “o número de alternativas que esse indivíduo deve tomar em consideração e a informação de que necessitaria para avaliá-las é tão vasta que é difícil admitir qualquer aproximação da racionalidade objetiva”. Assim, para ele, a escolha ocorre em um ambiente de “pressupostos” – premissas aceitas como bases para a escolha – e a decisão é flexível apenas dentro dos limites desses “pressupostos” (SIMON, 1965). Portanto o decisor “coloca-se numa situação onde certos estímulos e certas classes de informações terão influência sobre ele” (SIMON, 1965, p. 93).

A idéia de *satisficing* complementa as idéias da racionalidade limitada. De acordo com March e Simon (1966, p. 174), uma alternativa será considerada satisfatória, se atender a dois critérios: “1) quando houver padrões que estabeleçam os requisitos mínimos de uma alternativa; 2) quando a alternativa em causa preencher ou exceder todos esses requisitos mínimos”. Simon (1965) ainda identifica que algumas decisões são “irreversíveis”, geralmente também são consideradas de longo prazo, porque criam uma nova situação que acaba por influenciar as decisões subsequentes.

A efetividade é o último aspecto do processo decisório e está ligada à qualidade e aos resultados gerados pela decisão tomada. Uma característica de qualquer processo decisório a existência de incerteza e/ou ambigüidade (DAFT; LENGEL, 1986). *Incerteza*, segundo Galbraith (1977 *apud* DAFT; LENGEL, 1986), é a diferença entre a quantidade de informação requerida e a quantidade de informação que a organização possui para realizar uma ação. E *ambigüidade*, é a existência de múltiplas e, às vezes, conflitantes interpretações a respeito de uma situação, em que não se possui certeza a respeito de como caracterizá-la nem de como solucioná-la (DAFT; LENGEL, 1986).

Para Daft e Lengel (1986) as organizações processam informações para reduzir a ambigüidade e/ou a incerteza dentro das atividades que elas operacionalizam (Daft e Lengel, 1986). Assim, os autores propõem uma relação entre ambigüidade e incerteza interessante para a construção da modelagem de análise proposta, representada pela figura 1.

Figura 1: Relação entre ambigüidade e incerteza.

		Incerteza	
		Alta	Baixa
Ambigüidade	Alta	1) Muitos eventos ambíguos, os gerentes buscam definir questões gerais de orientação.	2) Ambigüidade ocasional, os gerentes definem abordagens para a orientação estabelecida.
	Baixa	3) Abordagem bem definida, os gerentes buscam responder a diferentes questões operacionais.	4) Situação bem definida, os gerentes buscam poucas respostas e implementam rotinas de execução.

Fonte: baseado em Daft; Lengel, 1986.

2.1.1 Abordagem do processo decisório

A abordagem apresentada por Mintzberg, Raisinghani e Theoret (1976) será utilizada para analisar o processo decisório pesquisado neste artigo, porque ela apresenta tratamento específico para a questão da comunicação organizacional. Para facilitar a leitura deste trabalho, todo o texto elaborado neste tópico foi baseado na pesquisa desenvolvida por estes autores e as referências, sempre que possível, foram supressas.

Os autores analisaram em profundidade vinte e cinco processos decisórios para criarem um modelo de análise. Para eles existem três fases para a tomada de decisão: identificação, desenvolvimento e seleção que não são, necessariamente, seqüenciais. Os autores propõem que o processo decisório começa por meio de um estímulo e possui sete rotinas centrais, três rotinas de apoio e um conjunto de seis fatores dinâmicos.

Na fase de *identificação* existem duas rotinas: reconhecimento e diagnóstico. A rotina de reconhecimento busca identificar, mais claramente, qual é o estímulo inicial do processo decisório: (i) uma oportunidade é, geral-

mente, identificada por um estímulo simples e está relacionada ao desenvolvimento de determinada situação organizacional; (ii) um problema, geralmente, requer múltiplos estímulos para sua identificação e se configura em contextos de pequenas pressões; (iii) uma crise é uma situação com surgimento repentino e alta pressão, em contexto de ambigüidade que requer atenção imediata. A rotina de diagnóstico ocorre após o início do processo decisório e da mobilização de recursos; nesse ponto, existem poucos dados a respeito do assunto que origina a decisão e canais de comunicação precisam ser abertos para aumentar a definição do assunto em pauta.

Na fase de *desenvolvimento* ocorrem as atividades que vão estabelecer uma ou mais soluções para o assunto da decisão. Duas rotinas compõem essa fase: busca e design. A rotina de busca se refere à procura por alternativas de ação, são identificados quatro tipos de busca: (i) memória, busca alternativas que já existem na memória da organização; (ii) passiva, espera por alternativas não solicitadas surgirem; (iii) "armadilha", busca atrair alternativas produzidas por outras organizações; (iv) ativa, busca direta de alternativas, com o foco de análise

variando do geral ao específico. A rotina design está relacionada ao processo de construção/criação da decisão por árvore de decisão, cujos decisores trabalham passo a passo sem o conhecimento exato do resultado, até que o processo esteja concluído.

A fase de *seleção* é considerada o último estágio do processo decisório e possui três rotinas: *screen*, avaliação-escolha e autorização. A rotina de *screen* é superficial e está relacionada à apreciação das alternativas originadas na fase de desenvolvimento; é mais orientada para eliminar alternativas inconsistentes do que para determinar qual é a mais apropriada. A rotina de avaliação-escolha pode ser realizada por três meios: (i) julgamento, quando um único decisor realiza a escolha baseada no seu próprio julgamento; (ii) barganha, quando a decisão é tomada em grupo com conflito de objetivos; e (iii) analítico, quando a decisão ocorre com avaliações objetivas a respeito de metas, conseqüências, valores e dimensões combinadas em relação aos objetivos predeterminados. A rotina de autorização ocorre quando os decisores não possuem autoridade para colocar em prática as decisões tomadas, que precisam seguir para níveis hierárquicos superiores para serem autorizadas.

As três rotinas de apoio para as fases do processo decisório são: controle, comunicação e política. A rotina de controle funciona como roteiro do processo, se refere ao modo como o decisor executa os passos que vão levá-lo a uma decisão; a rotina de comunicação promove o *input* e *output* de informações que mantêm o processo (apresentada mais adiante); e a rotina política habilita o decisor a desenvolver uma escolha em ambiente de forças e interesses conflitantes, representa a influência de indivíduos que procuram satisfazer seus próprios interesses dentro dos processos decisórios. Os fatores

dinâmicos surgem porque a progressão de uma rotina para outra não é processo livre de problemas; pelo contrário, por acontecer em contexto de sistema aberto; em ambientes dinâmicos, está sujeita a tipos diferentes de interferências. Os seis fatores dinâmicos identificados são: interrupção; atraso de programação; atraso no tempo e aceleração; atraso de *feedback*; ciclo de compreensão e reciclagem de falhas (MINTZBERG; RAISINGHANI; THEORET, 1976).

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Inicialmente, é necessário diferenciar *comunicação* de *informação*. O conceito de *informação* possui diferentes entendimentos que variam de acordo com a sub-área de Administração que o está estudando; por exemplo, tecnologia da informação ou aprendizagem organizacional, e devido ao crescimento dos estudos em tecnologia da informação, ele ganhou notoriedade. Para Shulman (2004), nessa esfera de pesquisa existe a crença de que as tecnologias eletrônicas poderiam agir como substitutas da comunicação humana e/ou melhorá-la. Porém Shulman (2004, p. 404) afirma que “a principal conseqüência da introdução de novas tecnologias de informação, dentro das organizações, não tem sido uma comunicação melhor, mas apenas uma aceleração de mal-entendidos”.

Nesta pesquisa, a *informação* se refere ao conteúdo da *comunicação* e está ligada à idéia da mensagem, um dos componentes do processo de comunicação, que é o ato global (MENEZES, 1973). A informação é inanimada, não possui a capacidade de agir ou realizar uma atividade, apenas o homem, por meio da interpretação, é capaz de atribuir-lhe significado, estabelecendo-lhe uma utilidade (SHULMAN, 2004; VYGOTSKY, 1987; BERGER;

LUCKMANN, 1985), ou seja, por meio de um processo de comunicação é que a informação adquire utilidade.

As teorias da comunicação são trabalhadas por Fisher (1993) dentro da área de Administração por meio de perspectivas. A perspectiva *mecânica* aborda a comunicação e as respostas dos receptores com o foco da análise na mensagem transmitida por um canal. A perspectiva *psicológica* trata a comunicação com o foco de análise nos processos interpretativos do receptor. A perspectiva *sistema-interatividade* enfoca na seqüência de comportamentos comunicativos que os receptores apresentam. E a perspectiva *interpretativo-simbólica* aborda os processos de comunicação enfocando como os significados são compartilhados dentro das organizações (FISHER, 1993). Estas perspectivas serão utilizadas na modelagem síntese de análise sugerida neste artigo.

O conceito de *comunicação organizacional* adotado nesta pesquisa é uma ampliação do conceito sugerido por Fisher (1993), portanto: a comunicação organizacional é um processo de trocas de informações dentro de ambientes gerenciais, orientados por objetivos, que busca reduzir a ambigüidade e a incerteza, promovendo para as pessoas envolvidas o compartilhamento das interpretações sobre determinado assunto.

A classificação dos tipos de comunicação utilizada segue a proposta apresentada por Lengel e Daft (1988) que divide a comunicação organizacional em dois tipos: *não-rotineira* e *rotineira*. A comunicação não-rotineira: possui grande potencial para gerar interpretações equivocadas, caracterizadas pela pressão do tempo, ambigüidade e surpresa. Não existe referencial compartilhado sobre o assunto e necessitam de grande troca de infor-

mações para reduzir a incerteza e a ambigüidade. E a comunicação rotineira: são comunicações simples, diretas, lógicas e sem surpresa. O referencial sobre o assunto é estabelecido previamente e não necessita de grande troca de informações para possibilitar o entendimento mútuo entre receptor e emissor.

2.2.1 Comunicação organizacional e processo decisório

Anderson (1983) salienta que o processo decisório dentro das organizações é um ato social. Assim, a tomada de decisão envolve, entre outros aspectos, interação social, busca de informações e divulgação das decisões tomadas; ou seja, é uma atividade permeada de processos de comunicação. De acordo com Simon (1965, p. 180):

A possibilidade de permitir que determinado indivíduo tome uma decisão concreta dependerá frequentemente da possibilidade de ser-lhe transmitida a informação de que precisa para tomar a decisão apropriada, e de sua capacidade para transmiti-la aos demais membros da organização em cujo comportamento se supõe essa decisão deverá influir.

March e Simon (1966) apresentam uma classificação da comunicação dentro do processo decisório: (i) comunicação para atividade não programada, categoria vala comum; (ii) comunicação para iniciar ou criar programas, incluindo os de adaptação mútua ou de coordenação de programas; (iii) comunicação para fornecer dados para aplicação de estratégias, necessários para a execução futura de programas; (iv) comunicação para evocar programas, ou seja, comunicação que serve de estímulo; (v) comunicação para a execução e para fornecer *feedback* sobre as atividades executadas. Neste estudo, apenas os quatro últimos

tópicos serão utilizados para classificar a comunicação na modelagem síntese de análise sugerida.

Como rotina específica, de acordo com o modelo de Mintzberg, Raisinighani e Theoret (1976), existem três tipos de comunicação: *exploração*, *investigação* e *disseminação*. A rotina de (i) exploração está relacionada com uma busca geral de informações solicitadas, ou não, para a tomada de decisão, é usada na construção de modelos conceituais e desenvolvimento de bancos dados; (ii) a investigação envolve buscas e pesquisas específicas de informações especiais para a tomada de decisão, com o objetivo de confirmar as informações que serão utilizadas pela decisão; (iii) a disseminação está ligada à divulgação do andamento do processo; quanto maior o número de pessoas envolvidas na decisão a ser tomada, maior o tempo gasto nessa rotina.

Pelo que foi demonstrado na fundamentação teórico-empírica, pode-se realizar a apresentação da modelagem síntese de análise utilizada neste artigo

para avaliar a comunicação organizacional. Em termos teóricos, para a realização das análises, as perspectivas da comunicação organizacional (Fisher, 1993) foram combinadas com a matriz proposta por Daft e Lengel (1986) a respeito da relação entre ambigüidade e incerteza. Depois foram inseridos os quatro tópicos da classificação para a comunicação organizacional, dentro de um processo decisório, sugerida por March e Simon (1966). Em seguida, pôde-se combinar-las com as fases de um processo decisório apresentadas por Mintzberg, Raisinighani e Theoret (1976).

A relação da comunicação organizacional com a tomada de decisão guarda ligação com as definições apresentadas para questão da ambigüidade e da incerteza. Assim, as perspectivas da comunicação, as classificações e o tipo de comunicação variam de acordo com as fases, as rotinas e as atividades que ocorrem dentro de um processo decisório propostas por Mintzberg; Raisinighani e Theoret (1976), como apresenta o quadro 1.

Quadro 1: Modelagem síntese de análise da comunicação organizacional.

	Fases da decisão			
	Identificação	Desenvolvimento		Seleção
Atividades executadas	Definição de estímulos e objetivos	Criação de alternativas	Avaliação de alternativas	Escolha e execução de ações
Rotinas de comunicação	Exploração	Investigação		Disseminação
Ambigüidade e incerteza	Ambigüidade alta e incerteza alta	Ambigüidade alta e incerteza baixa	Ambigüidade baixa e incerteza alta	Ambigüidade baixa e incerteza baixa
Perspectivas da comunicação	Interpretativo-simbólica	Psicológica	Sistema-interatividade	Mecânica
Classificação da comunicação	Comunicação para estímulos	Comunicação para a criação de programas	Comunicação para dados	Comunicação para execução e <i>feedback</i>
Tipo de comunicação	Não-rotineiro	←————→		Rotineiro

Fonte: elaborado pelos autores.

3 METODOLOGIA

O principal objetivo deste estudo é avaliar (por meio da modelagem síntese de análise) de que forma os processos e o conteúdo da comunicação organizacional afetam o processo decisório da cooperativa investigada. O delineamento da pesquisa realizada é o estudo de caso com caráter exploratório (YIN, 2001), pois a observação do fenômeno em análise ainda é recente na área de Administração. A cooperativa foi escolhida de maneira intencional (YIN, 2001) para a realização do estudo, pois sua estrutura e processos de comunicação são consolidados o que possibilitou o levantamento de informações para cada fase da decisão analisada. A abordagem é qualitativa, formada pela interpretação dos dados coletados pelo entrevistador, e por ser conduzido a partir do ambiente natural onde o fenômeno, processo ou característica acontece (CRESWELL, 2003). Foi analisado um processo de tomada de decisão estratégica que, no caso da organização escolhida, chega até a assembléia geral da cooperativa. O nível de análise adotado é a organização; a unidade de análise são as pessoas envolvidas no processo decisório estudado. O corte da pesquisa é transversal, pois a análise é feita no momento atual das organizações; porém a avaliação procurou resgatar, por meio das entrevistas, aspectos que estavam envol-

vidos nos contextos vivenciados durante o processo de tomada de decisão, de acordo com a proposta de Mintzberg; Raisinghami e Theoret (1976).

Nesta pesquisa procurou-se aumentar a validade e a confiabilidade do trabalho realizado por meio da aplicação de alguns procedimentos sugeridos por Yin (2001). A validade do protocolo de estudo de caso utilizado foi obtida por meio da validação de face e de conteúdo realizadas por outros pesquisadores dos temas abordados no artigo.

Em relação à confiabilidade buscou-se a validade de construto e a validade externa. Para a validade de construto, várias fontes de evidências foram utilizadas, e após a análise dos dados, o relatório foi remetido aos entrevistados para análise. Em relação à validade externa, com a intenção de viabilizar a replicação deste estudo, buscou-se explicitar ao máximo possível (dentro dos limites de um artigo) os aspectos fundamentais para a realização desta pesquisa.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas com roteiro semi-estruturado realizadas com pessoas que compõem a diretoria executiva, o corpo gerencial e os cooperados que estavam envolvidos com a decisão avaliada. Foram realizadas quatro entrevistas, o quadro 2 apresenta a relação das pessoas que foram entrevistadas.

Quadro 2: Relação de entrevistados.

Organização	Entrevistado 1	Diretor vice-presidente
	Entrevistado 2	Gerente indústria de sucos
	Entrevistado 3	Membro da comissão do suco de laranja
	Entrevistado 4	Membro da comissão do suco de laranja

Fonte: Entrevistados

Os dados secundários foram coletados por meio de relatórios de pesquisas realizadas a respeito da comunicação organizacional presentes em

bases de dados acadêmicas. Também foram levantadas informações em jornais, revistas, relatórios, estudos setoriais e bases de dados da Organização

das Cooperativas do Brasil – OCB. Também foi realizada análise documental avaliando documentos, instrumentos e processos de comunicação utilizados para a tomada de decisão, tais como: balancetes, atas de reuniões, informativas e instrumentos de divulgação.

Os dados obtidos por meio das entrevistas e dos documentos foram analisados por meio de cruzamento com o referencial teórico. Foi utilizada a análise

de conteúdo de natureza qualitativa, válida para verificações baseadas na presença dos critérios analisados (BARDIN, 1994) com um modelo fechado (LAVILLE; DIONNE, 1999), em que as categorias de análise são definidas previamente pelo pesquisador com base em referencial teórico-empírico e submetidas à realidade dos dados coletados. As categorias de análise desenvolvidas para este estudo são apresentadas no quadro 3.

Quadro 3: Categorias de análise para o processo decisório.

Processo decisório	Geral	Fases da decisão
		Rotinas do processo decisório
		Rotinas de comunicação
	Modelagem síntese de análise da comunicação organizacional	Tipo de informação
		Classificação da comunicação
		Perspectivas da comunicação
		Ambigüidade e incerteza

Fonte: elaborado pelos autores.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A cooperativa pesquisada se localiza na cidade de Rolândia, interior do Estado do Paraná. Iniciou suas atividades em 1963, como uma cooperativa de café, com a orientação de prestação de serviço aos seus cooperados. Porém, em 1975, depois de crises na lavoura de café, a cooperativa incentivou o cultivo de soja, milho e trigo; desde então ela desenvolve suas atividades a partir de uma estratégia de diversificação, procurando agregar valor aos seus produtos e verticalizando o processo produtivo.

O quadro funcional da organização conta com cerca de 1.400 funcionários. Ela tem cerca de 7.400 cooperados distribuídos em todas as suas atividades; destes apenas 190 são cooperados do suco de laranja, produto-foco das análises desta pesquisa. Ela dispõe de 34 entrepostos espalhados pelo interior do estado para facilitar a capta-

ção dos seus produtos. No caso da laranja, não existe nenhum entreposto, porque as frutas são processadas diretamente na planta industrial. O faturamento bruto da cooperativa em 2004 atingiu o valor aproximado de R\$ 750 milhões.

A análise dos dados avaliou uma decisão de investimento em planta industrial, que utilizou como fonte de financiamento o programa de Revitalização das Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP. Esse programa foi lançado pelo governo federal por meio da Medida Provisória 1.715 de 03/09/98 (2.168-38, última reedição) e foi regulamentado pelo Decreto nº 2.936 de 11/01/99. O objetivo do Recoop é:

reestruturar e capitalizar as cooperativas agropecuárias, que foram aprovadas pelo Comitê Executivo do RECOOP, visando seu desenvolvimento auto-sustentado, em condições de competitividade e efetividade, que resulte na manutenção, geração e

melhoria do emprego e renda (BRASIL, 1999).

Na fase de identificação (MINTZBERG; RAISINGHANI; THEORET, 1976), o contexto organizacional foi marcado pela decadência da lavoura de café dos cooperados. Essa decadência promoveu a troca de boa parte da lavoura de café pelo cultivo de soja e/ou cana-de-açúcar. Porém, de acordo com os entrevistados, a região geográfica da cooperativa possuía uma cultura de cultivo ligada a lavouras permanentes. Por isso, ela iniciou os processos para plantar laranja e, posteriormente, construir a planta industrial de suco de laranja.

Uma característica interessante no contexto da decisão é o tempo decorrido entre a decisão de plantar laranjas e a construção da fábrica, primeiro porque o pé de laranja leva três anos para começar a produzir laranja; e segundo porque era necessário atingir determinado volume crítico de produção de frutas para poder viabilizar a construção da indústria.

A partir dos dados coletados, na fase de identificação, a rotina de reconhecimento pode ser caracterizada como problema-oportunidade. O problema era encontrar e desenvolver uma cultura que pudesse substituir a lavoura de café, "... saindo do café, o que pode substituir o café? A laranja era uma alternativa boa que tem uma característica muito próxima [do café] na forma de você trabalhar..." (ENTREVISTADO 1). E a situação também era uma oportunidade por causa do aumento mundial no consumo de "suco de laranja a partir do final da década de 80" (ENTREVISTADO 2).

A rotina de diagnóstico, segunda rotina da fase de identificação, de acordo com a análise dos dados, identificou os seguintes objetivos que orientaram a tomada de decisão: 1) diversificar a

produção dos cooperados; 2) verticalizar a produção de laranja; 3) agregar valor ao produto; e 4) substituir a lavoura de café.

A rotina de comunicação-exploração que busca levantar informações gerais, ainda dentro da rotina de diagnóstico, apresentou uma característica específica, pois a cultura da laranja para a região seria totalmente nova, ou seja, seria criada a partir do ponto zero. De acordo com os dados levantados o primeiro processo, que pode ser identificado para a criação da cultura da laranja na organização foi o comportamento pioneiro de um cooperado que estava em contato freqüente com as informações dos produtores de laranja dos Estados Unidos, nas palavras do entrevistado 1: "... [ele] foi a 'semente' inicial para o projeto laranja".

O segundo processo foi a avaliação inicial se a região teria condições geográficas e topográficas para cultivar laranja, como afirma o entrevistado 1: "... essa é uma região excelente para produzir laranja, tem alta produtividade". E o terceiro foi a intenção de montar a planta industrial para agregar valor ao produto e atender um nicho de mercado diferenciado da *commodity*, basicamente o mercado europeu, que exigia um suco de alto padrão.

Em relação à modelagem síntese de análise da comunicação organizacional nesta fase, pode-se levantar os seguintes aspectos. O contexto da ambigüidade e incerteza (DAFT; LENGEL, 1986) pode ser classificado como ambiente de ambigüidade e incerteza altas, verificadas no contexto de criação de uma nova cultura; onde não havia o conhecimento prévio das informações a respeito da cultura da laranja na organização e os envolvidos apenas definiram as orientações gerais (no caso, os objetivos). Neste sentido, o tipo de informação nesta fase foi essen-

cialmente não-rotineiro, com grande potencial para originar interpretações equivocadas (LENGEL; DAFT, 1988). A perspectiva da comunicação predominante foi a interpretativo-simbólica (Fisher, 1993) em que a organização definiu os significados da decisão, e a comunicação organizacional é classificada como comunicação para estímulos (MARCH; SIMON, 1966), ou seja, iniciou os demais processos para a decisão.

A fase de desenvolvimento (MINTZBERG; RAISINGHANI; THEORET, 1976), de acordo com os dados coletados, não apresentou a rotina de design. Somente a rotina de busca esteve presente e foi classificada como ativa, com apenas uma única proposta de investimento elaborada pela organização pesquisada. A partir dos dados coletados, a rotina de comunicação-investigação serviu de suporte para os dois momentos que ocorreram dentro dessa fase, o primeiro relacionado à criação de alternativas (informações sobre o cultivo da laranja e indústria) e o segundo relacionado à avaliação de alternativas (informações sobre mercado e econômico-financeiras).

No primeiro processo de criação, relacionado ao cultivo, a rotina de comunicação-investigação foi utilizada para buscar informações sobre quais variedades de laranja seriam ideais para a região da cooperativa, manejo da cultura, adubação e colheita, pragas que atacavam a lavoura e quais técnicas são efetivas para a proteção da lavoura. Uma informação importante buscada para o projeto foi encontrar um conjunto de plantas matrizes conhecidas, sadias e produtivas para originar os clones utilizados na organização: "... isso é importantíssimo para o projeto" (ENTREVISTADO 2). Ainda, foi necessário criar um grupo de fomento que procurou disseminar a cultura da plantação de laranja, a cooperativa implantou uma política de troca de

mudas, na qual ela fornecia a muda (40% do custo de plantio) e o produtor pagava em frutas dentro de um prazo de seis anos (com três anos de carência). Essas ações equilibraram as dificuldades ligadas ao fomento da cultura da laranja, porque o "investimento é alto e de longo prazo" (ENTREVISTADO 2).

O segundo processo de criação, relacionado à indústria, ocorreu cerca de dez anos depois que a primeira lavoura de laranja foi criada. A rotina de comunicação-investigação para informação técnica da indústria foi operacionalizada por meio da contratação de uma consultoria especializada e reuniões para discutir a proposta. De acordo com o entrevistado 2, ao longo desse período de dez anos, ocorreu muita discussão sobre o tamanho e a tecnologia de processamento que seria utilizada na indústria; a consultoria foi contratada para colaborar na solução dessa questão, como mostra a citação abaixo:

... a gente já tinha discutido e rediscutido a questão dos equipamentos, do produto que eu quero fazer final... coloco mais uma centrífuga coloco menos uma centrífuga, vou pasteurizar mais ou menos [...] durabilidade [do equipamento] maior ou menor [...] a gente procurou ouvir o consultor [sobre os melhores equipamentos] (ENTREVISTADO 2).

O segundo momento, relacionado à avaliação da proposta criada contou com as informações de mercado e econômico-financeiras. A rotina de comunicação-investigação para as informações de mercado foi operacionalizada pelo setor de planejamento da organização. De acordo com os entrevistados, ela buscou informações em institutos de pesquisas agrícolas como o IAPAR, órgãos do governo e universidades. Também foram levantadas informações sobre o crescimento do

consumo mundial de suco de laranja, a compilação desses dados foi utilizada para a proposta elaborada, "... você vai fazendo a análises dos dados para que você tenha um projeto que espelha a realidade" (ENTREVISTADO 1).

A rotina de comunicação-investigação para as informações da viabilidade econômico-financeira ocorreu depois que a informação técnica da indústria e do mercado estavam prontas, pois era necessário saber quais seriam os custos totais do investimento e as previsões de vendas para elaborar os índices de viabilidade econômico-financeira. O projeto contou com os índices financeiros básicos, como valor presente líquido (VPL), *payback*, retorno sobre o investimento (ROI) e demonstração de entradas e saídas de fluxo de caixa.

Foram levantados os seguintes aspectos em relação à modelagem síntese de análise da comunicação organizacional nesta fase. O contexto da ambigüidade e incerteza (DAFT; LENGEL, 1986) pode ser classificado no primeiro momento, criação de alternativas (lavoura e indústria), como ambiente de ambigüidade alta e incerteza baixa, em que, a partir dos objetivos gerais, a alternativa de abordagem foi definida (tipo de planta e indústria que seria construída); e no segundo momento, a avaliação de alternativa, como ambiente de ambigüidade baixa e incerteza alta, em que se buscou responder a questões operacionais, ou seja, levantar informações de mercado e econômico-financeiras.

O tipo de informação presente no primeiro momento foi essencialmente rotineiro (LENGEL; DAFT, 1988), pois se tratavam de informações técnicas conhecidas por pessoas envolvidas com agronegócio, porém devido ao contexto organizacional (implantação de nova cultura) elas assumem caráter não-rotineiro já que não existia um referencial

compartilhado previamente. No segundo momento, as informações de mercado e econômico-financeiras, a classificação pode ser rotineira (LENGEL; DAFT, 1988), pois foram informações simples e de fácil compreensão para os envolvidos.

A perspectiva teórica predominante no primeiro momento foi a psicológica (FISHER, 1993), em que processos interpretativos dos envolvidos influenciaram a interpretação dos objetivos pré-definidos e, conseqüentemente, as possibilidades elaboradas. No segundo momento, a perspectiva foi a sistema-interatividade (FISHER, 1993), em que a seqüência de comportamentos comunicativos aprendida em situações anteriores também foi utilizada para levantar informações de mercado e econômico-financeiras. De acordo com os dados coletados, a comunicação organizacional, no primeiro momento, é classificada como comunicação para criação de programas (MARCH; SIMON, 1966), que buscou informações que colaboraram para a criação de alternativas; no segundo momento é classificada como comunicação para dados (MARCH; SIMON, 1966), pois buscou informações que serviram como dados na avaliação da proposta que havia sido elaborada.

A fase de seleção (MINTZBERG; RAISINGHANI; THEORET, 1976), de acordo com os dados pesquisados, não apresentou a rotina de *screen*, essa rotina foi diluída nos processos de refinamento da única proposta elaborada na fase de desenvolvimento. A rotina de avaliação-escolha esteve relacionada ao conselho de administração, comitê central de cooperados, grupo de cooperados interessados no projeto. Para o conselho de administração e o comitê central de cooperados foram realizadas reuniões em que as informações técnicas ficaram em segun-

do plano, porque, de acordo com o entrevistado 2, “ele [o conselho] confiava na parte técnica, que éramos nós. Se eu vou colocar extratora [...], caldeira [...], isso para eles não [importava]. A preocupação era em cima do resultado”. Assim, as discussões giraram em torno de como pagar a indústria, de quanto seria o investimento e como ele afetaria a estrutura global da cooperativa.

Após os dois primeiros grupos, a proposta de investimento foi apresentada para os cooperados interessados juntamente com um contrato que discriminava a assistência técnica e os compromissos de entrega da matéria-prima durante o tempo que era necessário para pagar a indústria. Foram apresentados também os valores que seriam descontados por caixa de laranja para realizar esse pagamento, aspecto ligado à exigência do programa RECOOP de imobilização de recursos para saldar o investimento. Durante a reunião com os cooperados, as dúvidas que surgiram estavam relacionadas à viabilidade econômico-financeira, “... a dúvida era se [a indústria] vai dar certo” (Entrevistado 3); para o entrevistado 4 “sempre há um cooperado que tem uma dúvida ou outra a respeito da parte financeira, da parte do contrato...”. De acordo com os dados coletados, estas dúvidas foram solucionadas na própria reunião.

A rotina de avaliação-escolha, de acordo com os dados coletados, é classificada como analítica, pois a decisão ocorreu a partir de avaliações objetivas a respeito de metas, valores e dimensões do projeto em relação ao conjunto de objetivos predeterminados. Um aspecto interessante desse processo é que a proposta de decisão foi colocada pela diretoria executiva para o conselho de administração para depois chegar ao comitê central e aos cooperados, porém se não houvesse

aprovação pelo comitê e pelo grupo de cooperados, a proposta precisaria ser refeita.

Outro ponto relacionado à decisão é o fator político que poderia originar um processo de barganha conflituoso, foi minimizado por causa da estrutura organizacional da cooperativa, que se assemelha ao tipo holding, onde cada projeto é tratado individualmente e independente dos demais, fazendo com que as pessoas envolvidas na decisão se concentrassem apenas no projeto laranja, já que nem todos os cooperados participariam desse projeto.

A rotina de autorização foi operacionalizada, primeiramente, com a realização de 28 pré-assembléias realizadas nos entrepostos da organização para:

... o conselho de administração [...] vai lá próximo onde o indivíduo [cooperado] tem a propriedade, onde ele mora [...]. Ele tem oportunidade de participar. Nesta pré-assembléia, ele não decide, mas ele opina [...] ele discute, opina, questiona, dá sugestões e isto anota [...] prepara tudo isso aí vem para a assembléia geral (ENTREVISTADO 1).

Após estas pré-assembléias, foi realizada a assembléia geral aberta a todos os cooperados que apresenta um percentual de comparecimento de cerca de 20%:

... aquele que já viu o que vai ser decidido [...] por que essa pauta publicada, ele sabe, com antecedência [...] ‘eu já vi, é isso, eu concordo e tudo bem, eu posso delegar para quem for. Por que não vai mudar aquilo que foi discutido na pré-assembléia (ENTREVISTADO 1).

A partir da aprovação e da autorização da decisão, a rotina de comunicação-disseminação foi operacionalizada por meio de um evento de inauguração, da cobertura jornalística local, reuniões, assistência técnica e do

jornal interno, que ainda existia na época da decisão.

A execução da construção da planta industrial da laranja foi do tipo *turn key*, ou seja, a mesma empresa que elaborou a proposta técnica da indústria, a construiu. De acordo com os entrevistados, a cooperativa adotou a postura de não interferir muito nesse processo de construção, para poder cobrar os resultados prometidos após a conclusão das obras. O acompanhamento dos trabalhos era feito por meio de reuniões semanais, contato telefônico e e-mails entre a empresa responsável pela obra e a cooperativa.

A planta industrial construída busca não perder nada no processo de industrialização. Além de produzir o suco concentrado, ocorre a extração de óleos essenciais da casca da laranja; e o bagaço é transformado em ração para animais. A água retirada na evaporação do suco é utilizada para lavar frutas, o piso da fábrica e ainda é utilizada na indústria de cana-de-açúcar. A alimentação da caldeira da fábrica é feita por cavaco, sobra da indústria moveleira. De acordo com os entrevistados, o suco produzido é 100% rastreável desde a produção até o processamento final, o que lhe atribui diferencial competitivo para o mercado de exportação.

Em relação à modelagem síntese de análise da comunicação organizacional na fase de seleção, o contexto de ambigüidade e incerteza (DAFT; LENGEL, 1986) é classificado como ambiente de baixas ambigüidade e incerteza, em que a situação estava clara e bem definida, viabilizando a tomada e a execução da decisão. As informações presentes tanto no momento da decisão quanto no momento da execução foram, essencialmente, rotineiras (LENGEL e DAFT, 1988), informações simples, racionais e que promovessem o fácil entendimento entre emissor e receptor;

portanto, todo o processo empregado para informar os cooperados sobre a decisão e a apresentação da proposta de investimento procurou esclarecer diretamente aquilo que estava sendo transmitido. A perspectiva teórica predominante é a mecânica (FISHER, 1993) em que as mensagens foram simples, diretas e objetivas, desencadeando um conjunto de respostas imediatas pelos receptores; a comunicação organizacional é classificada como comunicação para execução e *feedback* (MARCH; SIMON, 1966), ou seja, a principal preocupação era informar a respeito das questões envolvidas na decisão, ou fornecer instruções de comando para a execução das atividades aprovadas no processo decisório.

O fator tempo é uma informação importante a respeito da decisão em estudo, de acordo com os dados coletados, cerca de dez anos se passaram entre a elaboração da lavoura e a tomada de decisão da indústria. Ou seja, a organização teve tempo disponível para buscar ou criar as informações necessárias para a tomada de decisão. A existência de um prolongado período de tempo disponível para a tomada de decisão parece ter influenciado os aspectos importantes para a decisão, por exemplo, acesso à informação. Essa constatação é coerente com o que March e Simon (1966, p. 209-210) propõem:

[...] aos efeitos da pressão do tempo, podemos prever que o padrão das comunicações terá maior influência nas atividades não programadas, realizadas com prazo marcado e sob a pressão do tempo, do que sobre atividades que exijam processos decisórios relativamente lentos e ponderados. Havendo tempo suficiente, se uma determinada informação estiver disponível em qualquer setor da organização, e for pertinente a uma determinada decisão, esse fato provavelmente será notado [se não, a organização

poderá criá-la]. Entretanto, quando as decisões são tomadas com relativa rapidez, é provável que somente sejam aproveitadas as informações disponíveis no próprio local.

A partir dos dados apresentados, a decisão ainda pode ser relacionada a mais um aspecto identificado por Simon (1965). Ela pode ser considerada como “irreversível”, porque criou uma situação organizacional que influencia as decisões e atividades subseqüentes da organização. Como mostra as citações a seguir:

O que nós estamos fazendo é dobrar a fábrica, porque nós chegamos na capacidade máxima dela e tem muito mais gente querendo plantar laranja. É um negócio espetacular, mesmo na condição de dólar baixo. Ainda é melhor que as outras culturas da região [...] a dificuldade nossa é ter capacidade de fábrica para atender todos os cooperados que querem entrar agora (ENTREVISTADO 1).

5 CONCLUSÕES

O ponto de partida para este estudo foi o paradoxo que existe nos conceitos normalmente aceitos de organização que não apresentavam os processos de comunicação que lhe serviriam de suporte. Essa primeira afirmação permitiu os seguintes questionamentos, como a comunicação organizacional é abordada dentro da área acadêmica da Administração brasileira? Existe referencial e/ou modelos de análises estabelecidos?

Nas revisões bibliográficas, verificou-se que a abordagem acadêmica da comunicação organizacional era, essencialmente, instrumental e não havia nenhum modelo de análise estabelecido. A partir dessa constatação, o presente artigo procurou sugerir uma modelagem síntese de análise que abordasse aspectos teóricos relaciona-

dos à comunicação organizacional, originando uma ponte que permitisse ligá-la, de modo mais complexo, aos diferentes conceitos da área de Administração, como, por exemplo, processo decisório.

O estudo do processo decisório foi escolhido porque suas características evidenciam sua ligação com processos de comunicação, ou seja, porque a comunicação organizacional funciona como suporte ao processo decisório. Para realizar esse paralelo, foi necessário buscar um conteúdo mínimo dos processos de comunicação presentes na decisão analisada.

De modo geral, a utilização do modelo adotado nas análises do processo decisório foi satisfatória, e serviu para a caracterização da tomada de decisão estudada. A divisão do processo decisório por fases, para o caso analisado, mostrou que as fases de identificação e desenvolvimento foram cruciais para a decisão estudada, pois apenas uma proposta foi elaborada para a decisão. A fase de seleção e os processos de execução também foram importantes; porém as atividades executadas nessas fases foram seqüências do trabalho desenvolvido nas fases anteriores. Outra característica encontrada no processo decisório estudado está relacionada aos aspectos da racionalidade limitada: ambiente de pressupostos e *satisficing*. O ambiente de pressupostos é verificado no momento em que as pessoas envolvidas na decisão estão numa situação, em que apenas algumas classes de informações os influenciam, como informações sobre a lavoura de laranja e seu processo de industrialização. E a idéia de *satisficing* foi encontrada para os critérios de avaliação dos equipamentos industriais propostos para o investimento.

Pode-se realizar aqui uma pequena inferência analítica: em processos decisórios em que uma única proposta é elaborada, as fases de identificação e desenvolvimento são tão importantes quanto o momento da decisão em si. Pois, como existe apenas uma única alternativa para ser avaliada, um processo de elaboração não criterioso pode inviabilizar todo o processo decisório, incluindo uma tomada de decisão equivocada, porque não existe o fator de comparação entre alternativas possíveis. Assim, dentro do referencial da estratégia enquanto prática, essa situação sinaliza a necessidade de desenvolver estudos focados nessas fases da decisão, para compreender, de modo aprofundado, quais são e como são executadas as atividades que ocorrem durante esses episódios de *práxis*.

Neste estudo, foram avaliados três grandes grupos de episódios de *práxis*: o momento anterior à decisão, o momento da decisão em si e o período posterior à decisão. De modo geral, nesses três grupos foi possível identificar configurações diferentes para as idéias de praticantes, práticas e *práxis*. Porém, devido a restrições de tempo, do objeto de estudo e do método de pesquisa somente foi possível realizar um aprofundamento para capturar aspectos relevantes da *práxis* a partir dos processos de comunicação presentes nesses grupos de episódios.

A modelagem síntese de análise para a comunicação organizacional, proposta por este artigo, mostrou-se válida para captar, em termos teóricos, a essência dos processos de comunicação em cada uma das fases do processo decisório. A modelagem da fase de identificação demonstrou um contexto de altas ambigüidade e incerteza; atividades de aproximação do processo decisório com processos de

comunicação para estímulos, em que os envolvidos estavam iniciando a construção da realidade da decisão para eles, ou seja, estavam construindo os seus significados.

Os aspectos da modelagem para a fase de desenvolvimento demonstraram os dois momentos diferentes que ocorrem dentro dessa etapa. O momento de criação de alternativas apresentou-se em contexto de ambigüidade alta e incerteza baixa; em que as pessoas envolvidas, por meio de uma comunicação para criação de programas, criaram diferentes alternativas de abordagem para os objetivos definidos na fase de identificação. E o momento de avaliação ocorreu em contexto de ambigüidade baixa e incerteza alta; em que as pessoas envolvidas utilizaram processos de comunicação para coletar dados ou informações que proporcionassem a avaliação e a escolha de uma única alternativa entre as abordagens criadas.

Para a fase de seleção, a modelagem envolveu o momento da decisão em si e as atividades de execução. Nessa fase o contexto foi de baixas ambigüidade e incerteza para que a comunicação para execução e *feedback* pudesse ser facilmente compreendida por todas as pessoas envolvidas nessa fase, possibilitando a tomada de decisão e a execução das ações.

A realização deste estudo de maneira alguma esgota todas as possibilidades de abordagem do assunto comunicação organizacional. Pelo contrário, ela apresenta mais um caminho para as pesquisas científicas do tema. Como sugestões para estudos futuros podem-se citar, por exemplo: a reprodução da modelagem síntese de análise da comunicação organizacional dentro do processo decisório em outros casos; e a realização de estudos que relacio-

nem a modelagem síntese com os processos de institucionalização.

Nesta pesquisa, foram verificadas durante a análise dos dados questões relevantes sobre a temática em estudo e, a partir da finalização deste trabalho, outras perguntas surgiram. É válido salientar que o estudo atingiu o seu objetivo central, demonstrando como os aspectos da comunicação organizacional afetaram o processo de tomada de decisão. Neste sentido, a decisão utilizou a comunicação organizacional como um suporte que colaborou com a construção de um novo contexto organizacional. Entre outros resultados deste trabalho, é oportuno destacar a elaboração da modelagem síntese de análise para a comunicação organizacional que pode ser reproduzida em outras oportunidades para demonstrar sua validade como composto teórico. Em termos práticos, a pesquisa procurou demonstrar diferentes nuances que a comunicação pode assumir dentro de um processo decisório, aumentando a compreensão do administrador sobre a importância desse aspecto nas atividades administrativas.

Este estudo ainda serve de alerta para que pesquisadores da área de Administração levem em consideração os aspectos levantados aqui e outros que existem, quando estiverem abordando assuntos relacionados à comunicação organizacional, evitando o tratamento demasiadamente instrumental. Esta pesquisa procurou colocar a comunicação organizacional no mesmo patamar que outros assuntos abordados dentro da esfera da Administração.

REFERÊNCIAS

Agronegócio Brasileiro: Uma Oportunidade de Investimentos. In: MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2004.

Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 18 maio 2005.

ALIANÇA INTERNACIONAL DE COOPERATIVAS, 1998. Disponível em: <<http://www.ica.coop/ica/pt/ptprinciples.html>>. Acesso em 18 maio 2005.

ANDERSON, P. A. Decision making by objection and the Cuban missile crisis. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 28, p. 201-222, 1983.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

BERGER, P. L. e LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1985.

BRASIL. Decreto nº. 2.936, de 11 de janeiro de 1999. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 12 jan. 1999. Seção 1, p. 17.

CLEGG, S, CARTER, C. e KORNBERGER, M. A "máquina estratégica": fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 44, nº.4, p.21-31, 2004.

COHEN, M.; MARCH, J e OLSEN, J. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 17, p. 1-25, 1972.

Cooperativismo. In: MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, 2003. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 18 maio 2005.

CRESWELL, W. J. **Reserach design**: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. California: Sage Publication, 2003.

DAFT, R. L. e LENGEL, R. H. Organizational information requirements, media richness and structural design. **Management Science**. Vol. 32, nº 5, p. 554-571, 1986.

EISENHARDT, K. M e ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**. Vol. 19, p. 17-37, 1992.

FISHER, D. **Communication in organizations**. St. Paul: West Publishing, 1993.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

JARZABKOWSKI, P. Relevance in Theory & Relevance in Practice: Strategy Theory in Practice. In: EUROPEAN GROUP OF ORGANIZATIONAL STUDIES COLLOQUIUM.

- 19., 2003. Copenhagen. **Proceedings...** Copenhagen: EGOS, 2003.
- JONES, M. H. **Tomada de decisões pelo executivo**. São Paulo: Atlas, 1973.
- LAVILLE, C. e DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- LENGEL, R. H. e DAFT, R. L. The selection of communication media as an executive skill. **The Academy of Management Executive**. Vol. 2, p. 225-232, Aug, 1988.
- MARCH, J. G. e SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1966.
- MENEZES, E. D. B. de. Fundamentos sociológicos da comunicação. In: SÁ, A. **Fundamentos científicos da comunicação**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- MILLER, S. e WILSON, D. Locked in and Locked out: Involvement and Influence in Strategizing Processes. In: EUROPEAN GROUP OF ORGANIZATIONAL STUDIES COLLOQUIUM. 21., 2005. Berlin. **Proceedings...** Berlin: EGOS, 2005.
- MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MINTZBERG, H; RAISINGHANI, D e THEORET, A. The structure of 'unstructured' decision processes. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 21, p. 246-275, 1976.
- PETTIGREW, A; THOMAS, H e WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002.
- PUTNAM, L; PHILLIPS, N. e CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, S; HARDY, C e NORD, W. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004.
- REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S; HARDY, C e NORD, W. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.
- SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural and open systems**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- SHULMAN, A. B. Colocando a tecnologia de informação no devido lugar: comunicação e bom desempenho de grupos de trabalho. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004.
- SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
- Sistema OCEPAR. Disponível em: <<http://www.ocepar.org.br/ocepar/index.html>>. Acesso em: 18 maio 2005.
- Valor bruto da produção agropecuária paranaense em 2003. Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento (SEAB). Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/seab/>>. Acesso em: 18 maio 2005.
- VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1987.
- WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**. Vol. 1(1), p. 119-127, February, 2003.
- WHITTINGTON, R; JARZABKOWSKI, P; MAYER, M; MOUNOUD, E; NAHAPIET, J and ROULEAU L. Taking Strategy Seriously: Responsibility and Reform of an Important Social Practice. **Journal of Management Inquiry**. Vol. 12, nº. 4, p. 396-409, 2003.
- WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 44, nº 4, p. 44-53, 2004.
- _____. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**. Vol. 27, nº. 5, p. 613-634, 2006.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.