

O fator dominante nos processos organizacionais que influencia a criação de significado: um estudo à luz dos gestores do IFPB - Campus João Pessoa

Raimundo Silveira Filho

Jucimar Casimiro de Andrade

Resumo

O presente estudo objetivou identificar o fator dominante nos processos organizacionais de criação de significado que se revela na forma de crenças ou ações dos gestores que compõem departamentos, coordenações e diretorias do IFPB-JP. Para tanto, a pesquisa foi respaldada na perspectiva teórica de Weick, citada por Choo (2003), a qual descreve um ambiente interpretado a partir de crenças associadas à discussão e à expectativa, assim como às ações que estão relacionadas à manipulação e ao compromisso. Foram investigados dez gestores durante o mês de junho de 2015. O acesso aos sujeitos da pesquisa se deu através de contatos agendados previamente. A pesquisa de campo foi realizada em 25 dias; de forma descritiva, não probabilística por acessibilidade. Os dados foram coletados através da aplicação do questionário e evidenciou-se a predominância do fator 2 (expectativa) como o mais adotado dentre os gestores que participaram da pesquisa. Sendo a “expectativa” o fator dominante, a interpretação volta-se para a conectividade de indícios que parecem semelhantes e que possam se adequar uns aos outros à rede de referências. Tal fenômeno gera um campo gravitacional (fator dominante) que influencia os gestores do IFPB-JP durante a criação de significado.

Palavras – chave: Criação de significado. Crenças. Ações. Fator dominante

Abstract

This study aimed to identify the dominant factor in the organizational processes of creating meaning is revealed in the form of beliefs or actions of managers that make up departments, coordinators and directors of IFPB-JP. Therefore, the research was supported in the theoretical perspective of Weick, quoted by Choo (2003), which describes an interpreted environment from beliefs associated with the discussion and expectation, as well as the actions that are related to manipulation and compromise. Ten managers were investigated during the month of June 2015. Access to the research subjects was through counted previously scheduled. The field research was carried out in 25 days; descriptively, not probabilistic for accessibility. Data were collected through the questionnaire and showed the predominance of factor 2 (expectation) as the most widely adopted among the managers who participated in the survey. As the "expected" the dominant factor, the interpretation back to the connectivity indicia which appear similar and can be adapted to each other to the network references. This phenomenon generates a gravitational field (dominant factor) which influences the IFPB-JP managers for the creation of meaning.

Keywords: Meaning of creation. Beliefs. Actions. Dominant factor

1 INTRODUÇÃO

Criar novas estratégias para fazer frente às mudanças do ambiente externo tem sido assunto recorrente entre as organizações que almejam permanecer no mercado, ou, quem sabe, conquistar uma grande fatia deste. Na mesma direção do pensamento estratégico, um segundo incômodo, agora de natureza interna, recai sobre a problemática de construir significado a partir do que foi apreendido da atmosfera competitiva; percepção que está carregada de informações ambivalentes e sujeitas a múltiplas interpretações. Sendo assim, Choo (2003) chama a atenção para a dificuldade de selecionar uma interpretação adequada, uma vez que cada pessoa julga uma parte do ambiente interessante, dependendo de seus valores, sua vida e sua experiência.

Para obter o consenso entre indivíduos e grupos que têm histórias e estilos de criar significados diferentes, o mesmo autor afirma existir evidências de que as organizações utilizam dois métodos para criação de significados: processos orientados por crenças e processos orientados por ações. Uma definição dada à primeira categoria indica que grupos de pessoas criam redes de significados a partir de procedimentos que são orientados por créditos e que estes estão entrelaçados a um conjunto de indícios claros e plausíveis (CHOO, 2003). Todavia, quando há uma preocupação com o comportamento de pessoas que criam ou modificam as estruturas cognitivas que dão sentido a tais procedimentos, fica notória a ênfase atribuída às ações dos indivíduos.

Mesmo não participando do ambiente complexo e competitivo das organizações privadas, o IFPB também enfrenta dificuldades quando o assunto é criar significados para administrar as ambiguidades provenientes da relação entre servidores e ambiente organizacional. Nesse sentido, a pesquisa foi realizada com os dez gestores de departamentos mais influentes no processo decisório do Campus João Pessoa. Logo, o objetivo deste trabalho passa por identificar o fator dominante, extraído das crenças e ações como produto das relações entre pessoas e processos organizacionais que, no âmbito do IFPB-JP, influencia a criação de significado.

A pesquisa abordou a criação de significado como resultado de dois elementos que, segundo Weick (1995), revelam-se em crenças e ações. O primeiro orienta os processos em que grupos de pessoas apropriam-se de fatores como a discussão e a expectativa. Desta forma, criam redes de significados. O segundo direciona os processos com a finalidade de criar significado através do compromisso e da manipulação. Portanto, o estudo foi oportuno e importante na análise destes quatro fatores como ferramentas indispensáveis à busca da resposta para seguinte

questão: Qual o fator dominante, nos processos organizacionais do IFPB-JP, que influencia a criação de significado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO A PARTIR DO PROCESSO DE DISCUSSÃO

Em ambientes organizacionais sujeitos a informações complexas, constata-se que as pessoas criam redes de significados que se justapõem a indícios claros e plausíveis e são extraídos de determinados processos até formarem estruturas amplas de interpretações (CHOO, 2003). Nem sempre os indícios percebidos pelos autores de significados estão em consonância com as crenças enraizadas no âmbito da organização em análise. Sendo assim, instala-se o paradoxo que remete à orientação da discussão como mecanismo de saída. O cenário do debate é um espaço, cujo procedimento pode ser considerado aceitável para discutir a ambivalência e a contradição que são inerentes à maioria das questões. Dessa forma, a construção de significado requer a prática da expressividade (ZARIFIAN, 2001), do diálogo, da manifestação de opiniões comuns e divergentes sem que ocorram críticas ou represálias (COLNAGO, 2007).

O importante é entender que o discurso não pode fugir da racionalidade, pois nessa direção é possível abandonar a ideia inicial e adotar outra. Tal procedimento, de acordo com Choo (2003, p.42), “implica fazer inferências a partir das crenças existentes e justificar essas inferências diante das alegações contrárias”. A discussão racional repousa no entendimento de que o debate não pode enveredar por meios da agressividade ou temperamentos incontroláveis que minaria o significado plausível. Neste aspecto, o fórum mais comum para a discussão é a reunião. Para Schwartzman (1987) apud Choo (2003) as reuniões são consideradas como “criadoras de significados”. A justificativa recai na compreensão de que estes encontros representam os relacionamentos sociais que possibilitam alcançar o significado e a identidade de seus participantes.

2.2 A CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO SOB A ORIENTAÇÃO DO PROCESSO DE EXPECTATIVA

A forma como os membros da organização escolhem as informações necessárias às interpretações que sejam plausíveis nem sempre está pautada em processos de discussão entre os indivíduos, ou até mesmo de grupos, basta lembrar a afirmação de Motta e Vasconcelos (2002, p.302), segundo os quais “para desenvolver-se e sobreviver, o grupo organizacional tem

dois grandes problemas a solucionar: adaptar-se ao ambiente e manter a coerência interna”. Para tanto, a expectativa é outro processo orientado por crenças. A diferença em relação ao processo anterior, segundo Choo (2003), está na possibilidade de adequação entre indícios à rede de referências, isto porque estes sinais agora parecem semelhantes. Sendo assim, a expectativa passa a ser um processo orientado pela confiança de alcançar resultados a partir de experiências passadas entre elementos que, conectando-se, obtiveram sucesso.

As pessoas, diante da autoconfirmação de suas profecias, criam significado. Nessa direção, Choo (2006, p.140) afirma “enquanto os argumentos são propostas que precisam ser elaboradas ou testadas, as expectativas costumam ser mais arraigadas que os argumentos, e as pessoas tendem a se empenhar mais em confirmá-las do que contradizê-las”. Diante da afirmação do autor, não se pode negar que as expectativas exercem uma forte influência durante o ato de filtrar informações e produzir interpretações (CHOO, 2003). Sendo assim, e, tendo em vista que as organizações contemporâneas estão circunscritas em um ambiente inundado de informações ambíguas, é pacífico o entendimento de que a informação é utilizada por indivíduos que não estão dissociados de suas crenças e experiências passadas (DERVIN, 1998; CHOO, 2003; DAFT; WEICK, 1984; 1995; 2003).

2.3 A CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO MEDIANTE AÇÕES DE COMPROMISSO

Uma composição conveniente que pode desencadear em informações e percepções organizacionais está relacionada com as ações de compromisso que os indivíduos executam nos moldes explícitos, visíveis e irrevogáveis (CHOO, 2003). Para este autor, o compromisso torna-se importante em situações em que comportamentos e crenças são contraditórios e é mais fácil mudar as crenças que os comportamentos. Contudo, É importante entender a reciprocidade entre ação e produção de sentido, pois as ações influenciam e, ao mesmo tempo, são influenciadas pelo processo de construção de sentido. Ou seja, para dar sentido a determinado evento, executa-se uma ação dentro da mesma lógica e, para justificar as ações, recorre-se ao sentido empregado.

De fato, é mais difícil mudar o comportamento quando ele é explícito, ou seja, quando há provas de que ele ocorreu. Da mesma forma, verifica-se quando da existência de um comportamento público, com provas testemunhais, e que não se pode mais reverter.

Kiesler (1981) acrescenta que as ações de compromisso enquanto reações instintivas deixam de lado a informação recebida por três razões: porque ela apoia o ato praticado, opõe-

se a ele ou é irrelevante para ele. Dessa forma, o compromisso influencia a criação de significado por dirigir a atenção, perceber novos aspectos e selecionar dados.

2.4 AÇÕES DE MANIPULAÇÃO E A CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO

A construção de significado através do processo de manipulação difere da ação de compromisso no que tange aos procedimentos para alcançar estas atuações. No primeiro caso, a manipulação, existe a possibilidade de criar significado a partir de ações que provoquem mudanças no ambiente. É o caso de fazer as coisas acontecerem para dar sentido aos seus efeitos. No que diz respeito às ações de compromisso, como já foi mencionado anteriormente, são fatos explícitos, visíveis e irrevogáveis. Portanto o significado é atribuído para justificar a ação em si, e não suas consequências como ocorre no processo da manipulação.

Várias ações de manipulação podem ser empregadas para mudar o ambiente e, a partir daí extrair um significado que reduza a complexidade das informações. Sendo assim, Choo (2003, p.141) aborda que “entre os métodos mais comuns de manipulação incluem-se: Criar nichos, negociar domínios, formar coalizões, educar clientes e empregados, fazer propaganda para atrair prováveis clientes e solucionar conflitos”. Segundo o autor estes são os métodos mais comuns. Todavia, é importante ressaltar que nas organizações democráticas há predominância da negociação.

Segundo Pinto (1993), uma negociação só ocorre porque existem divergências e convergência. A partir destes elementos a manipulação consiste em alterar o primeiro quadro para conseguir uma segunda realidade. Ou seja, tomando como exemplo que os elementos **A** e **B** separados produziam uma realidade **X**, após a manipulação como sendo **A+B**, obtém-se uma realidade **Y** (Grifo nosso). É, também, por meio da estratégia de negociação que serão determinadas quais informações são relevantes, quais precisam ser obtidas, quais devem ser apresentadas para a outra parte e quais devem ser mantidas em sigilo.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Com o objetivo de identificar, nos processos organizacionais do IFPB-JP, o fator dominante que influencia a criação de significado. A pesquisa desenvolvida neste trabalho pode ser classificada como pesquisa descritiva e de campo. Tendo em vista que, segundo Gil

(2002,p.75) “a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população, ou fenômeno ou objeto”.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa foi constituído pelos gestores dos departamentos do IFPB – Campus João Pessoa. Foram adotados dois critérios de escolha da amostra: o primeiro critério contemplou a seleção dos departamentos cujos gestores desenvolvem ações e (ou) crenças como elementos constituintes da criação de significado.

O segundo critério abordou o número de ações e crenças. Assim, de maneira não probabilística por acessibilidade, estabeleceu-se a quantidade de 45 ou mais fenômenos. Esse critério foi definido pela facilidade de se identificar a presença de ações ou crenças diante do maior número de departamentos, assim como nas coordenações que integram os departamentos do Campus João Pessoa, conforme ilustra a tabela 1.

Tabela 1: Números de Coordenações por Departamentos no Campus de João Pessoa

DEPARTAMENTOS	NÚMEROS DE COORDENAÇÕES
DEP. DE APOIO À ADMINISTRAÇÃO	10
DEP. DE ORÇAMENTO E FINANÇAS	7
DEP. DE GESTÃO DE PESSOAS	3
DEP. DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	-----
DEP. DE ENSINO SUPERIOR	28
DEP. DE APOIO AO ENSINO	12
TOTAL	60

Fonte: Dados da pesquisa junto ao Departamento de Gestão de Pessoas, Junho 2017.

Apesar do grande número de coordenações, sobretudo no caso do Departamento de Ensino superior com 28 Coordenações, a maioria dos departamentos possui nestas coordenações um reduzido número de colaboradores. Desta forma, a amostra da pesquisa foi composta por 10 gestores; sendo 06 dos departamentos mencionados acima, 02 Diretores (Ensino e Administração) e 02 Coordenadores.

3.3 COLETA DE DADOS

O acesso aos entrevistados se deu através de contatos agendados previamente. Os gestores não dispunham de tempo. Entretanto, mostraram interesse em responder o instrumento. A pesquisa de campo foi realizada em 25 dias, durante o mês de junho de 2017.

Sem qualquer preocupação em testar a habilidade do respondente, mas sua opinião sobre o assunto em tela, foi utilizado o questionário cuja importância aparece na definição como sendo “um conjunto de perguntas sobre um determinado tópico que não testa a habilidade do respondente, mas mede sua opinião, seus interesses, aspectos de personalidade e informação biográfica” (Yaremko, Harrison & Lynn, 1986, p.186).

Desta forma, o quadro 1 ilustra a classificação dos fatores e as respectivas características apresentadas no questionário.

Quadro 1: Classificação dos fatores nos processos organizacionais

Fator 1 DISCUSSÃO - Processos orientados p/crenças - questões: 1,2,6,11 e 16
<ul style="list-style-type: none"> • Quando os indícios e crenças são contraditórios • Criam significado conectando os contraditórios
Fator 2 EXPECTATIVA - Processos orientados p /crenças - questões: 3, 7,8,12 e 17
<ul style="list-style-type: none"> • Quando os indícios parecem semelhantes e se adequam uns aos outros • Criam significado conectando os semelhantes
Fator 3 COMPROMISSO - Processos orientados p/ações - questões: 4, 9,13,14 e18
<ul style="list-style-type: none"> • Quando é orientado para justificar ações difíceis de reverter • Criam significado para justificar ações explícitas, visíveis e irrevogáveis
Fator 4 MANIPULAÇÃO - Processos orientados p/ações - questões: 5, 10, 15,19 e 20
<ul style="list-style-type: none"> • Quando os membros realizam ações que provocam mudanças • Criam significado para explicar ações realizadas para fazer as coisas acontecerem

Fonte: Adaptado de Choo (2003)

O instrumento adotado apresenta itens atitudinais baseados na escala de likert. Buscando assim, a concordância do pesquisado com a frase da questão e relacionando-a aos fatores (crenças e ações) que possam emergir como discussão, expectativa, compromisso, ou manipulação.

Cada atitude exposta no questionário refere-se a um tipo de fator diferente, cuja finalidade é levar o pesquisado a responder as questões relacionando-as com o fator que remete à criação de significado no âmbito dos departamentos em análise. Podendo optar por: tipo 1 que descreve o fator DISCUSSÃO, o tipo 2 que descreve o fator EXPECTATIVA, tipo 3 que descreve o fator COMPROMISSO e o tipo 4 que é o fator MANIPULAÇÃO.

Para que não seja induzido a uma resposta daquela que não é verdadeira, o gestor pesquisado teve acesso apenas ao questionário de levantamento dos fatores mencionados acima. É importante ressaltar que a tabela 3 foi de uso exclusivo para o levantamento de dados e classificação dos fatores que se manifestam como elementos produtores de significados, e, que, contribuiu para a identificação do fator dominante.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O questionário adotado oferece 20 questões. Para identificar o fator que remete o gestor à criação de significado, somou-se cada uma das questões (anexo II). As questões estão separadas em quatro tipos de fatores.

As questões 1, 2, 6, 11 e 16 pertencem ao fator 1 (Discussão). As questões 3, 7, 8, 12 e 17 pertencem ao fator 2 (Expectativa). As questões 4, 9, 13, 14 e 18 pertencem ao fator 3 (Compromisso) e as questões 5, 10, 15, 19 e 20 pertencem ao fator 4 (Manipulação).

De posse dos resultados, a pontuação foi distribuída de acordo com o fator. Logo, diante dos gestores que se apropriam de tais fatores para criar significado, o fator dominante foi o que alcançou menor pontuação.

É oportuno esclarecer que, para a resposta muito característico se atribuiu um ponto, para a resposta característico se atribuiu dois pontos, para a resposta pouco característico se atribuiu três pontos e para a resposta nada característico se atribuiu quatro pontos. Desta forma, o subgrupo de menor pontuação indicou o fator dominante dos sujeitos da pesquisa.

Serão apresentados os dados coletados a partir da aplicação do questionário de levantamento dos fatores que foram respondidos pelos gestores (Chefes de departamentos, Diretores e Coordenadores) do IFPB - Campus João Pessoa.

3.5 FATOR IDENTIFICADO

Como identificação dos fatores, as informações que foram coletadas, conforme questionário em anexo, dizem respeito às crenças e ações que subsidiam os gestores daquela instituição a criarem percepções e interpretações que se apresentam como elementos constituintes de significado.

Assim, na tabela 2, segue a pontuação dos gestores e o resultado que direciona o fator identificado. Para conhecê-lo foi observado o número de pontos que cada gestor apresentou.

Tabela 2: pontuação de fator identificado

Entrevistados	FATOR 1 Discussão	FATOR 2 Expectativa	FATOR 3 Compromisso	FATOR 4 Manipulação	RESULTADO DO FATOR
Gestor 1	11	8	14	12	F2
Gestor 2	9	6	13	9	F2
Gestor 3	12	9	10	12	F2
Gestor 4	10	10	11	12	F1 e F2
Gestor 5	13	6	11	10	F2
Gestor 6	11	9	14	12	F2
Gestor 7	12	9	13	8	F4
Gestor 8	10	7	12	12	F2
Gestor 9	14	11	12	11	F2 e F4
Gestor 10	11	11	6	14	F3

Fonte: Dados da pesquisa, Junho 2017.

Dos dez sujeitos pesquisados 1 (8%), apresenta o fator 1 (Discussão), também com o mesmo percentual aparece o fator 3 (Compromisso); Já a maioria composta por 8 indivíduos, totalizando (67%) dos entrevistados optam pelo fator 2 (Expectativa); Enquanto que 2 (17%) apresentam o fator 4 (Manipulação).

Nota-se que dois gestores apresentam mais de um fator interpretativo do ambiente organizacional, sendo que um dos sujeitos apresenta o fator 1 e 2 e o outro expõe o fator 2 e 4. Considerando que a pesquisa foi realizada com 10 gestores e a tabela 3 apresenta 12 respostas e não 10.

Apesar da dominância do fator 2, esta variação pode ser entendida mediante a explanação de Choo (2003,p.138) ao afirmar que “cada indivíduo julga interessantes partes diferentes do ambiente, e tece interpretações diferentes para esses dados”. De fato, não existe uma projeção unilateral ou passiva. Pois, por mais que as pessoas, na tentativa de criar significado para determinada situação, tentem moldar o ambiente, outros indivíduos acabam reagindo a ele (CHOO, 2003). Com a tabela 3, abaixo, é possível identificar o fator dominante.

Tabela 3: Identificação e percentual do fator

	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3	FATOR 4
TOTAL DE SUJEITOS	1	8	1	2
PERCENTUAL DE SUJEITOS	8%	67%	8%	17%

Fonte: Dados da pesquisa, Junho 2015

Observa-se que, diante da criação de significado, o fator dominante nos processos organizacionais do IFPB-JP corresponde ao fator 2 (Expectativa) representado por 67% dos entrevistados. Ao tratar deste fator, Choo (2003) afirma não existir incompatibilidade de indícios que possam criar significado, ou seja, os indícios parecem semelhantes, o que possibilita uma adequação entre eles e à rede de referências. Sendo assim, na própria definição dos processos orientados por crenças, percebe-se a importância de um conjunto de indícios e predisposições capazes de conectar informações a estruturas mais amplas de significado.

3.6 ANÁLISE DOS FATORES IDENTIFICADOS

A pesquisa revelou que dois gestores compreendem a criação de significado a partir de processos dirigidos por ações de manipulação (fator 4) sinalizando que, em seus departamentos, os membros provocam mudanças através de ações e utilizam procedimentos como a criação de nichos, a formalização de coalizões e efeitos como o de propaganda para atrair prováveis clientes e consumidores. Desta forma, no entender de Choo (2003, p.141) “A manipulação traz clareza à criação de significado, já que, fazendo as coisas acontecerem, as pessoas podem explicar esses fatos criados como uma maneira de dar sentido ao que está acontecendo”.

Em relação aos outros dois gestores que compreendem a criação de significado mediante os fatores 1 e 3; observa-se que no primeiro gestor (opção pelo fator 1) aparece a discussão como sendo um fator orientado por crenças, ou seja, implica fazer inferências a partir de confiança existentes e justificar estas inferências diante de alegações contrárias. Percebe-se também, que os indícios e crenças são contraditórios e que, após um discurso racional, as pessoas abandonam uma ideia inicial e adotam outra. Sendo assim, Choo (2003, p.139) afirma que “a discussão proporciona às pessoas um procedimento aceitável para debater a ambivalência e a contradição que são inerentes à maioria das questões”.

Já para o outro gestor (opção pelo fator 3) a criação de significado se dá através do processo orientado por compromisso e que se justifica mediante ações deliberadas, visíveis e difíceis de reverter. Nota-se a importância atribuída ao compromisso pela razão de ser mais fácil mudar as crenças que comportamentos (CHOO, 2003). Outra observação a ser feita sobre esta ação é que sua responsabilidade recai sobre o grupo responsável, assim como há comprovação de sua existência. Tal situação ocorre quando existe um comportamento explícito (evidências de sua ocorrência), ou, quem sabe, público (presença de testemunhas). Vale ressaltar que tais ações gozam da irreversibilidade e são praticadas deliberadamente, com substancial esforço e poucas demandas externas. Também é possível entender que a

responsabilidade sobre determinados atos podem ocorrer por escolha da própria pessoa. Desta forma, nas palavras de Choo (2003, p.141) “o compromisso influencia a criação de significado por dirigir a atenção, perceber novos aspectos e selecionar dados”.

Os resultados da pesquisa demonstram que a maioria dos gestores (67%) atota o fator 2 (expectativa) como principal expoente (fator dominante) a influenciar a criação de significado. Sendo este um processo orientado por crenças, trata-se de grupos de pessoas que partem de uma estrutura de indícios e predisposições que são considerados claros e plausíveis e que levam a conectar informações a formas mais amplas de significado (CHOO, 2003). Nesse sentido, o processo de expectativa passa por adequarem indícios, os quais pareçam semelhantes, à rede de referências existente. Outra observação que merece atenção e que contribui para justificar o percentual acima, diz respeito ao fato da diferenciação entre expectativa e argumentos que aparecem no decorrer dos processos organizacionais; enquanto o segundo enquadra-se como propostas que precisam ser elaboradas ou examinadas, as expectativas costumam ser mais enraizadas e, longe dos testes, as pessoas se preocupam mais em confirma-las do que em contradizê-las.

Quando se trata de influenciar a construção de significado, mais uma explicação para que os gestores tenham nas expectativas o fator dominante, reside no fato de que, em muitos casos, as expectativas exercem uma forte influência na forma das pessoas filtrarem as informações e interpretações, o que leva as profecias auto confirmatórias a um ato fundamental da criação de significado (CHOO, 2003). Diante de tal procedimento, é importante entender que inicialmente as profecias fornecem estruturas mínimas ao redor das quais novas informações podem se juntar. Então, com base em suas crenças, as pessoas conectam dados a suas profecias. Ao fazer isso, buscam confirmação das evidências, ignoram ou desvalorizam informações contrárias e apegam-se o mais possível à sua hipótese inicial. Nesta direção enfatiza Choo (2003, p.140) “As expectativas, portanto, dão às pessoas uma sensação de estabilidade e ordem social, e um conjunto de estruturas cognitivas dentro das quais elas podem encontrar e construir significado”.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados revelaram o fator 2 (expectativa) como sendo dominante no processo de criação de significado que é adotado pelos gestores do IFPB-JP. Sendo assim, a interpretação do ambiente está voltada para a conectividade de indícios que parecem semelhantes e que possam se adequar uns aos outros à rede de referências existentes. É importante perceber que,

apesar da criação de significado não ser um processo que se instala rigorosamente sobre uma das vertentes, crenças ou ações, mas pode atravessar ambas, o considerável percentual do fator 2 aponta para as crenças baseadas em expectativas como sendo um campo gravitacional que influencia os gestores do IFPB-JP durante a criação de significado.

Embora o desenvolvimento da pesquisa tenha permitido alcançar os objetivos inicialmente traçados, uma vez que foi identificado o fator dominante, o estudo se limitou a analisar apenas as quatro variáveis correspondentes aos processos orientados por crenças e ações. Assim, a investigação não considerou outros parâmetros como estruturas geradoras de significados, a exemplo do consenso e da cultura. Sem estes elementos houve uma compactação de ideias e conceitos na formulação das questões que aparecem no instrumento (questionário). Tal fenômeno não inviabilizou o resultado, apenas abre caminhos para redefinir a amplitude de novas pesquisas.

Partindo do pressuposto de que cada organização descobre o equilíbrio entre ambiguidade e certeza, e isso depende da atividade da organização. É possível, então, fazermos uma ponderação sobre os gestores que adotam o fator 4 (manipulação) no sentido de que, mesmo pertencendo a uma instituição burocrática (IFPB-JP), cujo funcionamento está sob a égide da lei e de procedimentos formais, eles acabam por criar significado para explicar ações como a formação de coalizões, tentativa de solucionar conflitos, entre outros. Neste aspecto, o considerável percentual pode estar diretamente relacionado às perguntas que abordaram sobre as dificuldades de consenso entre os membros do departamento para realizar determinadas ações de ordem: financeira, recursos humanos, ou até mesmo sobre organização de materiais.

Algumas considerações sobre os fatores 1 e 3 são indispensáveis, haja vista tratar de uma igualdade que diz respeito à diferentes posições, ou seja, crenças e ações. Primeiro, vale ressaltar que os mesmos percentuais não correspondem a possíveis falhas na elaboração do questionário, pois, como foi visto no referencial teórico, a criação de significado é um esforço para ligar crenças e ações de maneira mais estreita. Tal vínculo pode ter ocorrido pelo fato do questionário não expor as questões separadas por categorias. Sem esta fusão o entrevistado seria induzido a responder conforme suas crenças ou ações.

Outro ponto a ser considerado sobre os fatores 1 e 3, diz respeito, mais uma vez, ao ambiente organizacional do qual faz parte os entrevistados. É compreensível que, nas organizações estritamente normativas, o fator compromisso esteja imbricado ao conceito de obrigatoriedade. Da mesma forma, a discussão, uma vez associada a crenças, remete a conceitos que são vulneráveis a interpretações que não contemplam a esfera pública.

Mesmo diante das limitações acima, a pesquisa apresentou respostas ao problema proposto. Neste aspecto, é possível acrescentar ao acervo de conhecimentos do IFPB-JP mais informações sobre a criação de significado, e, sobretudo, compreender que os gestores apropriam-se da expectativa como fator dominante para interpretar determinados cenários que se configuram como situações ambíguas.

REFERÊNCIAS

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: SENAC, 2003.

COLNAGO, C. K. Os Novos Enfoques da Comunicação Organizacional no Ambiente Complexo. In: **I ABRAPCORP** - Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. São Paulo: Anais ... Maio de 2007, CD-ROM.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretations systems. **Academy of Management Review**, v. 9, issue 2, 1984.

Dervin, B. **Sense-marking theory and practice: an overview of user interests in knowledge seeking and use**, Journal of knowledge Management, Vol. 2, pp. 36-46, 1998.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KIESLER, C. A. **The Psychology of Commitment** (Nova York: Academic Press, 1981).

MOTTA, F. C. P. e VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

PINTO, Eder. P. **Negociação orientada para resultados: a conquista do entendimento através de critérios legítimos e objetivos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

SCHWARTZMAN, H. B. **The Significance of Meetings in an American Mental Health Center, em American Ethologist**, 14(2), 1987. Vol.56 (Nova York: Plenum, 1989).

WEICK, K. E. **Sensemaking in Organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

Yaremko, R. K., Harari, H., Harrison, R. C., & Lynn, E. **Handbook of research and quantitative methods in psychology**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1986.

ZARIFIAN, P. **Comunicação e Subjetividade nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.