

## **A LÓGICA DA DECISÃO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS A PARTIR DA PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA**

### **THE LOGIC OF DECISION IN PUBLIC UNIVERSITIES FROM THE SOCIOLOGICAL PERSPECTIVE**

**Rebecca do Nascimento Castello, Doutora**

<https://orcid.org/0000-0002-7816-9290>

[rebeccacastello@gmail.com](mailto:rebeccacastello@gmail.com)

Universidade Federal do Pará | Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido  
Belém | Pará | Brasil

**Josep Pont Vidal, Doutor**

<https://orcid.org/0000-0002-6214-6895>

[joseppontvidal@gmail.com](mailto:joseppontvidal@gmail.com)

Universidade Federal do Pará | Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioambiental  
Belém | Pará | Brasil

Recebido em 17/agosto/2021

Aprovado em 03/fevereiro/2022

Publicado em 08/agosto/2022

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

Este artigo busca identificar como a conceituação sociológica da decisão, trazida por Niklas Luhmann, é aplicada nas decisões administrativas das Instituições de Ensino Superior (IES) públicas. Para isso, se comparou três universidades com níveis de atuação e reconhecimento diferenciados. Os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental foram analisados através da análise do conteúdo, numa abordagem qualitativa. Identificou-se que as universidades brasileiras ainda se utilizam de códigos secundários quando se trata de nomeação para cargos da alta administração, que podem impactar diretamente na utilização dos sobrecódigos. Em relação à decisão, em todas as IES evidenciou-se a necessidade de argumentação da escolha selecionada, gerando assim diferenças no sistema. Esses dados evidenciam que as IES conseguem ser inovadoras em momentos desafiadores, mas os regimentos internos das IES brasileiras, quanto aos requisitos para ocupar cargos da alta administração, precisam ser revisados de forma que os gestores se utilizem de códigos primários em suas decisões.

**Palavras-chave:** Lógica da decisão. Universidades. Teoria dos sistemas autorreferenciais.

## ABSTRACT

This article seeks to identify how the sociological conceptualization of decision, brought by Niklas Luhmann, is applied in administrative decisions of public Higher Education Institutions (HEIs). For this, three universities with different levels of performance and recognition were compared. Data collected through semi-structured interviews and documentary research were analyzed through content analysis, in a qualitative approach. It was identified that Brazilian universities still use secondary codes when it comes to appointments to senior management positions, which can directly impact the use of overcodes. Regarding the decision, in all HEIs, the need to argue the selected choice was evidenced, thus generating differences in the system. These data show that HEIs can be innovative in challenging times, but the internal regulations of Brazilian HEIs, regarding the requirements to occupy senior management positions, need to be revised so that managers use primary codes in their decisions.

**Keywords:** Decision logic. Universities. Theory of self-referential systems.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de mudanças profundas e constantes, as IES são forçadas a atuarem e a reconsiderarem seus parâmetros habituais na tomada de decisões. Isso levou este tipo de organização a passar do modelo burocrático à organização intensiva de conhecimento (DOS SANTOS; PEREIRA, 2012; VIDAL; MATTOS, 2016).

Esse processo de tomada de decisões nas universidades é complexo e está relacionado com diversas dimensões como, por exemplo, a estrutura, a lógica, os processos, os dados e a informação, a interação e a comunicação. Em síntese, pode-se arguir que o processo decisório em uma IES intervém e converge diversos níveis que podem ser resumidos como a combinação do poder político, econômico e cultural hegemônico (VIDAL; MATTOS, 2016).

No Brasil e em outros países, existem vários estudos e observações (MEISSNER; WULF, 2014; KEENEY, 2004; WINTERFELDT, EDWARDS, 2007) que dirigem seus objetivos para forma da lógica, os critérios e os efeitos em que são tomadas as decisões nas organizações (públicas e privadas). Os estudos estão voltados para a observação dos processos cognitivos analisando a combinação do pensamento intuitivo e analítico, trazendo benefícios cada vez mais amplos na gestão e na tomada de decisões das premissas propostas pela *Cognitive Continuum Theory*. Esta teoria tem se aplicado para o estudo do critério da direção e tomada de decisões, existindo múltiplos modos de cognição que se encontra contínuo entre a intuição e a análise decisional (DHAMI; THOMSON, 2012).

Para a análise da lógica de decisões tomadas nas IES públicas foi utilizada, neste artigo, a perspectiva de decisão proposta por Niklas Luhmann que se considerou como de maior profundidade conceitual para explicar o tema, principalmente nas ciências sociais e na teoria organizacional, pois se constituiu como base para contribuições posteriores que se tem realizado nesta área do conhecimento.

Para Luhmann, as organizações (aqui entendidas como as universidades) são sistemas complexos onde ocorrem processos de comunicação que se autoperpetuam no tempo, sendo determinados por sua distinção: a decisão, que por sua vez, é paradoxal. A comunicação binária das organizações, dessa forma, é definida como decidir/não decidir. Porém, cada organização se diferencia funcionalmente e então o código pode modificar conforme o subsistema no qual se circunscreve.

Assim como os demais subsistemas que compõem a sociedade<sup>1</sup> a educação possui um código próprio de funcionamento e um programa que lhe possibilita processar informações e orientar seu funcionamento e de suas organizações. A esse código, Luhmann e Schorr (1993) definem como melhor/pior. Desta forma o sistema educacional consegue articular todas as suas operações de comunicação e, assim, especificar seus limites (comunicações pedagógicas) para os demais sistemas e comunicações da sociedade. Mas, quando analisamos, inicialmente, o sistema de educação superior (um subsistema da educação de forma geral) e focamos o trabalho na tomada de decisão na área administrativa, o código utilizado será o de qualificado/não qualificado quando nos referirmos à decisão de nomear servidores para cargos da alta administração.

Selecionou-se, a partir de vários dados coletados sobre as decisões tomadas nas pró-reitorias de administração das IES, três variáveis que se mostraram pertinentes para analisar os conceitos luhmanianos de decisão, que são: capacitação e qualificação dos servidores da alta administração; Influência ou participação das partes interessadas na decisão administrativa e; decisões a partir da diferença.

A partir destas variáveis, se buscou responder a seguinte problemática: como cada universidade (Universidade de Melbourne, Universidade de Campinas e Universidade Federal do Pará) com magnitudes diferentes (regional, nacional e internacional) está tomando decisões administrativas a partir de um entendimento sistêmico-sociológico? Para responder a este problema se realizou entrevistas com gestores de cada universidade e pesquisas em documentos de cada instituição, de forma a identificar como os conceitos sobre decisão, trabalhados na Teoria dos Sistemas Autorreferenciais, são aplicados nas decisões administrativas das IES em questões específicas.

Este artigo está dividido em cinco seções, sendo uma a introdução, a revisão da literatura, que apresenta uma discussão sobre a decisão a partir dos conceitos da Teoria dos Sistemas Autorreferenciais, a metodologia utilizada no trabalho, a análise dos dados da pesquisa e as conclusões.

---

<sup>1</sup> No entendimento da Teoria dos Sistemas Autorreferenciais, a sociedade passa por um processo progressivo de diferenciação e conseqüente complexidade das relações entre seus elementos constitutivos. Desta forma, o desenvolvimento das sociedades pode ser caracterizado como um crescimento contínuo da complexidade entre o sistema e o meio, do qual provém o surgimento de inúmeros sistemas e subsistemas sociais, como, por exemplo: o subsistema do direito, da política, das artes, da economia, da educação etc.

## **2 A DECISÃO A PARTIR DA TEORIA DOS SISTEMAS AUTORREFERENCIAIS**

A Teoria dos Sistemas Autorreferenciais procura observar a sociedade como formas de comunicação funcionalmente diferenciadas (LUHAMNN, 1998; 2004; 2007). Formas de comunicação que se distinguem em sistemas/função dotados de isolamento operativo e de autopoiese, como são os sistemas/função do direito, da educação, das mídias, da arte, da economia, da religião, etc. Cada sistema disponibiliza uma racionalidade diferente para as decisões. Neste trabalho abordaremos as decisões tomadas dentro do sistema administrativo das IES públicas a partir desta perspectiva sociológica. Cada sistema estrutura formas de comunicação que produzem um sentido diferenciado. E, ao se transitar, como um observador externo, de um sistema para outro, os vários sentidos são reconstruídos de modo contingente, de maneira policontextual (GUNTHER, 2007).

A discussão sobre decisão neste artigo fundamenta-se na perspectiva neosistêmica da Teoria dos Sistemas Autorreferenciais de Luhmann (1997), em um momento que agrega à sua análise das organizações o funcionalismo, descreve a decisão em sua especificidade puramente epistemológica, eliminando da decisão todos os elementos e variáveis organizacionais relacionados a ele, porém entendendo o sistema organizacional como um sistema constituído por decisões interligadas.

A partir do entendimento de Luhmann (1997), a decisão conjuga capacidade de abstração, dimensão temporal e construção de sentido. A decisão, como processo comunicativo constituinte do sentido de cada subsistema em sua individualidade e do sistema em sua globalidade, sempre se refere a uma alternativa, à multiplicidade de possibilidades (complexidade). Ao escolher da alternatividade de alternativas um terceiro, constrói-se a diferença entre as variadas identidades postas em decisão; ou melhor, a decisão é a comunicação da diferenciação funcional das alternativas, produzida pela unificação de suas diferenças. É ela a pedra angular da diferenciação funcional.

Para Luhmann (2016, p. 95) as organizações constituem um conjunto de "decisões de decisões", inseridas em um ambiente complexo. Essa complexidade força tanto as organizações como as pessoas a atuarem e repensarem seus parâmetros habituais na tomada de decisão. A complexidade é formada a partir de uma relação de decisões e pode ser reduzida pela mesma e seu ato seletivo. Assim, por causa da complexidade, é possível escolher decisões que envolvam, por sua vez, a seleção entre diferentes alternativas que tenham por finalidade o crescimento da organização.

Um evento qualquer da sociedade pode ser observado através de códigos binários, a depender do sistema em que está inserido. No caso do sistema educacional, Luhmann (1997) atribuiu o código melhor/pior, porém ele mesmo afirmou que este código é apenas utilizado para a seleção, não é uma codificação dos próprios efeitos educacionais. Todavia, a partir do objetivo deste trabalho em analisar não a seleção do sistema, nem analisar o sistema Ensino Superior de forma geral, mas sim o processo de tomada de decisão na área administrativa atribuiu-se, segundo o entendimento dos pesquisadores, o código qualificado/não qualificado com foco na nomeação de gestores da alta administração da UFPA, UNICAMP e UNIMELB.

Outros códigos podem também ser observados na literatura, quando se estuda outros sistemas como, por exemplo, o código verdade/ falsidade (código da ciência), pagamento ou não pagamento (código da economia), governo ou oposição de governo (código de política), direito e não direito (código jurídico), entre inúmeros outros contextos disponíveis. De forma geral, todo subsistema social possui seus códigos abrangentes, porém a partir da delimitação de um subsistema dentro destes sistemas é necessária a criação de códigos que atendam ao interesse de estudo do pesquisador.

É importante salientar que, para Luhmann (1997), as decisões que são tomadas utilizando um código específico como, por exemplo, direito e não direito, não se restringem a decisões tomadas apenas por quem trabalha no judiciário ou governo. Toda decisão que for tomada com base no seu código binário, independentemente de onde esteja, são decisões jurídicas. E isso ocorre por que os sistemas/função da sociedade, dos quais o direito é apenas um deles, produzem potencialidades de sentido simultaneamente. Logo, não há um sistema mais importante que o outro. Cada um tem suas funções específicas em relação à sociedade e aos demais sistemas. Por isso, uma organização ou sujeito pode transitar de um sistema a outro.

Essa transição nos remete ao entendimento de sobrecódigos. Esses dizem respeito a uma interpretação dos diferentes sistemas ao nível de suas significações. É uma passagem, um movimento de código para código. Quando uma decisão é tomada utilizando o código primário do sistema em questão, mas que também pode se comunicar com outros sistemas a partir de códigos diversos a depender da referência do observador, podemos dizer que temos sobrecódigos (SFEZ, 2005).

Os sistemas sociais dotados de isolamento operacional produzem também sistemas de organização responsáveis pela atualização das operações do sistema. Para o sistema educacional, as organizações que desempenham esta função são as universidades, escolas,

faculdades e institutos técnicos. A corrupção das decisões surge, então, quando uma instância decide com base em outros códigos. Por exemplo, quando uma decisão do governo decide não com base na diferença governo e oposição, mas com base na diferença entre amigo e inimigo, lucro ou prejuízo, parente e desconhecido (LUHMANN, 1997).

Essa corrupção dos códigos pode ser observada como um problema de falta de diferenciação funcional, assim como uma questão de acoplamento estrutural – quando um sistema “empresta” de outro sistema, que é visto como parte do ambiente daquele primeiro, as estruturas necessárias para realizar as suas próprias operações - entre uma forma funcionalmente diferenciada de sociedade e outra forma de sociedade estratificada convivendo simultaneamente em países de modernidade periférica como, por exemplo, no Brasil, que possui formas modernas de organizações sociais e ao mesmo tempo precisa lidar com “sistemas feudais” de favorecimentos pessoais em muitos aspectos de decisões políticas, econômicas e judiciais (PEREIRA; SIMIONI, 2009).

É importante não confundir sobrecódigos com códigos corruptivos. O primeiro são os códigos responsáveis pela comunicação que transitam entre dois ou mais sistemas e o segundo é a utilização dos códigos de outros sistemas para embasar determinada decisão a nível primário.

Outro ponto de análise da decisão está relacionado à diferença. A decisão em vários sistemas é impossível de ser decidida e, contraditoriamente, justamente por ser impossível é que ela reivindica uma decisão. São decisões que produzem diferença, variações. Caso ao contrário, não necessitaria de uma decisão, mas apenas uma operação de reprodução de decisões anteriores, sem nenhuma significação inovadora, sem nenhuma exigência de argumentação da escolha decidida e sem nenhuma produção de diferença, produzindo apenas redundância, confirmando decisões que foram tomadas no passado (LUHMANN, 1997).

Todavia, as decisões que produzem diferença nas operações do sistema, essas sim são decisões, e não apenas por que decidiram entre esta ou aquela regra ou princípio, esta ou aquela solução, argumento ou possibilidade. Também não está relacionado em manter a tradição da gestão educacional, por exemplo, ou inova-la com um novo delineamento diferente, inaugurando um novo pensamento educacional. A decisão no sistema educacional, assim como em outros sistemas, é aquela que era impossível de ser decidida e, precisamente por ser impossível, teve que ser criada, inventada, decidida. E como tal, também, justificada (LUHMANN, 1997).



A decisão, então, se encontra na impossibilidade de decisão. Por que, caso ao contrário, ela fosse possível, já não seria uma decisão, seria apenas uma operação de reprodução da diferença já distinguida na história do sistema. Assim, nem toda a informação contida em relatórios, atas de reuniões ou resultados de procedimentos administrativos em uma universidade, por exemplo, é considerado decisão no sentido sistêmico da análise. É necessário que haja a introdução da diferença que produza variações que mexam com a redundância do sistema e que, por isso, pode – não obrigatoriamente – ocasionar transformações estruturais no sistema se essa variação for autorizada (selecionada) pelas próprias estruturas e assimilada com reestabilização. Com isso, observa-se que as próprias transformações no sistema só ocorrem em níveis toleráveis pelo próprio sistema, como se fossem *pre-adaptive advances* (LUHMANN, 1997).

A decisão educacional muitas vezes ocorre em condições de incerteza, fazendo com que esta decisão tenha que decidir inclusive quando não pode decidir. Então chegamos à pergunta: como a decisão torna possível a sua própria impossibilidade? A resposta proposta por Luhmann (2004) para este paradoxo é a metáfora do décimo segundo camelo, ou seja, a introdução de uma referência externa para completar a ausência da possibilidade da decisão. A inserção de um valor lógico do ambiente do sistema para preencher a incompletude do teorema. Para isso, utiliza-se de recursos argumentativos e/ou valores externos ao sistema de referência.

Pereira e Simioni (2009) chamam esses recursos argumentativos externos de “suplementos” no âmbito jurídico. Foi utilizada a mesma nomenclatura para o sistema de decisão administrativa das IES. Nas decisões administrativas educacionais, assim como outras decisões tomadas em sistemas diferentes, esses “suplementos” podem ser observados quando a decisão se vale de princípios morais, valores éticos ou religiosos etc. Também podem ser observados quando a decisão recorre àquilo que se convencionou chamar de “orientação às consequências”, isto é, o uso do recurso à previsão dos prováveis efeitos colaterais ou impactos da decisão educacional na economia, na ciência, na política, no jurídico etc.

O suplemento atua como um “terceiro excluído”. Um terceiro valor introduzido que passa a ser incluído paralelamente ao fato de continuar sendo um terceiro alheio ao sistema de referência. Por isso, qualquer argumentação que procura fundamentar a decisão recorrendo a valores transcendentais à educação, parece fazer com que esses valores pertençam à educação. A referência é externa, mas quando incluída, argumentativamente, passa a estar e não estar simultaneamente no sistema de referência. Esse é o resultado do paradoxo. E são,



precisamente, os usos argumentativos desses suplementos, desses valores lógicos externos ao sistema de referência, que tornam possível a decisão.

Por fim, podemos dizer que este artigo analisa a decisão administrativa nas IES a partir dos conceitos de suplementos, diferença, códigos binários corrompidos e sobrecódigos.

### 3 METODOLOGIA

Este artigo fundamentou-se em uma abordagem qualitativa, obtendo-se os dados por meio de entrevistas escritas e verbais com gestores da administração central da UNIMELB, UNICAMP e UFPA. Juntamente a estas entrevistas se utilizou a pesquisa documental como procedimento técnico. As principais fontes para este último levantamento foram os relatórios de planejamento e gestão de cada universidade.

Quanto aos objetivos, se caracteriza como um estudo descritivo. As pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características determinadas pela população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São diversos os estudos que podem ser apontados sob este título e uma de suas características principais está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistêmica (GIL, 2002).

Como esta pesquisa foi derivada de uma tese doutoral sobre governança<sup>2</sup>, a escolha das instituições foi realizada levando em consideração esta variável. Primeiramente uma universidade que fosse referência em governança universitária e que se aproximasse em população acadêmica à UFPA, que foi a instituição que inicialmente se buscou comparar. Após a escolha da UNIMELB, se selecionou a instituição que estivesse mais bem colocada no *ranking* da *Times Higher Education* (THE, 2020) em 2020, que a priori era a Universidade de São Paulo. Mas, devido à indisponibilidade da mesma em fornecer os dados para esta pesquisa, buscou-se a 2º colocada no mesmo *ranking*, que era a Universidade de Campinas - UNICAMP, como forma de criarmos uma análise comparativa triangular, onde se tem uma instituição que é referência mundial em governança universitária, outra instituição referência em ensino no Brasil e, por fim a melhor universidade pública da região norte (UFPA) de acordo com o *ranking* Universitário da Folha em 2017 (RUF, 2017) e ser a única na região

---

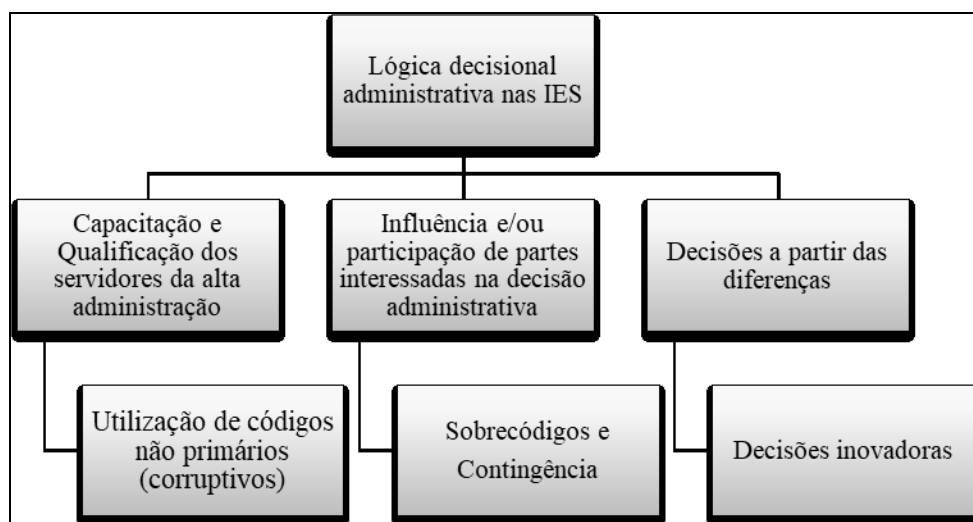
<sup>2</sup> Este artigo é o resultado parcial da tese de doutorado da autora intitulado: ENTRAVES E DESAFIOS PARA A EFETIVAÇÃO DA GOVERNANÇA ADMINISTRATIVA NAS IES: um estudo comparativo entre a Universidade de Melbourne, a Universidade de Campinas e a Universidade Federal do Pará (Brasil – Austrália)

norte a entrar na lista das melhores universidades do mundo da *Times Higher Education* ocupando a 61-70 posição entre as universidades da América Latina (THE, 2020).

#### 4 ANÁLISE DOS DEPOIMENTOS E DADOS DOCUMENTAIS

A partir dos dados coletados na pesquisa se selecionou três variáveis que se julgou serem mais pertinentes para analisar os conceitos trazidos por Luhmann (1997) para explicar decisão. Para tornar mais claro, a figura 1 abaixo evidencia cada variável escolhida para explicar a lógica decisional administrativa das IES e os conceitos sociológicos de decisão encontrados em cada uma das variáveis.

**Figura 1** Derivação da análise da decisão a partir das categorias



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

##### 4.1 CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

É importante entender que o resultado de qualquer organização depende fundamentalmente das pessoas que nela trabalham. Ter um enfoque na capacitação dos servidores com cargo de gestão, é um componente importante para a busca de uma boa governança e revela como a lógica de decisão neste aspecto está sendo pensada. Devem-se definir diretrizes para o desenvolvimento dos membros da alta administração, além de identificar as competências desejáveis ou necessárias e, desenvolvê-las considerando as lacunas de desenvolvimento observadas (TCU, 2014). É entender que o investimento na capacitação destes servidores está diretamente relacionado à qualidade na tomada de decisão deste profissional, que impacta no desempenho da organização.

Nesta categoria observou-se que as universidades brasileiras, apesar de possuírem programas de capacitação bem estruturados e focados, também, para servidores que ocupam cargos da alta administração, essa variável não gera impacto positivo na tomada de decisão quando analisado a nomeação para cargos da alta administração. Essa evidência se materializa na percepção de que a qualificação dos gestores não é (quando deveria ser) um aspecto fundamental na escolha dos mesmos. Ao contrário do que ocorre na UNIMELB, cujas especificações de qualificação e experiências na área são exigidas na lei que criou a instituição (VICTORIA, 2009), essa inexigibilidade de competências e habilidades específicas a cada cargo, compromete a tomada de decisão nas IES brasileiras e demonstra como o sistema administrativo se comunica utilizando outros códigos (códigos corruptivos), que não o de qualificado/não qualificado, quando nomeia seus dirigentes.

Na UNIMELB, dentre todas as políticas de capacitação dos servidores, não se identificou nenhuma direcionada especificamente para os gestores da alta administração da instituição (ao contrário do que ocorre na UFPA e UNICAMP). Talvez, isso se explique pelo fato de que há na Lei da universidade (VICTORIA, 2009) os pré-requisitos para ocupar alguns cargos do conselho universitário nomeados pelo governo, que são: a) ter o conhecimento, habilidades e experiência necessárias para o funcionamento eficaz do Conselho; (b) uma apreciação dos valores de uma universidade relativos ao ensino, pesquisa, independência e liberdade acadêmica; (c) a capacidade de reconhecer as necessidades da comunidade externa atendidos pela universidade.

Aliado a esses parâmetros, também encontra-se descrito na mesma lei, que para integrar o conselho superior da instituição, os membros que não são oficiais (reitor e vice-reitor e presidente do conselho acadêmico), ou seja, os indicados pelo governo e pelo próprio conselho, precisam (pelo menos 2 deles) ter experiência financeira com relevante qualificação ou experiência em gestão financeira e ter experiência comercial em nível sênior.

Esses dados, já revelam o quanto a formação e experiência dos profissionais que compõem a alta administração da universidade são importantes, evitando (mas não eliminando) assim, possíveis conflitos de interesse para a composição dos cargos. E isso é evidenciado nos currículos dos principais pró-reitores da instituição. Como exemplo, podemos citar a atual diretora de planejamento, estratégia e desempenho que é formada em relações internacionais e economia e possui uma vasta experiência em planejamento e gestão estratégica em organizações públicas e privadas. O vice-chancellor adjunto, responsável pela internacionalização da universidade, é PhD em Relações Internacionais e possui vasta

experiência nesta área em ensino superior, governo e setor privado. Essa alta qualificação se repete em todos os cargos do alto escalão da IES.

Na UNICAMP, quando se analisa seu regimento, observa-se que o coordenador geral da universidade, os pró-reitores e diretores de faculdades e institutos são escolhidos pelo reitor, num ato discricionário, não havendo nenhum documento oficial que evidencie a obrigatoriedade de qualificações e competências específicas para cada cargo. Para o cargo de reitor, o regimento apenas aponta para a necessidade do candidato ser professor titular da instituição, assim como dos diretores que compõem os órgãos da administração serem docentes. O que se pode observar nas páginas de cada pró-reitoria e coordenadoria geral de administração, é que a formação de todos estes gestores não é voltada para a área de gestão, mas todos possuem o título de doutor conforme dito pela entrevistada, quando questionada sobre a necessidade de alguma qualificação específica para ocupar cargos da alta administração:

Depende, para ser reitor, o professor tem que ser Professor Titular. Para outros cargos, todos devem ser professores doutores (E.M, informação escrita, abril/2020).

Com isso, outra observação em relação à capacitação destes profissionais está relacionada ao fato de que a Escola de Educação Corporativa da universidade (Educorp) é voltada para uma educação apenas de servidores técnicos administrativos da instituição, e percebem-se que todas as pró-reitorias, a prefeitura e a Coordenadoria Geral da Universidade (CGU) são compostos por docentes, todos sem formação em áreas de gestão ou afins (quando requerido pela função). Esta evidência direciona para o fato de não haver um treinamento específico para estes gestores, que são atores fundamentais na gestão da instituição. E, dentre as diretorias que compõem a área administrativa, segundo dados da instituição (UNICAMP, 2021), a Diretoria Geral de Administração e a Diretoria Geral de Recursos Humanos são as que possuem em seu quadro de servidores, técnicos administrativos, sendo apenas nesta última com um servidor possuindo qualificação direcionada para a área em questão.

Na UFPA existe um programa de capacitação específico para os gestores da alta administração há 8 anos. O setor responsável por esta temática é a Diretoria de Capacitação e Desenvolvimento (CAPACIT), que busca alinhar o desenvolvimento do servidor às competências necessárias para o cumprimento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2025.

Os cursos para servidores da alta administração estão listados no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (UFPA, 2020) da instituição e são destacados nas capacitações para desenvolver competências gerenciais. Já os servidores sem função gerencial também possuem várias opções de cursos que podem ser utilizados posteriormente para progressão funcional que ocorre a cada 18 meses para servidores técnico-administrativos. Porém, quanto às qualificações necessárias para assumir os cargos da alta administração, ao contrário da UNIMELB, a UFPA não possui em seu regimento geral, essas qualificações e competências explicitadas. Em relação ao cargo de reitor e vice-reitor, essa informação é encontrada no Decreto nº 1.916, de 23 de maio de 1996 (BRASIL, 1996), que regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior. Para esses cargos sinaliza que:

Somente poderão compor as listas tríplices docentes integrantes da Carreira de Magistério Superior, ocupantes dos cargos de Professor Titular ou de Professor Associado 4, ou que sejam portadores do título de doutor, neste caso independentemente do nível ou da classe do cargo ocupado” (BRASIL, 1996, s.p.).

Quando questionado sobre as qualificações necessárias para assumir cargos de gestão na alta administração da instituição, o entrevistado relata que: “Conhecimento, planejamento estratégico, é fundamental. Qualificação em gestão financeira, de gestão de pessoas, de gestão de materiais é fundamental entendeu... A própria titulação”. Porém, esta não é a realidade que se mostra nos currículos desses gestores.

Em relação aos pró-reitores das áreas fins da instituição – Ensino, Pesquisa e Extensão - o único pré-requisito encontrado no Regimento Geral da UFPA (UFPA, 2006) é que sejam servidores de qualquer classe da carreira do magistério. Quanto aos diretores das Pró-Reitorias, encontramos apenas resolução ou regimento interno em três das sete pró-reitorias. Destas, apenas a Pró-Reitoria de Administração (PROAD), de maneira muito superficial, aponta como requisito para assumir cargos de direção a necessidade de possuir nível superior. Nas duas outras pró-reitorias nada é mencionado sobre qualificações e competências para assumir esses cargos.

Esta falta de parâmetros rígidos, quanto às qualificações para assumir esses cargos, pode ser evidenciada na fala do entrevistado quando questionado se esses aspectos são levados em consideração na hora do reitor escolher uma pessoa para esses cargos. Se essas características ficam a frente de questões políticas:

todos esses últimos reitores [...] para esses cargos eles precisam ter pessoas aptas, qualificadas, capacitadas, para dar conta de tantos desafios nessa missão da Universidade [...], então todos eles têm tido esse compromisso de tentar colocar a pessoa certa no lugar certo, e no momento certo (E.C, informação verbal, dezembro/2019).

A resposta se mostrou vaga, apenas relatando a necessidade de se ter pessoas aptas nesses cargos, mas não negando que a política se sobreponha às qualificações nesse sentido. A falta de uma política de seleção interna para ocupar cargos da alta administração e a identificação, na página *web* de cada pró-reitoria (UFPA, 2022), de dirigentes com pouca qualificação para os cargos corroboram essa constatação. Ainda há uma lacuna quanto às exigências de qualificações específicas para ocupar cargos da alta administração, que abre espaço para decisões discricionárias por parte dos reitores que podem se utilizar de códigos de outros subsistemas para estas nomeações. Das sete pró-reitorias da UFPA, duas não possuem gestores com formação adequada (por exemplo, possuem formação em licenciatura e ocupam cargo de gestão sem nenhuma experiência ou cursos complementares na área de atuação) e seis são ocupadas por servidores qualificados (possuem formação na área de gestão ou afins), mas sem experiência na área.

#### 4.2 INFLUÊNCIA E/OU PARTICIPAÇÃO DE PARTES INTERESSADAS NA DECISÃO ADMINISTRATIVA

Para o desenvolvimento de uma organização as partes interessadas é um elemento fundamental para uma análise de relacionamento e poder dentro das mesmas e com os atores com as quais está envolvida (GOMES; GOMES, 2015). Esta variável também evidencia a complexidade na escolha da melhor decisão quando se leva em considerações interesses de diferentes atores organizacionais, ou seja, a multiplicidade de possibilidades. É neste momento da tomada de decisão nos conselhos universitários que são introduzidos, muitas vezes, argumentos baseados em valores exteriores ao próprio sistema administrativo (ou educacional de forma macro) para suplementar o fundamento às vezes ausente no processo de justificação da decisão.

Na Austrália nos últimos 8 a 10 anos, nos órgãos de governo, os conselhos foram reduzidos em tamanho, embora mantendo a maioria de representantes externos. Ainda assim, a média é de 21 membros. A redução é mais radical na Universidade de Melbourne, que passou de 40 para 21 membros do Conselho, aumentando a participação de membros externos para dois terços. O governo federal australiano está pressionando por mais etapas no processo de reforma.

Na Austrália existe, além do governo federal e estadual exercendo influência sobre a tomada de decisão na universidade, uma agência independente de controle de qualidade do ensino superior (TESQA). Essa influência que se manifesta através de leis, regulamentos, decretos etc. evidencia a hierarquização da tomada de decisão, ou seja, a vinculação com uma estrutura de poder, limitando - mas não excluindo - o espaço para que valores e metas pessoais sejam inseridos na rotina de gestão da universidade. Este dado também indica a inevitável submissão da comunidade acadêmica a certas normas e diretrizes que regulamentam/ embasam o processo de tomada de decisão, apesar de este dado não eliminar a participação desta comunidade nas tomadas de decisão de forma geral.

Na UNIMELB a entrevistada relata como ocorre essa participação nas decisões relacionadas ao planejamento estratégico da instituição:

[...] a participação pode ocorrer por meio de mecanismos consultivos, como o Comitê Executivo da Universidade, por meio do qual os professores [...] contribuem para as decisões de gestão da Universidade em vários assuntos. Muitas decisões, especialmente sobre ensino e pesquisa, são delegadas a um Reitor e as faculdades terão arranjos para que suas escolas / departamentos contribuam para essas decisões. [...] algumas agências definem requisitos para o *design* do curso, relatórios financeiros e de matrículas de alunos - por exemplo, o Governo da Commonwealth define requisitos para relatórios de matrículas de alunos (E.G, informação escrita, março/2019).

Sua fala pode ser corroborada nos relatórios de gestão anual (UNIMELB, 2019) que traz a responsabilidade de cada setor nas decisões do conselho universitário, apesar de haver ao longo dos últimos anos uma redução expressiva no quantitativo (sem prejudicar a representatividade de todos os envolvidos) desses agentes que compõem o conselho universitário da instituição e que reflete diretamente na complexidade do processo decisório.

Na UNICAMP, a partir da fala da entrevistada, também podemos observar a participação tanto de segmentos internos como de diversos órgãos externos na tomada de decisão do conselho universitário:

As grandes definições de políticas institucionais ocorrem no Conselho Universitário, que possuem participação tanto dos diretores de unidades de ensino e pesquisa, de suas representações de classe, bem como de *stakeholders* externos[...]. Influências externas eu entendo que, diretamente, o Conselho Estadual e o Governo do Estado. Mas no que se refere à pós-graduação, temos vinculação com os órgãos competentes como CAPES e CNPQ. Para os assuntos relacionados às atividades-fim [...] temos as comissões locais [...] (E.M, informação escrita, abril/2020).



Quando analisamos a composição do Conselho Universitário, órgão máximo de deliberação da universidade é possível observar assegurado na legislação (UNICAMP, 2021) a representação de 65 membros, o triplo do observado na universidade de Melbourne, o que mostra que as decisões nesta instituição serão bem mais complexas e a busca pela melhor escolha dentre as várias alternativas que se apresentarão - resultado da complexidade própria do ambiente aliada a multiplicidade de agentes envolvidos no processo de tomada de decisão – será mais difícil.

Na UFPA, o entrevistado relata todos os atores que participam do processo decisório de forma direta ou indireta, evidenciando a complexidade que é própria deste tipo de organização.

O corpo discente participa das nossas reuniões colegiadas dentro da universidade, [...]. E pessoas também ligadas ao setor privado participam desse momento de aprovação do planejamento estratégico da Universidade [...]. O dirigente da nossa Fundação de Apoio [...]. [...] nós acatamos as diretrizes do MEC, da CAPES [...] do CNPQ. [...] nós temos uma relação muito direta com o Ministério da Economia, [...], nós temos o órgão de controle interno que no caso é a Controladoria Geral da União e o controle externo o TCU também [...]. Dos sindicatos do DCE também (E.C, informação verbal, dezembro/2019).

Também é possível observar na legislação do Conselho Universitário (UFPA, 2006) a presença de diversos atores, porém apenas internos (discentes, docentes, sindicatos, hospital universitário e técnico-administrativos), o que já evidencia uma diferença na composição do conselho da UNIMELB, com maior representatividade de atores externos.

De acordo com o documento que nomeia todos os atuais membros do Conselho Universitário, a UFPA possui 121 representantes, o que em comparação com as demais instituições pesquisadas supera muito as principais recomendações dos três documentos criados por instituições da União Europeia - o livro branco de governança da UE; o documento que fez parte a Fundação do Conhecimento e Desenvolvimento e da Conferência dos Reitores; e o documento criado pela Comissão Universitária de Governança Técnica - para uma boa governança universitária, que sugere não exceder 50 membros num Conselho Universitário.

O trabalho do corpo diretivo deve ser baseado no entendimento entre todos os membros de que “não há defensores para nenhum grupo. Em última análise, as decisões são tomadas no melhor interesse geral da universidade”, conforme afirmado no *site* da Universidade de British Columbia em Vancouver (LARSSON, 2006, p. 5). Por isso a importância de se ter um corpo diretivo com representatividade de diversos atores que

compõem o entorno do sistema universitário, de forma a ter decisões mais democráticas e que englobem fundamentalmente os objetivos das instituições, porém enxuto em quantitativo de membros.

No processo de tomada de decisão, a influência que esses atores institucionais exercem sobre as decisões organizacionais não pode ser desconsiderada. E essa influência (poder) pode determinar alguns dos cursos de ação, provenientes das decisões, escolhidos pela organização.

### 4.3 DECISÕES A PARTIR DA DIFERENÇA

Quando analisamos as decisões tomadas em relação à diferença, é possível afirmar que as três universidades utilizam a inovação em algum momento de suas decisões já que a pandemia foi um acontecimento inesperado e nunca antes vivenciado por nenhum gestor. Seria impossível, neste contexto, reproduzir operações anteriores do sistema. Todas precisaram inovar em soluções e caminhos para percorrer neste novo cenário de ensino e gestão. E essas diferenças que geraram a decisão propriamente dita, podem levar a mudanças estruturais no sistema, conforme aponta Pereira e Simioni (2009), como, por exemplo, o trabalho e ensino remoto e a criação de Grupos de Trabalho relacionados ao novo coronavírus nas IES. Essas mudanças foram fundamentais para que o sistema ensino superior pudesse se comunicar com a sociedade e demais subsistemas sociais. Esses dois exemplos foram encontrados nas três universidades, assim como outros descritos em seus *sites*.

Na UNIMELB, a entrevistada cita - e podemos aprofundar em documentos da universidade - dois projetos inovadores criados pela instituição em parceria com a cidade de Melbourne, que são: o Distrito Municipal de *Melbourne e a University Square* (UNIMELB, 2019).

A universidade está situada na área do Conselho Municipal de Melbourne. Devido à localização, muitos empreendimentos próximos são realizados em estreita colaboração com a Universidade como, por exemplo, o Distrito de Inovação de Melbourne e o *University Square*. [...]. (E.G, informação escrita, março/2019).

O primeiro é uma parceria entre duas universidades (UNIMELB e Instituto Real de Tecnologia de Melbourne) com a prefeitura de Melbourne para criar uma cidade inteligente que vise impulsionar a economia do conhecimento local atraindo investimento de diversos setores e, assim, mais oportunidades para pesquisadores, estudantes, organizações empresariais e comunitárias da cidade, criando ideias inovadoras essenciais para que a cidade

continue a prosperar. E o segundo projeto, uma parceria entre a UNIMELB, prefeitura e governo estadual que busca transformar o quarteirão, uma das praças públicas mais antigas e visitadas do bairro, com iniciativas voltadas a aumentar o espaço público aberto para atender às necessidades de uma comunidade que cresce rapidamente.

Nesses dois projetos, pode-se perceber uma decisão realmente inovadora, pois no passado nada foi realizado neste sentido. Essa decisão gerou mudanças estruturais no sistema de educação superior ao criar uma nova fonte de oportunidade de trabalho para seus alunos, assim como, também impactou em estruturas do sistema econômico com a criação de novas vagas de emprego para a população de Melbourne. Inicialmente, podem-se citar dois sobrecódigos utilizados para as comunicações com esta decisão. Primeiro entre o sistema de educação superior e o sistema econômico através da diferença emprego/ desemprego. E o código mão de obra qualificada/ mão de obra desqualificada para se comunicar com o subsistema produtivo (empresas privadas).

Na UNICAMP, a entrevistada relatou uma nova proposta de mecanismos de transparência e comunicação que será comum às três universidades públicas paulistas:

Estamos implementando uma nova proposta de mecanismos de transparência e comunicação, que será comum às três universidades públicas paulistas. A sociedade pode acompanhar nossas decisões de gasto e de gestão na Secretaria Geral (MEC, por conta da Capes, do ENADE/Inep). (E.M, informação escrita, abril/2020).

Percebe-se uma legítima decisão em termos Luhmannianos, podendo o sistema educacional se comunicar a partir desta decisão com o sistema social por meio do sobrecódigo informação/ desinformação e com o sistema judiciário por meio do código lícito/ ilícito a partir da legalidade dos dados fornecidos.

Na UFPA, pode-se observar através de uma pesquisa documental (UFPA, 2019) a criação da Coordenadoria de Acessibilidade, uma decisão inovadora para atender de forma inédita os discentes com deficiência. Assim como também a criação do Processo Seletivo Especial (PSE) para estrangeiros em vulnerabilidade socioeconômica. Estas decisões podem ser consideradas resultado das desigualdades geradas dentro do próprio sistema educacional como um todo, através do código binário melhor/ pior que é, por necessidade sistêmica, seletivo (LUHMANN; SCHORR, 1993). Essas decisões também se utilizaram do “suplemento” valores éticos (busca de equidade em um sistema essencialmente seletivo) como o “terceiro excluído” para tornar essa decisão possível.

## 5 CONCLUSÕES

Quanto à prática de escolha discricionária dos reitores das IES brasileiras para a nomeação dos gestores da alta administração, observa-se que esta escolha não se utiliza de parâmetros claros, regidos por regulamentos e estatutos como na UNIMELB. Quando um reitor não emprega critérios como qualificação e experiências profissionais para esta decisão, cria uma abertura para a utilização de códigos como aliado/ opositor (sistema político), parente/ desconhecido (sistema família), amigo/ inimigo (sistema amizade) entre outros. Utilizando-se de outros códigos que não o definido para este sistema decisional administrativo (qualificado/não qualificado), gera-se uma corrupção dos mesmos.

Esta prática perigosa pode levar a uma influência negativa nos sobrecódigos que são utilizados para se comunicar com outros sistemas. Um exemplo seria um servidor que foi nomeado com base no código amigo/ inimigo não ser qualificado para função e com isso incorrer em improbidade administrativa, se comunicando com o sistema jurídico (lícito/ilícito) de forma negativa.

O fato de se identificar esses códigos não primários nas universidades brasileiras, não invalida a possibilidade de prática dos mesmos na universidade de Melbourne em outros aspectos, considerando que na maioria das universidades é possível identificar jogos de interesse que podem levar a decisões baseadas na corrupção dos códigos. Mas, evidencia que quando uma decisão não está atrelada a normativas jurídicas, a capacitação dos gestores da universidade é uma decisão que utiliza códigos primários.

De forma geral, percebe-se que as IES brasileiras ainda precisam se espelhar em práticas mais transparentes de tomada de decisão, assim como em capacitação mais direcionadas ao tema de “qualidade na tomada de decisão” principalmente relacionado à nomeação de seus gestores da alta administração. O objetivo é que essa miscelânea de códigos utilizados nesta prática, não gere a degradação da robustez dos códigos do sistema educacional como um todo, por meio de preferências particulares/pessoais de quem tem a competência de produzir as decisões. Assim como, o impedimento de outros critérios legítimos do sistema de educação superior.

Em relação à utilização dos sobrecódigos, é possível observar que, pela participação de diversos atores internos e externos nos conselhos universitários da IES, a utilização dos mesmos se torna inevitável. Isso ocorre quando a universidade, por exemplo, presta contas em seus relatórios anuais. Desta forma, se comunica com o sistema jurídico (órgãos de controle

externo e interno, agências de fomento, auditorias internas e comunidade em geral), pois suas decisões para a execução e publicação dos mesmos estão pautadas em diretrizes e legislações federais e estaduais, ou seja, no código lícito/ilícito.

Ainda nesta categoria é possível perceber a importância das partes interessadas na escolha pelo melhor, ao menos pela expectativa do que seria o melhor para todos os envolvidos na organização. O grande entrave da decisão é investigar a *mais-valia*, pois a mesma deve dirigir a construção do conceito em sua unidade, a qual se modela pelas múltiplas possibilidades, extraindo do ato decisório o sentido final e deixando-se realizar (comunicativamente) por ele. As partes interessadas tão diversas, que compõem os conselhos das universidades, trazem essas múltiplas possibilidades alinhadas a interesses diversos, fazendo com que a busca pela melhor escolha seja ainda mais complexa. A UNIMELB, através da redução significativa de seus conselhos, faz com que essa contingência gerada por múltiplas partes interessadas, possa ser mais bem gerenciada por seus gestores, em comparação às universidades brasileiras, com seus conselhos pouco enxutos.

Quanto às decisões em relação à diferença definidas por Luhmann (2009), é inevitável que todas as IES se comuniquem por meio de decisões impossíveis e por isso inovadoras. O contexto da pandemia evidenciou muito bem esta realidade em todas as universidades do mundo, exigindo do ensino superior a criação de decisões novas. Mas, as operações de reprodução de decisões anteriores são muito mais rotineiras nas instituições de forma geral, a partir do momento que se entende a dispensabilidade de criação de novas decisões diariamente. Isso por que, o sistema busca incessantemente diminuir a complexidade do ambiente e assim selecionar apenas as pressões externas que lhe convêm para se auto-organizar.

A introdução de uma operação distinta no sistema, o que acarreta interferência, afetando a redundância sistêmica, pode culminar em transformações estruturais no sistema. Essas transformações podem ser observadas em todas as três universidades, por meio da análise documental, com a criação de um novo departamento, um novo espaço universitário, um novo modelo de prestação de contas e de um novo processo seletivo, o que Luhmann (2016) entende como autorreferencialidade do sistema, ou seja, os elementos que constituem o sistema se relacionarem de forma retroalimentada uns com os outros criando novas estruturas. Essa autorreferência só foi possível, através da abertura cognitiva do sistema que seleciona as irritações do entorno de acordo com seus parâmetros, e cria suas próprias estruturas, a fim de diminuir a complexidade do ambiente.

Assim, se observa que na sociedade modernas, em organizações complexas, como é o caso das universidades e seus sistemas administrativos, as condições para tomada de decisão assumem feições mais complexas em relações aos caminhos teóricos precedentes, criando a consciência da contingencialidade, a escolha pelo inusitado, buscando sempre alternativas para a simples reprodução, de forma a diminuir a complexidade do entorno.

Dentre as contribuições da pesquisa pode-se citar a análise sociológica da decisão, caminho teórico ainda pouco percorrido na literatura brasileira e que evidencia resultados diferentes daqueles obtidos através de pesquisas prescritivas. Como limitações do estudo é importante citar o número reduzido da amostra de participantes, o que dificulta a análise da realidade na tomada de decisão na maioria das universidades brasileiras, por exemplo.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto 1.916, de 23 de maio de 1996**. Regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, nos termos da Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995. Disponível em: [planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1916.htm](http://planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1916.htm). Acesso em: 23 fev. 2021.

DHAMI, Mandeep K.; THOMSON, Mary E. On the relevance of cognitive continuum theory and quasi rationality for understanding management judgment and decision making. **European Management Journal**, v. 30, n. 4, p. 316 - 326, 2012.

DOS SANTOS, A.; PEREIRA, M. Do modelo burocrático a organização intensiva de conhecimento. **Revista Gestão Universitária America Latina**, v.5, n.1, p. 1-27, 2012.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Ranking de Universidades**. Disponível em: [ruf.folha.uol.com.br/2019/ranking-de-universidades/principal/](http://ruf.folha.uol.com.br/2019/ranking-de-universidades/principal/). Acesso em: 13 ago 2020.

GIL, Antônio C. Como classificar as pesquisas? In: Gil, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 41-58.

GOMES, Ricardo. C.; GOMES, Luciana O. M. In Search of a Stakeholder Management Theory for Third Sector Organizations. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n.1, p. 43-60, 2015.

GÜNTHER, Gotthard. **Cognition and volition**: a contribution to a cybernetic theory of subjectivity. Vordenker, 2004. Disponível em: [vordenker.de/ggphilosophy/ggphilo.htm](http://vordenker.de/ggphilosophy/ggphilo.htm). Acesso em: 20 set. 2007.

KEENEY, R. L. Communicating about decisions. **Decision Analysis**. n. 1, p. 84–85, 2004.

LUHMANN, Niklas. **Sistemas sociais**: esboço de uma teoria geral. Petrópolis: Vozes, 2016. **Introdução à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 2009.

**La sociedad de la sociedad.** Ciudad de México: Herder, Universidad Iberoamericana, Daad e Cátedra G. A. Humboldt, 2007.

A restituição do décimo segundo camelo: do sentido de uma análise sociológica do direito. In: ARNAUD, André-Jean; LOPES JR, Dalmir (Orgs.). **Niklas Luhmann: do sistema social à sociologia jurídica.** Rio de Janeiro: Lumen Júris, 2004, p. 33-107.

Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 1987. Tradução em espanhol, Sistemas sociales. **Lineamientos para una teoría general.** Barcelona: Anthropos/ Universidad Iberoamericana, 1998.

**Organización y decisión.** Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. México: Anthropos Editorial, 1997.

LUHMANN, Niklas; SCHORR, Karl. E. **El Sistema Educativo: (Problemas de Reflexión).** Universidad de Guadalajara. Guadalajara, México: Dirección de Publicaciones, 1993.

MATHIS, Armin. A sociedade na teoria dos sistemas de Niklas Luhmann. *Presença Revista de Educação, cultura e Meio Ambiente*, v. 8, n. 28, p. 1-23, 2004.

MEISSNER, Philip, WULF, Torsten. Antecedents and effects of decision comprehensiveness: The role of decision quality and perceived uncertainty, **European Management Journal**, Elsevier, v. 32, n.4, p. 625-635, 2014.

PEREIRA, Henrique M. K.; SIMIONI, Rafael L. Decisão jurídica em Niklas Luhmann: operação, diferença e abertura. In: CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI, 18, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: CONPEDI, 2009. Disponível em: [publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/sao\\_paulo/2261.pdf](http://publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/sao_paulo/2261.pdf). Acesso em: 04 jan. 2021.

SFEZ, Lucien. **Técnica e ideologia: um juego de poder.** Espanha: siglo XXI editores S.A., 2005.

THE. TIMES HIGHER EDUCATION. **World university rankings 2020.** 2020. Disponível em: [timeshighereducation.com/world-university-rankings/federal-university-para](http://timeshighereducation.com/world-university-rankings/federal-university-para). Acesso em: 16 jun 2020.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública.** Brasília: TCU, 2014.

**Referencial Básico de Governança Organizacional:** para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. Brasília: TCU, 2020.

UNIVERSIDADE DE CAMPINAS. **Regimento Geral da Universidade de Campinas.** Campinas: UNICAMP, 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/Michel/AppData/Local/Temp/regimento-geral-unicamp.pdf>. Acesso em: 18 julho de 2021.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Regimento Geral**. Pará: UFPA, 2006. Disponível em: [https://portal.ufpa.br/images/docs/regimento\\_geral.pdf](https://portal.ufpa.br/images/docs/regimento_geral.pdf). Acesso em: 18 jul. 2021.

**Portal da UFPA**. Pará: UFPA, 2022. Disponível em: <https://portal.ufpa.br/>. Acesso em: 10 jan. 2022.

**Relatório de Gestão 2019**. Pará: UFPA, 2019. Disponível em: [proplan.ufpa.br/images/conteudo/proplan/dinfi/relatorio%20de%20gestao/RG\\_UFPA2019.pdf](http://proplan.ufpa.br/images/conteudo/proplan/dinfi/relatorio%20de%20gestao/RG_UFPA2019.pdf). Acesso em: 13 fev. 2021.

**Plano de Desenvolvimento de Pessoas**. Pará: UFPA, 2020. Disponível em: [progep.ufpa.br/progep/documentos/capacit/PDP%202020%20-%20FINAL%20-%20PUBLICAR.pdf](http://progep.ufpa.br/progep/documentos/capacit/PDP%202020%20-%20FINAL%20-%20PUBLICAR.pdf). Acesso em: 06 nov. 2020.

UNIVERSIDADE DE MELBOURNE. **2019 Annual Report**. Melbourne: UNIMELB, 2019. Disponível em: [UNIMELB.edu.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0030/89544/2019-Annual-Report.pdf](http://UNIMELB.edu.au/__data/assets/pdf_file/0030/89544/2019-Annual-Report.pdf). Acesso em: 23 abr. 2020.

VICTORIA. **Act 2009**. Disponível em: [content.legislation.vic.gov.au/sites/default/files/f2d337df-8f07-35d8-8224-b4b35125dca6\\_09-78aa007%20authorised.pdf](http://content.legislation.vic.gov.au/sites/default/files/f2d337df-8f07-35d8-8224-b4b35125dca6_09-78aa007%20authorised.pdf). Acesso em: 12 jan. 2021.

VIDAL, Josep P.; MATTOS, Carlos A. Toma de decisiones en instituciones de educacion superior en la amazonia: hacia una síntesis de racionalidades, **Revista estado, Gobierno y Gestión Pública**, n. 27, p. 149 – 171, 2016.

WINTERFELDT, Detlof; EDWARDS, Ward. Defining a decision analytic structure. In: Miles RF, von Winterfeldt D, Edwards W (eds), **Advances in decision analysis**. Cambridge University Press, Cambridge, 2007.