

# MAPAS COGNITIVOS E TOMADA DE DECISÃO: RACIONALIDADE COMUNICATIVA NA UNIVERSIDADE

MAGALHÃES, Luciano Santos (Universidade Federal de Rondônia)  
PAES-DE-SOUZA, Mariluce (Universidade Federal de Rondônia)

## Resumo

Este trabalho apresenta uma metodologia de mapas cognitivos que contribui com a tomada de decisão quanto aos aspectos relacionados à Racionalidade Comunicativa, o que favorece a efetividade e sustentabilidade. O estudo tem abordagem qualitativa e analisa o processo de trabalho da equipe de uma biblioteca setorial da Universidade Federal de Rondônia. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com seis servidores, visando compreender como os problemas são estruturados e resolvidos. Como resultados, os mapas cognitivos individuais foram cruzados visando a confecção de um mapa cognitivo coletivo. Utilizando a metodologia foi possível demonstrar, com os mapas cognitivos, as várias possibilidades para resolver um determinado problema, e ainda, as vantagens da tomada de decisão por uma Racionalidade Comunicativa, a qual otimiza a ação de forma mais efetiva. Conclui-se que em um contexto multifacetado, composto por diversos atores, como setores universitários, a metodologia é uma ferramenta de grande potencial para favorecer o Agir Comunicativo.

**Palavras-chave:** Tomada de decisão; mapas cognitivos; Racionalidade Comunicativa; universidade; equipes.

## 1 INTRODUÇÃO

Algumas organizações públicas, como universidades, possuem contexto característico, com processos descentralizados, poder ambíguo e disperso, entre outros elementos (ARAÚJO, 1996). À universidade não cabem processos ou ferramentas com a racionalidade do contexto privado. Gerir equipes universitárias traz consigo uma necessidade ainda maior de qualificar a tomada de decisão e mais que isso, legitimá-la, para contar com o apoio de seus membros.

Habermas (1984-87), critica a Racionalidade Instrumental, seja ela coletiva ou individual, e propõe uma Racionalidade Comunicativa, na qual os atores, através de um processo dialógico, cheguem a consensos ou acordos por uma argumentação não impositiva tampouco manipuladora. A questão central é o entendimento, motivado por razões e que se dá por uma interação intersubjetiva entre sujeitos capazes de linguagem e de ação (URIBE RIVIERA, 1995). É a forma como se dá o diálogo que o justifica como legítimo (SOUTO-MAIOR, 2012). Assim, a “[...] Racionalidade Comunicativa pode se constituir na solução para os principais desafios enfrentados na busca pela efetividade e sustentabilidade.” (p. 63).

A efetividade é especialmente relevante para as organizações públicas, pois está relacionada à sua missão (BRASIL, 2009). Efetividade aqui entendida como o impacto da relação entre a implantação de uma política ou ação e seus resultados nas condições sociais em tela (FIGUEIREDO; FIGUEIREDO, 1986; ARRETCHE, 1998). Já a sustentabilidade é discutida neste trabalho especialmente na sua dimensão social, pois nenhum desenvolvimento é possível se não for socialmente sustentado (SACHS, 1995). Souto-Maior (2012, 2013) discute esses

conceitos para organizações de natureza pública reafirmando a necessidade de elas não se guiarem por uma Racionalidade Instrumental, porém não deixando de se valer de estratégias organizacionais. Tampouco, pode-se atuar de forma improvisada (COSTA, 2013).

Como o processo decisório pode ser comunicativo? Como evitar que as ações não sejam instrumentais, tampouco improvisadas, mas efetivas e sustentadas?

A Metodologia de Mapas Cognitivos (EDEN, 1988, 2004) parece responder bem à questão. Há vários tipos de mapas cognitivos. Em um estudo, Bastos (2002) os identificou em: mapas de identidade, mapas de categorização e mapas causais. Interessa para este trabalho os mapas cognitivos causais, que podem ser aplicados para o processo decisório e podem ser representados através de um fluxograma, como no exemplo da Figura 1, a seguir.

Na administração universitária, é destaque o estudo de Rieg e Araújo Filho (2003), que avaliaram a utilização de mapas cognitivos na Pró-Reitoria de Extensão da UFSCar como ferramenta de diagnóstico e resolução de problemas. Neste caso, a metodologia foi empregada pelo próprio Pró-Reitor como ferramenta para tomada de decisão. Entretanto, os autores não empregaram em seu estudo o uso de mapas cognitivos em equipes. Sabe-se que o contexto universitário é democrático, socialmente construído e por isso pode trazer vantagens envolver a equipe toda, a partir da visão que seus membros têm dos problemas. Com este intuito, busca-se responder a seguinte questão de pesquisa. Quais as vantagens da utilização da metodologia de mapas cognitivos para a tomada de decisão em uma equipe de uma organização universitária?

Para tanto, realizou-se estudo em uma biblioteca setorial de um câmpus universitário da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), buscando-se responder esta questão. O estudo pretende analisar como os atores visualizam e dão resolução aos problemas de sua unidade, em dois momentos: antes da utilização da metodologia e depois, com sua aplicação.

Espera-se contribuir para o estudo de mapas cognitivos e colaborar com as universidades e instituições afins apresentando uma metodologia comunicativa para melhorar a tomada de decisão, favorecendo a efetividade e a sustentabilidade das ações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Apresenta-se nesta seção os principais aspectos da Metodologia de Mapas Cognitivos e como se dá sua aplicação para a tomada de decisão, favorecendo o Agir Comunicativo.

No que diz respeito à Racionalidade Comunicativa, foco deste estudo, é importante resgatar o que afirma Serva (2007, p. 133), quando considera que “[...] trabalhar a racionalidade nas organizações é, sobretudo, agir em prol da emancipação do homem no espaço social do

trabalho, ajudando a teoria das organizações a se reposicionar face aos reais desafios de nosso tempo”.

Mapas cognitivos são utilizados para a construção de diagnóstico situacional, seja para um planejamento estratégico situacional, seja para a tomada de decisão. Constitui-se em construir um fluxograma que explicita as causas dos problemas. Onde deve constar “[...] causas (o problema se deve a); descrição (se verifica através de); consequências (produz um impacto em) [...]” (COSTA, 2013, p. 214).

A partir disso, se constrói um modelo explicativo. Este pode ser representado através de um fluxograma, a exemplo da Figura 1. Tal fluxograma é um mapa cognitivo que traz relações entre causa e efeito das variáveis.

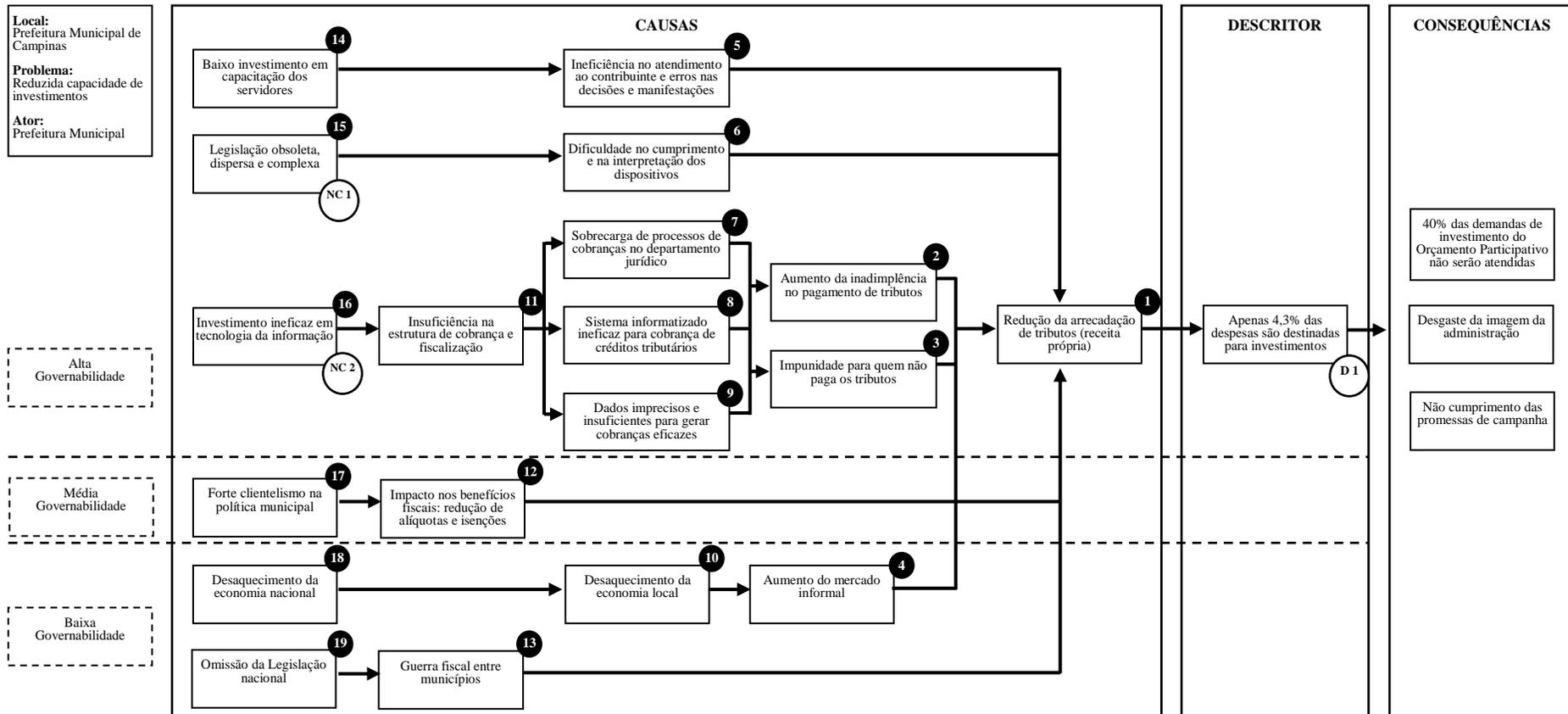
A vantagem da metodologia está em explicitar os problemas por um modelo explicativo, solicitando uma síntese rigorosa da equipe que o construiu, modelizando uma situação e facilitando a apreensão de suas causas e consequências (COSTA, 2013).

Eden (1988, 2004) contribui com alguns conceitos importantes da metodologia, como *clusters* e *tails*, ou aglomerados e caudas, e *likely central statement*, traduzido conceitualmente por nós críticos (NC). Ao se construir fluxogramas causais, percebem-se aglomerados e caudas que se agrupam em torno de um nó crítico.

No exemplo da Figura 1, percebe-se que há 3 aglomerados com respectivas caudas: um aglomerado é o composto pelas sentenças 5, 6, 14 e 15; outro pelas sentenças 2, 3, 7, 8, 9, 11 e 16; também outro pelas sentenças 4, 10, 12, 13, 17, 18 e 19. Estes aglomerados se formam em torno de nós críticos. No exemplo da Figura 1 só há nós críticos para dois aglomerados, pois nestes há governabilidade: NC 1 e NC 2.

Nós críticos precisam ser centros práticos de ação, favorecendo, em sua resolução, alto impacto sobre o problema e, diante do jogo social, deverão ser os mais oportunos possíveis. Dagnino (2009, p. 121) alega que um mapa cognitivo bem elaborado deve atender a duas perguntas (1) “Como e onde atuar para mudar a descrição de um problema?” (2) “A mudança provocada será suficiente para alcançar os objetivos perseguidos?”.

**Figura 1 – Mapa cognitivo com causas, descritor e consequências, a partir de um problema.**



Fonte: COSTA, 2013, p. 217.

Não se pode deixar de conceber que tudo ocorre dentro de um jogo social, permeado de atores sociais. Costa (2013, p. 206) define ator social como a pessoa, grupo ou organização que “[...] participa de algum jogo social; possui um projeto ou controla algum recurso relevante para o jogo; tem ou acumula (ou desacumula) forças, portanto, possuindo capacidade de produzir fatos no jogo”.

Quando se considera a construção do diagnóstico situacional, portanto, é preciso considerar os vários atores do jogo social. O jogo social, por sua vez, caracteriza-se como de natureza conflitiva ou cooperativa e traz as perspectivas dos atores envolvidos; recursos destes; o contexto, entendido como um sistema social, onde há regras (COSTA, 2013).

Para a ação de governo, portanto, Costa (2013) lista que é necessário a identificação dos problemas, assim como o jogo social na qual se está envolvido; determinar as relações entre estes; monitorar se a atuação do governo está operando sobre o sistema, solucionando-o ou agravando-o; e diferenciar as causas e consequências destes problemas no jogo.

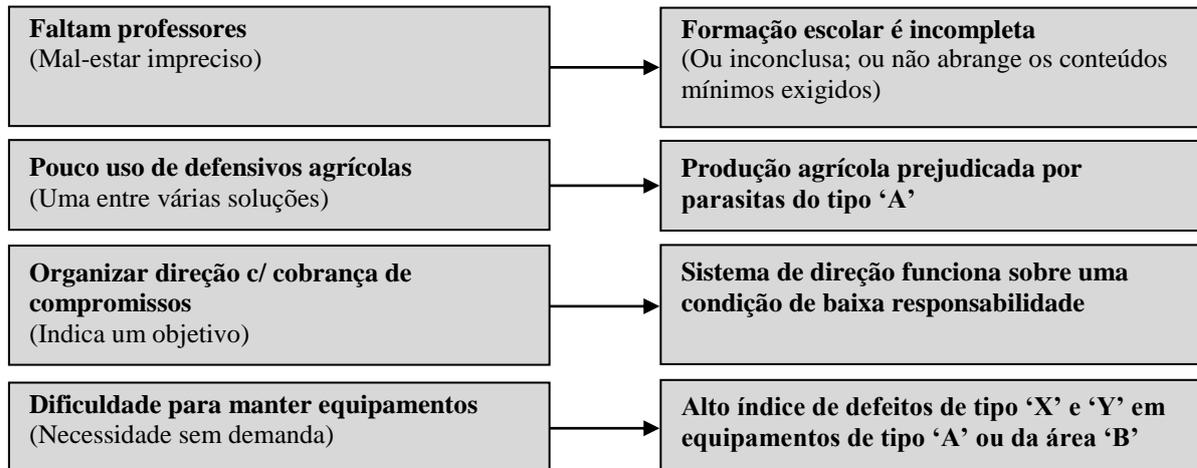
O pressuposto para a definição do problema é que ele seja manifesto. O problema pode ser estruturado ou quase estruturado. É estruturado quando é possível definir todas as variáveis que o compõe, as relações entre elas e há consenso entre os jogadores acerca da solução ao problema. É quase estruturado quando isto não é perfeitamente possível, havendo alguma precariedade nestes elementos. Os problemas quase estruturados podem conter em si problemas estruturados, mas quase toda ação de governo se dá em problemas quase estruturados. Os problemas ainda podem ser ameaças, oportunidades ou obstáculos e podem ser classificados quanto ao tempo, governabilidade, abrangência e estruturação (DAGNINO, 2012; COSTA, 2013).

Deve-se formular os problemas como condições negativas e como um elemento atual. Não se pode formular como uma ausência de solução, tampouco nomear temas gerais, nem listar na descrição dos problemas já os objetivos (DAGNINO, 2012).

A Figura 2 ilustra isso, rearranjando a sentença de forma que se torne um problema equacionável. Naturalmente, a ação estratégica se dará sobre o conjunto de problemas e não problema a problema.

Outro fator importante é a descrição dos problemas. Afinal, um problema é relativo a um ator que o declara e quanto mais claro for, mais fácil será sua interpretação pelos demais atores, além de ser melhor aceito, afim de serem validados. O Quadro 1, a seguir, exemplifica.

**Figura 2 - Exemplos de formulação de problemas.**



Fonte: COSTA, 2013, p. 212.

**Quadro 1 - Exemplos de problemas e sua descrição (descritores).**

<b>1</b>	<p><b>Ator:</b> Secretário de Saúde do Município X de SP.</p> <p><b>Problema:</b> Alto índice de desnutrição infantil em SP.</p> <p><b>Descrição (descrito):</b> d1 = 40% dos menores de 7 anos, de famílias com renda inferior a 2 salários mínimos, em SP, apresentou desnutrição grau C, em 1994.</p> <p style="text-align: right;">Fonte de Verificação: Anuário de Saúde do Município de SP – 1994.</p>
<b>2</b>	<p><b>Ator:</b> Presidente do Clube dos Lojistas de Campinas.</p> <p><b>Problema:</b> Alto nível de desemprego em Campinas.</p> <p><b>Descrição (descrito):</b> d1 = a taxa de desemprego urbano alcançou 15% em jan./00; d2 = a taxa de subemprego atingiu 54% no mesmo período.</p> <p style="text-align: right;">Fonte de Verificação: Informativo do CESIT Unicamp, abr. 2000.</p>

Fonte: COSTA, 2013, p. 214.

A proposta de um diagnóstico situacional através da observação de atores e, portanto, de diversas interpretações da realidade é bastante subjetiva. É interessante até por isso que seja feito coletivamente, de forma a agremiar forças para solucionar esta realidade.

A seguir será descrita a metodologia utilizada e o contexto na qual se deu a pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho utiliza abordagem qualitativa, com aplicação na biblioteca setorial de um câmpus universitário da Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

A biblioteca em questão possui seis servidores em exercício e um em afastamento para estudos. A equipe se organiza como uma unidade administrativa, a Gerência de Atendimento ao Público do câmpus universitário em questão. Os trabalhos da equipe são gerir o acervo da biblioteca e atender ao público acadêmico no empréstimo de obras, utilização local do acervo

e atendimento especializado, entre outras demandas. O atendimento é das 8h às 22h, de segunda à sexta-feira, com turnos contínuos entre os servidores que perfazem 6h cada.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, visando compreender como os problemas são estruturados e resolvidos, e confeccionados mapas cognitivos, individuais e coletivamente.

As entrevistas foram realizadas com os seis servidores, individualmente. Tiveram duração mínima de 8min43seg e máxima de 45min44seg, foram gravadas, integralmente transcritas e analisadas através da análise de conteúdo.

Num segundo momento foi escolhida uma questão que a maioria dos participantes considerasse um problema e para estruturá-la foram construídos mapas cognitivos individuais. Em seguida, foi realizada uma comparação destes, através do seu respectivo cruzamento, confeccionando um mapa cognitivo coletivo.

Para a confecção dos mapas foi utilizado o Microsoft Visio®.

Os mapas individuais e coletivo, prévios, foram entregues aos servidores para verificação, permitindo uma revisão com respectivas correções, para então serem finalizados. Esta checagem pelos participantes é inclusive critério de qualidade da pesquisa qualitativa que procurou-se seguir, entre outros aspectos (GODOY, 2005).

A seguir serão apresentados os resultados das entrevistas e suas implicações, bem como alguns mapas cognitivos individuais e por fim o mapa cognitivo coletivo.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Esta seção está organizada em duas partes. No primeiro subitem são apresentados e discutidos os dados das entrevistas, que apontam como os servidores atuam na tomada de decisão. Já no segundo subitem serão apresentados e discutidos alguns mapas cognitivos individuais e o mapa cognitivo coletivo.

### **4.1 Como os servidores tomam decisões**

Os dados das entrevistas foram transcritos e, a seguir, estão agrupados em categorias de conteúdo com respectivas falas de cada participante. Para manter o sigilo, optamos por utilizar o termo “servidor”, sem distinção de gênero. Após cada categoria de conteúdo foram discutidas as suas implicações em relação às potencialidades de se utilizar mapas cognitivos para modelizar um problema.

Várias questões emergiram, mas apresenta-se as que apresentaram maior frequência, consideradas as mais recorrentes.

#### 4.1.1 Atuação por improviso

Dentre os servidores entrevistados, 4 (quatro) afirmam que a atuação da unidade se dá de forma improvisada, sem um planejamento operacional. 1 (um) dos servidores entrevistados destaca que “Não existe na verdade um planejamento. Se eu te falar assim, ‘ah! para os próximos dois meses a gente tem tudo programado’, não tem, não existe isso”.

Outro servidor ilustra isso, afirmando “Se tivesse feito o planejamento antes, a gente não ficava fazendo coisas [por improviso]. Por exemplo, você está de atestado, não tem como você se planejar para ficar de atestado, mas a questão de aula de mestrado, férias, acho que dá para fazer um planejamento”. Outros 2 (dois) servidores, no mesmo sentido, afirmam que o “[...] problema é a falta de planejamento.” e que “Hoje não existe um planejamento da biblioteca.”.

A atuação por improviso se dá também por conta das raras reuniões de equipe e pela falta de diálogo entre os servidores, como se verá a seguir.

#### 4.1.2 Falta diálogo

Um servidor afirma “Eu acho que se houvesse um diálogo [...] os problemas diminuiriam muito e seriam resolvidos mais rápido. Porque como falta o diálogo, o problema só vai aumentando, só continua. Fica aquela coisa chata. Vira e mexe, volta. Nunca se resolve”.

Outro servidor alega que “É problema de falta de diálogo.” e um outro considera que “Os nossos problemas são internos. É eu me adaptar aos seus problemas, você aos meus. E nós chegarmos a uma conclusão para esses nossos problemas não atrapalharem a uma terceira pessoa que é o aluno, o professor”. Outro servidor denuncia que “[...] já faz aproximadamente uns oito meses que a gente já não se reúne mais nesse sentido de se programar, de discutir soluções. Isso não acontece.”.

Vê-se que os problemas ficam difusos, com ações de improviso de cada servidor para saná-los. Faltam espaços de diálogo, como reuniões de equipe, em uma biblioteca que possui 3 (três) turnos de atendimento e que nem todos os servidores se veem, mas têm em comum o mesmo problema. A Racionalidade Comunicativa nesse sentido é fundamental para que se dê

solução aos problemas. A questão é como viabilizar isto. Na falta de um processo dialógico que dê solução aos problemas, a bibliotecária é responsabilizada pela situação, como se verá a seguir.

#### 4.1.3 A responsável pela resolução de problemas

Dentre os 6 (seis) servidores entrevistados 3 (três) consideram que cabe à bibliotecária (gerente) resolver os problemas.

Um servidor pontuou que “[...] hoje nós temos a gerente de biblioteca que seria a pessoa responsável e encarregada de gerir essa questão das dificuldades [...] até pela questão do conhecimento técnico de funcionamento da biblioteca [...] de forma mais profunda [...] e pela experiência”.

Outro servidor acredita que “[...] falta um pouco da parte da atual gerente da biblioteca, falta um pouco mais de pulso firme, de tomar o cargo que ela exerce”. Neste mesmo sentido, um terceiro servidor frisa que há “[...] falta de autoridade por parte da gerente da biblioteca que não mostra ter autoridade para com os funcionários”.

Estas asserções evidenciam uma expectativa de que a bibliotecária/gerente resolva os problemas. É uma postura que dificulta o processo comunicativo que se descreveu anteriormente. Cabe destacar a postura destes 3 (três) servidores no sentido de não se colocar responsável pelos problemas a serem resolvidos. Concentrar a resolução de problemas na bibliotecária (gerente), no entanto, não parece ser o mais efetivo.

Para uma atuação efetiva, é necessário um processo comunicativo que, como será ilustrado a seguir, pode ser desenvolvido utilizando-se mapas cognitivos.

## 4.2 Mapas cognitivos para estruturar a tomada de decisão

Neste subitem, explora-se como os mapas cognitivos podem ser utilizados para modelar problemas, a fim de propiciar uma tomada de decisão comunicativa, favorecendo efetividade e sustentabilidade.

Um problema frequente em bibliotecas é o não cumprimento de prazos pelos usuários na devolução de obras. Este problema foi tomado em consideração para exemplificar a utilização de mapas cognitivos.

Foram confeccionados vários mapas cognitivos, no entanto, não será possível apresentar todos, desta forma 3 (três) serão expostos como exemplos.

Novamente será utilizado o termo “servidor” para designar os participantes, para não identificar o gênero, visando confidencialidade.

Os 3 (três) mapas cognitivos, a seguir, as Figuras 3, 4 e 5, demonstram as várias formas como o problema “atraso ou negligência de prazos pelos usuários da biblioteca no empréstimo de obras” podem ser estruturados individualmente pelos atores.

O mapa cognitivo da Figura 3 traz como nó crítico, ou seja, como centro de ação com alto impacto sobre o problema “Não existe uma organização comum para todas as bibliotecas”. Portanto, a solução estaria em criar esta organização entre bibliotecas com normas que orientariam a atuação junto aos usuários.

Já em relação à Figura 4, o nó crítico é “Gerência não vê necessidade de orientar usuários. Para este servidor, portanto, a melhor solução é orientação aos usuários.

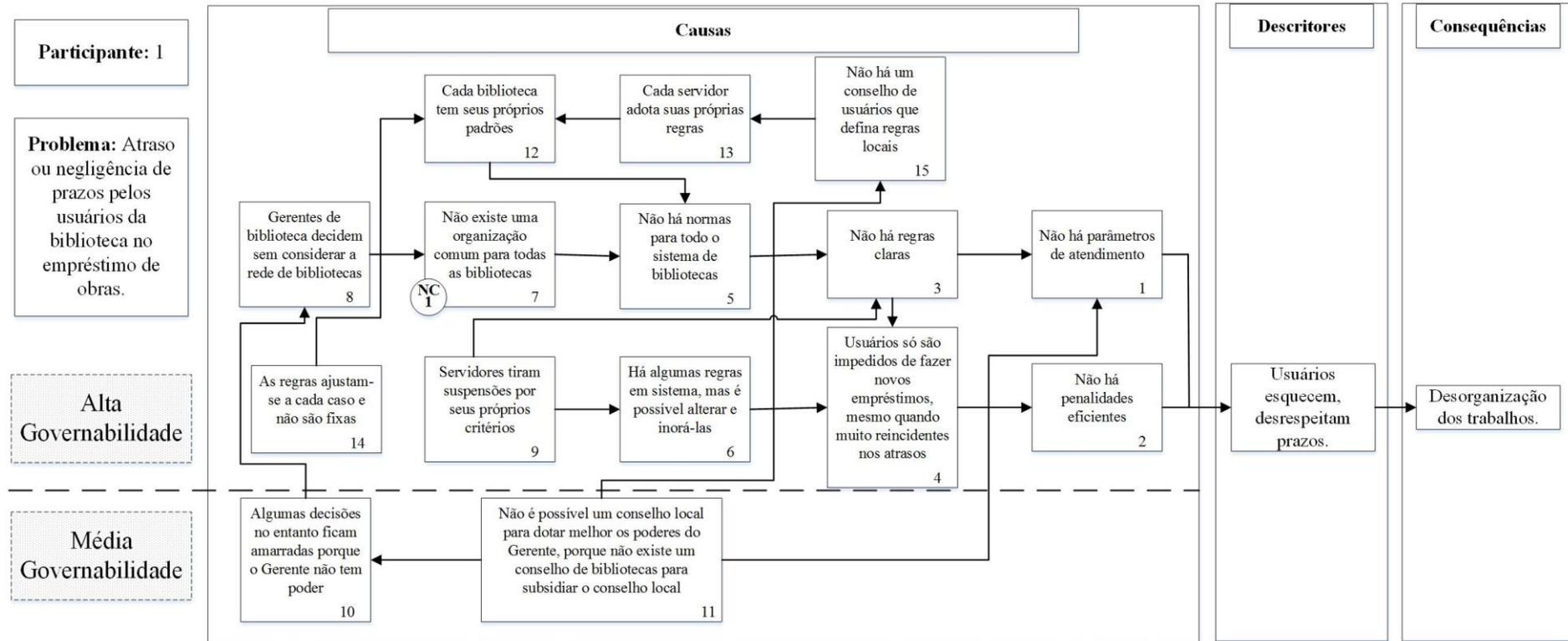
Por fim, na Figura 5, há dois nós críticos, (1) “Falta aplicação das regras pelos servidores” a (2) “Falta de formação dos usuários para utilizar a biblioteca”. Assim, para este servidor, a solução estaria em capacitar os usuários na utilização da biblioteca e ao mesmo tempo aplicar as regras de punição por atrasos na devolução de obras.

É possível perceber que cada servidor tem uma visão do problema. Estas visões não são contraditórias, mas complementam-se. A convergência das várias visões num mapa cognitivo coletivo é o que se verá a seguir, na Figura 6.

O mapa coletivo tem a vantagem de propiciar uma visão múltipla, mais rica, e com mais potencialidades diante do problema. Inclusive, vê-se 4 (quatro) nós críticos com (1) “Servidores não têm formação ao entrar na função”, (2) “Falta uma organização comum para a rede de bibliotecas”, (3) “Raramente atrasos são punidos” e (4) “Usuários não recebem orientação”. Portanto as soluções poderiam ser, respectivamente: capacitar os servidores, organizar uma rede de bibliotecas com regras comuns, punir atrasos e dar orientações aos usuários.

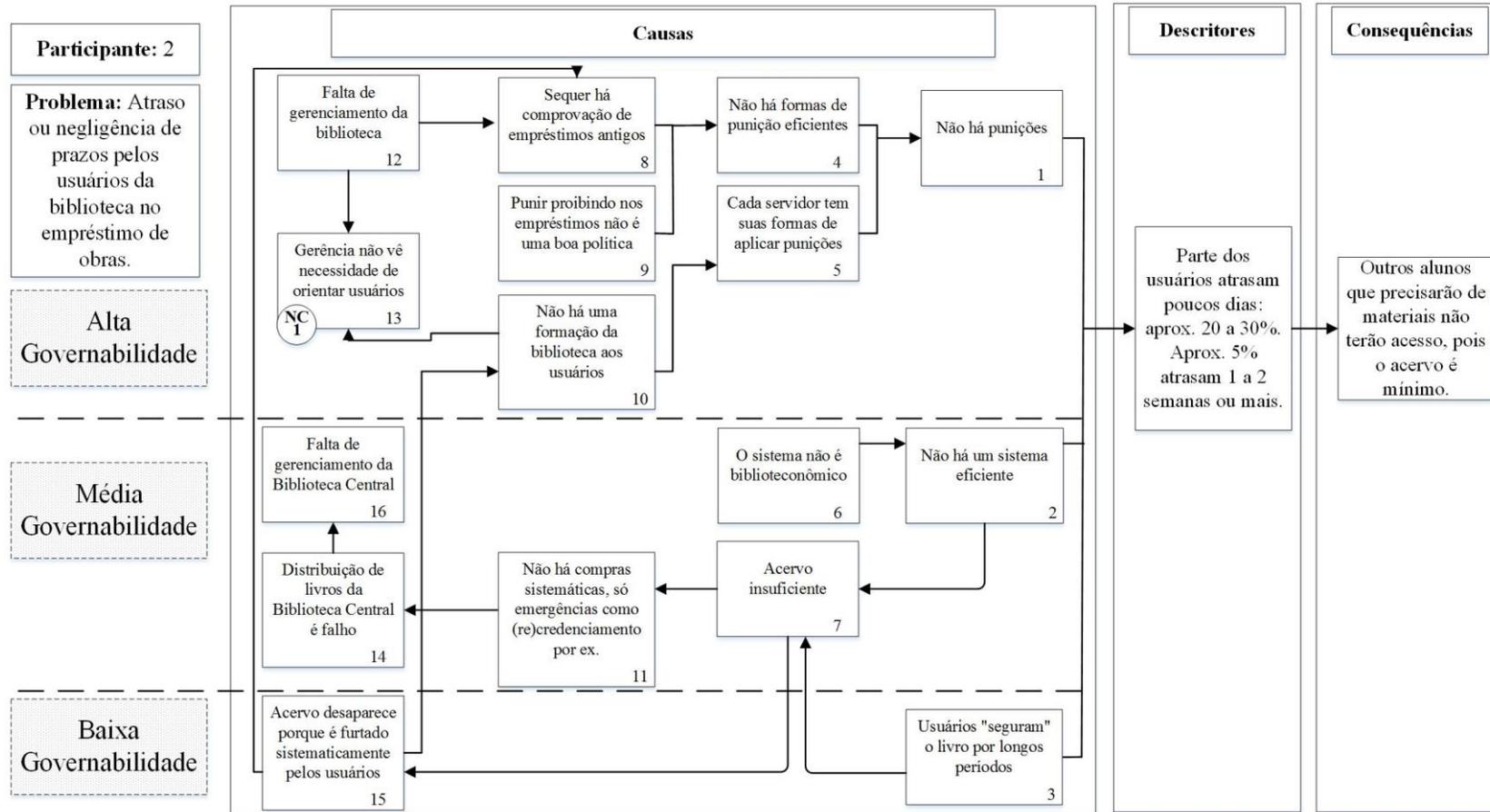
É interessante perceber como cada servidor apresenta ponto de vista distinto em relação aos demais. Reafirmando a Racionalidade Comunicativa, percebe-se como estes pontos de vista convergem para otimizar uma ação mais efetiva e sustentada, como se pode observar no mapa cognitivo coletivo, ilustrado na Figura 6.

**Figura 3 – Mapa cognitivo do Participante 1.**



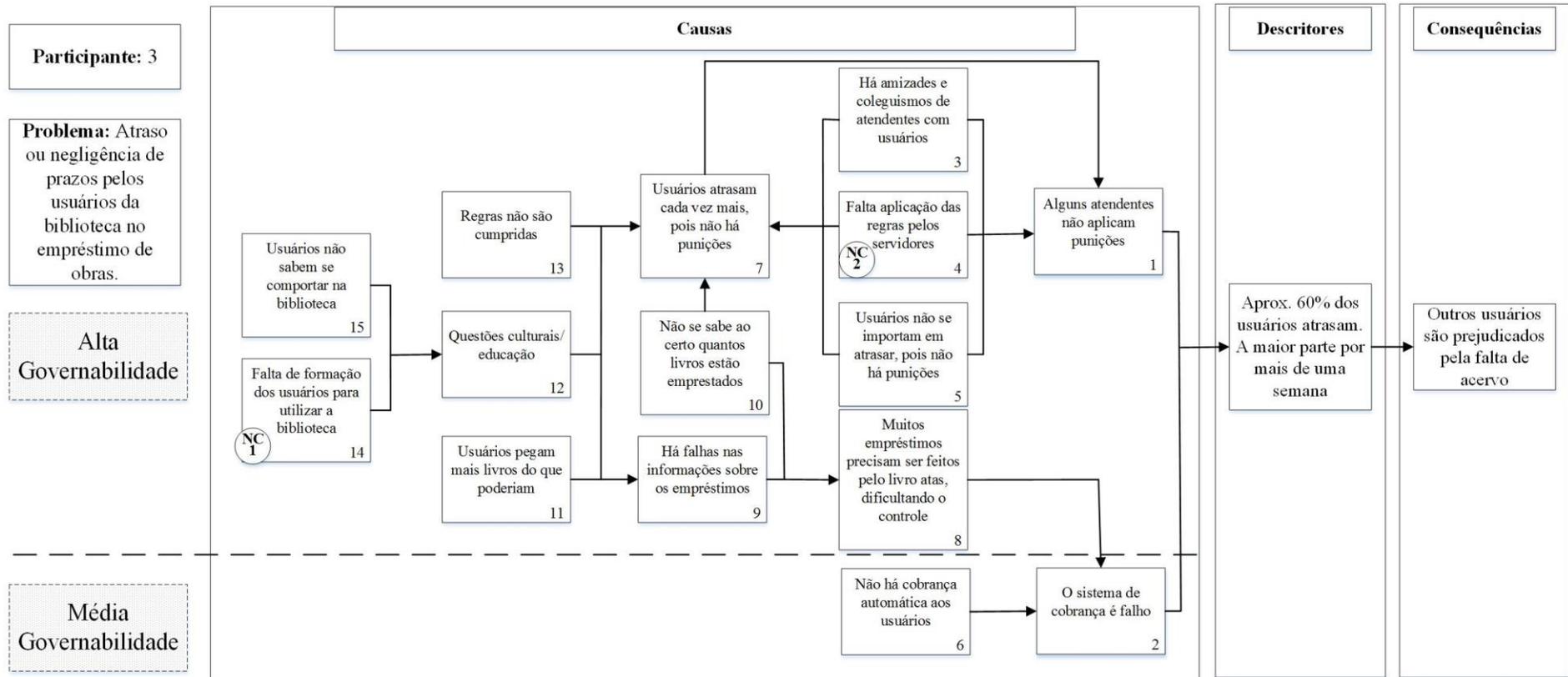
Fonte: Dados da pesquisa.

**Figura 4 – Mapa cognitivo do Participante 2.**



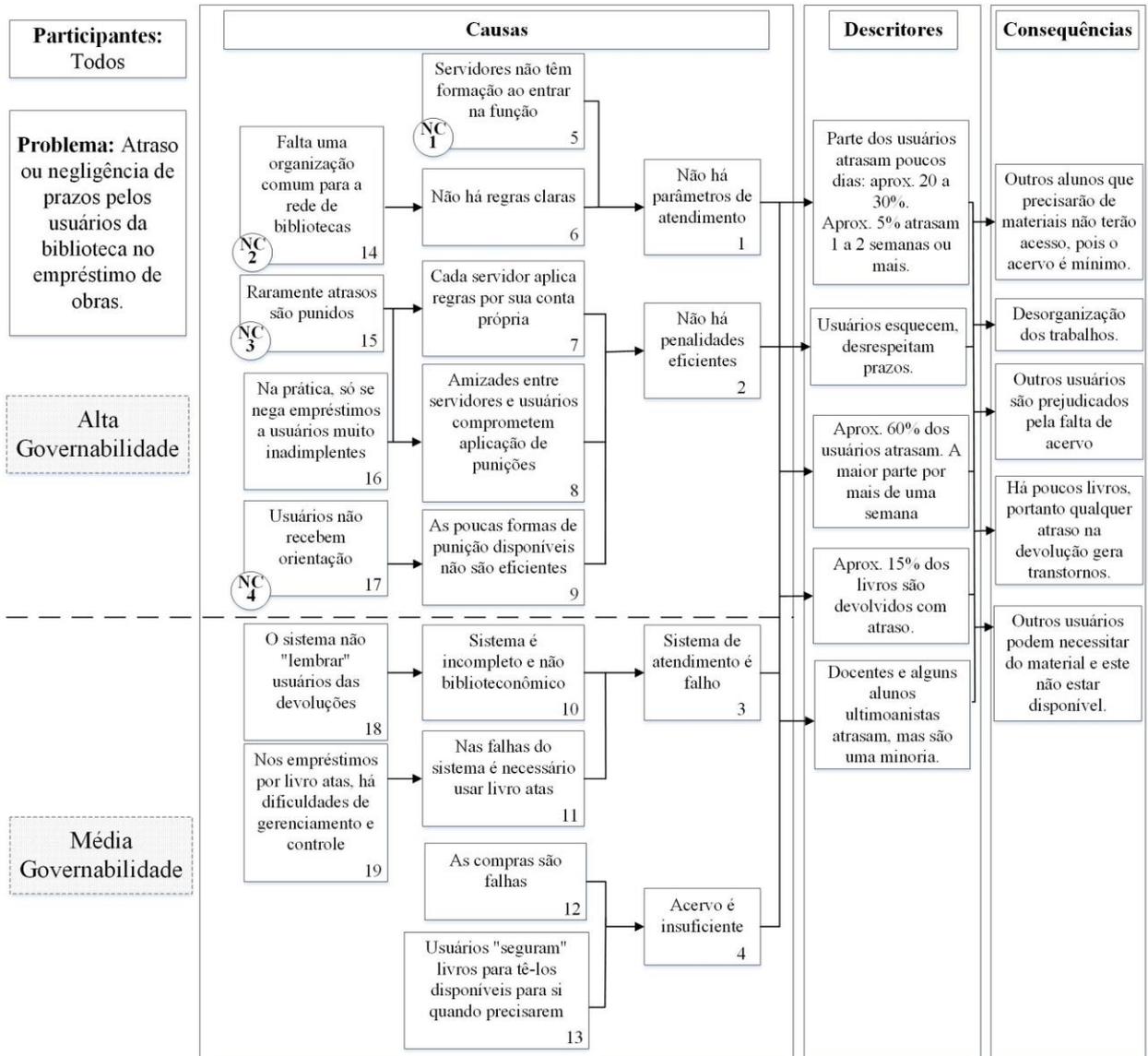
Fonte: Dados da pesquisa.

**Figura 5 – Mapa cognitivo do Participante 3.**



Fonte: Dados da pesquisa.

**Figura 6 – Mapa cognitivo coletivo.**



Fonte: Dados da pesquisa.

Uma vez que a estruturação do problema é construída contando com as visões dos vários atores envolvidos, a resolução do problema tem maior possibilidade de contar com o apoio destes atores. Portanto, o mapa cognitivo coletivo, como se percebe, favoreceu o agir comunicativo para sanar o problema. Esta é a vantagem de usar esta metodologia, pois os problemas ficaram explicitados, organizados pela interpretação dos atores, numa modelização de fácil compreensão (COSTA, 2013). E, em se tratando do mapa coletivo, convergiu comunicativamente as visões dos vários atores na estruturação e resolução do problema.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo foi possível verificar as múltiplas possibilidades de resolução de um problema e quais as mais efetivas, pois mapas cognitivos levam às causas dos problemas, às raízes da árvore causal. Ao convergirem, as várias visões, num mapa coletivo foi possível demonstrar também as potencialidades que um processo comunicativo.

Mapas cognitivos são uma metodologia relativamente simples e potencializam a tomada de decisão para que ela se dê por um processo comunicativo. Em um contexto multifacetado, composto por diversos atores, como nas universidades, a metodologia é uma ferramenta com grande potencial para favorecer a efetividade e a sustentabilidade da organização.

Apesar da utilização de *software* de construção de diagramas neste estudo, mapas cognitivos podem ser construídos livremente, pois o que importa são as possibilidades de *insight* que sua construção apresenta e a Racionalidade Comunicativa que propicia.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. A. D. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 4, p. 74-86, jul./ago. 1996. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8028>>. Acesso em: 13 jan. 2015.

ARRETCHE, M. T. S. Tendências no estudo sobre avaliação. In: RICO, E. M. (Org.). **Avaliação de política sociais: Uma questão em debate**. São Paulo: Cortez: IEE, 1998.

BASTOS, A. V. B. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. **Estud. psicol.**, Natal, v. 7, n. esp., 2002. Disponível em: <<http://ref.scielo.org/xpxy5g>>. Acesso em: 13 jan. 2015. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300008>.

BRASIL. MPOG. SEGES. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235>>. Acesso em: 5 jun. 2015.

COSTA, G. Metodologia de diagnóstico de situações. In: COSTA, G.; DAGNINO, R. P. (Orgs.). **Gestão estratégica em políticas públicas**. Campinas: Alínea, 2013. cap. 8, p. 206-218.

DAGNINO, R. P. **Planejamento estratégico governamental**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

EDEN, C. Cognitive mapping: a review. **EJOR**, North-Holland, v. 36, n. 1, p. 1-13, jul. 1988. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0377221788900021>>. Acesso em: 8 jan. 2015. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0377-2217\(88\)90002-1](http://dx.doi.org/10.1016/0377-2217(88)90002-1).

\_\_\_\_\_. Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems. **EJOR**, North-Holland, v. 159, n. 3, p. 673-686, 16 dez. 2004. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221703004314>>. Acesso em: 8 jan. 2015. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00431-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00431-4).

FIGUEIREDO, M. F.; FIGUEIREDO, A. M. C. Avaliação política e avaliação de políticas: um quadro de referência teórica. **Anál. & Conj.**, Belo Horizonte, n. 1, v. 3, p. 107-127, set./dez. 1986.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Gestão.Org**, Recife, v. 3, n. 2, p. 80-89, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/136>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

HABERMAS, J. **The theory of communicative action**. Cambridge: Polity, v. 1, 1984; v. 2, 1987.

RIEG, D. L.; ARAÚJO FILHO, T. Mapas cognitivos como ferramenta de estruturação e resolução de problemas: o caso da Pró-Reitoria de Extensão da UFSCar. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 10, n. 2, p. 145-162, ago. 2003. Disponível em: <<http://ref.scielo.org/xsf7qq>>. Acesso em: 22 nov. 2014. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2003000200003>.

SACHS, I. Em busca de novas estratégias de desenvolvimento. **Estud. av.**, São Paulo, v. 9, n. 25, p. 29-63, 1995. Disponível em: <<http://ref.scielo.org/zc7793>>. Acesso em: 5 jun. 2015. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40141995000300004>.

SERVA, M. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, p. 108-134, mar./abr. 1997. Disponível em: <<http://ref.scielo.org/xbyyqr>>. Acesso em: 13 jun. 2015. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901997000200003>.

SOUTO-MAIOR, J. **Planeação Estratégica e Comunicativa**. João Pessoa: Ed. UFPB, 2012.

\_\_\_\_\_. Estratégias comunicativas para efetividade e sustentabilidade. **RBDR**, Blumenau, v. 1, n. 2, p. 141-155, set. 2013. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rbdr/article/view/4088/2566>>. Acesso em: 13 jun. 2015. doi: <http://dx.doi.org/10.7867/2317-5443.2013v1n2p141-155>.

URIBE RIVIERA, F. J. **Agir comunicativo e planejamento social: uma crítica ao enfoque estratégico** [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 1995. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/4ghgb>>. Acesso em: 13 jun. 2015. doi: <http://dx.doi.org/10.7476/9788575412480>.