A decisão estratégica: um teste conceitual*

Sergio Proença Leitão**

SUMÁRIO: 1. Antecedentes; 2. A amostra, o instrumento e o método; 3. Os depoimentos; 4. Os depoentes e o instrumento do teste; 5. Resultados e observações adicionais.

SUMMARY: 1. Antecedents; 2. The sample, the instrument and the method; 3. The statements; 4. The informers and the instrument of test; 5. Results and additional remarks.

PALAVRAS-CHAVE: decisão estratégica; rede de relações; razão instrumental; emoção; intuição.

KEY WORDS: strategic decision; network of connections; instrumental reason; emotion; intuition.

Este artigo relata os resultados obtidos no teste de um conceito de decisão estratégica, inicialmente desenvolvido para organizações universitárias. O processo decisório descrito, imaginado como uma rede de relações cognitivas e afetivas, teve aceitação significativa pelos dirigentes de empresas entrevistados, sugerindo a continuação da pesquisa com essa abordagem. Aspectos epistemológicos, metodológicos e axiológicos também são discutidos.

Strategic decision-making: a conceptual test

This paper reports the results of a test applied to a strategic decision-making concept, initially developed for universities. The decision-making process, understood as a network of cognitive and affective connections, had the significant approval of the executives interviewed, suggesting the continuity of this approach. Methodological, epistemological, and axiological aspects are also discussed.

---

* Artigo recebido em mar. e aceito em jul. 2003.

** Professor associado do IAG/PUC-Rio. E-mail: proenca@iag.puc-rio.br.

1. Antecedentes

A partir de um estudo sobre processo decisório na universidade, já publicado (Leitão, 1993a, b), onde foram testados os modelos racional, burocrático, político, consensual e anárquico, chegamos a um conceito do processo, mais bem desenvolvido depois (Leitão, 1993c; 1995; 1997), que se nos afigurou com capacidade de aproximação do fenômeno decisão no ambiente acadêmico.

O foco desse estudo foi a decisão estratégica e, a partir da confirmação de 43 fatores considerados influentes no processo, concebemos uma rede de relações entre eles e suas propriedades, mostrando como o processo cognitivo/afetivo se organiza para formar uma unidade complexa e dinâmica, capaz de assumir diferentes configurações estruturais, conforme a instituição ou processo em estudo. Nessa rede, as formas de razão instrumental, a irracionalidade e a não-razão (intuição) estão presentes.

A idéia de rede de relações entre as diferentes partes de um todo unificado é central nesse esforço de "mapear o território" da decisão, ou seja, de se aproximar da realidade estudada. A rede foi explicada por cinco princípios: interrelacionamento das partes, unidade, impermanência, subjetividade, autoconsistência, heterogeneidade, imprevisibilidade e complexidade (Leitão, 1997, op. cit.). A organização e a estrutura do processo sugeriam, no entanto, que tal concepção possuía generalidade suficiente para ser aplicada a outras formas de organizações. Já havíamos definido a decisão como um fenômeno mental, cabia verificar se diferenças de ambiente poderiam alterar sua organização e estrutura.

Tal hipótese motivou a realização de um teste, para avaliar a proximidade do conceito com as práticas decisórias e a validade dessa linha de investigação, junto a uma amostra de empresas de serviços, comerciais, industriais e agrícolas, cujas conclusões são aqui apresentadas. A amostra revela a percepção de executivos, de diferentes níveis decisórios, do que constitui uma decisão estratégica, a partir da comparação de suas vivências com uma definição e uma descrição do processo baseada no conceito desenvolvido.

Os resultados obtidos nesse teste encorajam a continuação de pesquisas que adotem essa concepção do processo.

2. A amostra, o instrumento e o método

Participaram do teste 214 executivos principalmente de empresas privadas, mas também de economia mista, públicas, administração federal e estadual, tendo como nível hierárquico máximo os cargos de presidente, membro do conselho administrativo e secretário de Estado e como mínimo o de gerente.

A função mais representada na amostra aleatória (não-probabilística) de organizações sediadas no Rio de Janeiro foi a de diretor (97 casos).

Os 217 dirigentes pertenciam a 211 organizações de grande (43,1%), médio (41,2%) e pequeno portes (15,7%) em relação ao setor de atividade da empresa, com uma experiência média de 13 anos em cargos de visão estratégica.

Os tipos de atividades representadas foram muito diversificados, com grande amplitude de serviços (45,9% da amostra), comércio atacadista e varejista (21,3%), serviços financeiros (11,8%), indústria manufatureira e extrativista (9,9%), administração pública (5,2%), construção civil (4,2%) e agropecuária (1,4%). O setor de serviços foi representado por organizações de pesquisa mineral, defesa naval, limpeza urbana, administração de portos, consultoria, hospitais, escolas de ensino médio, associações de classe, órgãos da administração estadual, computação, transportes e várias outras atividades terciárias. Os serviços financeiros contêm 80% dos tipos de organização da área financeira.

Os executivos receberam um texto, distribuído por estudantes de mestrado e graduação em administração, contendo uma definição de decisão estratégica e uma descrição do processo com maior detalhamento. Além de simular situações possíveis para que, sem nenhuma interferência dos estudantes, as comparassem às suas vivências pessoais, registrando por escrito o que aceitavam e o que rejeitavam, explicando suas respostas. O conceito testado foi apresentado da seguinte forma:

> Definição
>
> Uma decisão estratégica é um processo complexo e dinâmico de relações entre fatores econômicos, financeiros, tecnológicos, administrativos, políticos, sociológicos, culturais e psicológicos que influenciam a escolha do caminho a seguir para alcançar uma ou mais metas da empresa. Esses fatores são expressões da razão, dos sentimentos e emoções, com espaço possível para a intuição.
>
> É assim que funciona?
>
> A identificação do problema que tenho de resolver (o que decidir) pode ser imediata, mas também pode me exigir análises sucessivas da situação, impostas pelo ambiente de negócios, para que a situação fique clara na minha mente.
>
> Identificado o problema decisório, penso no que é relevante considerar para se chegar a uma conclusão, um caminho a seguir e procuro identificar os fatores que me parecem relevantes. Aqui surgem fatores de natureza econômica, política, pessoal etc., que têm maior ou menor peso em minha percepção do problema a resolver. Procuro não só identificá-los como também ver como se inter-relacionam e levam com maior ou menor intensidade para o caminho a seguir (a estratégia). Às vezes os fatores econômicos são mais importantes, às vezes são os políticos, mas de um modo

geral todos os fatores acima citados se apresentam inter-relacionados, com maior ou menor importância conforme a situação enfrentada. Decisões anteriores ou correlatas também costumam ser consideradas nesse momento.

Isso pode exigir exame de dados, consultas a terceiros e, eventualmente, o recurso a um modelo decisório (sistemas de apoio à decisão, inteligência artificial, por exemplo). Naturalmente, se a decisão é grupal, estou interagindo o tempo todo com os outros, com seus "quadros mentais" sobre a decisão a tomar, mas os fatores já citados continuam interagindo. Nestas situações, quase sempre tento influenciar os outros em favor de minhas posições.

Eu procuro formar um "quadro mental", que não é estático, porque ao longo do processo ele se modifica e, quando o percebo claro, decido o que fazer.

Isso pode ocorrer, com freqüência, nas decisões relativamente menos complexas, que têm alguma similaridade com vivências anteriores. Mas também ocorre que, por premência de tempo ou outro fato qualquer, eu tenha de decidir sem ter a situação muito clara em minha mente. Então eu faço uma escolha e a implemento, mas ao longo do tempo vou revendo a situação, os primeiros resultados, e modifico ou ajusto a decisão anterior. Isto é, às vezes, eu faço a escolha estratégica por um sistema de aproximações sucessivas, porque novos fatores vão sendo percebidos, mudando o "quadro mental" anterior. A coisa toda é um processo complexo e dinâmico de idas e vindas, nunca é uma estrutura linear de procedimentos bem delimitados com estágios a seguir que eu obedeço religiosamente. É tão complexo que eu, às vezes, posso decidir sem analisar completamente o problema ou oportunidade que tenho pela frente. É o que aparenta ser, na primeira vista, que tomo como problema. Decido e toco para a frente, se entendo que o risco não é muito alto. Nas decisões de maior risco, procuro ser racional ao máximo, analisando possibilidades enquanto o tempo der.

Em suma, em todo esse processo eu procuro ser racional, penso economicamente, financeiramente, politicamente, burocraticamente conforme julgo necessário pensar, mas não posso evitar meus sentimentos, minhas emoções, agindo por trás desses pensamentos. Penso e sinto ao mesmo tempo.

Devo admitir também que nem sempre tenho consciência das crenças e valores, de certos pressupostos que estão condicionando meus pensamentos.

Mais raramente tenho minhas intuições, ou seja, a coisa toda vem de estalo, se apresenta toda inteira e muito clara em minha mente, me dando muita confiança que aquele é o caminho a seguir. Não porque seja similar a algo já feito, pode ser algo totalmente novo, mas se apresenta como se fosse a única solução possível, com muita confiabilidade. O problema é convencer os outros de que estou certo. Aí tenho de inventar argumentos racionais, lógicos, para justificar minha idéia.

De um modo geral, é assim que procedo em minhas decisões estratégicas, individuais ou coletivas na empresa.

Após a leitura, os entrevistados identificaram suas situações: se *totalmente diferente* de suas decisões estratégicas, se contendo *poucas semelhanças*, se *muito semelhante* ou se a descrição era *idêntica ao que vinha fazendo*. Esta escala de graduação de atitudes é uma adaptação para fins de análise qualitativa, sem o nível intermediário (neutro) usado na formação de contínuos nas análises quantitativas. Considerou-se que os dois níveis intermediários, "poucas semelhanças" e "muitas semelhanças", equivalem a muitas diferenças e poucas diferenças, respectivamente, de forma que a escala foi decodificada pelo pesquisador com os quatro níveis correspondendo a rejeição total, rejeição parcial, aceitação parcial e aceitação total. Isto para fins de indicação de distanciamento ou aproximação do conceito testado. O objeto da análise, portanto, foi indicar se o conceito tem proximidade ou é distante das práticas adotadas pelos entrevistados sem preocupação com medidas de intensidade, para se poder validar, ou não, a continuidade e o aprofundamento dessa linha de investigação.

Ao justificar as opções feitas, os depoentes registraram suas discordâncias e críticas à descrição, principalmente nos dois primeiros níveis da escala. No terceiro nível, "muito semelhante", foram assinaladas principalmente as diferenças existentes em cada pessoa/empresa e enfatizadas semelhanças. No quarto nível foram feitos comentários diversos, ocorrendo alguns acréscimos à descrição para configurar particularidades.

Tais respostas escritas variaram de duas linhas (em raros casos de aceitação total e rejeição integral do texto) a três páginas de relato, especificando principalmente as diferenças e especificidades de suas situações pessoais. A escala serviu para uma primeira reflexão do depoente sobre o tema, centrando o pesquisador sua maior atenção nos relatos escritos. Havendo coerência entre o relato e a marcação na escala, o depoimento é computado para fins do resultado apurado.

A descrição procurou detalhar algumas práticas decisórias para fugir ao sintetismo da definição e melhor apresentar sua complexidade e dinâmica (impermanência), incluindo comportamentos não-explícitos na definição, como, por exemplo, o caráter situacional ou o incrementalismo do processo, elemento de sua dinâmica, já descrito por autores como Lindblon (1959, 1979) e Quinn (1978).

Na análise do conteúdo escrito dos depoimentos, comparamos suas percepções com o significado que o pesquisador atribui ao seu conceito de decisão, para determinar o significado que o entrevistado dá a tal conceito. Ela tem base, portanto, na transferência de significados de natureza lingüística (escrita) em um processo de comunicação dual e intersubjetivo onde se responde a um instrumento de pesquisa. Aqui devemos lembrar Kant, nos termos de Morin (1999:137), porque toda forma de organizar um conhecimento, enquanto uma síntese do que é múltiplo, pressupõe a obra unificadora do sujeito cognoscente, que incorpora a sua identidade nesse ato. Assim, tanto o conceito quanto a interpretação dos dados do teste constituem a representação do fenô-

meno construída pelo pesquisador, a "sua" representação. Ela é fruto de um esforço analógico e subjetivo de compreensão, que obedece a um ciclo de percepção-identificação entre o pesquisador e os depoentes, paralelo a um esforço lógico-objetivo de explicação.

Após a primeira leitura do material, para uma visão geral das percepções dos entrevistados, foram eliminados os instrumentos com respostas incompletas ou incoerentes e computados os posicionamentos quanto à rejeição/aceitação da descrição do processo. A seguir, após uma segunda leitura, foram transcritos os depoimentos para um primeiro relatório onde os elementos coletados foram separados em duas categorias: os que estavam explícitos na descrição e os não-explícitos na descrição.

Na primeira categoria existem rejeições, aceitações e complementações e na segunda, acréscimos. Em ambos os casos, e quando julgado necessário, foram transcritas frases representativas de posições dos entrevistados.

Na primeira categoria foram reunidos os seguintes elementos com as respectivas incidências numéricas: subjetividade do processo (93); relacionamentos interpessoais e políticos (26); tempo (25); vivência (20); risco (12); valores e crenças (9); decisões grupais (7); quadros mentais (7); aproximações sucessivas (3); cultura (2); métodos de apoio à decisão (1); contingencialidade (1).

Na segunda categoria foram relatados: planejamento estratégico (6); formação de cenários (4); importância das pessoas (3); criatividade (3); ética (2); liderança (2); definição de vantagens e desvantagens (2); concorrência (1); estrutura organizacional (1); má gestão da coisa pública (1).

Depois dessa categorização foi feita uma terceira leitura para confirmação das categorias e análise fina dos depoimentos, grupando-se em cada elemento todas as observações feitas sobre ele pelos depoentes com atenção a possíveis superposições. Alguns cruzamentos de informações, julgados mais importantes, foram realizados aqui.

3. Os depoimentos

Dos 214 decisores, seis (2,8%) alegaram que suas experiências eram totalmente diferentes do ali descrito e 75 (35%) manifestaram rejeição parcial (poucas semelhanças). Consideraram a descrição muito semelhante (aceitação parcial) 103 depoentes (48,1%) e 30 (14%) aceitaram integralmente a descrição feita. Ou seja, 62,1% da amostra admitiram existir clara aproximação entre o descrito e suas experiências decisórias.

Elementos explícitos na descrição comentados pelos entrevistados

Subjetividade do processo (emoções, sentimentos e intuição)

A subjetividade que, no conceito, associa o afetivo ao cognitivo, foi o elemento mais citado e o mais controverso no teste, principalmente quanto à presença da intuição nas decisões tomadas. Negaram a presença da intuição 22 (10,2% da amostra), enquanto 31 (14,5%) a confirmaram. O reconhecimento da presença da emocionalidade foi feito por 7,5% dos entrevistados e dos sentimentos por 7%, entendidos estes, algumas vezes, como sensibilidade ou *feeling*. Rejeitaram a presença dos sentimentos nas suas decisões 3,7% dos entrevistados e das emoções, 6,5%.

Entre os que aceitaram a presença de elementos subjetivos, foram encontrados argumentos variados quanto à inevitabilidade do envolvimento com sentimentos e emoções, do tipo: "não posso evitar que as emoções invadam meus pensamentos, quando utilizo uma planilha Excel 4", ou "procuro me envolver emocionalmente com os problemas, para me colocar no lugar dos clientes", ou ainda, "a inteligência emocional do empresário é o que importa".

Um sócio-gerente de uma editora alegou que antes de qualquer decisão racional considerava suas emoções e sentimentos sobre o objeto da decisão. Um executivo do setor de tecnologia disse ser fundamental o envolvimento emocional e o comprometimento dos colaboradores para integrá-los na decisão e um diretor administrativo de uma empresa de turismo, com 10 anos de experiência, afirmou que sentimentos, emoções e intuições desempenhavam um papel ainda mais forte do que o apresentado no texto. Disse ele que "cada vez mais os critérios racionais cederam lugar à experiência e à intuição, como também à interação e ao diálogo (...) os modelos e métodos matemáticos, o forte em minha formação, estão caindo para segundo plano". Houve também observações do tipo "posso decidir sem analisar", ou "o que liga os fatores objetivos econômicos, técnicos etc. ao problema é, certamente, algo emocional".

Os que rejeitaram a presença das emoções e sentimentos, expressaram crenças e convicções quanto à impertinência da dimensão afetiva no processo decisório, manifestando a necessidade de eliminar ou minimizar a subjetividade nas decisões estratégicas. No total, em apenas dois casos foi citada a possibilidade de alternância ou de equilíbrio entre razão e emoção; nos demais casos, sua presença foi reafirmada ou repudiada. Houve um caso em que a presença dos sentimentos foi admitida "apenas nas decisões internas da empresa".

Os argumentos para a rejeição de sentimentos e emoções foram, em suma: a lógica é a base de toda decisão; nunca permitir se deixar influenciar pelo lado emocional ou por impulsos; ter um jeito mais racional de ser; o planejamento estratégico confere mais sensação de segurança e controle; imparcialidade na definição do problema e das metas com apoio em uma metodologia; capacidade dos grupos para eliminar os fatores afetivos individuais nas decisões.

No caso da intuição, 31 depoentes alegaram vários motivos para sua presença em suas decisões estratégicas: falta de tempo; falta de precedentes; falta de dados ou da ajuda de terceiros; tanto existência quanto falta de experiência administrativa. Um gerente, com seis anos de experiência decisória, apontou-a como o fator fundamental de seu sucesso e uma empresária do pequeno comércio varejista afirmou que suas decisões eram totalmente intuitivas.

Ocorreram também associações entre intuição e: análise ampla de riscos e resultados; existência de um "projeto lógico"; abertura de caminho para uma decisão mais racional; planejamento estratégico; presença do subconsciente; um setor específico de atividade, no caso, a telefonia fixa, onde o processo seria bastante subjetivo.

Os 22 executivos (10,2%), que rejeitaram integral ou parcialmente a presença da intuição em suas decisões, buscaram também argumentos variados em torno da crença da eficácia da racionalidade pura na gestão dos seus negócios. Ocorreram rejeições a sua presença nas decisões e, eventualmente, quanto à forma como foi descrita no texto. Foram significativos argumentos do tipo: a intuição não é dialética, não envolve todas as circunstâncias e pormenores; a intuição tem um fundo racional ou algo semelhante; baseada em *feeling* não tem valor, só baseada em conhecimento e capacidade de projetar o futuro; não é confiável; não tem o caráter de "revelação" que o texto lhe dá, nunca é "de estalo"; são casos extremos e a direção coletiva elimina tais estados egocêntricos; não tiveram êxito no passado; já possibilitou fracassos e sucessos.

No elemento subjetividade do processo aqueles que discordaram da presença do afetivo nas suas decisões, comentando exclusivamente esse aspecto em todo o texto, inclinaram-se a assinalar suas posições como de *pouca semelhança* com o que vinham fazendo, demonstrando o grau de rejeição a elementos subjetivos do processo. Todavia, apesar dos percentuais idênticos (10,2%), nem todos os que rejeitaram a presença dos sentimentos e emoções rejeitaram também a da intuição.

Fica claro, por outro lado, a visão diversificada e também confusa do conceito de intuição entre os depoentes. Adotamos na descrição do processo, uma versão simplificada de um conceito de intuição com fundamentos em Bergson e Gioberti (Abbagnano, 1999:582), ou seja, a de constituir um conhecimento direto entre o ser e o objeto sem mediação pela razão. Neste sentido ela não tem relação com a experiência, é holística, prescinde de análise e é isenta de erro porque tem origem na consciência transcendente, que está além da consciência empírica ligada aos sentidos, pensamentos e emoções. Nos depoimentos, embora tenham ocorrido visões contraditórias do termo, pode ser detectada alguma aproximação com o significado assumido por Simon (1987, 1989), uma forma não-racional de conhecimento baseada em um processo associativo entre uma situação presente e uma passada, guardada

em algum ponto da memória. Neste sentido ela pode ser um processo complementar à análise na tomada de decisão, não se contrapondo ao que é analítico.

Mas a intuição, apesar dos problemas conceituais, teve sua idéia aceita pela maioria dos respondentes, uma vez que apenas 10,2% a rejeitaram em suas experiências. A grande maioria não contestou a forma pela qual a intuição foi apresentada no texto. Fica claro, todavia, não ser um conceito de domínio do meio empresarial segundo esta amostra. Talvez porque existam concepções diversificadas entre os filósofos que a conceituaram e uma presença pouco expressiva das ciências humanas na explicação desse fenômeno. A aceitação pelos 89,8% da amostra parece referendar a proposição de que muitas das decisões de gerentes tomadas pelo mundo afora são intuitivas (Parick et al., 1995).

Quanto aos sentimentos e emoções, também ficaram evidenciadas posições antagônicas, embora não apareça muita confusão conceitual. A rejeição foi igualmente de 10,2% da amostra, embora de forma bastante assertiva. A grande maioria, porém, concordou com sua presença no processo decisório, nos termos da descrição apresentada, sem lhe fazer nenhuma restrição.

A dissociação funcional entre o córtex cerebral, fonte da razão, e o sistema límbico, fonte das emoções, é uma impossibilidade neurofisiológica, já suficientemente demonstrada por neurocientistas como Damásio, Cacioppo, LeDoux, Gardner, Block, Tice, Silmann, Behncke, Maturana, Varela, Bateson e outros. Parafraseando Marilyn Ferguson, editora do *Brain/Mind Bulletin*, nós pensamos em bases afetivas. Mas não houve demonstrações de conhecimento desse fato entre os que fizeram comentários. A questão foi mais colocada em termos de experiências e crenças pessoais do que de conhecimento científico, como no caso do presidente de uma empresa do setor de petróleo ao afirmar nunca ter se deixado influenciar pelo lado emocional, ou por impulsos, buscando sempre fatos concretos.

O grupo minoritário que rejeitou a presença do afetivo apoiou-se na crença modernista da razão objetiva como fonte única e válida do conhecimento administrativo, sem concessões ao irracional (sentimentos e emoções). Se a ciência rejeita a possibilidade de separar o cognitivo do afetivo, pode-se atribuir a postura desses executivos a um esforço para o domínio da razão em suas escolhas, um policiamento das emoções, ou a um depoimento idealizado, indicando a rejeição cultural do afetivo. A maioria, no entanto, não rejeitou sua presença. Então, observamos que ou a crescente literatura sobre o assunto está mudando a velha crença no meio empresarial, ou é o meio acadêmico, e não o empresarial, que é avesso à presença do afetivo nas decisões organizacionais.

Relacionamentos interpessoais e políticos

Em seus comentários, 7% dos executivos rejeitaram a possibilidade, expressa no texto, de *influenciar os outros* nos casos de decisões grupais; 2,3% recusaram o problema de ter de *convencer os outros de que está certo*, quando tem de justificar uma intuição e 2,8% rejeitaram a idéia de *inventar argumentos racionais, lógicos* para tornar aceitas suas intuições. Onze (5,1%) executivos admitiram, no entanto, que procuravam influenciar seus pares nas decisões grupais. Os 177 entrevistados restantes aceitaram tais procedimentos, ou, pelo menos, não consideraram importante refutá-los. A grande maioria, portanto, aceitou os termos da descrição.

Os que se mostraram contrários a esses comportamentos argumentaram, dominantemente, no sentido da busca de consenso grupal via discussão das posições assumidas. Ao invés de *inventar* ou de *convencer* falaram de passar credibilidade, colocar pontos de vista com clareza, criar cenários, avaliar conseqüências, enfatizar a gestão participativa, buscar comprometimentos, procurar evidências claras e outros argumentos que neutralizariam ou evitariam o jogo político e as vaidades pessoais. Houve, todavia, quem admitisse que determinados interesses e políticas internas podiam prejudicar tais formas racionais objetivas (técnica e econômica) de relacionamento, cedendo espaço a uma razão subjetiva (política).

Na parte final da descrição, referente a como lidar com a intuição, a última frase sobre inventar argumentos racionais e lógicos para justificar uma idéia foi, por vezes, dissociada de seu contexto, talvez pelo uso da palavra idéia, em vez de se repetir a palavra intuição. Diversos respondentes a associaram a uma situação qualquer, repudiando de forma enfática a possibilidade de inventar argumentos, expressão que assumiu forte conotação ética.

Os que tornaram explícita sua concordância com a prática de tentar exercer influência nas decisões grupais, justificaram sua posição argumentando lançar mão de raciocínios lógicos, de pontos de vista claros, ou porque, em última instância, a decisão final era deles, fazendo valer a hierarquia, principalmente no caso de empresários respondentes. Os depoimentos deixam passar certo desconforto, quando admitem a presença da ação política no processo de tomar decisões, podendo ocorrer posições contraditórias como “defendo minhas idéias sim, mas evito influenciar os outros”.

Tempo

O elemento tempo, citado no texto, suscitou manifestações de 25 depoentes (11,6%), todas no sentido de reforçar sua importância e as limitações que ele impõe ao processo. A baixa disponibilidade de tempo para a tomada de de-

cisão, nos termos propostos na descrição, foi associada a: recurso à intuição ou à vivência; aumento do risco; dinamismo do mercado; análise incompleta do problema; uso de modelos e de consultores que economizem tempo; ciclo dos negócios; ênfase nos fatores econômicos e financeiros, sem análise dos demais; visão de curto prazo, sem análise das conseqüências futuras; encurtamento do processo decisório.

O argumento mais freqüente referiu-se às condições dos negócios e da concorrência. O vice-presidente de uma multinacional de serviços na internet afirmou: "(...) precisamos tomar decisões rápidas sem seguir todo o raciocínio exposto no texto, o que é mais viável para indústrias de ciclo longo". Na mesma linha, o dirigente de uma pequena indústria, com 20 anos de funções decisórias, alegou que "embora na teoria procuremos seguir o caminho descrito, raramente o conseguimos pela pressão do tempo", sugerindo existir algum grau de idealização na descrição testada. Por outro lado, outro executivo afirmou que examinava a situação o tempo que fosse necessário, nos lembrando as costumeiras contradições que as formas complexas de comportamento humano podem apresentar ou, simplesmente, o caráter situacional do processo.

A pressa foi, todavia, o fator mais citado pelos 25 executivos que explicitaram o elemento tempo, quase todos filiados a ramos de negócios considerados dinâmicos por eles próprios. Foi, dominantemente, visto como uma restrição para o desenvolvimento do processo decisório, mas 189 depoentes não fizeram referência ou contestação a esse elemento, nos termos em que foi exposto na descrição.

Vivência pessoal

A vivência ou experiência anterior do decisor foi ressaltada por 9,3% da amostra, quase sempre para referendar ou acrescentar os termos da descrição. Aparece relacionada a: falta de tempo hábil para consultas; solução de situações específicas fora do plano de negócios; uso em problemas menores; redução de risco; análise dos fatores que influenciam o processo; facilitadora da aprendizagem; facilitadora da análise racional; afloramento da intuição e sentimentos; ponto alto do processo decisório.

Como em outros elementos aqui analisados, houve variações conforme o ramo de negócio ou a experiência decisória do depoente. E, por vezes, posições contraditórias, como a de combinar intuição com experiência para um melhor resultado ou, ao contrário, usar a experiência para diminuir a força da intuição. A tendência foi no sentido dos mais experientes valorizarem a própria vivência, ou a "história" das decisões e medidas tomadas pela empresa, sem que houvesse propriamente uma rejeição dos mais jovens às

vivências pessoal ou grupal. Foi um elemento valorizado no processo de decidir, como demonstram as 20 referências espontâneas e a aceitação de 90,6% da amostra aos termos da descrição.

Risco

O texto faz referência à palavra em duas situações, o que não impediu que um diretor de instituição financeira acusasse falta de referência a esse elemento na descrição do processo. Além de sua maior valorização pelos executivos financeiros, não existiram aqui variações significativas da importância atribuída a esse elemento nos demais setores de atividades.

Foram 11 (5,1%) citações associando o risco a: tempo de análise; racionalidade; mão-de-obra pouco experiente; existência de sistemas internos de avaliação de risco; disponibilidade de informação; ouvir mais opiniões; necessidade de avaliação rápida de risco; aceitação de risco.

Valores e crenças

O texto afirma que nem sempre o decisor tem consciência dos valores e crenças ou dos pressupostos que orientam seus pensamentos. Apenas sete executivos rejeitaram tal afirmação e dois a referendaram explicitamente. Os que a rejeitaram, o fizeram por considerar a consciência das crenças e valores inerentes à decisão estratégica, ou porque se desconheceria o lugar da cultura na definição da estratégia. Associadas à ética e à moral houve, por outro lado, observações quanto à ausência de valores como um dos grandes problemas do mundo atual (um consultor da área contábil) e ao fato de crenças e valores constituírem limites para os excessos de maleabilidade nas decisões (um pequeno empresário), alertando, indiretamente, sobre a necessária presença de uma razão substantiva nas decisões.

Quadros mentais

Houve quatro manifestações de aceitação e três observações negativas. Foram rejeitados porque: não se fazem estratégias só com quadros mentais, mas com consultas e envolvimento de todos; é preferível formar um conjunto básico de premissas e valores; cada um tem seu quadro mental, por isso a identificação de como um fator relevante se liga a outros, muitas vezes não é eficaz (supõe que as relações entre fatores se estabeleçam pelo cruzamento de

quadros mentais de diferentes pessoas). Foram referendados por observações no sentido de que: eles só se formam no final do processo; é preciso tempo para formá-los; tem extrema importância conhecer os quadros mentais dos colaboradores; estão relacionados à personalidade de cada gestor.

Decisões grupais

O processo descrito no texto se aplica a indivíduos e grupos, o que foi aceito pelos depoentes. Houve apenas sete referências a esse elemento, mas para referendá-lo ou enfatizá-lo, com dois pequenos reparos: a decisão final podia caber ao executivo de topo da empresa, e para registrar a presença de um possível trabalho político de envolvimento nas decisões grupais capaz de causar alterações na proposta final ou aprimorá-la.

Aproximações sucessivas (incrementalismo)

Essa descrição de uma forma possível de desenvolvimento do processo ao longo do tempo, teve aceitação de 98,6% dos entrevistados e três referências. Uma para afirmar que nem sempre se tem uma correção posterior do rumo com modificação da decisão anterior. Outra para observar que as modificações são conseqüências das variações do mercado e a terceira para acrescentar que a rede de relações se forma por aproximações sucessivas, associando diretamente a organização e estrutura do processo à dinâmica das aproximações sucessivas. A possibilidade do processo ser incremental foi, portanto, aceita.

Cultura

Mereceu duas referências, uma para registrar o estilo autoritário na empresa do depoente e outra para ressaltar sua importância nas organizações do mercado de *commodities*.

Métodos de apoio à decisão

Teve apenas uma referência de um executivo financeiro de empresa de médio porte para registrar a aplicação de métodos mais avançados de enfoques quantitativo e qualitativo.

Contingencialidade do processo

Apenas uma referência, enfatizando que o mais importante na descrição foi ter deixado claro o caráter situacional do processo.

Elementos não-explícitos na descrição e comentados pelos entrevistados

Planejamento estratégico

Foram feitas sete referências (3,2%) a esse elemento, das quais dois depoentes rejeitaram integralmente a descrição apresentada, enquanto os outros cinco optaram por *tem algumas semelhanças* (rejeição parcial). Informaram adotar práticas de planejamento estratégico bem definidas, rejeitando "improvisações" ou "visões circunstanciais". O executivo de empresa líder no mercado de computadores, optante por *tem algumas semelhanças*, esclareceu que as grandes decisões estratégicas são tomadas nos Estados Unidos, com regionalização nas filiais, onde estariam as semelhanças com a descrição. O dirigente de uma grande empresa de varejo admitiu, por outro lado, que o *feeling* era muito importante nesses planos, por causa do tempo e da relativa disponibilidade de informações. Dado o prestígio do planejamento estratégico, surpreende o pequeno número de referências a esse elemento. Nas 211 empresas representadas, 90 eram de grande porte, várias líderes de mercado, e não rejeitaram a descrição contrapondo-lhe técnicas mais estruturadas de planejamento. Provavelmente existe compatibilidade entre o processo descrito e as formas de planejamento adotadas.

Criação de cenários

Criar cenários e buscar antever situações, avaliando conseqüências, foram práticas alegadas por quatro executivos (1,8%). Um depoente de uma empresa de seguro e previdência alegou serem tais práticas extremamente técnicas, sem dar margem a aventuras ou à presença de intuições e emoções no processo. Para seu prestígio na literatura acadêmica, a ênfase nesse elemento foi muito pequena, mas é possível que ele tenha sido considerado implícito em trechos da descrição feita.

Pessoas

Ocorreram três referências enfatizando a importância das pessoas envolvidas na efetivação da decisão, pois são elas que possibilitam os bons resultados. As três não rejeitaram a subjetividade do processo.

Criatividade

Três respondentes mencionaram esse elemento essencialmente humano como necessário ao processo, associando-o à intuição, apresentando-a como a melhor forma de lidar com a complexidade, ou ainda como saída para fugir à burocracia da empresa.

Ética

Teve duas referências por ser considerada muito importante no processo decisório e lhe fornecer embasamento. Elas foram o registro espontâneo da presença de uma razão substantiva no processo, em equilíbrio com o que é instrumental, o que não está explícito na definição ou na descrição.

Liderança

Também duas referências apenas. A de um empresário ao afirmar ser a liderança primordial na sintonia com todos os setores da empresa, para manter o controle, e a de um executivo, que rejeitou integralmente a descrição do processo, alegando sucintamente que "decisão estratégica é estar na frente da concorrência".

Vantagens e desvantagens

Duas observações para assinalar a prática de listar vantagens e desvantagens, sendo uma delas associada à construção de cenários (não citada anteriormente).

Observe-se, quanto à postura dos respondentes, que esses comentários justificaram a não identificação total com a descrição feita. A maioria considerou-a *muito semelhante* ou, em alguns casos, com *pouca semelhança* (rejeição parcial), chegando à rejeição total como no caso há pouco citado.

Outras referências

Ocorreram também observações isoladas, com uma única referência, relacionadas a aspectos não explicitados na descrição, mas considerados importantes para a compreensão do processo. Foram elas: estrutura organizacional centralizada, afetando o processo; adaptação ao mercado; pouca análise crítica aos processos de decisão pelos executivos; satisfação dos clientes, dos funcionários e da empresa; delegação de poder como fator motivador; limitação da capacidade técnica dos executivos; necessidade de exame máximo dos problemas e oportunidades; relevância dos dados históricos; uso do bom senso; problemas com a rotatividade elevada do pessoal decisor; documentação insuficiente de decisões anteriores; dificuldade em avaliar o retorno potencial das decisões tomadas; indicadores de avaliação incompletos; concorrência; má gestão da coisa pública.

4. Os depoentes e o instrumento do teste

Alguns executivos, além de justificar sua posição em relação à descrição feita, adicionaram comentários sobre a abrangência e formatação do teste. O superintendente-geral de uma seguradora observou que o texto impressiona e retrata muito fielmente o cenário cotidiano. Embora discordasse de certas generalizações, considerava a idéia central idêntica a sua experiência, vaticinando que o "tom" da descrição poderia causar desconforto para muitos depoentes.

O estilo redacional e o uso da primeira pessoa objetivavam estimular o envolvimento do leitor e dois depoentes comentaram tal intenção. Nos comentários feitos pelos entrevistados não foram constatados indícios de conformismo à descrição feita. O posicionamento crítico foi expressivo nas respostas, bem como a descrição de experiências pessoais para comparação. Executivos e empresários, aliás, costumam ser críticos quando têm acesso a estudos acadêmicos.

Um diretor da emissora líder de televisão no país, com 28 anos de vivência decisória, comentou ter o texto uma "abordagem mais genérica", seguindo um processo padrão, mas que possibilitava destacar particularidades, de acordo com as situações experimentadas. Segundo ele, "o texto se encaixava em seu processo de decisão".

Um dirigente de uma empresa de alta tecnologia concluiu sua justificativa observando que a descrição do processo "se aproximava de 80 a 90% dos decisores em qualquer posição". Um quarto depoente criticou a idéia passada pelo texto de que o processo descrito envolvia uma pessoa apenas.

Houve uma referência quanto ao texto confundir, em alguns momentos, estratégia com tática, porque "muitas vezes o que ocorre é uma mudança de tática, pois uma estratégia bem pensada deve ter vida mais longa". Neste aspecto, da identificação do que é estratégico, ocorreram 12 casos de ger-

entes de pequenas empresas, optantes pela alternativa *tem pouca semelhança* (rejeição parcial), onde a diferenciação entre o estratégico e o operacional possibilitou alguma confusão. Alguns mostraram dificuldade em avaliar o texto, passando a descrever como decidiam em seus setores. Eles estavam envolvidos tanto com questões operacionais como estratégicas, como é comum em pequenas empresas. Como previsível, o texto não se ajustava, a não ser de forma limitada, à descrição das decisões operacionais e os gerentes mais afeitos ao operacional enfatizaram as não-semelhanças.

Outro depoente comentou a capacidade de abrangência da descrição e sua aproximação dos fatos, manifestando-se quanto ao critério de escolha das quatro alternativas a ele apresentadas. Expressou dessa forma seu posicionamento: "fico com a alternativa *é muito semelhante* porque a alternativa *é idêntico* é muito perto da perfeição e eu não gosto de extremos".

De um modo geral, essa preocupação foi notada pelo pesquisador em diversos depoimentos. Alguns acréscimos ou discordâncias que pareciam, na percepção do pesquisador, não muito significativos no conjunto dos detalhes do comportamento decisório descrito, levaram a algum distanciamento da posição de identidade total com o descrito. Tal atitude não se explica apenas por uma elevada valorização do depoente (na perspectiva do pesquisador) quanto a um ou outro elemento do processo. Isto pode ocorrer, como no caso do elemento subjetividade, mas o mais significativo parece ser a percepção dos depoentes de que a complexidade do processo e a variedade de situações decisórias não permitiriam contê-lo em duas páginas de descrição. Sentiram-se diante de um mapa, não de um território e num mapa os detalhes se perdem.

O número de respostas excessivamente sucintas, ou com demonstrações de desinteresse pelo teste, foi insignificante. Foram respostas do tipo "nosso processo é muito mais sofisticado" ou "isto é muito acadêmico" sem justificativas para tais afirmações.

O tema despertou interesse nos entrevistados neste, como no estudo anterior. Provavelmente porque os executivos decidem, mas não se perguntam muito como o fazem. Neste teste, o presidente de uma multinacional de cosméticos colocou o texto em pauta para discussão em uma reunião da diretoria, iniciando uma avaliação do processo decisório da empresa.

A questão do potencial desse instrumento para capturar o fenômeno estudado nos remete a Demo (1983:16) e outros pesquisadores envolvidos com pesquisa qualitativa, quando lembram que as realidades sociais se manifestam de forma mais qualitativa que quantitativa, dificultando qualquer busca de exatidão. Essas realidades são um constante "vir a ser" ao invés do "ser" dos fenômenos naturais, além do claro envolvimento entre sujeito e objeto de pesquisa. Por isso só podemos falar de aproximações e não de identidades com o conceito testado.

Essa postura também é assumida pela biologia do conhecimento de Humberto Maturana, em diversas obras, porque, afinal de contas, estudamos a nós mesmos e não algo fora de nós. Processos como o decisório não "são", mas "estão", enquanto processos mentais, e é neste estado que tentamos captá-los. Não é possível, por isso, observá-lo com o rigor pretendido pela ciência natural, mas obter dele maior ou menor aproximação. Tais características têm dificultado o trabalho de diversos pesquisadores, habituados a reificar fenômenos humano/sociais como se fossem objetos naturais. Nesse tipo de pesquisa é importante, primeiramente, compreender, ou seja, aceitar a subjetividade, a afetividade, os valores na captação do sentido de uma relação e não apenas explicar, conhecimento adequado ao estudo de objetos. Com diz Morin (1999:158) no humano/social compreensão e explicação são complementares, existe uma relação dialógica entre o compreender e o explicar.

5. Resultados e observações adicionais

Os resultados obtidos estimulam novas pesquisas que adotem essa visão do processo. O teste registrou rejeição integral de apenas 2,8% e rejeição parcial (poucas semelhanças) de 35% da amostra, esta com número muito limitado de observações referentes à estrutura e à organização do processo, sem contestar significativamente, portanto, a idéia central de rede de relações e o caráter situacional do processo, ou ainda a possibilidade de seu desenvolvimento por meio de aproximações sucessivas.

As dimensões cognitivas (econômica, política, administrativa etc.), com indícios de prioridade para as dimensões econômica e financeira, foram majoritariamente aceitas e a presença do afetivo teve contestação pouco expressiva. Ficou claro o caráter de processo da decisão estratégica, também na percepção dos depoentes pela forma como descreveram suas experiências ou comentaram o texto. Não houve indícios de diferença com as universidades de caráter público, privado e confessional antes estudadas, quanto à organização e estrutura do processo. As diferenças certamente existem, mas na presença e intensidade dos fatores ou elementos que integram o processo.

As divergências registradas foram quase sempre pontuais e raramente questionaram a organização e estrutura do processo ou seus princípios explicativos. As rejeições parciais da concepção descrita foram dominantemente associadas aos elementos subjetivos do processo, à confusão entre operacional e estratégico e a técnicas de planejamento. A subjetividade foi o único princípio contestado, mas de forma não expressiva.

Dos 214 entrevistados, a maioria (62,1%) indicou existir aproximação entre a descrição feita e suas vivências decisórias ao justificar as posições assumidas na escala em *muito semelhante* e *idêntica* às suas práticas pessoais.

A adesão dos executivos e empresários que, de próprio punho, justificaram a posição assumida, quase sempre com riqueza de detalhes ou comentários abrangentes, e a grande diversidade de organizações, associada ao exame cuidadoso do conteúdo dos depoimentos, conferem qualidade necessária ao teste para nos permitir assumir que o conceito proposto tem evidências de aproximação do fenômeno estudado. Também não houve rejeição da descrição para nenhum tipo específico de organização testada, ressalvado o número limitado de alguns tipos de organizações. Por outro lado, não houve dispersão nos resultados, quanto à concepção do processo, que justificasse a continuação do teste com ampliação da amostra.

Os resultados indicam que, desde o primeiro estudo na universidade, conseguimos evitar o erro de enfoque, admitido por Mintzberg e outros (1990) em suas pesquisas sobre a decisão estratégica, preocupação já manifesta em trabalho anterior (Leitão, 1997, op. cit.). E também confirma nossa conclusão anterior de que tratar a decisão através de modelos prescritivos é uma simplificação defectiva desse processo, sobretudo porque eles são fundamentados no pressuposto de uma razão única, instrumental e objetiva, desvinculada do afetivo, um perfil reducionista ao extremo da maneira humana de ser. Tais modelos procuram exercer controle técnico sobre a ambiência decisória, à maneira das ciências naturais, empobrecendo sua visão. Antes de prescrever é preciso conhecer mais profundamente o processo.

Na teoria da decisão, como na teoria organizacional, a preocupação central tem estado na normatização, formalização e operacionalização das decisões e ações e não na compreensão do que é organizacional enquanto fenômeno humano/social. E supõe que o método da ciência natural possibilita o estudo de qualquer realidade, seja ela física, biológica ou humano/social, quando esta requer um tipo de investigação compatível com sua natureza. Tal perspectiva explica os resultados precários ou os fracassos obtidos com tais modelos. Em nosso primeiro estudo de campo (Leitão, 1993a, b) a fragilidade dos modelos burocrático, racional, político, consensual e anárquico, concebidos para descrever academicamente a decisão, ficou evidenciada, por causa de suas perspectivas fortemente reducionistas.

Naquele primeiro estudo, detectamos apenas as formas instrumentais de pensar, a econômica (objetiva), a burocrática (funcional) e a política (subjetiva), sem discutir a razão substantiva, que também não foi apontada por nenhum dos entrevistados. Aqui ela só foi notada em quatro depoimentos, que enfatizaram a necessidade da ética ou de valores substantivos no processo. Então, os depoimentos sugerem que o prático e o funcional prescindem do que é moral e a descrição feita tem aproximação das práticas adotadas apenas em bases utilitárias e instrumentais, pois o conceito não explicita sua substantividade. Nesse sentido, o conceito testado está restrito aos limites cognitivos da organização econômica, ou seja, fundada na lógica do merca-

do, que é o mais poderoso condicionante da política cognitiva vigente nos termos de Ramos (1981:86).

Pode-se admitir, numa perspectiva otimista, que o pensar substantivo tenha sido considerado intrínseco ao ser humano para a grande maioria dos entrevistados, pois sem ele, perder-se-ia a capacidade de fazer escolhas sadias (Ramos, 1981:6). Mas também é possível admitir que no sistema de ação racional vigente, a diferença entre o que é instrumental e o que é substantivo tenha se tornado irrelevante. É uma hipótese compatível com a visão de Ramos (1981:19), baseado em Horkheimer, de que a racionalidade, na sociedade moderna, se transformou num atributo dos processos históricos e sociais e não força ativa da psique humana. O que sabemos deste teste é que a maioria dos depoentes tem baixo grau de consciência de seus valores, implicando a possibilidade de dissociação entre fato e valor. E isto tem sentido em uma sociedade de mercado desinteressada dos fins intrínsecos das coisas, fundada em uma racionalidade instrumental-econômica, exclusivamente interessada em fatos e não em valores, considerados estes como um aspecto da subjetividade humana inacessível ao que é analítico e cognitivo (Ramos, 1981:38; Chanlat, 2000:22).

Para esse conceito vir a integrar uma teoria substantiva da decisão, a dimensão moral necessitará ser a ele integrada, admitindo a capacidade de um pensar crítico em um processo consciente das condições sobre as quais se decide. Todavia, se essa condição não estiver introjetada na mente dos decisores, o conceito perderá parte de sua capacidade descritiva para assumir uma idealização normativa, recaindo na dicotomia entre o que é, os fatos, e o que deve ser, os valores substantivos.

Finalmente devemos reconhecer que este artigo, como qualquer estudo no campo do humano/social, não possibilita conclusões finais em um tema de alta complexidade como a decisão estratégica. Ele se afirma, todavia, como um esforço de visão compreensiva da decisão estratégica, onde se concebeu uma estrutura e uma organização para o processo, integradoras das suas dimensões cognitiva e afetiva. Tal visão tem capacidade descritiva próxima das práticas decisórias de empresas de negócios, além das universidades, e, por isso, recomenda a continuação dessa linha de pesquisa em busca de resultados mais conclusivos, até onde uma ciência humano/social se possa permitir.

Referências bibliográficas

ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

CHANLAT, J.-F. *Ciências sociais e management*. São Paulo: Atlas, 2000.

DEMO, P. *Introdução à metodologia da ciência*. São Paulo: Atlas, 1983.

LEITÃO, S. P. A decisão na academia I. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV, v. 27, n. 1, jan./mar. 1993a.

———. A decisão na academia II. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV, v. 27, n. 2, abr./jun. 1993b.

———. Capacidade decisória em decisões não estruturadas: uma proposta. *Revista de Administração Pública,* Rio de Janeiro: FGV, v. 27, n. 4, out./dez. 1993c.

———. Repensando a questão da decisão organizacional e seu paradigma. *Revista de Administração Pública,* Rio de Janeiro: FGV, v. 29, n. 2, abr./jun. 1995.

———. Para uma nova teoria da decisão organizacional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV, v. 31, n. 2, mar./abr. 1997.

LINDBLON, C. E. The science of muddling through. *Public Administration Review*, v. 19, n. 2, 1959.

———. Still muddling, no yet through. *Public Administration Review*, v. 39, n. 6, 1979.

MINTZBERG et al. Studying deciding: an exchange of views between Mintzberg and Waters, Pettigrew and Butler. *Organization Studies*, v. 11, n. 1, 1990.

MORIN, E. *O método, 3. O conhecimento do conhecimento*. Porto Alegre: Sulina, 1999.

PARICK, J.; NEUBAUER, F.; LANK, A. G. *Intuition the new frontier of management.* Oxford: Blackwell, 1995.

QUINN, J. B. Strategic change: logical incrementalism. *Sloan Management Review*, v. 20, n. 1, 1978.

RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

SIMON, H. Making management decisions: the role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive,* Feb. 1987.

———. *A razão nas coisas humanas. Trajectos.* Lisboa: Gradiva, 1989.