Para uma nova teoria da decisão organizacional*

Sergio Proença Leitão**

O valor de cada decisão tomada
está no valor de quem a toma.

Hélio Arthur Irigaray

Sumário: 1. Recapitulando; 2. Relações na microfísica, nas tradições religiosas e na decisão; 3. A mudança de perspectiva; 4. Atributos do processo de decidir; 5. Aspectos epistemológicos e metodológicos; 6. Considerações finais.
Palavras-chave: rede de relações; produto; processo; microfísica; tradições religiosas.

Natureza do processo decisório, sua epistemologia e método de estudo. Nova perspectiva geral para o estudo de fenômenos organizacionais. Definição de atributos da decisão organizacional a partir de uma perspectiva de processo. Maior abertura da teoria das organizações para as humanidades e exame dos paralelismos existentes com princípios microfísicos e tradições religiosas.

For a new organizational decision theory

This paper examines the nature of the decision making process, its epistemology, and its method of study, searching for a new general perspective for the study of organizational phenomena. Continuing previous works, the article defines organizational decision's attributes from a process perspective, instead of using a "product" view, as is usual with functionalism. It suggests that the organization theory should be opener to the humanities and to the examination of the existing parallelisms both with microphysical principles and with religious traditions' principles, in order to transcend the instrumentalism and the utilitarianism prevailing in social issues.

1. Recapitulando

No estudo de campo sobre a decisão na universidade, concluído em 1991 e publicado em 1993, chegamos à proposição de que o processo decisório deve ser entendido como uma estrutura de relações ou conexões entre fatores que o influenciam, subordinados a diferentes expressões da razão, associadas a sentimentos e emoções, com espaço particular para a intuição (Leitão, 1993a e b). Desenhamos uma "estrutura" de relações capaz de assumir diferentes configurações, conforme a instituição ou o processo em estudo. Tal concepção se nos afigurou com maior capacidade de aproximação da realidade estudada do que os cinco modelos des-

* Artigo recebido em jan. e aceito em mar. 1997.
** Professor e coordenador de pesquisa do Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

critivos da decisão na academia (racional, burocrático, político, consensual e anárquico) ali testados.

A análise do material coligido nos levou à convicção de que o entendimento da decisão estratégica dependia do conhecimento de como se processam as relações entre seus componentes. Identificamo-la, inicialmente, como um fenômeno psicossocial, desenvolvido nos planos cognitivo e afetivo, interagindo em um processo complexo e dinâmico, e que requeria para sua apreensão um novo enfoque metodológico, já que a natureza das relações existentes não poderia ser elucidada por uma análise puramente linear e reducionista. Seria também necessário um novo arcabouço teórico que apreendesse sua totalidade (Leitão, 1993b).

Continuando nossa reflexão, retomamos a questão paradigmática em novo trabalho (Leitão, 1995), a partir do debate entre Mintzberg, Waters, Pettigrew e Butler (1990), em que se questionava o *framework* subjacente à pesquisa sobre decisão. Nesse debate em forma de artigo e exercício de autocrítica, os autores advertiam, entre outras coisas, que: a) é difícil fixar os limites de uma decisão, a qual pode ser um conceito inapreensível, um presumível estado psicológico individual ou coletivo; b) o enfoque mecanicista, tradicionalmente adotado, pode mascarar os modos pelos quais os compromissos gerais são reformulados, elaborados e definidos ao longo do tempo; c) existe o risco de estabelecer relações diretas entre uma abstração mental do indivíduo ou do grupo e a ação efetivada na organização, enquanto muitos aspectos do comportamento realmente adotado deixam de ser captados pelo pesquisador; d) o nível da análise não pode ser o evento arbitrário da decisão, abstraído de uma série de outras decisões e ações da qual esse evento faz parte, e sim o processo contínuo que se desenvolve em determinado contexto; e) o estudo da decisão será atraente se estudarmos seu conteúdo e seu contexto, fundamentais para conhecermos a complexidade do problema e, particularmente, os interesses políticos envolvidos; e f) as pesquisas devem adotar uma abordagem processual — porque é preciso conhecer a história do fenômeno em estudo — e contextualista — porque é necessário conhecer as interconexões existentes entre os níveis de análise.

Tais propostas, vindas do positivismo funcionalista num momento de reflexão crítica, estimulavam, pela existência de pontos coincidentes, a abordagem que estávamos desenvolvendo para uma visão compreensiva da decisão, ou seja, capaz de propiciar sua apreensão global, captando o sentido de suas relações. E contribuíram para que continuássemos a busca dos fundamentos de uma nova teoria da decisão organizacional, alternativa à tradicional abordagem funcionalista (Leitão, 1993c).

Referimo-nos ainda à necessidade de retomar a questão ontológica, pois tratava-se de conhecer melhor a natureza do fenômeno decisão. E dissemos que esse pouco conhecimento podia ser atribuído às limitações impostas pelo paradigma dominante. Consideramos que o rompimento das barreiras a uma maior aproximação da realidade estudada poderia ocorrer pela adoção de uma nova perspectiva geral ou pelo recurso a um metaparadigma.

Neste artigo aprofundamos mais nossas reflexões, buscando não só conhecer melhor a natureza do processo, sua epistemologia e seu método de estudo, mas também uma nova perspectiva geral para o estudo de fenômenos organizacionais como a decisão. Reafirmamos também nossa posição anterior de que o conhecimento mais profundo desses fenômenos requer uma visão não-fragmentada e orgânica. E de que a evolução da teoria das organizações exige uma nova perspectiva geral das sociedades humanas e da ciência, abrindo-se inclusive à contribuição de outras disciplinas científicas e formas de conhecimento que tratem o homem como um ser integrado física, mental, emocional e espiritualmente. Recentemente, Mayer Zald (1996), de Michigan, referiu-se à necessidade de o estudo das organizações voltar-se para as humanidades, porque elas nos abrirão janelas para importantes problemas de significados substantivos, de representação e de interpretação, possibilitando compreender problemas históricos, lingüísticos e culturais a elas associados. Dessa forma, este artigo constitui mais um esforço na tentativa de desenvolver nossa capacidade de explicar a decisão estratégica, com sugestões para a continuidade da pesquisa.

2. Relações na microfísica, nas tradições religiosas e na decisão

O estudo da decisão organizacional apresenta uma evidência das limitações do mecanicismo reducionista para mapear um território que, se nunca será reproduzido fielmente, deverá, pelo menos, propiciar uma razoável aproximação da realidade que se deseja conhecer. A teoria das organizações, em geral, e a teoria da decisão, em particular, sofreram influência do mecanicismo predominantemente fragmentador disseminado pela física newtoniana. Os limites impostos por essa visão podem agora ser rompidos pela influência da microfísica, desta vez com seu organicismo que inter-relaciona e unifica. Afinal, a física sempre teve a iniciativa nas formas de estudar a realidade.

Existem fortes semelhanças entre a estrutura do processo de decidir por nós observada e a visão do universo pelas físicas atômica e subatômica, que descrevem o universo como se fosse uma complexa teia de relações entre as diferentes partes de um todo unificado. Na visão de W. Heisenberg em seu trabalho *Física e filosofia*, o mundo se afigura um complicado tecido de eventos no qual conexões de diferentes tipos se alternam ou se combinam, determinando a textura do todo. É também instigante a semelhança com a forma pela qual tradições orientais expressam sua interpretação do universo. O princípio da simetria analítica, pelo qual devemos considerar que as distinções no mundo humano não são naturalmente dadas, mas produtos ou efeito de processos precedentes, adota a idéia de um constante devir, de um constante movimento como base da organização do pensamento, o que está presente em algumas tradições do Oriente, como no budismo e no taoísmo.

Essas visões semelhantes a partir de perspectivas inteiramente dissociadas como a ciência, a filosofia e a religião merecem maior investigação. O estudo da

decisão, nessa nova perspectiva, como provavelmente o de outros processos organizacionais, parece sugerir que o que se passa no plano universal não é diferente do que se passa nos microprocessos psicossociais.

O físico Fritjof Capra, em seu conhecido paralelo entre física e taoísmo, lembra que a mais importante característica da visão oriental do mundo está na consciência de unidade, de inter-relação de todas as coisas e eventos — a experiência de todos os fenômenos como a manifestação de uma unidade básica. É uma visão que não separa, por exemplo, cognitivo e afetivo, como o faz o cartesianismo da teoria administrativa vigente, dominada pela absoluta hegemonia de uma razão instrumental e objetiva que exclui o subjetivo do pensar/agir humano. É, por outro lado, uma visão compatível com a idéia da existência de inter-relações entre os fatores componentes do processo de decidir, unificando-os numa rede de conexões, sem pontualizá-los e isolá-los no contexto da organização. Existem notáveis paralelos entre diferentes campos do conhecer, e os indícios são de que podemos chegar às mesmas conclusões sobre determinados fenômenos partindo de diferentes caminhos. Em nossa abordagem da decisão, os paralelos com princípios da microfísica e de tradições religiosas acabaram por emergir com o aprofundamento da análise.

Vamos retomar aqui a autocrítica iniciada no seio da ortodoxia positivista, discutindo as conclusões anteriormente resumidas. Aparentemente foram as frustrações trazidas pela abordagem descritiva da decisão que propiciaram o reconhecimento da necessidade de uma mudança de enfoque, já que a descritividade, em certo sentido, levou ao esgotamento a reificação do fenômeno estudado, e isso após sua completa mecanização pela modelagem prescritiva.

3. A mudança de perspectiva

Reconhece-se naquele artigo a dificuldade de fixar limites ao fenômeno e de categorizar a decisão como um evento arbitrário, pontual, abstraindo-a do seio de um processo. Postura adotada pelo reducionismo científico, que obriga a isolar o que pode não ser isolável e observa partes do fenômeno sem considerar suas funções no todo. O foco do estudo em fenômenos complexos e dinâmicos como a decisão acabaria por transformá-la numa abstração fortemente simplificada, quando, ao contrário, as complexas propriedades daquilo que se estuda precisam ser observadas na interação com todas as suas partes. Nossa imagem da decisão como uma rede de relações subentende-a como um todo inseparável, onde os limites foram arbitrariamente fixados na organização, ainda assim admitindo que esta tenha fronteiras transparentes. Isso porque fatores identificados como culturais ou relacionados ao poder, por exemplo, não pertencem apenas à tomada de decisão em si, mas a toda a organização e ao seu ambiente externo, não devendo ser "isolados" na decisão para não se perder o contexto.

O cognitivismo descritivo tem analisado os fatores componentes do processo, estabelecendo causalidades, quando, ao contrário, uma visão abrangente absorve

todas as formas de relação que identificam a dependência mútua existente entre eles. Isto implica que fatores como custos, cultura organizacional, interesse pessoal ou personalidade do decisor em si mesmos pouco valem para a compreensão de um fenômeno em que as partes se condicionam mutuamente. São suas múltiplas relações o que mais importa conhecer. Essa é uma dedução a que chegamos e que se assemelha à conclusão de Niels Bohr, em seu trabalho sobre física atômica, de que partículas materiais isoladas são abstrações, suas propriedades só podem ser definidas através de sua interação com outros sistemas. Essa concepção de rede de relações não admite hierarquias — nem a cultura, nem o poder, nem a personalidade do decisor podem ser considerados fundamentais ou determinantes. Nenhuma das partes — como a cultura, o clima organizacional ou qualquer outro fator, que são reconhecíveis por apresentarem certa estabilidade — possui propriedades intrínsecas determinantes, porque elas são também manifestações de processos.

Nessa perspectiva, interessam então as relações entre as partes, o que equivale a dizer que se estará observando inter-relações dentro de inter-relações, não sendo portanto desejável separar pontualmente "decisão" de "organização", pois tudo está relacionado. Para chegar à compreensão do todo, as propriedades a serem identificadas seriam as das relações e não as das partes componentes isoladamente, já que estas são também expressões de processos. Interessa aí analisar as relações entre os fatores de natureza política, cultural, sociológica, econômica etc. que interagem no processo. Num nível mais amplo, como o dessas grandes dimensões (política, cultural etc.), a identificação dessas relações é relativamente mais simples, mas a análise deve descer ao nível de cada fator (capacidade de argumentação, sensibilidade, personalidade, prestígio, competência profissional, interesse pessoal, posição na hierarquia etc.), para uma compreensão mais profunda do processo. Naturalmente existe aí uma delicada questão de conhecimento e de método, pois temos de apreender e descrever com palavras o que é essencialmente movimento, ação, sobretudo se considerarmos nossos condicionamentos positivistas. A mensuração precisará ser substituída pela expressão, também para obter confiabilidade científica. E a expressão inclui tanto o relato do pesquisador como sua interação com suas fontes, para penetrar de forma mais sensível as experiências ali acumuladas.

Um número significativo de conexões entre os 43 fatores estudados foi diretamente percebido pelos experientes decisores entrevistados, bem como nos mais de 900 resumos de depoimentos sobre os fatores que analisamos. Um exemplo foi o relacionamento de um fator de natureza pessoal e política, identificado como "capacidade de articulação com pessoas e instituições", com oito outros fatores examinados, tais como: interesse próprio, busca de bem-estar geral, conhecimento do assunto, grupos internos e grupos externos, captação de recursos críticos para a instituição, posição na hierarquia e porte da instituição. Pudemos captar diferentes formas de relacionamento que não apenas de causalidade. E é interessante notar como o entrevistador pode ativar a percepção do entrevistado, ao mesmo

tempo em que, interativamente, aguça sua própria percepção das experiências ali discutidas. Mas cabe frisar que nem todas as possíveis relações foram identificadas naquele estudo exploratório. Na ocasião, não buscamos a identificação de todas as relações possíveis. Não estávamos preparados para essa investigação e nos contentamos em registrar a existência de relações em todos os fatores estudados. Chegamos a uma aproximação suficiente para desenhar com algum detalhamento o complexo perfil que o fenômeno apresenta a partir desse tipo de enfoque. Naturalmente, como apenas um número limitado de fatores — e não os 43 — está presente em cada processo de decisão, mesmo nos mais complexos, a abordagem se torna menos trabalhosa do que pode parecer à primeira vista.

Tal análise nos levou a desenvolver uma concepção para o processo, semelhante a formulações da teoria quântica, em que conexões de diferentes tipos (causalidade, complementaridade, contradição etc.) se combinam, definindo uma textura dinâmica porque sujeita a constantes mudanças. Tal semelhança deve ser melhor examinada.

Nesse sentido, o que identificamos como uma "estrutura" de relações se apresenta como uma reprodução limitada, espécie de fotografia, de um processo em constante movimento. O termo estrutura não se associa aqui à idéia da existência de mecanismos providos de forças interagentes, como nos condicionamos a ver na abordagem estruturalista dos fenômenos sociais. Ela é expressão de um processo subjacente, essencialmente dinâmico para que possa assumir o sentido de uma estabilidade imanente. Sua estabilidade é sempre relativa, pois ao lado de fatores de maior inércia, como as normas e os regulamentos ou a hierarquia, coexistem fatores ambientais e pessoais de natureza mais dinâmica.

Da mesma forma, o termo "processo" não tem o sentido de estágios que levam a um produto, concebido de forma estática, seqüencial e linear, mas o de estados de relações que se configuram de forma dinâmica em um permanente vir-a-ser. No sentido atribuído pela teoria da decisão vigente, processo significa a aquisição de um estado, o da escolha, o produto que se quer alcançar.

Essa relativa estabilidade pode ser identificada como um padrão nas redes de relações. Um padrão de auto-organização, que poderia distinguir diferentes instituições universitárias, mas sem configurar um modelo (Leitão, 1993b). Esse padrão, englobando a totalidade das relações que identificam contingencialmente a instituição estudada, pode ser mais esclarecedor que a concepção de estrutura que é sua manifestação. Podemos recorrer aqui à imagem de uma planta com seu tronco, ramos e folhas (estrutura), sustentada pela seiva colhida por suas raízes e pela fotossíntese de suas folhas, relacionando-a ao ambiente num dinâmico processo de vida. Se é útil conhecer a sua estrutura, ainda mais o será conhecer seus processos vitais. Dito de outra forma, não basta conhecer o fenótipo, é preciso chegar ao genótipo do organismo estudado. Mas certamente os "produtos"são mais fáceis de conhecer e nomear do que seus processos.

A transposição dessa imagem para as opções metodológicas nos leva a escolher entre estudar a decisão como um "produto" ou estrutura, pontualmente, ou

examinar os processos dinâmicos subjacentes a essa estrutura, considerando seu padrão de relações. Em nosso estudo sobre o processo decisório na universidade, comportamo-nos intuitivamente como um naturalista, como afirmou um de nossos críticos, mas foram os exames feitos a partir de modelos estruturais que nos levaram a buscar os processos subjacentes. As limitações dos modelos estruturais nos encaminharam para os processos vitais do fenômeno estudado.

Mintzberg, Pettigrew e seu colegas, representantes da descritividade, parecem dispostos a repensar a tradicional ênfase nas formas e atributos organizacionais, desviando o enfoque dos "produtos" para os processos. É dessa forma que podemos entender suas observações quanto à necessidade de estudar conteúdos e contextos modeladores do processo decisório através de uma abordagem que chamaram de processual e contextualista. E se assim é, devem estar dispostos a introduzir mudanças radicais em seu método de análise, inclusive possibilitar uma melhor compreensão das questões relacionadas ao poder, como sugere Pettigrew, o que a análise funcionalista sempre teve dificuldade de fazer.

No debate entre Capra, Steindl-Rast e Matus (1994) foi dito que a realização ininterrupta do padrão de auto-organização numa estrutura específica envolve um processo dinâmico que é a vida, com sua contínua auto-renovação (adaptação, aprendizagem, evolução). Um processo de vida que o biólogo e antropólogo inglês Gregory Bateson considera essencialmente mental, porque para ele a mente é um agregado de partes ou componentes que interagem. No estudo da decisão organizacional — como, certamente, no de outros "produtos" de inter-relacionamentos — o estruturalismo e o funcionalismo apresentam uma contribuição parcial, por sua forma de ver tais fenômenos, sua epistemologia. O estudo pode, no entanto, ser desenvolvido a partir de uma outra epistemologia. E a mudança se justifica na medida em que uma ótica que atua sobre a manifestação do problema é substituída por outra que mergulha em seus processos internos, possibilitando maior aproximação da natureza humana, fator determinante de todo processo social.

Os estudiosos da decisão desde há muito, e coerentemente com sua postura ideológica, a vêm tratando como uma estrutura com uma finalidade imanente, conferindo-lhe certa estaticidade no intuito implícito de modelá-la. Sempre esteve presente a preocupação de prescrever comportamentos — intenção oculta na abordagem descritiva e explícita na abordagem prescritiva —, uma lógica de dominação que reduz a realidade a critérios de utilidade apoiados numa razão instrumental e freqüentemente expressos por meios quantitativos.

Nas organizações, como na física ou na biologia, no entanto, não basta conhecer o nível da estrutura, é preciso alcançar os processos subjacentes. Tal mudança de perspectiva, para maior consistência, precisa reconsiderar como a ciência se relaciona com a natureza, uma relação de dominação que tem como desdobramento nas ciências sociais e humanas a ênfase na prescritividade e no controle. Assumimos aqui os pressupostos de que a ciência deve substituir sua postura de conhecer para dominar pela de conhecer para conviver, no sentido ecológico do termo, e de

que nem tudo é previsível e controlável, conferindo uma fundamental dimensão ética ao saber.

No campo da administração, essa revisão de postura requer o reexame dos pressupostos da natureza das organizações, ou seja, dos processos vivos que as originam (ontologia), o que altera a natureza do conhecimento sobre o que se estuda (epistemologia) e a forma de estudá-lo (metodologia). São aspectos profundamente interligados que precisam fundamentar-se em uma concepção de vida e que têm sua ideologia. O ponto de partida para essa revisão está na reformulação de nossos processos de conhecer e pensar. Inclusive porque, para entendermos como decidimos, precisamos saber como conhecemos, pensamos e sentimos a respeito da realidade que nos cerca.

Nesse sentido, podemos afirmar que a questão essencial no estudo da decisão é epistêmica, visto que a decisão é uma expressão da interação entre o conhecer, o pensar e o sentir. Nossas decisões são expressões do que somos, motivo pelo qual vimos insistindo que a capacidade decisória de um gerente é expressão de seu desenvolvimento intelectual e afetivo (Leitão, 1993c). Ou, para usar uma concepção que muitos cientistas ainda rejeitam, da integração de sua quadrinidade (corpo, intelecto, sentimentos e espírito).

Não será, por conseguinte, uma postura neutra, como pretende a ortodoxia positivista (e objetivista); e, no nível do estudo das organizações, questiona a hegemonia da razão instrumental objetiva, fundamento dos modelos de decisão e das tecnologias de planejamento estratégico. O foco no "como" da razão instrumentalista deverá deslocar-se para o foco do "por quê" de uma razão finalista (substantiva). Implica também aceitar a subjetividade e a intersubjetividade daquele que estuda e daqueles que são estudados, um dos motivos que tornam seu estudo interdisciplinar.

É verdade que o *framework* cognitivo/computacional impregna ainda hoje a teoria da decisão e a teoria das organizações, conquistando novos seguidores. Mas, apesar da insistência nessa perspectiva, há um crescente reconhecimento da importância dos pressupostos subjacentes às decisões gerenciais (Durand; Mounoud & Ramanantsua, 1996), bem como sintomas de esgotamento dos esforços modelísticos, levando a uma redefinição do lugar da subjetividade nas organizações (Volnovich, 1996). Uma inevitável reação às décadas de dominação do objetivismo funcionalista e à exaustão de sua maneira de explicar o funcionamento das organizações.

Toda modelagem na administração pressupõe um comportamento racional objetivo, simplifica e reifica o que se pretende apresentar para prescrever comportamentos. Os modelos prescritivos são essencialmente reprodutivos, limitam a criatividade, rejeitam o intuitivo e ignoram ou marginalizam a dimensão afetiva do homem, sem falar de sua espiritualidade, que é alocada no compartimento da religião, a uma respeitável distância, uma vez aceita a incompatibilidade entre essas duas formas parciais de conhecer. A modelagem e a intenção de controle a ela associada insistem na viabilidade do objetivismo, com uma razão separável dos

sentimentos e das emoções. Há quase duas décadas, no entanto, vêm sendo divulgadas em órgãos como o *Brain/Mind Bulletin*, periódico de neurociências, editado na Califórnia, descobertas sobre o funcionamento do cérebro humano que contradizem essa concepção e permitem ultrapassar o papel atribuído por Herbert Simon às emoções em seu modelo comportamental. Mais recentemente, o livro de Daniel Goleman (1996) apresentou muitas dessas descobertas de forma acessível ao grande público. Os dados são suficientes para questionar a viabilidade do "homem objetivo" de nossos modelos decisórios. Vejamos algumas das descobertas relatadas por Goleman que sugerem a necessidade de reavaliação do conceito de mapa cognitivo:

"(...) o emocional e o racional operam em estreita harmonia na maior parte do tempo, entrelaçando seus modos de conhecimento para nos orientar no mundo. Em geral, há um equilíbrio entre as mentes emocional e racional, com a emoção alimentando e informando as operações da mente racional, e a mente racional refinando e, às vezes, vetando o insumo das emoções (...)" (1996:23).

"(...) os sentimentos são essenciais para o pensamento e vice-versa. Mas quando surgem as paixões, o equilíbrio vacila: é a mente emocional que toma o comando, inundando o racional (...)" (1996:23).

"(...) as áreas emocionais entrelaçam-se através de milhares de circuitos de ligação, com todas as partes do neocórtex. Isso dá aos centros emocionais imensos poderes de influenciar o funcionamento do resto do cérebro — incluindo seus centros de pensamento" (1996:26).

"As ligações entre a amígdala (e estruturas límbicas relacionadas) e o neocórtex são o centro das batalhas ou tratados de cooperação entre o pensamento e o sentimento. Esses circuitos explicam por que a emoção é tão crucial para o pensamento afetivo, tanto na tomada de decisões sensatas quanto simplesmente permitindo pensar com clareza" (1996:40).

Referindo-se ao neurologista Antonio Damasio, de Iowa, Goleman lembra que os sentimentos são tipicamente indispensáveis nas decisões racionais, põem-nos na direção certa onde a lógica fria pode então ser de melhor uso, e, mais adiante, alerta para o fato de que "o cérebro emocional está tão envolvido no raciocínio como o cérebro pensante".

Diante desse quadro, como fica a coerência dos modelos e métodos que idealizam seu usuário, baseados numa monorracionalidade castradora e modelada pela organização? Devemos continuar nos fundamentando num comportamento imaginado ou nos ajustar a um outro indivíduo? Devemos nos aliar aos economistas que tratam a economia como ciência exata, dando o mesmo tratamento à administração? A propósito dos erros na economia, lembramos Herbert Simon (1989), para quem "o funcionamento da economia depende essencialmente das

expectativas humanas, e isto constitui um domínio extremamente difícil de estudar", porque, diz ele, não sabemos como os seres humanos formam suas expectativas e agem de acordo com elas. Isto nos recorda vivamente o cognitivismo objetivista da *management science*.

Certamente que a passagem da concepção de uma razão dominante para a de uma razão interagente, decorrente da organização e da interação de partes múltiplas do cérebro, envolve resistências, pois nos habituamos àquela primeira concepção desde que a razão substituiu o mito como forma de validar a verdade. E isto vem desde a velha Grécia, cinco séculos antes do nascimento de Cristo, até o *homo rationalis* da moderna organização tecnoburocrática. Pessoalmente, em nossas experiências decisórias, pudemos muitas vezes perceber como nossos sentimentos conduziam nosso raciocínio, donde a convicção de que precisamos conhecer esse processo. O problema é que, apesar do que nos dizem nossas redes neurais, nossa cultura está profundamente impregnada da ilusória objetividade de nossos sentidos. Aceitamos a idéia de que as imagens do mundo que nos cerca são objetivas e não de que os processos de formação de imagens são inconscientes. Talvez uma possibilidade de penetrarmos essa questão esteja na proposta de Lucien Sfez (1990) de recorrer à antipsiquiatria, pois ela possui um modelo de articulação do irracional com o campo do racional. Pode ser um ponto de partida para nos libertar dessa concepção binária e maniqueísta de racional *versus* irracional.

A dimensão inconsciente, vale lembrar, base de expressões conscientes como os sentimentos e a razão no cotidiano das organizações, foi lançada numa "caixa preta" pelo objetivismo da teoria da decisão. Multiplicam-se, no entanto, os trabalhos sobre essa dimensão esquecida. Mitrof, Killman, Mason, Myers, Briggs, Ingalls, Delahanty, Gemill, Kets de Vries, Miller, Aubert e Lapierre são alguns dos pesquisadores que, com base em Freud, Jung ou outros sistemas teóricos do inconsciente, vêm desvendando as formas pelas quais ele atua sobre decisões e atos, sobre a estrutura e a cultura organizacional, ou ainda sobre aspectos como liderança, inovação e mudança. É um nível de análise mais profundo, útil para o entendimento das pulsões atuantes sobre nossa racionalidade, algumas vezes manifesta como racionalização ou irracionalidade disfarçada.

Com essas evidências da unidade de intelecto e emoção, a pesquisa deverá buscar romper os limites impostos pelo atual posicionamento teórico, para melhor entender como opera a mente dos gerentes. Durand e seus colegas (1996), nesse sentido, afirmam que o *framework* cognitivo/computacional, oriundo da ciência cognitiva, no qual a mente humana é tratada como um processador de dados, não responde ao desafio epistemológico de descrever a visão gerencial. Lembram que, no conceito de mapa cognitivo, como no de percepção seletiva, o cognitivismo (e também o behaviorismo) ignora os aspectos afetivos do comportamento humano. Mas esses aspectos são fundamentais para a compreensão do comportamento decisório.

Participando da reação contra o *stablishment,* aqueles pesquisadores retomam a questão da cognição humana, questionando, no nível do indivíduo (gerencial), o

conceito de mapas cognitivos e, no nível da organização, seu conteúdo e sua desvinculação com o pensamento individual. Reconhecem, portanto, a necessidade de reexaminar o código cognitivo dominante e seu estilo de pensamento. O que, certamente, é vital para a teoria das organizações sair do impasse a que chegou.

Inevitavelmente isso leva rediscutir o modelo de processamento da informação, uma vez que os gerentes não são racionais-objetivos, como pressupõe a *management science*, mas escrutinam o ambiente e organizam aquilo que são capazes de perceber de acordo com suas intenções, valores, sentimentos etc., e nem tem a informação significado apriorístico, pois quem a recebe é quem define o contexto (Gonçalves & Leitão, 1996). Desnecessário lembrar que fatores e conexões são informações para nossos neurônios. Os três autores anteriormente citados também afirmam que "o que as pessoas percebem e pensam é diferente do que fariam se se ativessem exclusivamente a observações e regras de lógica". Para eles, ainda precisamos saber como os gerentes constroem representações para entendermos como decidem estrategicamente. E com esse objetivo propõem uma mudança de paradigma para o interacionismo (que implica padrões de relações), desenvolvendo o conceito de representações sociais, representações que se formam e disseminam através de interações sociais, abrindo espaço para a subjetividade existente no relacionamento humano.

4. Atributos do processo de decidir

Na perspectiva aqui adotada, a decisão é um dos processos (não estanques) existentes nas organizações. Como observa Chia (1995), é uma forma de ver que pode iluminar as relações entre processo e estrutura ao desvendar a complexa natureza daquilo que organiza. Para tanto é necessário romper com a lógica linear, com a busca da precisão da medida, com o pensar estático e fragmentador e com as técnicas de isolar e classificar, a fim de desenvolver formas mais sensíveis de conhecer o que é emergente e transitório. Pois, por ser processo não-linear e transitório, cumpre substituir a convencional precisão científica, no sentido de mensuração, por uma precisão científica de expresão. Se o mapa não mede o território, deve expressá-lo com a maior aproximação possível.

Isso implica, como anteriormente observado, um reposicionamento epistemológico e metodológico, na medida em que substituímos uma ontologia do ser, da decisão reificada, por uma ontologia do tornar-se, abordando as formas de interação que a fazem emergir.

A organização, nessa perspectiva, deve ser vista como um movimento total do qual abstraímos a decisão como uma parte desse movimento, mas sem separá-la do todo, já que seus fatores componentes, que integram configurações de relações, não pertencem exclusivamente a ela, mas à organização como um todo. O foco teórico se desloca para as configurações de relações que organizam e possibilitam que a decisão se apresente como fenômeno identificável. Enquanto no funcionalismo captamos o que aparece e o reificamos, aqui pretende-se captar o que acon-

tece no fluxo de interações, embora a abordagem dominante simplifique consideravelmente o que é essencialmente complexo, dando-lhe certa atratividade. Parece que efetivamente valorizamos o que é simples em detrimento do que é complexo, mas precisamos aprender a captar processos e não apenas produtos.

O método por nós utilizado possibilitou uma primeira aproximação do processo. As reflexões desenvolvidas nos possibilitam agora, por meios indutivos, indicar os atributos que fornecem informações sobre sua natureza, sobre o entendimento de seu conhecimento e sobre como se deve estudá-lo. Vejamos inicialmente os atributos por nós identificados que podem contribuir para uma maior compreensão da natureza do processo, considerando que eles são também interativos, inter-relacionados, e não atributos estanques.

Inter-relacionamento: é um atributo central, dado que os fatores componentes do processo decisório atuam conectados uns aos outros, e não isoladamente. Relações de causalidade, complementaridade, contradição, inerência e associação foram identificadas para explicar as configurações que a rede de relações assume, no fluxo do processo, levando os decisores numa ou noutra direção. Nessa rede, fatores de natureza política, psicológica, antropológica, econômica etc. se inter-relacionam de maneira a formar um todo indivisível e consistente. Interligação e interdependência são predicados associados.

Unidade: todos os componentes do processo são interdependentes e não têm, individualmente, significado nem capacidade de explicar o pensar/sentir e o agir que se desenvolve ao longo do processo. Somente o conjunto dos fatores permite sua compreensão. As partes interagentes formam o todo conexo, provido de significado, pois são coerentes entre si e consigo próprias. Não se pode entender uma parte sem ententer sua relação com o todo que se quer conhecer.[1]

Impermanência: a rede de relações é intrinsecamente dinâmica, contingente, pois está em constante movimento. Como um processo vivo, as configurações da rede se alteram ao longo do processo. Encontra paralelo no funcionamento da mente humana, com seu fluxo de imagens e idéias no pensar e repensar individual ou coletivo em busca de idéias, escolhas e ações. Fluxo e mudança são predicados associados a esse atributo, que é também um princípio do budismo indiano.

Subjetividade: definimos genericamente a decisão organizacional como um fenômeno psicossocial, pois é um processo conduzido por indivíduos e grupos, no qual a fronteira entre o social e o individual é mesmo difícil de precisar, mas que tem seu *locus* na mente humana. Mente em que razão e emoção interagem em busca de equilíbrio, refletindo sua interação com o meio social. Onde os dados

---

[1] A unidade é um princípio do universo em que vivemos, segundo o budismo, o hinduísmo, o taoísmo, o cristianismo e a microfísica (hipótese Bootstrap) de Geofrey Chew.

externos, "objetivos", ao indivíduo são elaborados na mente interagente, juntamente com os seus "dados" internos. A rede de relações é essencialmente mental e subjetiva. Ocorre no abstrato plano das razões, dos sentimentos e da intuição, entendida esta última como elemento de mediação entre as dimensões física e espiritual do homem. Aceitam-se aqui os axiomas de que toda informação é recebida de acordo com quem a recebe e de que toda experiência é subjetiva, pois são nossos cérebros que fabricam as imagens que pensamos "perceber" (Bateson, 1986). A decisão organizacional é também um processo mental no sentido atribuído por Bateson, uma seqüência de interações entre partes múltipas, e na medida em que é um processo de vida (e, em todos os níveis, o processo de vida é um processo mental), é também um processo de auto-organização.

Autoconsistência: o estudo indicou que os 43 fatores estudados estavam inter-relacionados. O conjunto das inter-relações e sua indivisibilidade dão ao processo consistência e sentido. Vinculam-se a um atributo geral da natureza, encontrado também no processo de decidir e pelo qual todas as coisas estão relacionadas. O estudo demonstrou que cada fator estava relacionado a vários outros fatores, e não que cada fator estava relacionado a todos os outros, aspecto merecedor de maior análise. Entretanto entendemos que isso não invalida a consistência no fenômeno, que pode conviver com uma distribuição desigual de relações.

Heterogeneidade: os fatores e conexões integrantes do processo apresentam diferenças em sua natureza, têm diferenças qualitativas. Os fatores representam diferentes expressões da razão (objetiva, subjetiva, funcional), acrescidas de sentimentos, emoções e intuição. Existem diferentes formas de relacionamento (causalidade, contradição etc.). Há ainda diferenças na intensidade com que esses fatores se manifestam no processo, ou seja, as relações entre fatores políticos e pessoais, por exemplo, podem ser mais claramente manifestas numa situação decisória do que em outra similar envolvendo as mesmas pessoas.

Imprevisibilidade: no processo, as relações ocorrem entre diferentes fatores de forma contingente. São articulações momentâneas que se alteram ao longo de uma mesma decisão. Não há como definir previamente como serão as relações entre os múltiplos fatores individuais, como elas se combinarão, para que se possa prever ou modelar seu comportamento. A sua dinâmica não permite extrapolação. Vincula-se à impermanência, à subjetividade e, de forma mais notável, à heterogeneidade.

Complexidade: decorre dos atributos anteriores, da não-linearidade do processo, dos múltiplos relacionamentos com certa sincronicidade, da interdisciplinaridade necessária ao seu conhecimento.

5. Aspectos epistemológicos e metodológicos

Do ponto de vista epistemológico, o conjunto de atributos que caracterizam o processo decisório indica, em primeiro lugar, que seu conhecimento implica lidar com a subjetividade (sujeito pensante e sujeito sensível) e com a intersubjetividade, entendida esta, nos termos de Pierre Levy (1993), como o tecido de relações existenciais criado pela comunicação operante entre as consciências individuais num clima de reciprocidade. Isso porque concebemos a decisão organizacional como um processo mental, tanto no plano individual como coletivo.

Em segundo lugar, trata-se de um conhecer essencialmente qualitativo, já que é um fenômeno mental (subjetivo) e relacional, onde não se podem estabelecer limites claros entre os fatores interagentes que possibilitem quantificação. Existe, inclusive, uma superposição parcial entre os fatores, cujas fronteiras se confundem e não podem ser claramente fixadas, a qual se manifesta nas relações de inerência e nas relações de complementaridade e associabilidade. No sentido kantiano do termo, a qualidade é a categoria básica de entendimento desse fenômeno.

Em terceiro, a forma de pensar o fenômeno dever ser não-linear, já que o fluxo do processo não segue o conceito matemático de linearidade. O processo apresenta inclusive características de entropia, dada a imprevisibilidade e a aleatoriedade existentes no fluxo de interações.

Em quarto lugar, o fenômeno se torna consistente quando captado em sua totalidade. Inter-relação e unidade só podem ser apreendidas no todo, e não apenas nas partes, pois cada parte, individualmente, não tem significado.

Em quinto e último lugar, o conhecimento deve ser interdisciplinar, já que o comportamento humano é explicado por diferentes disciplinas. Para apreender o todo estudado é preciso juntar novamente o que foi fragmentado no conhecimento humano, a fim de se alcançar uma visão compreensiva do fenômeno.

Quanto ao método de estudar a decisão organizacional, na perspectiva aqui adotada, nossa experiência foi analisar um a um os fatores e suas inter-relações e gradativamente juntar as peças do mosaico até formar a figura "completa". Uma "samblagem" que nos levou à síntese do fenômeno, com razoável aproximação. O método consiste, portanto, num avanço progressivo na identificação das partes e suas relações, até esgotar tudo o que for relacionável e apreensível no fenômeno estudado. Por sucessivas visões parciais, vai-se costurando o todo. Não há fragmentação, mas uma construção de relações que conduzem a uma síntese.

Por essa experiência e por tudo o que foi observado até aqui, é preciso aceitar uma conclusão dos microfísicos, qual seja, a de que somos capazes de chegar apenas a uma descrição aproximada, e não a uma descrição "verdadeira" também nos fenômenos organizacionais. Em nosso estudo pudemos apreender um número significativo de conexões, mas não todas. Os físicos, como os místicos, admitem não ser possível captar as propriedades de todas as conexões, a não ser de forma intui-

tiva, ou seja, por conhecimento não-conceitual. Essa questão dos limites precisa ser considerada por futuras pesquisas que adotem essa perspectiva.

É razoável que não possamos captar todas as relações existentes entre os fatores do processo. Isso porque o método científico é uma forma, entre outras, de perceber de modo a que o objeto da percepção faça sentido, como observa Bateson (1986). Por outro lado a percepção humana opera sobre a diferença, e todo recebimento de informação é o recebimento de informação de diferença, ante os limites de nossa percepção. Nem tudo "entra" em nossa percepção. Nesse sentido, é muito provável que algumas conexões menos evidentes, menos distinguíveis, não sejam captadas pelo pesquisador. Esse é um problema noético a ser melhor examinado, pois só podemos reconhecer os sinais visíveis do que acreditamos seja verdadeiro.

Também podemos admitir a possibilidade de que as conexões se apresentem de forma desigual entre os fatores, uns com mais, outros com menos. Se todas as dimensões (política, psicológica etc.) estão relacionadas, nem todos os seus fatores componentes poderão estar, no sentido de que cada fator se relacione com todos os outros.

Deve-se esperar que o aperfeiçoamento de métodos qualitativos com abordagem similar àquela por nós adotada, que podem ser complementarmente apoiados por quantificação, ampliem a visão do quadro a que chegamos, embora sem a pretensão de precisão e fidelidade no sentido a que anteriormente nos referimos. Por nossa experiência, julgamos factível que o método identifique os fatores e conexões acessíveis a nossa percepção, de forma gradual, até se chegar ao todo do fenômeno, sua síntese. Certamente poderemos alcançar uma aproximação qualitativamente superior aos resultados alcançados pelo positivismo funcionalista, abrindo novo espaço para a evolução da teoria das organizações.

Ainda do ponto de vista metodológico, e considerando os atributos de inter-relacionamento e unidade, concordamos que não há como separar o observador do que é observado, por estar ele imerso na teia de intersubjetividade, só podendo perceber o que está de acordo com seus próprios predicados. Há uma troca entre o pesquisador e a organização estudada e que gera alterações em ambos. Ao estudarmos a decisão organizacional, fomos levados a concordar com a observação de que a objetividade da ciência sempre foi ilusória, pois, em face da realidade total que nos envolve, ninguém pode ser um observador distanciado (Capra et alii, 1994).

6. Considerações finais

Toda ciência, como toda religião, tem seus pressupostos. Nesta visão sobre o caminho teórico a ser percorrido pelo estudo da decisão (e das organizações), apresentamos também pressupostos relacionados ao conhecimento em geral, bem como ao estudo dos processos organizacionais. Eles são a base de uma nova pers-

pectiva paradigmática que permitirá chegar à explicação do fenômeno decisão e não à sua simples descrição.

Para repensar o conhecimento nas ciências sociais, propusemos extrair o que for absorvível das humanidades e um exame mais detalhado dos paralelismos com princípios microfísicos e tradições religiosas. Esses princípios levam a uma nova perspectiva na análise de antíteses como estrutura/ação e parte/todo, presentes nas teorias organizacionais, o que resulta em nova compreensão à natureza das organizações. Essa nova perspectiva permitirá transcender o instrumentalismo e o utilitarismo de nossa visão das questões sociais e humanas, possibilitando também chegar aos significados substantivos dessas questões, retomando a dimensão ética e melhorando nosso maior ponto fraco no conhecimento das organizações, ou seja, seu componente humano. O estudo da decisão, por suas características, tem muito a contribuir nesse sentido.

Entendemos que penetrar nos processos para conhecer suas interações, e não apenas descrever seus produtos, confere maior capacidade explicativa e ultrapassa as limitações da abordagem descritiva e a miopia da abordagem prescritiva da decisão. O conhecimento dessas relações interativas é uma questão central, até mesmo para os adeptos das técnicas de inteligência artificial, pois também aí é preciso identificar as relações principais dos problemas que se pretende resolver. Mas, evidentemente, para chegar a uma teoria nova e consistente ainda há terreno a percorrer.

Sugerimos aqui, de forma implícita ou explícita, caminhos de investigação. Temos uma visão geral do processo, de suas relações internas, geradoras do comportamento visível. Admitimos que nem todas as conexões estarão acessíveis, mas há informações a serem obtidas, se desenvolvermos suficiente habilidade para isso. Como se formam as conexões, sua sincronicidade e as diferentes intensidades na mente dos decisores, conduzindo-os num ou noutro sentido, são aspectos a serem mais investigados. Os atributos do processo decisório aqui identificados deverão facilitar essa tarefa.

Possivelmente a maior pretensão desta abordagem para uma nova teoria da decisão está na sua maior potencialidade para aprofundar o conhecimento do comportamento humano, conforme manifesto nas organizações. Foi justamente por acreditarmos que seja essa a melhor das pretensões que a assumimos e recomendamos como linha de pesquisa no estudo das organizações.

Referências bibliográficas

Bateson, Gregory. *Mente e natureza.* Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1986.

Capra, F.; Stendal-Rast, D. & Matus, T. *Pertencendo ao universo.* São Paulo, Cultrix/Amana, 1994.

Chia, Robert. From modern to postmodern organizational analysis. *Organization Studies, 16*(4), 1995.

Durand, T.; Mounoud, E. & Kamanantsua, B. Understanding manager's ability to build representations. *European Management Journal, 4*(44), 1996.

Goleman, Daniel. *Inteligência emocional.* São Paulo, Objetiva, 1996.

Gonçalves, G. & Leitão, S. P. Percepção, informação e decisão organizacional. Rio de Janeiro, *Anais do XX Enanpad*, 1996.

Leitão, Sergio Proença. A decisão na academia I. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, *27*(1), jan./mar. 1993a.

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

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

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

Simon, Herbert. *A razão nas coisas humanas.* Lisboa, Gradiva, 1986.

Sfez, Lucien. *Crítica da decisão.* Lisboa, Dom Quixote, 1990.

Studying deciding: an exchange of views between Mintzberg and Waters, Pettigrew and Butler. *Organizational Studies, 11*(1), 1990.

Volnovich, Jorge R. Subjetividade e organização: o discurso neoliberal. In: Vasconcelos, J. & Davel, E. (orgs.). *Recursos Humanos e Subjetividade.* Petrópolis, Vozes, 1996.

Zald, Mayer, N. More fragmentation? Unfinished business in linking the social sciences and the humanities. *Administrative Science Quarterly, 41*, June 1996.