

# Repensando a questão da decisão organizacional e seu paradigma\*

Sérgio Proença Leitão\*\*

*“Só quando nos damos conta de que a vida não nos está levando a parte alguma é que ela começa a ter sentido.”*

Georges Ivanovitch Gurdjieff

Sumário: 1. A questão apresentada; 2. Os indícios da mudança; 3. Revendo o conceito de decisão organizacional; 4. Implicações para a pesquisa; 5. Conclusão.

Palavras-chave: racionalidade objetiva; subjetividade; complexidade; rede de relações; funcionalismo; mecanicismo; metaparadigma; ser holístico.

Estudo da decisão. Substituição de seu paradigma dominante por uma visão mais ampla dos fenômenos sociais.

## **Rethinking the question of the organizational decision and of its paradigm**

The study of the decision, as well as of other themes concerning the organizations, demands the substitution of its prevailing paradigm for a larger and deeper vision of social phenomena. Herein are discussed the motives justifying a revision of the concept of decision and the way of its formulation.

## **1. A questão apresentada**

Quaisquer que sejam as restrições que se façam, ninguém seria capaz de negar a contribuição de Henry Mintzberg para o conhecimento do processo decisório organizacional não-estruturado. Seu trabalho com Jim Waters, acrescido das contribuições de Andrew M. Pettigrew e Richard Butler (1990:1-16), desperta particular interesse porque reforça a discussão sobre os destinos do estudo da decisão organizacional. Ao comentar a revisão de posição de Mintzberg e Waters, Butler observa que se os dois sugerem revisar ou descartar o *framework* subjacente à pesquisa sobre decisão, é porque a insatisfação cresceu a tal ponto que não há mais margem para acomodações. Butler diz que é prematuro abandonar de todo o atual *framework*, mas não deixa de reconhecer que, se um autor como Mintzberg está buscando um novo caminho conceitual, deve-se ficar atento ao que está por vir.

A questão se apresenta porque Mintzberg, da McGill University, e Waters, do Boston College, fazem uma autocrítica do conceito de estratégia e decisão

\* Artigo recebido em jan. e aceito em mar. 1995.

\*\* Coordenador de pesquisa do Instituto de Administração e Gerência (IAG) da PUC/RJ. (Endereço: R. Marquês de São Vicente. 225 — 22453-900 — Rio de Janeiro — RJ.)

com que vinham trabalhando. Depois de comentarem a dificuldade de relacionar a decisão à ação e de fixar os limites de uma decisão, admitem os dois pesquisadores que a decisão pode ser um conceito inapreensível, não mais do que um presumível estado psicológico, individual ou coletivo. Advertem que, se por um lado, nos estudos realizados, tem prevalecido uma visão mecanicista da decisão, por outro, o foco na decisão pode mascarar os modos pelos quais os compromissos gerais são reformulados, elaborados e definidos ao longo do tempo. E ainda se corre o risco de ficar estabelecendo 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. Por isso os dois autores acabaram por definir estratégia como “um padrão em um fluxo de ações”, ao invés de um fluxo de decisões. Assim, seria mais produtivo estudar o fluxo das ações efetivadas, para depois investigar o papel da decisão (se houver) na determinação daquelas ações.

Mintzberg e Waters observam que, como no contexto particular da burocracia a decisão precede a ação, a comunidade científica acaba por cair numa armadilha ao restringir seu estudo a esse tipo de organização e ao pretender operacionalizar o conceito de decisão burocratizando seus próprios procedimentos em nome do “rigor científico”. Finalmente, admitem que a decisão pode às vezes contribuir para entender-se o comportamento, isto é, ser acessível à idéia de reformular o enfoque adotado, para obter-se uma melhor compreensão do processo.

Nesse debate em forma de artigo, Pettigrew, que fez importantes contribuições ao estudo da mudança organizacional, concorda que o nível de análise não pode ser o evento arbitrário da decisão, abstraído de uma série de outras decisões e ações da qual aquele evento faz parte, pois assim haveria forte limitação empírica e analítica ao estudo. Para ele o objeto da análise deve ser o processo contínuo que se desenvolve em determinado contexto, e o estudo da estratégia deve ter um vocabulário mais ligado à mudança do que à escolha.

Pettigrew acredita que o estudo da decisão só será realmente atraente se estudarmos seu conteúdo e seu contexto, modeladores do processo decisório, para conhecer a complexidade do problema e, em particular, os interesses políticos envolvidos. Da mesma forma, os estudos sobre mudança deveriam ter uma abordagem mais dinâmica e holística. O professor de Warwick propõe o encorajamento das pesquisas que adotem 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. Com isso, abre espaço para uma abordagem fenomenológica da decisão.

Comportamento, mudança, processo, complexidade, contexto, holismo e interconexão são palavras-chaves no atualizado discurso desses importantes colaboradores da teoria organizacional. Elas não só questionam um conceito de decisão, que parece não estar levando a parte alguma, como também conduzem o estudioso a uma visão mais abrangente, integrativa e humanista, possibilitando o afastamento de uma abordagem ainda impregnada da visão mecanicista das orga-

nizações. Visão muito do agrado dos modelos prescritivos e das técnicas desenvolvidas por consultores para organizar o processo de tomada de decisão, como as que propõem Spitzer e Tregoe (1993), ou ainda dos sistemas de suporte à decisão com apoio na inteligência artificial.

A discussão travada pelos quatro pesquisadores é um sintoma da autocrítica que emerge no seio da ortodoxia científica. É algo que merece ser notado, pois o problema apresentado leva novamente à discussão da necessidade de uma revisão paradigmática da teoria administrativa. Envolve o questionamento da postura ideológica dominante, pois o mecanicismo e o funcionalismo vêm servindo como uma conveniente abordagem para as estruturas de poder dominantes, já que não as critica nem pretende substituí-las.

Não se propõem aí mudanças mais radicais, e é bem provável que o termo comportamento seja utilizado em seu sentido “behaviorista”, ou seja, supondo que os indivíduos apenas reajam ao mundo em que vivem, mas o debate sugerido é um passo importante, sobretudo porque parte de expoentes do conhecimento administrativo de formação positivista.

A autocrítica deixa implícita também a idéia de que o paradigma funcionalista, com seu objetivismo, sua perspectiva gerencial, seu compromisso com a estabilidade e o *status quo*, sua busca de regularidades e de relações causais que permitam generalizações, pode estar deixando de lado características essenciais de um fenômeno complexo como a decisão estratégica. O que constitui uma sugestão para se rever a ontologia da decisão organizacional.

Nessa discussão, importa ver o todo do fenômeno estudado, interativamente, sua qualidade, dando-se mais atenção à ação humana que o produz, porque é esta ação que constrói a realidade que se pretende conhecer. E essa já é uma mudança significativa em um terreno onde se caminha com dificuldade. É possivelmente o primeiro passo para o reconhecimento, pela ortodoxia, da necessidade de adotar paradigmas e metodologias que não fragmentem a organização, mas que a concebam de forma integrada, focalizando o objeto do estudo em seu todo, reconhecendo ao mesmo tempo que ela integra um sistema mais amplo, dentro do princípio de que, no universo, tudo está ligado a tudo e qualquer divisão será inevitavelmente arbitrária. Como existem dificuldades para realizar essa ruptura epistemológica, é possível que se concebam ampliações gradativas do objeto do estudo, por exemplo, estudando a decisão no contexto do comportamento organizacional, como parecem propor Mintzberg e Waters, ou no contexto da mudança, como sugere Pettigrew, sem romper com a visão positivista do fenômeno. Uma espécie de “reducionismo ampliado”. Sem dúvida, fugir ao reducionismo não é tarefa simples, inclusive porque ele é uma expressão, no campo da metodologia científica, dos condicionamentos humanos para perceber o ambiente de forma fragmentada. Se quisermos entender a totalidade do fenômeno estudado, teremos de aprender o que significa ser holístico, ou seja, ver-sentir-pensar-agir holisticamente, o que, por outro lado, não parece impossível, pois há evidências de que temos condições potenciais para tanto.

## 2. Os indícios da mudança

Uma das manifestações da busca de uma visão não-objetivista da administração está no trabalho que se tornou mais conhecido no Brasil através da coletânea de artigos *O indivíduo na organização, dimensões esquecidas* (Chanlat, 1994). Lembremos algumas das contribuições ali contidas que explicitam aspectos subjetivos (qualitativos) e integrativos do fenômeno organizacional em geral e da questão decisória, em particular.

Os psicanalistas e consultores Vries e Miller, por exemplo, mostram o papel que o mecanismo psicológico da transferência pode exercer sobre os indivíduos nas questões relacionadas ao uso do poder e à tomada de decisão. Por ser uma projeção de um estado afetivo sobre uma pessoa, reproduzindo uma importante relação do passado, sua compreensão nos ajuda a conhecer a dimensão afetiva da decisão organizacional e a desmistificar a racionalidade objetiva atribuída pela teoria das organizações ao comportamento humano nas empresas. Como dizem os dois terapeutas organizacionais, se um comportamento tem suas raízes ignoradas pelo homem adulto, as estruturas psíquicas inconscientes que nele se formaram acabam por se opor à mudança (Vries & Miller, 1994:120). Curiosamente, isso não só é um pressuposto básico da psicanálise, como também tem fundamento na doutrina cristã<sup>1</sup> nos princípios do xamanismo (Castanheda, 1972; Stevens & Stevens, 1992) e até nas tradições orientais.

Nessa mesma linha, a dimensão subjetiva da gestão é abordada por Laurent Lapierre, através do conceito de interioridade com que denuncia a desvalorização da subjetividade nos programas de formação gerencial. O texto de Lapierre lembra que os sentimentos do todo e de ser parte de um todo, fundamentais a uma percepção holística da realidade, têm origem na vida intra-uterina. Isso porque, no estado uterino, o cérebro do feto recebe mensagens corporais primárias, tanto por estar envolvido pelo corpo da mãe e sentir a existência de um exterior desconhecido (sentido do todo), como por estar em um interior (ser parte de um todo).<sup>2</sup> O paralelo com o estar no interior de uma organização, em termos de inconsciente, é quase inevitável e remete ao trabalho de Pagés (1990).

Seguindo sua linha psicanalítica de análise, Lapierre afirma que o conhecimento da realidade exterior passa necessariamente pelo interior, portanto a prática humanista do exercício da gestão supõe o reconhecimento e a aceitação da realidade psíquica que é prévia a um verdadeiro conhecimento da realidade exterior. Assim, a gestão repousa fundamentalmente sobre a realidade psíquica do di-

---

<sup>1</sup> Em Marcos, cap. 2, vers. 21/22, como em outras passagens dos Evangelhos.

<sup>2</sup> Essa descoberta da ciência, como muitas outras, também encontra referência nos Evangelhos. É encontrada em Lucas, cap. 1, vers. 39/45. Não pretendemos estabelecer os pontos comuns entre ciência humana e religião, mas os textos básicos da tradição judaico-cristã, como de outras religiões, constituem fontes preciosas à compreensão do comportamento humano esquecidas pelo Ocidente. Deve-se considerar que a integração da pesquisa científica com as grandes tradições espirituais podem ampliar substantivamente a construção de novos paradigmas.

rigente, sua interioridade, e não apenas sobre os recursos da empresa e sobre o ambiente. Em síntese, o dirigente atua sobre o exterior, a partir de sua realidade interior, cujo conhecimento tem sido esquecido.

A mensagem de Lapierre é que, mesmo com o medo e a desconfiança que temos quando lidamos com a subjetividade e a interioridade, é necessário aceitar o fato de que isso faz parte da realidade organizacional, assim como da vida. Essa desconfiança para com o trato do subjetivo se manifesta de forma expressiva no protesto de Francis Slakey (1993), administrador científico da Sociedade Americana de Física, publicado em *New Scientist*.

Trazer a subjetividade para o campo da pesquisa acadêmica, hoje restrita aos departamentos de psicologia e áreas afins, é um dos grandes desafios para se alcançar uma compreensão mais rica e profunda do fenômeno organizacional. Nas decisões sobre preços, área dominada pelo objetivismo funcionalista, já se reconhece a necessidade de considerações subjetivas para a formação de preços, nas quais se levem em conta o valor percebido pelo cliente, a ação da concorrência e outros fatores não mensuráveis (De Coster & Schafer, 1976:252-3).

Um ponto importante para se aceitar a mudança de visão é a crença de que a dimensão humana transcende e envolve a organização, não podendo ficar ideologicamente subordinada aos interesses do binômio capital/tecnologia,<sup>3</sup> nem continuar sendo vista como uma parte, um departamento do fenômeno organizacional. É sintomático o uso corrente do termo *recursos* humanos, colocado no mesmo nível de recursos materiais, recursos financeiros etc.

A teoria administrativa funcionalista tem intencionalmente omitido ou relegado a papel marginal um outro aspecto dessa dimensão: as relações de poder existentes dentro das organizações e entre elas e a sociedade. Dentro das organizações, o poder é exercido por pessoas e também através de regras e dispositivos (estruturas), os quais nos obrigam a examinar as relações entre indivíduos e entre indivíduos e regras fixadas pela organização através de sua gerência. Weber deixou claro que organização implica poder, mas os estudos sobre esse tema não chegam sequer a constar dos currículos dos cursos de administração. E a pesquisa, na maioria dos casos, adota uma abordagem funcionalista de orientação ideológica tecnoburocrática, sem qualquer visão crítica desse tipo de relacionamento organização-indivíduo. Uma nova abordagem que objetive uma visão integrada, interconectada, das organizações terá de levar em conta todas essas dimensões esquecidas. Nesse sentido, tanto o paradigma interpretativo como o humanista radical permitem uma noção mais clara do funcionamento das organizações do que a tradicional visão funcionalista. Pois parece que é cada vez mais aceita a idéia de que o uso de um só paradigma na pesquisa acaba por produzir uma visão demasiado limitada para que se possa compreender a natureza multifacetada das

---

<sup>3</sup> Sobre o problema da subordinação do trabalho ao capital, tanto no aspecto técnico como organizacional, ver o livro de Prestes Motta, Fernando C. *Organização e poder*, ou a bibliografia nele citada.

organizações complexas, como observam Burrell e Morgan em seu livro *Sociological paradigms and organizational analysis*, de 1979.

Não se trata, pois, da morte da razão, nem de um modismo elegante e moderno, como dramatiza Slakey (1993), mas de mudar a visão do homem, tratando-o como uma unidade integrada, em que razão e não-razão convivem de forma indissociável, questionando o mito da racionalidade objetiva que tem obscurecido a compreensão de seu comportamento nas empresas e nas atividades sociais em geral.

Durante nossa pesquisa sobre o comportamento decisório na universidade (Leitão, 1991), disse-nos um professor entrevistado, doutor em psicologia, filosofia e administração, que os fatores subjetivos, emocionais e irracionais são a verdadeira natureza do ser humano. O racional, segundo esse pesquisador, é um ideal, um instrumento de que se vale o ser humano, mas que diante de decisões existenciais importantes tende sempre a sucumbir. Para ele é inevitável que as pessoas projetem, nos objetos aparentes das discussões, suas emoções, seu afeto, sua raiva, acabando por transformar aquilo que se discute num símbolo de sua afetividade. Caberia lembrar aqui a observação de Gurdjieff,<sup>4</sup> de que a inconsistência é uma das características básicas da psicologia humana, ou lembrar Sigmund Freud, que reconhecia a irresolução interior do homem. Pode ser mais esclarecedor procurar entender o homem em sua busca de racionalidade do que pressupor que suas ações se fundamentam numa razão intencional.

Estudos recentes no campo da psiquiatria concluíram que o cérebro não só usa os sentimentos para estruturar as informações recebidas, como também associa a consciência aos sentimentos. Reforçam a idéia de que insistir no “ideal” do homem racional e objetivo e procurar modelar seu comportamento, inclusive o decisório, a partir dessa premissa, para prever e controlar suas ações, é um caminho que necessariamente leva a muitos equívocos.

Precisamos de um novo paradigma que, sem renegar a razão, como interpretava o irado articulista, reconheça o afetivo a ela associado, definindo o ser humano como uma complexa integração de corpo, intelecto, emoção e espírito. Não se trata de pregar a anti-razão, mas de reconhecer a integração entre razão e emoção, corpo e mente, ao invés de tratá-los como se fossem elementos antagônicos, induzidos pela clássica divisão cartesiana. Não se trata de excluir, mas de ampliar.

Todos sabemos que gerir implica escolhas subjetivas, uso de poder, imaginação, habilidades, técnicas e métodos, fatores que requerem diferentes formas de razão e também de não-razão. Devemos aceitar, no campo da pesquisa, tal complexidade como inerente à natureza humana, para nos aproximarmos um pouco mais da realidade empresarial acessível a nossos sentidos. Teremos de ampliar o

---

<sup>4</sup> A obra de Georges Ivanovitch Gurdjieff pode ser conhecida através de Speeth (1976) ou de Ouspensky (1992).

campo de estudo da administração e buscar alternativas para seu paradigma dominante. A crise existe e é de natureza epistemológica e ontológica.

Lapierre (1994:266), em concordância com as tradições do Oriente e do Ocidente, lembra ainda que o conhecimento subjetivo serve para a compreensão de si mesmo e do outro, permite organizar as informações objetivas, bem como possibilita visões novas do que se nos apresenta. E nos remete a Capra (1982), quando assinala a importância que se deve atribuir à experiência, propondo uma reflexão contínua sobre a experiência e lembrando que a experiência do outro pode nos proporcionar um melhor conhecimento da nossa realidade interior. Aí está implícita uma proposta para o entendimento dos condicionantes cognitivos e afetivos do comportamento que constituem nossa subjetividade, e que tende a um humanismo radical, segundo a tipologia de Burrell e Morgan.

Outra contribuição para a busca de uma nova abordagem do fenômeno organizacional, lembrada por Fischer (1994), é a psicologia dos espaços de trabalho. O estudo do espaço social põe em evidência a natureza essencialmente psicossocial da relação entre o indivíduo e aquilo que o cerca. Segundo o professor da Universidade de Estrasburgo, a psicologia dos espaços, legado da psicologia ambiental, “considera o sistema organizacional a partir da estruturação social dos locais e dos espaços definidos, repartidos e utilizados pelos indivíduos, não só em função dos imperativos da produção, mas também em relação às condutas e valores que fazem da empresa um território social”. Nela o conceito de espaço pessoal, uma espécie de aura emocional que envolve cada indivíduo e que não pode ser penetrada por outros sem provocar uma reação de defesa, acrescenta útil informação sobre como se processam as relações pessoais. Naturalmente, contrária a premissa de que a natureza das organizações é fundamentalmente objetiva.

A psicologia dos espaços de trabalho possibilita uma visão da qualidade do comportamento organizacional e dos processos interativos que nele ocorrem, afastando-se das interpretações que consideram o comportamento humano dependente apenas das formas de organização da produção. A retomada da idéia da organização como um território social abre o ângulo de visão e permite enfocá-la como um todo integrado e interdependente.

Outra contribuição, entre as incluídas por Chanlat (1992; 1994) em sua coletânea de artigos, que tem particular interesse para o estudo da decisão, refere-se ao papel da linguagem do corpo e da gestualidade na comunicação não-verbal. O pesquisador belga Feyereisen e o professor suíço De Lannoy mencionam numerosos trabalhos que comprovam o valor comunicativo de gestos e posturas. Mesmo considerando os pontos ainda a serem esclarecidos na interação existente entre os gestos e a linguagem resultante, os progressos alcançados pela psicologia social e pela neuropsicologia tornam esse campo de pesquisa promissor, na medida em que pode propiciar melhor compreensão da comunicação humana e, logo, da decisão organizacional.

No tocante à comunicação, também é esclarecedora a concepção de Levi (1993), que sugere uma visão da decisão como reflexo de um processo interativo,

da mesma forma que a informação que a alimenta. Para ele, o jogo da comunicação consiste em precisar, ajustar e transformar, através de mensagens, o contexto compartilhado pelos parceiros. Assim, o sentido emerge e se constrói no contexto, é sempre local, datado e transitório, na medida em que as mensagens e seus significados se alternam ao se deslocar de um ator para outro e de um momento para outro. Uma visão muito próxima da que desenvolvemos para o processo decisório, a partir de nosso estudo sobre a decisão na universidade.

Esses são alguns exemplos que mostram que a administração tem de ampliar suas fronteiras e buscar uma nova forma de examinar a sua realidade; um novo caminho que deverá tirar a teoria das organizações da estagnação em que se encontra.

### **3. Revendo o conceito de decisão organizacional**

A dificuldade apontada por Mintzberg e Waters para apreender a decisão está no fato de ser um conceito eminentemente abstrato em meio a um complexo de fatores interativos de natureza tanto concreta quanto abstrata. Ela é, na realidade, parte indissociável de um todo e só como tal deve ser apreendida.

Lembrando Chester Barnard, os dois autores dizem que, na maioria das vezes, as decisões de executivos não produzem evidências diretas, e que seu conhecimento é derivado da acumulação de evidências indiretas. Admitem, por outro lado, que o conceito de decisão baseado na idéia de comprometimento com a ação, adotado no conhecido estudo de 1976, é de fato um conceito inapreensível.

Em nosso estudo sobre a decisão na universidade (Leitão, 1991), chegamos a conclusão similar. Partimos de modelos funcionalistas explicativos do comportamento político, econômico, burocrático, consensual e anárquico nas organizações universitárias para concluir que todos eles associados ainda não são suficientes para explicar o fenômeno da decisão organizacional, pois há fatores de natureza psicológica e psicossocial que não são contemplados por aqueles modelos, mas que são muito freqüentes, tanto na experiência dos executivos entrevistados como no caso particular estudado. Os modelos se mostraram genéricos e atentos apenas à superfície do problema, não servindo de apoio a uma análise fenomenológica daquelas formas de comportamento. Assim, era mais produtivo identificar fatores específicos que expressassem os aspectos comportamentais, estruturais, culturais e ambientais da organização, mostrando suas interações. Pudemos perceber também a dificuldade de separar o cognitivo do afetivo, o racional do emocional, pois se apresentavam profundamente intrincados.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> A denominação fator foi usada para identificar as forças influenciadoras da decisão organizacional com diferentes graus de complexidade. Pode significar uma habilidade pessoal, uma norma, a cultura da organização ou traço de personalidade.



A análise das relações existentes entre os 43 fatores identificados acabou por nos levar a uma embrionária concepção de decisão, representada por uma rede de conexões entre esses fatores, não só orientada por diferentes racionalidades, como também impregnada de subjetividade. Ficou claro também o caráter contingente do processo, pois os comportamentos descritos e observados demonstram que as relações se modificam conforme as situações enfrentadas, uma vez que os atores envolvidos podem construir ou reconstruir a realidade estudada.

Entendemos a decisão como um processo interativo — tanto no nível dos papéis exercidos como no nível da pessoa — no qual os aspectos comportamentais interagem com os estruturais e culturais como se tudo fosse uma só coisa.

Compreender como se processa determinada decisão significa compreender o que chamamos de conjunto de fatores ou forças que formam o processo de decidir/agir no espaço e no tempo. Por isso, para nós não tem sentido a afirmação de que concentrar o estudo na decisão, como se esta fosse um ponto nodal, pode mascarar os modos pelos quais os comprometimentos são elaborados. É mais importante conhecer o conjunto de fatores ou forças que geraram esses “comprometimentos”, para entender como e por que se formam, do que procurar relações tipo causa e efeito, inclusive porque estas não são apenas de causalidade.<sup>6</sup> E certamente estabelecer uma relação direta entre a abstração de uma intenção mental e o nível concreto da ação organizacional não só é um risco, mas também um erro metodológico, em se tratando de processos complexos como a decisão organizacional. A intenção mental é a realidade subjetiva de cada ator. Ela está em permanente interação com as forças que constroem o processo, com a realidade que a cerca. Devemos admitir, no entanto, que o termo “forças” possui forte ranço mecanicista, sendo facilmente associado ao princípio da causalidade linear. O processo de decidir envolve, na realidade, múltiplas relações que apresentam certa sincronicidade, certa sintonia entre indivíduos que são influenciadores e influenciados no processo. Devemos hoje reconhecer a impropriedade do termo para descrever tal processo.

Nesse sentido, podemos dizer que o conceito de decisão usualmente utilizado é um conceito que identifica a superfície do fenômeno e de pouco serve para o pesquisador. Existe um nível estrutural mais profundo, no qual atuam forças que direcionam e redirecionam o pensar e o agir dos indivíduos — núcleo do processo — e refletem dimensões relacionadas à pessoa (personalidade, capacidades, habilidades pessoais etc.) e à organização (estrutura organizacional e de poder, cultura etc.), em interação com o ambiente social mais amplo. Essas dimensões são interagentes, porque o indivíduo não só incorpora valores e crenças da cultura organizacional, como também atua sobre ela. Não só as reconhece como necessidades da organização, como também se mobiliza em função de sua interpretação dessas necessidades, as quais, por sua vez, expressam processos interati-

---

<sup>6</sup> Foram identificadas relações de causalidade, associação, complementaridade e contradição, ou seja, diversas formas de interação (Leitão, 1991:170).

vos que ocorrem dentro da instituição. Mobiliza-se, por fim, em função de suas necessidades pessoais. Esse aspecto é particularmente marcante na universidade e explica por que é difícil definir metas e objetivos consensuais nesse tipo de organização. Subjacente a esse nível estrutural mais profundo a que nos referimos existe uma questão de natureza ontológica porque se está tratando da essência do problema da decisão. Essa natureza precisa ser revista à luz de uma nova visão do fenômeno organizacional. O ambiente da decisão estratégica é profundamente dinâmico, multirrelacional e impregnado de subjetividade.

Em nosso estudo de caso sobre um conjunto de decisões/ações ocorridas ao longo de quase três anos em certa faculdade (Leitão, 1991:323-82), percebemos que as habilidades pessoais se associavam dinamicamente a fatores históricos e estruturais, criando um conjunto de ações, e que dissociar tais fatores levaria à perda de compreensão do quadro examinado. Mesmo que, metodologicamente, ainda tenhamos de examinar esses aspectos individualmente, para identificá-los, as interconexões do processo obrigam a um esforço de síntese para a apreensão do todo estudado.

Hoje, ao estudarmos a mão de um homem, perdemos mais tempo tentando explicar a dessemelhança dos seus dedos do que tentando entender sua ação combinada e o funcionamento da mão em si. É igualmente perda de tempo estudar a decisão dividindo-a em etapas como seleção de alternativas, escolha da alternativa etc., ou adotar conceitos do tipo comprometimento com a ação. Sendo assim, então o problema é metodológico. Mas para resolvê-lo é preciso reformular a nossa maneira de ver a realidade que nos cerca, ou seja, é preciso uma solução de natureza epistemológica. O próprio Pettigrew reconhece a necessidade de uma abordagem mais holística. A questão é: como apreender o todo? Como estudar um fenômeno holisticamente? Abordar a questão decisória do ponto de vista da mudança, como ele sugere, pode não ser suficiente. Talvez convenha abrir ainda mais a lente.

#### **4. Implicações para a pesquisa**

Mintzberg e Waters (1990) concluem seu ponto de vista encaminhando o estudo da decisão para o entendimento do comportamento. Se comportamento é aí classicamente entendido como motivação, liderança, conflito, comunicação etc., devemos alargar ainda mais o foco, porque esse conceito de comportamento exclui os aspectos estruturais e culturais e os processos administrativos que também influenciam a tomada de decisão. A decisão, por seu caráter nuclear e sintético, inclui tudo isso. Ela obedece ao princípio de que tudo depende de tudo, todas as coisas estão ligadas, não havendo nada em separado no universo.<sup>7</sup> É o homem que arbitrariamente as separa, para compreender como elas funcionam e

---

<sup>7</sup> Ouspensky (1992). Esse princípio é também encontrado em outras cosmologias.

manipulá-las. Deve-se aceitar a idéia de que tudo está conectado e como tal deve ser compreendido. É necessário abrir a lente para abranger a organização como um todo. Ao invés de tratarmos a decisão como um evento arbitrário, devemos dirigir o foco para o fluxo de pensamentos e ações interativas o qual engloba todos os aspectos relacionados ao comportamento, às estruturas, ao ambiente etc. que orientam as escolhas. Eles passam a ser peças de um mosaico, interdependentes, portanto, que explicam como as escolhas surgem e evoluem na organização.

Dessa forma, a delimitação do campo de estudo passa a ser a própria organização, mas com fronteiras porosas que não a isolam do ambiente externo. Isso equivale a dizer que o limite está na capacidade do observador para visualizar seu objeto de estudo. Quanto mais ele for capaz de identificar as conexões existentes, maior será sua capacidade de compreender o problema estudado. Assim, temas como decisão, conflito, mudança ou outro qualquer emergem da compreensão dos processos dinâmicos que ocorrem no contexto organizacional, realizados por indivíduos e grupos.

Isso pressupõe a intenção de captar o nível estrutural mais profundo em que se situam as origens do objeto estudado, como dissemos anteriormente: pressupõe que o objetivo e os arranjos organizacionais — as formas pelas quais as organizações se compõem — sofrem periódicas redefinições, ou seja, estão em permanente mudança: pressupõe ainda aceitar o indivíduo como o *locus* do processo decisório, sofrendo pressões externas e internas, mas sendo capaz de fazer suas próprias opções. Existe uma relação dialética entre o indivíduo e a organização que, em última instância, é uma relação entre indivíduos coletivizados.

Este último pressuposto sugere que o estudo do processo decisório terá de visar a uma compreensão mais profunda do homem — o elemento substantivo da organização —, penetrando não apenas no nível de suas atitudes e comportamentos externos, mas também na sua consciência psicológica. A compreensão do social só será possível a partir da compreensão do pessoal. Tal conhecimento não objetiva a predição e o controle, pois reconhece a supremacia do homem sobre o binômio capital/tecnologia, mas sim a compreensão das organizações como forma possível de realização de um bem-estar coletivo. Têm, portanto, sua crença, sua ideologia e sua intenção de mudança.

Se aceitarmos essa concepção de decisão e de organização, mesmo que embrionárias, que paradigma deverá orientar a pesquisa?

Em nosso estudo sobre a decisão na universidade, embora nos servindo de modelos de orientação funcionalista para iniciar a pesquisa, desenvolvemos um método de trabalho próximo ao paradigma interpretativo, na classificação de Burrell e Morgan. Encaminhamo-nos naturalmente para essa visão, impressionados que estávamos pela presença da subjetividade na decisão estratégica, por um lado, e por outro, fortemente influenciados pela idéia de regulação imposta por nossos condicionamentos funcionalistas. Durante a análise das entrevistas e do estudo de caso, no entanto, surgiram aspectos que só poderiam ser mais bem

compreendidos numa perspectiva humanista radical, o que nos levou a propor um recurso futuro à teoria crítica. Seria possível admitir, igualmente, que a identificação das condições históricas influenciadoras da cultura organizacional e também a percepção dos mecanismos de dominação sugerem a adequação de uma abordagem pelo paradigma estruturalista radical. Todavia seu realismo, seu objetivismo e seu determinismo não correspondem à nossa observação, nem a nossas crenças quanto à evolução das organizações sociais.

Dessa forma, após realizado o estudo, sentimo-nos inclinados a concluir que o paradigma humanista radical é o que apresenta, em princípio, maior afinidade ontológica e epistemológica com os temas relacionados com as organizações. Mas essa é uma primeira impressão que ainda requer análise mais cuidadosa.

Os pontos de afinidade com aquele paradigma estão nos seguintes aspectos. Primeiro, na visão subjetivista, uma vez que reconhecemos a impossibilidade de uma visão objetiva da realidade devido aos condicionamentos sofridos pela percepção humana. Segundo, na aceitação da mudança como a dinâmica natural das organizações sociais. Terceiro, na necessidade de compreender os mecanismos de dominação, alienação e exploração das estruturas organizacionais, para que se possa modificá-las. Quarto, na necessidade de conhecer os níveis estruturais mais profundos em que estão as raízes de uma dada situação. Quinto, para explicar como determinada “realidade social” foi construída e a que interesses serve, de tal forma que se apresente como se fosse a única possível. Finalmente, por reconhecer a capacidade criativa do homem.

Esses aspectos interligados reforçam muitas de nossas crenças e muito do que observamos no estudo da decisão. No entanto, a teoria crítica, que melhor representa o paradigma humanista radical, tem vínculos com a tradição idealista objetiva, sendo considerada a categoria de pensamento menos subjetivista daquele paradigma. Assim, é preciso verificar sua potencialidade para examinar o homem integrado, o que não só inclui a dimensão espiritual como parte explicativa de sua subjetividade, mas também é fundamental para uma autêntica emancipação. Se o paradigma interpretativo, com a fenomenologia, é inadequado porque ignora o alcance e a influência da potencialidade humana, segundo a crítica de Marcuse, por que não dizer o mesmo da teoria crítica, quando obscurece a espiritualidade como parte fundamental dessa potencialidade? Devemos eliminar capacidades humanas como a intuição e outras manifestações transpessoais que freqüentemente ocorrem na vida organizacional? A teoria crítica ainda nos parece fortemente impregnada da clássica descontinuidade entre matéria, corpo e mente.

Já no princípio de nosso estudo sobre a decisão na universidade, percebemos a miopia dos modelos utilizados. No final, começamos a sentir a camisa-de-força que representam os paradigmas, embora não nos tivéssemos comprometido a ser fiéis a nenhum deles. Burrell e Morgan afirmam que os quatro paradigmas classificados (funcionalista, interpretativo, humanista radical e estruturalismo radical) representam diferentes perspectivas para a análise dos fenômenos sociais, mas

são, nas suas formas puras, contraditórios. Gioia e Pitre (1990), referindo-se àqueles dois autores, lembram, por outro lado, que um único paradigma a orientar uma pesquisa produz uma visão demasiado estreita para refletir a multifacetada natureza da realidade organizacional e acaba por propor uma perspectiva multiparadigmática na construção de teorias.<sup>8</sup> O homem, para conhecer o mundo que o cerca, limitou-o em partes bem pequenas e também seu quadro de referência; agora admite que criou antolhos dos quais precisa livrar-se.

O entendimento dos processos que ocorrem nas organizações precisa ser compreensivo, no sentido amplo do termo. Para buscar essa visão, precisaremos discutir e testar a viabilidade de uma abordagem metaparadigmática, na busca de múltiplas perspectivas, como propõem Gioia e Pitre (1990), ou buscar um novo paradigma que contenha tal abrangência.

Temos hoje uma situação em que um paradigma pressupõe ordem e outro, mudança; um pressupõe objetivismo e outro, subjetivismo. Mas quando observamos o comportamento das pessoas que fazem as organizações serem como são, notamos o desejo de ordem convivendo com a inevitabilidade do conflito, a cooperação convivendo com a competição, a integração com a desintegração, o consenso com o dissenso, o objetivo com o subjetivo e a materialidade com a subjetividade. São aquelas contradições inerentes à complexidade e à riqueza do comportamento humano. E, embora não possamos abrir mão de nossas crenças quanto à natureza do ser humano e seu futuro, precisamos desenvolver uma maneira de pensar que nos leve a compreender essa complexidade em seu todo, sem medo de descer às suas partes mais profundas. Lembrando parcialmente Hegel, a verdade pode estar em ambos os lados de uma questão, por isso ambos precisam ser compreendidos.

O problema é que quando procuramos um paradigma que melhor oriente o estudo das organizações, podemos ter dificuldades para reconhecer o paradigma adequado, por faltar uma compreensão mais profunda da natureza do fenômeno estudado — sua ontologia —, compreensão que é dificultada pela parcialidade do próprio paradigma que nos orienta nos estudos de campo já realizados. É preciso considerar, então, a possibilidade de que tanto a compreensão do problema em estudo como a identificação do paradigma adequado evoluam interativamente. Talvez seja necessário estudar um fenômeno avaliando ao mesmo tempo nosso modo de estudá-lo. Com essa consciência dos limites e possibilidades da visão escolhida para interpretar a realidade, tanto o caminho do metaparadigma quanto o da construção de uma nova perspectiva geral podem ser enriquecedores. Este é um dos sentidos de ser holístico em ciência, pois obriga à consciência do todo, e

---

<sup>8</sup> Gioia e Pitre concordam que uma síntese dos quatro paradigmas é impossível, mas afirmam que as fronteiras entre eles são permeáveis, zonas de transição, permitindo a construção de pontes. A abordagem metaparadigmática é possível especialmente quando os tópicos do estudo têm aparentes analogias ou complementaridades, tomando-se por base um dos paradigmas. Mantém-se, portanto, na perspectiva de fragmentação da organização em diferentes temas ou áreas de estudo.

é a melhor possibilidade para entendermos as organizações em toda a sua dinâmica e complexidade.

## 5. Conclusão

Harman e Horman (1990) atribuem a problemática situação do mundo atual ao fato de as atuais políticas econômicas, sociais e corporativas serem, de modo geral, incompatíveis com um desenvolvimento global viável a longo prazo e estarem sendo executadas por toda parte, sem se ter em mente nem a imagem de um futuro global exequível, nem o entendimento da mudança necessária no sistema global para alcançar esse futuro.

Na área das organizações, autores como Omar Aktouf falam da ocorrência de um deslocamento no sentido da compreensão de *significações subjetivas* (grifo daquele autor) dos fenômenos, após um longo apego às “explicações objetivas” da tradição positivista, e lembram o fracasso dos modelos de relações humanas e das motivações, do modelo racional e do comportamento científico das organizações.

David Freedman (1992) sustenta o paradoxo de que quanto mais a ciência e a tecnologia reformulam a essência dos negócios, menos útil parece ser o conceito de gerência como ciência, em um mundo que, cotidianamente, se apresenta como imprevisível e incontrolável.

Outros autores, como Kliksberg (1988) e Dymysza (1982), propõem mudanças na forma de treinar administradores que incluam o pensar holístico, a combinação da análise quantitativa com a qualitativa e o desenvolvimento de habilidades não-cognitivas.

No campo da informação, cresce a importância dada às redes informais, às redes de mexericos e às fontes de informações confidenciais (Toffler, 1990:201), enquanto se constata inadequações e ociosidade nas redes formais. E no campo da decisão, ampliam-se as críticas aos modelos prescritivos de orientação racional objetiva, visando o controle do processo decisório.

Como conseqüência da compreensão desses fatos, é natural desenvolver-se a convicção de que o conhecimento mais profundo de fenômenos organizacionais como decisão, mudança, conflito etc. requer uma visão mais orgânica da empresa, o que significa concebê-la inter-relacionada, interativa, adaptativa, descentralizada, muito mais próxima da natureza humana do que da máquina — uma empresa de seres humanos em permanente estado de evolução e aprendizado, na busca de bem-estar físico/mental/emocional/espiritual.

Repensar a decisão significa, portanto, repensar o estudo das organizações, o que implica rever a visão que temos hoje das sociedades humanas, da ciência, do conhecimento e dos paradigmas que as representam. A pesquisa a ser feita deve ser básica, pois é preciso reconstruir nossa atual forma de apreender a realidade. Um longo porém inevitável caminho, se não quisermos continuar trabalhando na superfície do problema.

## Referências bibliográficas

- Aktouf, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: Chanlat, J.-F. (coord.), op. cit., v. 2.
- Butler, Richard. Decision-making research: its uses and misuses. A comment on Mintzberg and Waters: "Does decision get in the way?". *Organizations Studies*, 11 (1): 11-5, 1990.
- Capra, Fritjof. *O ponto de mutação*. São Paulo, Cultrix, 1982.
- Castanheda, Carlos. *Viagem a Ixtlan*. Rio de Janeiro, Record, 1972.
- Chanlat, Jean-François (coord.). *O indivíduo na organização; dimensões esquecidas*. São Paulo, Atlas, 1992, v. 1.; 1994, v. 2.
- De Coster, D.T. & Schafer, E. L. *Management accounting: a decision emphasis*. Hamilton, Wiley, 1976.
- De Vries, M. F. R. K. & Miller, D. Relações de transferência na empresa: confusões e atributos no processo decisório. In: Chanlat, J.-F. (coord.), op. cit., v. 2, p. 103-22.
- Does decision get in the way? *Organizations Studies*, 11 (1): 5, 1990.
- Dymsza, William A. The educational development of managers for future decades. *Journal of International Business Studies*, Winter 1982.
- Feyereisen, P. & de Lannoy, J. D. Gestualidade e comunicação. Linguagem do corpo. In: Chanlat, J.-F. (coord.), op. cit., v. 2, p. 17-38.
- Fischer, Gustave Nicolas. Espaço, identidade e organização. In: Chanlat, J.-F. (coord.), op. cit., v. 2, p. 81-104.
- Freedman, David H. Is management still a science? *Harvard Business Review*, Nov./Dec, 1992.
- Gioia, D. & Pitre, E. Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy Management Review*, 15 (34), 1990.
- Harman, W. & Horman, J. *O trabalho criativo*. São Paulo, Cultrix, 1990.
- Kliksberg, Bernardo. A gerência na década de 90. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, 22 (1), jan./mar. 1988.
- Lapierre, Laurent. Iterioridade, gestão e organização da realidade psíquica como fundamento da gestão. In: Chanlat, J.-F. (coord.), op. cit., v. 2, p. 254-68.
- Leitão, Sérgio Proença. *A decisão na academia*. Faculdade de Educação, UFRJ, nov. 1991. (Tese de Doutorado.)
- Levi, Pierre. *As tecnologias da inteligência*. Rio de Janeiro, Editora 34, 1993.
- Mintzberg, J.; Raisinghani, O. & Théorêt, A. The structure of unstructured decision process. *Administrative Science Quarterly*, 21 (2), June 1976.
- Ouspensky, P. D. *Fragmentos de um ensinamento desconhecido*. São Paulo, Pensamento, 1992.
- Pagés et alii. *O poder das organizações*. Rio de Janeiro. Atlas, 1990.

- Slakey, Francis. Repúdio à razão cria os idiotas da subjetividade. *Folha de S. Paulo*, 3-10-1993.
- Spitzer, Q. & Tregoe, B. Thinking and managing beyond the boundaries. *Business Horizons*. Jan./Feb. 1993.
- Stevens, J. & Stevens, L. *Os segredos do xamanismo*. Rio de Janeiro, Objetiva, 1992.
- Studying deciding: an exchange of views between Mintzberg and Waters, Pettigrew, and Butler. *Organizations Studies*, 11 (1): 1-16, 1990.
- Toffler, Alvin. O fim dos cubículos. In: *Powershift*. Rio de Janeiro, Record, 1990.