

# CAPACIDADE DECISÓRIA EM DECISÕES NÃO-ESTRUTURADAS: UMA PROPOSTA\*

Sergio Proença Leitão\*\*

1. *Introdução*; 2. *Um novo conceito de processo decisório*;
3. *Pressupostos do novo conceito*; 4. *As primeiras experiências*;
5. *Novos caminhos na pesquisa sobre a decisão*.

Desenvolvimento da capacidade decisória do gerente. Ampliação de sua percepção. Dimensões cognitivas e afetivas do indivíduo são inseparáveis.

## DECISION-MAKING CAPACITY IN NON-STRUCTURED DECISIONS: A PROPOSAL

Starting from a new conception of organizational decision-making, the article advocates that the manager's decision-making capacity be developed along the lines of an enlargement of his perception, thus being necessary to work both the individual cognitive and affective dimensions, because they are inseparable.

### *Palavras-chave:*

Percepção; racionalidade; afetividade; visão totalizante.

## 1. *Introdução*

Sob a influência da Teoria Clássica da Administração e dominada por uma racionalidade econômica, a Teoria da Decisão tornou-se preponderantemente prescritiva e normativa, procurando estabelecer regras e modelos para que um decisor racional escolha, entre as alternativas possíveis, o melhor curso de ação. Seus modelos procuram orientar o decisor a tomar boas decisões, particularmente aquelas que podem ser programadas, com o objetivo de melhorar a eficiência pela ampliação da racionalidade.

Essas múltiplas possibilidades de orientar decisões (Pert, Teoria dos Jogos, simulação, modelos de estoque, regras de decisão etc.) encontraram aceitação porque auxiliavam a resolver problemas operacionais, seguindo uma racionalidade instrumental valorizada que enfatiza a eficiência e a produtividade. Mas se algumas restrições acabaram por surgir na aplicação desses instrumentos decisórios, essas

\* Artigo recebido em jun. 1993 e aceito em ago. 1993.

\*\* Professor assistente do Departamento de Administração da PUC-Rio. (Endereço: Rua Marquês de São Vicente, 225 - Rio de Janeiro-RJ.)

restrições foram ampliadas, quando se procurou transferir os mesmos princípios para orientar decisões estratégicas, não-estruturadas.

Foi Herbert Simon quem apresentou a primeira e mais notável restrição à racionalidade administrativa, mostrando a existência de uma dimensão afetiva do comportamento humano nas empresas. A partir daí, cresceram as contribuições para desmistificação do até então intocável princípio da razão objetiva. Pesquisas recentes no campo da psicologia social e da bioquímica celular apontam ligações mais claras entre sentimentos, conhecimentos e comportamento humano. Resumindo as conclusões de diversos pesquisadores estudiosos das complexas relações entre o cognitivo e o emocional, os editores do *Brain/Mind Bulletin*, Coleman e Perrin,<sup>1</sup> sugerem que os sentimentos são importantes demais para serem ignorados em qualquer campo da atividade humana.

Os países do Terceiro Mundo, por outro lado, importaram o princípio fundamental da racionalidade, para o ensino e a prática da administração, sem a menor preocupação com os aspectos culturais também envolvidos. A gestão, baseada na razão tanto de natureza objetiva (econômica) como funcional (burocrática), passou a ser o alvo de todo administrador dos países em desenvolvimento, embora costumeiramente não se dissociassem essas duas formas de expressão da razão. A eficiência tornou-se palavra comum no discurso dos administradores brasileiros e, principalmente, daqueles que os formavam nas universidades. Só nos anos 80 começou-se a apontar a existência de restrições à adoção, pelas empresas brasileiras, de características básicas da organização burocrática, como a impessoalidade e a igualdade perante a norma. Em uma sociedade de formação autoritária, que valoriza as relações pessoais hierarquizadas por cor, renda e outras formas de discriminação, tais princípios dificilmente inspirariam nossos administradores públicos ou privados em suas decisões de negócios, pelo menos de forma dominante. Seria preciso lembrar o caráter informal, emotivo e cordial da família brasileira, que motiva soluções pessoais e contemporizadoras, dentro das estruturas burocráticas de nossas organizações.

Autoritarismo, paternalismo, personalismo, centralização, informalidade e emotividade — traços fortes em nossa cultura — impregnaram a vida nas organizações, penetrando no processo de racionalização burocrática instaurado com a industrialização. O estudo de Nice Braga<sup>2</sup> é um exemplo de como pode a formação cultural atuar sobre os processos comunicativos e o racionalismo burocrático de nossas empresas; e a recente pesquisa de Antonio Ribeiro de Almeida<sup>3</sup> apresenta uma sugestiva imagem do caráter de nossa população.

Mas as restrições àquela concepção de decidir não se deram apenas em função de especificidades culturais do Terceiro Mundo. Também nos chamados países

<sup>1</sup> Coleman, Wim & Perrin, Pat. *O livro de pragmática de Marilyn Ferguson*. Rio de Janeiro, Record, 1992.

<sup>2</sup> Braga, Nice. O processo decisório em organizações brasileiras: comportamentos comunicativos. *Revista de Administração Pública-RAP*. Rio de Janeiro, FGV, 22(4), out./dez. 1988.

<sup>3</sup> Almeida, Antonio R. de. *Quem é o brasileiro? Síntese Nova-Fase*. Belo Horizonte, Edições Loyola, 20(60), 1993.

avançados, depois do “beliscão” de Simon, começou-se a questionar o simplismo dos modelos prescritivos no caso de decisões complexas, não programáveis, como são as decisões estratégicas. A primeira mudança foi no sentido de substituir a prescrição pela descrição. Ou seja, ao invés de construir formas para prescrever decisões, passou-se a procurar descrever as decisões para explicar como efetivamente são tomadas. O trabalho de Mintzberg, Raisinghani & Théorêt<sup>4</sup> constitui marco importante nessa mudança ótica no estudo da decisão. Nele se recorre ao velho hábito científico da classificação dos tipos estudados.

A abordagem do tipo descritivo deixou evidente que além das formas de manifestação da razão anteriormente citadas, a razão de natureza subjetiva, ou seja, política, era possível e frequentemente estava presente nas decisões organizacionais. A mudança de visão iniciada pela escola comportamentalista acabaria por mostrar que essas decisões ocorrem não só no plano afetivo, deixando a descoberto emoções e sentimentos, mas também podem ocupar um espaço particular cognitivo/afetivo como o da intuição. Passou-se a perceber também que a racionalidade de natureza tipicamente instrumental, que apóia os modelos de decisão, não valoriza a inteligência humana, a capacidade de pensar e sentir ou de questionar dogmas, como o da própria razão objetiva. Os modelos prescritivos limitam a percepção, inibindo a compreensão do problema decisório e a criatividade do decisor.

O fato de explicar enseja a busca de novos caminhos, substituindo o “método” pela compreensão do fenômeno. Um desses caminhos é a tentativa de visualizar a decisão organizacional a partir de uma abordagem ampla, que envolva a totalidade do fenômeno observado, suas relações e o próprio investigador com sua subjetividade (sujeito pensante e sensível) e seus valores pessoais. Essa abordagem pretende minimizar a importância dos métodos e procedimentos e enfatizar a compreensão do fenômeno decisão.

Dizia Etzioni<sup>5</sup> que a grande quantidade de informações que os executivos hoje recebem não resultou em maior compreensão dos assuntos sobre os quais se tem que decidir. Por esse motivo e também porque o comportamento dos executivos é mais informal e menos reflexivo do que as teorias administrativas supõem, estuda-se hoje nas universidades a eficácia dos sistemas de informações gerenciais. Nesse mesmo artigo, Etzioni afirmava também que a decisão nos anos 90 seria mais uma arte do que uma ciência, prevendo o caminho por onde penetrariam os estudiosos do assunto. Um caminho que percorre as fronteiras da ciência clássica, enveredando ocasionalmente por terrenos considerados um tanto ou quanto esotéricos pelos mais ortodoxos. É o caminho que, pessoalmente, estamos trilhando.

Em nossa pesquisa sobre a decisão na universidade,<sup>6</sup> instituição escolhida por ser uma das formas mais complexas de organização conhecida, chegamos a propor uma

<sup>4</sup> Mintzberg, H.; Raisinghani, O. & Théorêt, A. The structure of unstructured decision process. *Administrative Science Quarterly*, 21 (2), Jun. 1976.

<sup>5</sup> Etzioni, Amitai. Humble decision making. *Harvard Business Review*, (4), Jul.-Aug. 1989.

<sup>6</sup> Leitão, Sérgio P. A decisão na Academia I. *Revista de Administração Pública-RAP*. Rio de Janeiro, FGV, 27(1), jan./mar. 1993; \_\_\_\_\_. A decisão na Academia II. *Revista de Administração Pública-RAP*. Rio de Janeiro, FGV, 27 (2), abr./maio 1993.

nova concepção de decisão organizacional e, a partir dela, optamos pela necessidade de aplicá-la ao treinamento gerencial, mediante um método que levasse os treinandos a desenvolverem sua capacidade perceptiva, sua sensibilidade e compreensão do fenômeno decisão, fugindo das velhas “receitas” para bem decidir.

É uma maneira de tratar o administrador como um ser biopsicossocial que pensa e sente, que aceita sua subjetividade e a escala valorativa com que trata os fatos, mesmo quando se esforça para ser “objetivo”. Uma abordagem que recusa, portanto, o pretense administrador racional objetivo de que ainda fala a literatura administrativa, e aceita o papel da consciência humana na observação dos fenômenos que nos cercam. Isso porque identifica como ambíguo o mundo das decisões não programáveis, avesso às regras objetivas predefinidas ou conformadas a um modelo, onde a decisão é um fenômeno essencialmente qualitativo, formado por uma rede de conexões cujos componentes não possuem limites definidos que permitam mensurá-los.

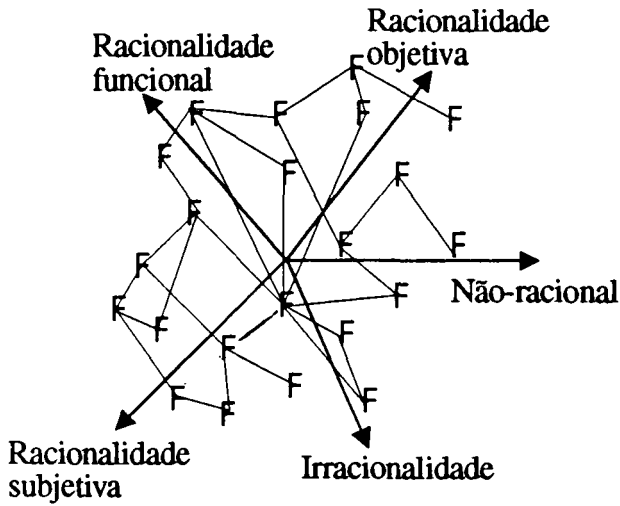
## *2. Um novo conceito de processo decisório*

Nosso estudo sobre o processo decisório em instituições universitárias permitiu-nos identificar características básicas desse processo, que podem ser estendidas a outros tipos de organização. O estudo da decisão estratégica confirmou a natureza desestruturada e não programável de um fenômeno que é essencialmente qualitativo, de múltiplas dimensões, e requer um esforço de compreensão abrangente para captar a totalidade dos fatores nele intervenientes. Examinamos nessa pesquisa 43 fatores capazes de influenciar a tomada de decisão e que obedecem a diferentes formas de racionalidade ou constituem expressão do comportamento afetivo. Tais fatores se apresentam como estruturas de conexões ou relações interligadas e interativas, cada uma delas contendo um conjunto de fatores capazes de influir sobre os encarregados de tomar decisões. Pelo fato de essas estruturas complexas se apresentarem como relacionamentos, conexões, que se modificam em função da situação, não podem ter seus limites claramente definidos e, portanto, mensurados, só podendo ser conhecidas por abordagens qualitativas e que envolvam a totalidade do fenômeno.

Nessa concepção a decisão organizacional pode ser simbolicamente representada por uma estrutura de relações entre os fatores que a influenciam, subordinados a diferentes expressões da razão ou da ausência de razão, podendo assumir diferentes configurações dado seu caráter contingencial. Concebemos sua representação gráfica da forma que se segue, onde os fatores influenciadores e os tipos de racionalidade se encontram simbolicamente representados. (Ver figura na pág. 25).

Essa concepção abre espaço para manifestações da irracionalidade, ou seja, a emoção, o instinto ou o impulso e para o não-racional, no sentido atribuído por Simon ao que é intuitivo. Admite mais de uma forma de expressão da razão, racionalidades que podem interagir numa mesma decisão e não apenas a razão

A versão completa desse estudo está em *A decisão na academia*. Rio de Janeiro, Faculdade de Educação da UFRJ, nov. 1991. (Tese de doutorado.)



objetiva. Pressupõe, portanto, que as decisões se originam tanto do lado direito como do lado esquerdo do cérebro humano. Tanto seguem o pensamento quanto o sentimento, na realidade indissociáveis. Conseqüentemente, só se pode desenvolver a capacidade decisória de uma pessoa se o treinamento for direcionado para corações e mentes, sendo necessário trabalhar as emoções, a intuição e o intelecto.

A pesquisa sugeriu que essa estrutura de conexões pode assumir diferentes configurações devido à natureza situacional da decisão. Mudanças de situação modificam a presença e a intensidade dos fatores influenciadores no processo, significando que um mesmo problema tratado pelas mesmas pessoas pode ter diferentes soluções em diferentes momentos.

As configurações em que esses fatores se apresentam refletem, por outro lado, não apenas influências ambientais (políticas de governo, clima organizacional), como também influências históricas (expressas na cultura organizacional), estruturais (normas) e pessoais (personalidade, valores pessoais). Os fatores estruturais e históricos conferem relativa estabilidade às características do processo de decidir em uma organização, enquanto que os ambientais e pessoais lhe imprimem maior dinamismo.

O estudo sugere que é possível identificar certos padrões ou tendências no modo de uma organização tomar suas decisões, conferidos pelos fatores históricos e estruturais que só se modificam a longo prazo. Todavia os fatores ambientais e pessoais podem alterar essa configuração básica em diferentes momentos da mesma organização. Tal característica torna improdutiva a prática da modelagem na decisão, dadas a dinâmica e a contingencialidade de seu processo.

Naturalmente que a tradução desse conceito de decisão para os treinandos requer a discussão de alguns pré-requisitos de conhecimento, discussão que enfrentará prováveis resistências dados os condicionamentos de nossa formação. Nossa concepção ortodoxa de ciência, a valorização da "objetividade", o desejo de obter fórmulas pragmáticas para bem decidir, a dificuldade em lidar com a subjetividade e com o inconsciente, ou ainda com a totalidade do fenômeno, são barreiras de peso para uma mudança de mentalidade. Nesse sentido alguns pressupostos devem ser amplamente discutidos para vencer resistências. Os pontos relevantes a serem abordados estão aqui sumarizados.

### 3. *Pressupostos do novo conceito*

#### 3.1 Não-linearidade

Não existe método ou princípio normativo aplicável a todas as situações decisórias. A decisão é um processo complexo e contingencial, pois depende da situação, do ambiente em que se processa e da configuração dos fatores que a influenciam. Os roteiros decisórios como identificação do problema, desenvolvimento de alternativas, escolha de uma alternativa etc. sugerem uma estrutura básica de análise que pode parecer um ponto de partida, mas limitam a compreensão do usuário. Isso porque não permitem visualizar a complexidade do problema por obedecerem a um raciocínio linear em um fenômeno que não é linear e causal da forma sustentada pelos modelos normativos. Como sustenta Brunson<sup>7</sup> não existe necessariamente entre as idéias e as ações vínculo causal suplementado pelos pressupostos de consistência e seqüencialidade. Idéias e decisões podem ser inconsistentes com a ação, podem suceder a ação e ser controladas por ela, ou seja, normas e práticas podem não concordar totalmente.

As relações entre os fatores interagentes na decisão não são apenas de causalidade, mas podem ser de contradição, complementaridade ou associação, formas de relação capazes de ser captadas por formas não-lineares de pensamento.

Por outro lado, esquemas desse tipo se prendem a uma racionalidade absoluta que persegue a maximização de resultados, enquanto que o fenômeno da decisão obedece a uma racionalidade limitada que visa o satisfatório e não é apenas objetiva, mas também subjetiva e funcional, variando conforme as pessoas envolvidas e a situação. Por admitir uma racionalidade subjetiva (política) não se pode rejeitar a idéia de conflito, mas conviver com ela, por ser inerente ao comportamento humano. A questão do poder e da ação política é vital para a compreensão das decisões organizacionais e tais esquemas a omitem.

Mintzberg<sup>8</sup> já havia chamado a atenção para a *Gestalt* e o relacional na decisão, ao discutir as funções dos hemisférios cerebrais. Precisamos de técnicas que

<sup>7</sup> Brunson, Nils. *The organization of hypocrisy*. New York, John Wiley & Sons, 1989.

<sup>8</sup> Mintzberg, Henry. *Planning on the left side and managing on the right side*. *Harvard Business Review*. Jul.-Aug. 1976.

desenvolvam a capacidade de relacionar, oriunda do lado direito do cérebro. Esse autor observa que os processos em que se envolve a alta gerência são mais relacionais e holísticos do que ordenados e seqüenciais, mais intuitivos que intelectuais, ou seja, mais característicos do hemisfério direito. É uma atividade predominantemente oral, experiencial e relacional. Portanto, o que se precisa ensinar aos gerentes está na linha da liderança, do estabelecimento de rede de relações, de como administrar situações confusas e de crise, ser empreendedor, ser crítico e criativo; e isso não se consegue se continuarmos a buscar a análise da atividade gerencial de forma ordenada e linear. Temos de saber diferenciar o que é campo da análise e o que é campo da intuição para melhor entendermos as decisões gerenciais.

### 3.2 Corações e mentes

Nem toda decisão segue um raciocínio analítico. As pessoas pensam e sentem. Na realidade, muitas vezes, sentem mais do que pensam; portanto, as decisões ocorrem tanto no plano afetivo (emoção, instinto, impulso) como no cognitivo (razão, lógica) ou ainda por intuição. Desfazer o mito da racionalidade do comportamento organizacional e levar à aceitação do homem como um ser biopsicossocial, ou seja, em sua totalidade como ser, é uma questão primordial nessa concepção de decisão. A grande dificuldade, no caso, é a necessidade de se discutir o modo como desenvolver as potencialidades humanas, transcendendo por vezes a consciência e penetrando em terrenos considerados esotéricos.

Se quisermos desenvolver mecanismos mais sensíveis como a intuição teremos de propor práticas de treinamento, como as psicotecnologias, que já começam a ser admitidas no meio empresarial. Teremos de abandonar a tradição do treinamento voltado para o desenvolvimento das aptidões contidas no hemisfério esquerdo de nosso cérebro e aprender a trabalhar com todo ele. Como bem observa Ferguson,<sup>9</sup> nos acostumamos a isolar o coração da mente: “Sem as fantasias, sonhos, intuições e os processos holísticos do cérebro direito, o esquerdo torna-se estéril”.

Como não sabemos lidar muito bem com o não-racional e nos apoiamos na razão em busca do equilíbrio ilusório, mas considerado necessário para enfrentar o cotidiano, haverá natural dificuldade em trabalhar dentro de outra realidade. Inclusive porque, habituados a uma visão fragmentada do universo, temos uma percepção limitada dos fenômenos que nos cercam. Torna-se necessário recorrer a outros campos de conhecimento para ampliar nossa percepção e desenvolver nossa potencialidade para chegar à verdade, sem passar apenas pelo raciocínio analítico tão valorizado pelo administrador de empresas. Temos de estar atentos à idéia de que o cérebro humano se utiliza dos sentimentos para estruturar as informações que processa.

<sup>9</sup> Ferguson, Marilyn. *A conspiração aquariana*. 6. ed. Rio de Janeiro, Record, 1988.

### 3.3 Percepção

O problema da percepção é uma questão vital nessa concepção de processo decisório, porque as pessoas decidem em função de sua percepção dos fatos. O que elas pensam subjetivamente que sejam as propriedades reais dos eventos é que determina suas atitudes e ações.

A percepção humana é interpretativa e seletiva, sendo influenciada por expectativas, por experiências passadas, pela posição da pessoa na organização e por seus valores e crenças pessoais. Somos capazes de perceber, sentir e pensar simultaneamente; portanto, a percepção tem uma dimensão afetiva e outra cognitiva, indissociáveis. Por outro lado adquirimos o hábito de ver de forma fragmentada, dividindo as coisas em partes, como se todos os objetos que olhamos fossem separados de nós e uns dos outros, o que dificulta muito a apreensão de fenômenos complexos. Todavia já afirmava Christian Smuts em *Holism and evolution*, em 1926, que a integridade é uma característica fundamental do universo, constatação apoiada pelos físicos contemporâneos.

A concepção de decisão aqui exposta requer um tipo de visão onde os fatores integrantes do processo decisório não devem ser separados uns dos outros para serem explicados. Devem ser considerados como um conjunto indissociável, já que as relações existentes entre vários deles formam estruturas interagentes. É essa visão integrada que possibilita notar os efeitos que essas estruturas de relações causam, ou seja, o sentido da decisão em análise.

Para decidir é preciso perceber o conjunto dos fatores que interagem numa situação decisória, é preciso captar o processo interativo existente nos fatores identificados, usando a capacidade de pensar e sentir a situação em exame, onde o decisor é parte do contexto. A ampliação da percepção do decisor propicia a visão do todo e a capacidade de lidar com várias idéias ao mesmo tempo, despertando maior criatividade.

No trato da decisão estratégica é preciso substituir o enfoque prescritivo pelo heurístico, que permite compreender como os gerentes realmente decidem, para que dessa forma se possa treiná-los. Essa é uma questão teórica relevante. Se é importante saber escolher o que é relevante para o bom desempenho de sua área e da empresa, é preciso ampliar a percepção do universo onde esse gerente atua. Se a questão do bom desempenho é política, é preciso igualmente alertá-lo para isso.

Em nosso enfoque, a ampliação da percepção do gerente é a questão central de seu treinamento. Isso pressupõe que os gerentes geralmente não planejam, organizam ou controlam, conforme os manuais de administração ensinam. Deve-se aceitar essa realidade e ajustar a teoria à prática gerencial.

### 3.4 Valores

A importância dos valores subjacentes a nossos mecanismos perceptivos não pode ser esquecida. Não é demais repetir nessa mudança de postura que decisões envolvem fatos e valores. Todo ser humano não só decide e age norteado, consciente ou inconscientemente, por uma hierarquia de valores, mas também se deixa influenciar por suas crenças pessoais.



A questão axiológica tem também uma dimensão organizacional, pois existem os valores da organização, elementos importantes de sua cultura e que funcionam como um delimitador da mobilidade decisória. Existem valores econômicos, políticos, burocráticos, teóricos, estéticos, sociais etc. ... Os valores que as organizações com fins lucrativos inserem em suas culturas são predominantemente econômicos, enquanto que os dos indivíduos nem sempre o são. Isso potencializa conflitos entre indivíduos e organizações. Valores políticos, por outro lado, não são explicitamente reconhecidos pelos gerentes, embora orientem muitas de suas decisões e ações.

A visualização de como esses valores e crenças agem sobre os participantes do processo decisório é de grande importância para ampliar a capacidade perceptiva do decisor.

### 3.5 Condicionantes

Outros importantes balizamentos à liberdade de decidir, como as posições ocupadas na estrutura organizacional, a estrutura formal e informal de poder, ou ainda as limitações de informação e tempo, clássicos restritores da racionalidade analítica, não podem ser esquecidos.

No caso das relações entre decisão e poder é preciso enfatizar, no treinamento, que administrar implica fazer política e exercitar poder e que, nas organizações, as decisões são tomadas não apenas em função dos seus objetivos, mas também em função dos objetivos dos que nelas têm capacidade de influir. Os gerentes costumam estabelecer redes de contatos e de influência, formam coalizões ou usam a cooptação para conseguir implantar suas idéias.

Os condicionamentos também afetam as abordagens que damos ao estudo do processo decisório. A pesquisa de Rodrigues & Hickson,<sup>10</sup> por exemplo, sobre decisões bem-sucedidas em empresas, universidades e centros de saúde ingleses, concluiu que, nas empresas, a probabilidade de tais decisões ocorrerem é maior quando há recursos disponíveis, principalmente em termos de informações, e meios para implementá-las. Já nas universidades e centros de saúde o sucesso é mais provável quando as "pessoas certas" participam e a alta administração pouco se envolve no processo, ou seja, as decisões são mais políticas e participativas.

Provavelmente, se as variáveis escolhidas para mensuração das condições de sucesso penetrassem mais nas formas racionais e não-racionais do comportamento humano, a diferenciação feita seria menos expressiva. O pressuposto do comportamento predominantemente racional e objetivo do decisor leva a uma visão limitada do processo, com perda em sua riqueza e complexidade. O próprio método quantitativo, predominantemente utilizado nessas pesquisas, é um limitador em um fenômeno que é essencialmente qualidade.

A pesquisa de Lima e Hime,<sup>11</sup> trabalhando apenas com os modelos político e burocrático, permite uma visão melhor da qualidade do fenômeno decisão e do

<sup>10</sup> Rodrigues, Suzana B. & Hickson, David J. *Success in decision-making: different organizations, differing reasons for success*. Relatório de pesquisa. Jan. 1992 (não publicado).

<sup>11</sup> Lima, Maria R.S. & Hime, Maria A.A. *Processo decisório em organizações complexas*. Relatório de pesquisa. Rio de Janeiro, IUPERJ, maio 1977.

relacionamento daquelas duas dimensões. Precisamos de enfoques de pesquisa que trabalhem mais a experiência dos decisores e a qualidade do fenômeno.

### 3.6 Comunicação

A primeira consideração é, naturalmente, a de que os decisores comumente trabalham com informações parciais e sem tempo para analisá-las completamente, contrariando o modelo racional objetivo.

Nos aspectos estruturais tem-se enfatizado muito a importância dos sistemas formais de informação como elemento crítico à racionalidade da decisão. Mas é preciso observar que os sistemas informais podem ser igualmente ou mais importantes, embora não sejam contemplados pelos especialistas em comunicação organizacional, deixando em aberto o trato com essa forma de obter dados significativos para a solução de problemas. Conversas de todo tipo, de corredor, em almoços ou reuniões informais, trazem informações relevantes ao decisor. As pesquisas indicam que gerentes bem-sucedidos passam a maior parte do tempo conversando com outras pessoas, não usando, ou usando de forma limitada os sistemas formais de informação, para elaborar planos baseados em modelos sofisticados de decisão. No entanto, os teóricos de administração têm omitido esse comportamento. Mintzberg tratou desse assunto em 1973 no seu *The nature of managerial work*; Peters & Waterman voltaram a enfocá-lo, em 1984, no livro *In search of excellence*, mas até hoje surgiram poucas contribuições teóricas significativas sobre o que os gerentes efetivamente fazem em seu trabalho.

Por isso tudo, fatores simbólicos da interação pessoal devem ser também examinados, como a entonação da voz, os gestos, a postura corporal e as expressões faciais que ajudam a definir o contexto situacional.

A força da palavra, da fala, do diálogo, como criadores de sentido no ambiente de trabalho, são elementos esquecidos na bibliografia administrativa, mas com espaço próprio no entendimento de como se processam decisões, sobretudo se considerarmos o informalismo que privilegia a informação verbal e o contato pessoal em muitas de nossas empresas. É preciso ainda ter em mente a observação de Chanlat & Bedard<sup>12</sup> de que se a linguagem dá informação, também exprime aquele que fala. Como não se pode separar a subjetividade da informação, quando se fala ou escreve, é preciso levar o decisor à aceitação da subjetividade e da intersubjetividade existente nas decisões organizacionais, retomando a falácia da objetividade mítica do decisor eficaz. É preciso aceitar a imprecisão dos dados disponíveis, com os quais se decide, sem esquecer que informação não é o mesmo que conhecimento.

<sup>12</sup> Chanlat, Alain & Bedard, Renée. Palavras: a ferramenta do executivo. In: Chanlat, Jean François (org.). *O indivíduo na organização, dimensões esquecidas*. São Paulo, Atlas, 1992.

### 3.7 Redução cultural

Finalmente, e mais uma vez, é preciso questionar se pode ser limitada por aspectos culturais a racionalidade objetiva (econômica) que impregna os conceitos de eficiência e produtividade, oriundos de teorias desenvolvidas em contextos econômica e socialmente avançados. Deve-se considerar a transposição desses princípios para uma sociedade de caráter profundamente emotivo e cordial, da mesma forma que é preciso lembrar nossas origens patriarcais e autoritárias, que influíram historicamente nas formas centralizadas de decisão nas empresas brasileiras.

Cabe questionar em que medida os conceitos de eficiência e produtividade constituem mais um formalismo do discurso gerencial do que um efetivo inspirador das decisões e ações de nossa administração pública e privada.

### 4. As primeiras experiências

Um treinamento que envolva tal temática e tal concepção traz, naturalmente, algumas dificuldades para quem o aplica e para quem o recebe, dependendo, neste caso, do grau de experiência do treinamento. Para o instrutor, por causa da multidisciplinaridade dos temas desenvolvidos. Para os treinandos, pelo mesmo motivo e pela dificuldade em lidar com o não-racional, o subjetivo, o inconsciente, a ambigüidade e a visão holística do fenômeno em questão. E também pela necessidade de abdicar do desejo de receber receitas prontas, modelos prescritivos, para desenvolver capacidades que penetram potencialidades humanas normalmente pouco conhecidas.

É necessário, todavia, romper com a visão tradicional, para informar ao decisor os custos, as taxas de retorno, a cultura organizacional, os traços de personalidade ou sua capacidade de articulação que devem, em princípio, merecer igual consideração, quando se deseja compreender como se processam as decisões nas organizações. Precisamos lembrar que em algumas universidades norte-americanas vêm sendo adotados livros sobre gerência intuitiva e que no Brasil é crescente o número de executivos que freqüentam a sida-ioga ou cursos de meditação. Há fortes indícios de que não se trata de mais um modismo na administração. O que provavelmente está ocorrendo é a busca de novas idéias, novas concepções, vindas de outros campos do conhecimento humano e que penetram pouco a pouco o pensamento administrativo para suprir os limites impostos pelas teorias administrativas.

Nossas primeiras experiências com a adoção desse novo enfoque sobre treinamento da decisão organizacional têm sido encorajadoras. O objetivo básico é desenvolver a capacidade de perceber os diversos fatores influenciadores das decisões estratégicas e suas interações dentro de uma visão abrangente do processo, ou seja, que envolve valores e subjetividade na captação do sentido de uma relação.

O método tem uma primeira etapa de "doutrinação", para absorção dos temas básicos anteriormente resumidos, seguida da utilização de exercícios, com a aplicação de uma matriz para identificação dos fatores influenciadores, sua natureza e intensidade e suas relações. Absorve, em parte, o princípio do campo de forças de

Lewin,<sup>13</sup> na medida em que cada fator funciona como força restritiva ou propulsora da decisão.

Nos cursos de treinamento onde temos testado o método, a principal e previsível resistência se localiza em sua "subjetividade", sobretudo por parte dos que não possuem qualquer formação básica em ciências comportamentais. A resistência é tanto menor quanto maiores forem a experiência e o nível decisório do treinando, mas já encontramos receptividade em um programa onde havia supervisores de área operacional de uma indústria com formação técnica de segundo grau. Nas chefias intermediárias de organizações altamente burocratizadas, os resultados foram limitados, em face das reduzidas possibilidades de sua aplicação imediata. No curso de mestrado em administração esse enfoque é considerado altamente estimulante, mas no de graduação passa quase despercebido.

De um modo geral, o impulso de requisitar os conhecidos modelos prescritivos tem sido substituído pela curiosidade quanto à temática desenvolvida, ao enfoque não-redutivista com que se trata o processo decisório e, sobretudo, à dimensão humana presente em diversos fatores apontados como influenciadores do processo. A vivência dos problemas organizacionais, que têm os mais experientes, acaba por ratificar a presença de fatores políticos e diretamente relacionados à pessoa, contagiando os que defendem uma postura idealista, pró-objetividade, do processo decisório.

A revisão dos princípios e valores construídos pela teoria administrativa parece ser hoje a tendência mais forte no campo da administração de empresas. É a busca de novos paradigmas. Aí se inclui a observação de Kliksberg<sup>14</sup> quanto à substituição do enfoque prescritivo e racional analítico por um enfoque heurístico, onde a regra básica é a experimentação e a busca de novas concepções. É possível que os teóricos de administração acabem por concluir que sua tarefa precípua não é construir modelos para os gerentes atuarem, mas ajudá-los a construir seus próprios modelos administrativos.

A busca de uma dimensão mais abrangente e humana da administração parece ser o principal elemento de receptividade ao método. Parece faltar aos que lidam com decisões não-estruturadas um esquema explicativo e abrangente que os ajude a desenvolver habilidades e potencialidades individuais para lidar com a complexidade crescente do mundo dos negócios.

A decisão organizacional provavelmente evoluirá para uma concepção que fuja às limitações impostas pelo modelo racional objetivo, propiciando um novo *framework* que amplie a percepção dos decisores para administrarem as múltiplas e complexas informações que os sufocam cotidianamente. Temos hoje uma razoável compreensão dos fatores estruturais, culturais e políticos que atuam sobre as decisões organizacionais, mas é preciso enveredar por outros caminhos para se chegar a uma visão mais ampla do processo.

<sup>13</sup> Lewin, Kurt. *Field theory in social science*. New York, Harper & Row, 1951.

<sup>14</sup> Kliksberg, Bernardo. A gerência na década de 90. *Revista de Administração Pública - RAP*. Rio de Janeiro, FGV, 22(1), jan.-mar. 1988.

O fato de a ciência aceitar a estreita relação existente entre razão e emoção abre caminho para a contribuição de antigas e novas disciplinas ao conhecimento do comportamento administrativo, em particular o decisório.

### 5. Novos caminhos na pesquisa sobre a decisão

A pesquisa está desbravando campos de conhecimento com grande potencial de informação útil à compreensão das decisões organizacionais. Essas informações provêm de antigas e novas disciplinas que, por vezes, utilizam conhecimentos reservados no passado ao misticismo. São as áreas de fronteira do conhecimento que vão trazer uma nova compreensão do comportamento humano. Em síntese, aqui estão algumas dessas áreas novas com interesse para a decisão, extraídas do trabalho dos editores do *Brain/Mind Bulletin*.<sup>15</sup>

A *cronopsicologia* é um novo campo da psicofisiologia que estuda os efeitos dos ritmos biológicos sobre o comportamento físico, cognitivo e afetivo. Pesquisas sobre os efeitos do ambiente e do organismo sobre nosso humor, que apontam as consequências desses ciclos sobre o aprendizado, a memória e a capacidade de trabalho, podem esclarecer melhor a dimensão psicológica das decisões.

No campo da *psiquiatria* algumas pesquisas estão descobrindo elos profundos entre os sentimentos, o conhecimento e o comportamento humano. Há indícios de que o cérebro usa os sentimentos para estruturar as informações que recebe. Assim sendo, pensamentos e lembranças assumem uma conotação afetiva. Esses estudos sugerem também que a consciência pode estar associada à estrutura e às relações existentes entre os sentimentos das pessoas. A consciência seria transcendente e não apenas gerada por efeitos físicos em determinados locais de nosso cérebro. Dessa forma, os sentimentos são os responsáveis pela organização de nossos pensamentos.

A *psicoimagética* se relaciona à ampliação da percepção visual, utilizando as imagens que surgem no pensamento. Os estudos sugerem que imagens psíquicas podem servir para modificar a percepção das pessoas e que nossa capacidade de visualizar o futuro pode influir na motivação e na tomada de decisão. Pressupõe-se, então, que imagens do futuro, mentalmente visualizadas, constituem um direcionador de nossas vidas, influenciando as decisões pessoais.

Os estudos sobre *psicotecnologias* e estados alterados da consciência podem trazer também contribuições importantes. As experiências com *biofeedback* demonstram a possibilidade de se controlar processos internos delicados, antes considerados involuntários, através da alteração das ondas cerebrais. Seu uso permitiu descobrir que as pessoas prestam de diferentes maneiras atenção às coisas que as cercam, e também que é possível escolher a forma de atenção mais propícia a cada situação. Se o foco centrado é a forma mais comum de dirigirmos nossa atenção, é possível, por outro lado, desenvolver uma atenção ampliada, propícia à solução de vários problemas. O problema básico é como desenvolver a capacidade de prestar atenção à nossa atenção para podermos influir em nossa mente.

<sup>15</sup> Coleman, Win & Perrin, Pat. op.cit.

A *meditação*, seja pela técnica de concentração, de atenção plena, ou pela transcendência da consciência, revela a existência de diferentes níveis de consciência com funcionamento independente. Os estudos sobre essa psicotecnologia revelam não existir apenas uma consciência racional, nossa consciência normal do estado de vigília, mas diferentes níveis que permitem compreender a natureza dos processos holísticos, bem como o fenômeno da intuição. Experiências com meditação transcendental, de nosso conhecimento pessoal, têm revelado resultados encorajadores no desenvolvimento do autoconhecimento por meios afetivos e intuitivos.

A *auto-hipnose perceptiva* é outra psicotecnologia com potencial para ampliar a capacidade cognitiva e a acuidade psíquica. Existem ainda outras técnicas provenientes da ioga, do zen, atividades físicas como a corrida, a dança e o canto, utilizadas com o objetivo de desenvolver atributos do hemisfério direito do cérebro.

Um estudo no campo da *neurobiologia humana* constatou que a respiração forçada por uma das narinas é capaz de alterar a atividade cortical, em todas as suas freqüências, do lado cerebral oposto à narina utilizada, confirmando antigos ensinamentos da ioga. A confirmação através de eletroencefalograma indica a possibilidade de se estimular os hemisférios cerebrais, abrindo perspectivas ao desenvolvimento da intuição.

A *neurolingüística* pode igualmente trazer contribuição significativa para as decisões grupais. Os métodos aí desenvolvidos podem melhorar a comunicação interpessoal e a capacidade de solucionar problemas, na medida em que as pessoas aprendem a interpretar as manifestações exteriores do comportamento humano. Envolve o conteúdo e o tom da fala, os gestos e outras formas de expressão, normalmente não percebidos porque são formas de comunicação por vezes não intencionais. Tais métodos levam o treinando a desenvolver mais sensibilidade às reações do receptor da mensagem, ao aprender, por exemplo, a identificar as expectativas dos outros e a aumentar sua capacidade de transmitir mensagens, e ao aprender, por exemplo, a introduzir uma mudança de perspectiva em situações que se configuram emocionalmente indesejáveis.

Essas são algumas contribuições que nos poderão ajudar a penetrar mais fundo nos processos pelos quais tomamos decisões. Isso significa, naturalmente, uma expressiva mudança de visão na forma como a questão decisória vem sendo tratada. Se os teóricos de administração forem capazes de abrir suas mentes e reduzir seu apego a crenças estabelecidas, uma nova compreensão desse complexo fenômeno deverá surgir.

Em um ambiente de rápidas mudanças precisamos trabalhar com processos mais dinâmicos e criativos, ou como dizem Gimpl & Dakin,<sup>16</sup> “precisamos aprender a trabalhar e viver com escolhas feitas em condições ambíguas”, o que nos encaminhará a uma visão mais completa do ser humano. As teorias administrativas existentes precisam ser revistas e realimentadas com os conhecimentos que estão surgindo nessas novas áreas de fronteira.

<sup>16</sup> Gimpl, Martin L. & Dakin, Estephen R. Management and magic. *California Management Review*, 27(1), Fall 1984.

Cabe aqui lembrar a afirmação do presidente do Instituto de Formação Arthur D. Little, reproduzida por Kliksberg,<sup>17</sup> “o potencial para a gerência requer muito mais do que técnicas sofisticadas e habilidades específicas. Requer ampla formação humanística”. Não bastam, no entanto, as clássicas disciplinas de formação social e humana; precisaremos explorar também os lados menos conhecidos do comportamento humano, sem temer penetrar no campo do inconsciente, ou do que já foi restrito ao campo do misticismo, numa época em que ciência, arte e religião cada vez mais se aproximam. Nossa proposta quanto à forma de treinar gerentes para ampliar sua capacidade de decidir se insere nessa direção.

Para desenvolver a capacidade gerencial, como um todo, e a capacidade de decidir, em particular, é preciso trabalhar as dimensões cognitivas e afetivas do indivíduo porque elas são indissociáveis. Insistir no treinamento por via exclusivamente cognitiva significa adotar uma visão parcial do ser humano, também porque aprendizado e afetividade são igualmente indissociáveis. É preciso, além de desenvolver as várias formas de o ser humano usar a razão, auxiliá-lo em seu desenvolvimento como pessoa, coração e mente, encaminhando-o aos profissionais adequados ou recomendando bibliografia para auto-aprendizado, já que tais conhecimentos ultrapassam as fronteiras da teoria administrativa disponível. A visão integrada da decisão gerencial requer uma visão integrada daquele a quem se treina.

<sup>17</sup> Kliksberg, Bernardo. op. cit.