

RAZÃO E INTUIÇÃO: RECUPERANDO O ILÓGICO NA TEORIA DA DECISÃO GERENCIAL

Paulo Roberto Motta*

1. Razão e intuição: a contraposição dos exageros; 2. Os limites do ideal racional; 3. Os enganos da racionalidade: o senso comum e as analogias; 4. As tramas contra a racionalidade: o poder; 5. A razão e a intuição nas funções do dirigente.

Sendo comum a intuição na gerência, em contraposição à teoria gerencial clássica, que enfatiza a racionalidade do processo decisório: exagero do valor da intuição para contrapor-se à ênfase absoluta na racionalidade administrativa. Recuperação do ilógico e do intuitivo na teoria da decisão gerencial. Separação entre a racionalidade substantiva da decisão e irracionalidade do processo decisório, própria do mundo organizacional.

1. Razão e intuição: a contraposição dos exageros

A década de 80 tem-se revelado pródiga para a literatura administrativa. Os livros de administração, principalmente os que tratam das formas de alcançar a excelência empresarial ou de ensinar as pessoas a se tornarem bons executivos, têm alcançado grande popularidade e elevados índices de vendagem. Esses livros saíram dos ambientes restritos das bibliotecas especializadas e das salas de aula dos cursos de administração para invadirem livrarias populares, bancas de jornais e escritórios e se tornaram leitura corriqueira de tantos que labutam na tarefa de administrar grandes empresas e instituições públicas.

A preocupação com a gerência tem sido tão intensa nesta década que talvez não encontre paralelo em nenhum momento anterior, desde que se começou a pensar em administração a partir de uma perspectiva científica. No entanto, essa literatura que trata da decisão gerencial e da excelência empresarial encerra propostas que marcam um contraste acentuado em relação a grande parte das idéias gerenciais produzidas em décadas anteriores. De um lado, essa literatura é menos oriunda da área acadêmica e mais ligada à experiência profissional de dirigentes de grandes empresas; de outro, ela é menos baseada na perspectiva da complexidade organizacional e racionalidade gerencial e mais voltada para a visão de simplicidade e do intuitivo na gerência.

Esses contrastes se tornam mais claros devido até ao realce excessivo que cada tipo de literatura, no seu tempo e origem, dá às suas explicações e propostas sobre a decisão gerencial.

A idéia de racionalidade analítica no processo decisório se revitalizou nas décadas anteriores através da ênfase dada aos modelos matemáticos de decisão,

* Diretor do Centro de Estudo de Governo e Administração Comparada da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getúlio Vargas. (Endereço do autor: Praia de Botafogo, 190 - salas 424/425 - Botafogo - 22.253 - Rio de Janeiro, RJ).

decorrentes da introdução dos sistemas de computação nas grandes organizações modernas. Considerar e analisar todas as alternativas e suas conseqüências para a escolha da mais racional, em termos de maximizar resultados, pareceu ser factível com os novos instrumentos eletrônicos. Assim, passou-se a propagar pela idéia de dirigente racional, sistemático e analítico.

A teoria contemporânea de decisão gerencial procura demonstrar o valor do senso comum, da simplicidade e do juízo das pessoas, através do uso ativo dos instintos e percepções individuais. Refere-se muito à decisão intuitiva, isto é, àquela que não se baseia ou mesmo contradiz a lógica dos fatos explicitamente conhecidos e sistematizados. A intuição é vista como um impulso para ação em que não se faz uso do raciocínio lógico.

Quando se analisam os inúmeros e recentes relatos dos profissionais da gerência nota-se que a intuição, apesar da aparência ilógica ou inexplicável, nada tem de mistério e, com certeza, deverá merecer explicações científicas mais apuradas no futuro. Mas, por enquanto, quando se lêem as propostas da literatura gerencial contemporânea, vê-se que a intuição é tida como altamente impregnada dos conhecimentos e experiências acumulados pelo indivíduo, mas talvez ainda não seja parte do próprio consciente. Permanece no nível do inconsciente, onde o processamento de informações para a decisão não reflete, necessariamente, a lógica conhecida dos fatos. Na verdade, a visão contemporânea da decisão gerencial lembra a perspectiva não-científica da administração. É tão notável essa perspectiva que já mereceu, de diversos autores, a observação de que se vive hoje a era do retorno ao básico, ao simples ou às próprias origens da administração.¹

Por isso é que talvez não seja por simples acaso que nos últimos anos se inaugurou o hábito de caricaturar inutilidades que há para a gerência na formação científica em administração. O sugestivo título do famoso livro de Mark H. McCormack, *O que não se ensina em Harvard Business School*,² caracteriza bem esse hábito. O autor quis mais chamar a atenção para o aspecto situacional intuitivo, contingencial e não-programável da gerência do que cometer qualquer injustiça com a Escola de Administração de Harvard, onde os temas do livro não devem constituir novidade, pois se trata de conteúdos comuns nos currículos escolares de administração.

Aliás, atacar escolas de administração e economia e seus graduandos como potenciais promotores de desastres administrativos tem-se tornado a forma mais contundente de se ressaltar as vantagens do intuitivo e do senso comum na gerência. O título do livro de McCormack torna explícita uma idéia antiga que, retomada por Thomas Peters e Robert Waterman, tem obtido seguidores. Peters e Waterman acreditam que essas escolas, em razão de seu enfoque racionalista de buscar justificativas analíticas para todas as decisões, podem deixar seus graduados perigosamente desencaminhados.³ Russel Ackoff,⁴ renomado professor de uma das mais tradicionais escolas de administração dos Estados Unidos, crê que nessas es-

¹ A idéia de retorno ao básico como forma de garantir a excelência empresarial foi uma das ênfases do livro de Thomas Peters e Robert Waterman, *Vencendo a crise* (Rio de Janeiro, Harper & Row, 1983). A idéia foi reforçada em obras críticas à mentalidade da formação acadêmica em administração, tais como: Culligan, Matthew; Deakins, Suzanne & Young, Arthur. *Administração de volta às origens*. São Paulo, Best Seller, 1988; Parson, Mary Jean & Culligan, Matthew. *Planejamento de volta às origens. Exame*, São Paulo, dez. 1987. Edição especial.

² McCormack, Mark. *O que não se ensina em Harvard Business School*. São Paulo, Harper & Row, 1985.

³ Peters, Thomas & Waterman, Robert. op. cit. p. 33.

⁴ Ackoff, Russel. *Gerência em pequenas doses*. Rio de Janeiro, Campus, 1988.

colas se adquire poucos conhecimentos e habilidades relevantes. Os graduandos aprendem apenas um vocabulário sofisticado que lhes permite falar com autoridade sobre o que não entendem. Segundo Ackoff, os mestrandos em administração devem desaprender o que a escola lhes ensinou e reaprender no trabalho, para serem úteis a suas organizações.⁵

Roy Rowan⁶ considera os graduados em administração como os inimigos insuspeitados do executivo intuitivo. Repetindo uma definição de Robert Bernstein, Rowan os classifica como incompetentes e eloqüentes, capazes de ameaçar a todos com números e planos.⁷

Matthew Culligan⁸ e seus companheiros afirmam que a formação típica do mestrado em administração é realmente relevante para o estágio do raciocínio e do *feedback*, mas não para os níveis mais altos do pensamento, onde se converte conhecimento em compreensão. Para eles, o administrador deve ser mais do que racional em termos de conhecimento e raciocínio, bem como em saber combinar mente, corpo e emoções. Por isso lembram uma frase de Lee Iacocca que diz que os mestrandos de administração “sabem tudo mas não entendem nada”.⁹ Na versão tupiniquim, Ricardo Semler¹⁰ repete praticamente os mesmos argumentos, só que trocando a inteligência norte-americana de Harvard pelo prestígio brasileiro da FGV e FEA/USP. Para ressaltar a importância da prática e experiência profissionais, Semler lembra que os graduados brasileiros também deveriam passar por uma fase de desaprendizado: esquecer parte do que lhes ensinaram nas escolas e adquirir humildade para um novo aprendizado no dia-a-dia da empresa.¹¹

Mas não só das críticas às escolas de administração vêm as propostas para a prática do senso comum, da simplicidade e da intuição na gerência. Existem hoje verdadeiros manifestos otimistas para a adoção da simplicidade e da intuição na gerência.

O trabalho recente de Thomas Peters e Nanaj Austin¹² considera a simplicidade, a intuição, o senso comum e a tecnologia do óbvio fatores fundamentais para o sucesso empresarial. Aliás, nessa obra, Peters responde aos críticos de seu trabalho anterior – *Vencendo a crise*,¹³ talvez a obra de maior impacto na literatura administrativa contemporânea – que o acusavam de uma visão excessivamente simplista do trabalho gerencial. Diz ele que, após conduzir durante quatro anos centenas de seminários sobre excelência empresarial, reforçou seu ponto de vista anterior, acreditando mesmo que não simplificou o suficiente para alcançar a verdadeira necessidade da gerência moderna.

Nessa perspectiva, também não é de surpreender o sucesso de Kenneth Blanchard e Spencer Johnson,¹⁴ quando convidam seus leitores a se tornarem

⁵ Id. *ibid.* p. 121-2.

⁶ Rowan, Roy. *Gerente por intuição*. Rio de Janeiro, Record, 1988.

⁷ Id. *ibid.* p. 27-8.

⁸ Culligan et alii. *op. cit.*

⁹ Id. *ibid.* p. 16.

¹⁰ Semler, Ricardo. *Virando a própria mesa*. São Paulo, Best Seller, 1988.

¹¹ Id. *ibid.* p. 180.

¹² Peters, Thomas & Austin, Nancy. *A passion for excellence*.

¹³ Peters, Thomas & Waterman, Robert. *op. cit.*

¹⁴ Blanchard, Kenneth & Johnson, Spencer. *O gerente minuto*. Rio de Janeiro, Record, 1985. Essa obra constitui a primeira de uma série dentro da mesma idéia de um minuto.

bons gerentes através de pequenas lições de um minuto. A crença de Blanchard na simplicidade da gerência permitiu-lhe a ousadia de apresentar uma verdadeira biblioteca do gerente-minuto.

Com menos ousadia, mas na mesma perspectiva de Blanchard, são as propostas para reflexões semanais de Russel Ackoff.¹⁵ Tais propostas ao cabo de um ano, transformariam a maneira de pensar de um gerente.

Não se deve esquecer, contudo, a ousada, interessante e oportuna versão brasileira, produzida por Ricardo Semler,¹⁶ que relata uma história de inovação empresarial brasileira, contradizendo, como nas obras estrangeiras, algumas idéias estabelecidas nas teorias administrativas. Colocadas em prática por intuição ou contradição, a obra de Semler deixa sugestões semelhantes às das demais obras contemporâneas sobre o mesmo tema.

Pode, a princípio, parecer um paradoxo que, na época de tanta exaltação à racionalidade, em que terminais e microcomputadores se fazem presentes nos escritórios dos executivos de grandes empresas, esses mesmos dirigentes, quando se tornam autores de administração, venham a ressaltar as maravilhas do intuitivo e do não-racional. Pode também parecer contraditório que na década em que mais se estuda academicamente administração, em que cursos de mestrado e programas de treinamento atraem estudantes e gerentes de todas as idades, esse tipo de formação venha a ser retratado como pouco útil para a capacitação gerencial.

Nessas tentativas de mostrar as possibilidades do senso comum na gerência, autores contemporâneos acabam por exagerar tanto a perspectiva do racional quanto a do intuitivo. Essa contraposição lembra o caso do elástico, que se estica artificialmente para mostrar a distância entre os extremos – o que revela mais os exageros de cada perspectiva do que sua posição normal. Nas autobiografias, então, os exageros são até mais acentuados. Iacocca,¹⁷ Akio Morita¹⁸ e Semler¹⁹ brindam seus leitores com a exuberância de suas extraordinárias habilidades gerenciais em contraste com a prática usual ou a teoria mais conhecida do momento. Na contraposição com o racional, conhecido e explicável da teoria e prática gerenciais é que aparece a chacota e o humor administrativos, onde se esconde parte da verdade gerencial, ou seja, o referente ao ilógico e ao inexplicável.

Possivelmente, a descrição do ilógico e do irracional na decisão gerencial não seria tão enfática se não tivessem sido também, no passado, tão exageradas as propostas para a racionalidade organizacional. Isso não significa que a teoria gerencial se tenha restringido, no passado, ao domínio do racional, desprezando o ilógico e o intuitivo na decisão gerencial.

Descontados os exageros, resta perguntar que verdades trazem essas obras que tanto assinalam o poder do intuitivo e do ilógico para a gerência moderna.

Este artigo procura mostrar a importância do ilógico e do intuitivo como recursos gerenciais, relembando, no entanto, que apesar da tradicional ênfase no racionalismo, essas idéias sempre estiveram presentes na teoria gerencial.

¹⁵ Ackoff, Russel. op. cit.

¹⁶ Semler, Ricardo. op. cit.

¹⁷ Iacocca, Lee & Novak, William. *Iacocca*. São Paulo, Cultura, 1985.

¹⁸ Morita, Akio. *Mode in Japan*. São Paulo, Cultura, 1986

¹⁹ Semler, Ricardo. op. cit.

2. Os limites do ideal racional

A perspectiva racional tem como premissa que as organizações existem e se justificam para atingir objetivos. São os objetivos, a tecnologia e o ambiente em que operam que determinam as estruturas, os processos e o comportamento das organizações.

O ideal racional presume que a decisão é provocada unicamente pela detecção de um problema e que o processo decisório constituirá um fluxo de produção e análise de informações que, criteriosamente coletadas e analisadas, resultarão em identificação e opção de alternativas para o alcance eficiente dos objetivos organizacionais. Presume-se, também, que esse fluxo, por sua vez, ocorrerá num processo seqüencial em que os participantes contribuirão eficiente e desinteressadamente para o melhor desempenho organizacional.

Os modelos racionais tratam todas as variáveis humanas (como motivação, conflito e personalidade), políticas (como auto-interesse e agrupamentos de poder) ou sociais (como grupos de referência valores sociais de origem) como restrições ao alcance dos objetivos organizacionais. Essas variáveis são sempre consideradas como dimensões não-lógicas ou limitantes à racionalidade, no alcance da eficiência e da eficácia organizacionais. Assim, as propostas dos modelos racionais são sempre no sentido de tentar superar essas restrições ou ultrapassar esses limites para alcançar os objetivos almejados.

Por outro lado, a perspectiva racional acredita que a socialização do indivíduo no meio organizacional é sempre no sentido de como se comportar em adequação aos meios que levam ao alcance dos fins. O indivíduo adota, assim, mesmo quando se comporta irracionalmente, uma intenção de racionalidade. A socialização faz, portanto, que o comportamento do indivíduo dentro da organização seja significativamente diferente do que é do lado de fora. Por isso, tentar explicar comportamentos administrativos por variáveis não-organizacionais é inútil.²⁰

O ganhador do Prêmio Nobel, Herbert Simon, que desenvolveu a visão de que o indivíduo racional é organizado e institucionalizado, dedicou a maior parte da sua obra à procura da explicação e conciliação de princípios de racionalidade econômica que influenciaram as teorias clássicas de organização e os limites da racionalidade nas escolhas humanas. Construiu, assim, uma teoria administrativa baseada na racionalidade limitada do “homem administrativo” que se opõe à racionalidade do “homem econômico”, retratado pela eficiência máxima no alcance dos objetivos organizacionais. Em seus trabalhos,²¹ Simon é insistente no fato de serem as organizações influenciadas pelos limites humanos no ato de processar informações. Segundo ele, os indivíduos não maximizam ou otimizam as infor-

²⁰ Entre os autores da literatura administrativa que adotam mais radicalmente essa postura encontram-se: Herbert Simon (ver nota 21); autores tipicamente estruturalistas como Peter Blau nas suas diversas obras (principalmente — & Scott, Richard. *Organizações formais*. São Paulo, Atlas, 1970; — & Schoenherr, R. *The structure of organization*. New York, Basic Books, 1971); Perrow, Charles. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo, Atlas, 1972; Thompson, James. *Dinâmica organizacional*. São Paulo, McGraw-Hill, 1976.

²¹ As idéias fundamentais de Herbert Simon foram apresentadas em seus primeiros trabalhos, principalmente *Comportamento administrativo* (1947) e, com James March, *Teoria das organizações* (2. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1972). No entanto, além de outras, duas de suas obras posteriores apresentam e defendem com mais clareza a idéia do modelo racional: *Models of man*. New York, John Wiley & Sons, 1957; *Organization mans: rational or self-actualizing*. *Public Administration Review*, Washington, American Society for Public Administration, 33:346-53, July/Aug. 1973.

mações, mas satisfazem-se em função do número de informações que suas mentes podem alcançar e processar. Assim, ninguém decide por um processo racional de considerar todas as alternativas possíveis, mas através de simplificações da realidade ajustáveis à mente humana.

Através de um *continuum*, Simon estabeleceu uma diferença entre decisões programadas e não-programadas, considerando aquelas as rotineiras e repetitivas, e estas, as imprevisíveis e variáveis e que exigiriam imaginação humana. As decisões programadas preocupam menos os dirigentes porque estes dispõem das informações necessárias para a opção através das tecnologias modernas de processamento de informações. Mas as decisões não-programadas, e que afetam mais diretamente a sobrevivência e o sucesso empresariais, não podem ser tomadas valendo-se simplesmente dessas tecnologias.

Na verdade, mesmo segundo Simon, o grande autor do racionalismo organizacional, a qualidade dessas decisões exige dos dirigentes discernimento, intuição e criatividade. Simon, entretanto, afirmava que no futuro o computador iria programar a maioria das decisões consideradas não-programáveis. O que se tem verificado nas últimas décadas, no entanto, é que a complexidade, volatilidade, hostilidade e imprevisibilidade do ambiente externo às empresas têm ampliado o conjunto das decisões não-programadas. Assim, se o mundo contemporâneo, por enquanto, não tem confirmado o acerto dos vaticínios de Simon, pelo menos tem contribuído para tornar as suas teorias sobre decisões não-programadas mais válidas e atuais.

Thomas Peters e Robert Waterman relembram exatamente os estudos de Simon sobre a impossibilidade da racionalidade total no processo decisório, para valorizarem suas propostas sobre a intuição na decisão. Simon, em sua pesquisa sobre o jogo de xadrez, admitia como premissa que se poderia jogar xadrez racionalmente, o que, na verdade, é teoricamente possível, já que se trata de um jogo com número de movimentos de peças definido e finito, em que se pode usar sistemas modernos de computação e processamento de dados. Mas como o número de jogadas possíveis é excessivamente elevados ("algo da ordem de 10^{120} ", enquanto um trilhão é simplesmente 10^{12} "), a tarefa de conduzir o jogo com acerto exigiria o uso de um computador sofisticado: mesmo o computador mais moderno poderia fazer apenas 10^{20} jogadas por século.²² Na verdade, mesmo no jogo de xadrez, que é uma realidade mais simples do que uma empresa ou instituição pública, a tarefa de decidir segundo critérios racionais rígidos, se não impossível, é praticamente inviável. Pode-se ver que, assim como os verdadeiros mestres de xadrez, nenhum dirigente escapa da intuição.

Aliás, os argumentos de Peters e Waterman sobre os modelos racionais de decisão são severamente críticos. Eles mostram, em seu trabalho, que a preocupação com o racionalismo conduz à paralisia, à complexidade e à dificuldade de inovação. Afirma que as análises racionais são, normalmente, muito complexas para serem úteis, muito pesadas e volumosas para serem flexíveis e muito precisas sobre o desconhecido.²³ O sucesso e a excelência empresariais passam longe do excesso de racionalismo.

²² Peters, Thomas & Waterman, Robert. *Vencendo a crise*. Rio de Janeiro, Harper & Row, 1983. p. 75.

²³ Id. *ibid.* cap. 2.

3. Os enganos da racionalidade: o senso comum e as analogias

No senso comum das pessoas, “organização” conduz à idéia de algo ordenado, em que as decisões se passam seguindo um processo racional, predeterminado, e que, seguido rigidamente, leva aos resultados desejados.

A verdade que a idéia encerra, se vista com rigor, exerce um fascínio sobre as pessoas que diariamente lutam para se sobrepor ou se adaptar às condições adversas e variáveis do ambiente social. A racionalidade organizacional insinua a possibilidade de domínio de fatores incontrolláveis e uma torma de eliminar riscos e incertezas. De fato, num mundo desordenado e de mudanças rápidas nada parece mais razoável do que um novo ente racional – a organização – para enfrentar as irracionalidades e incertezas do dia-a-dia. A análise racional, por ser lenta, cuidadosa e globalista, se justifica facilmente como forma de minimizar riscos no processo decisório. Assim, em uma perspectiva do senso comum se explica a atração que os modelos racionais exerceram e continuam exercendo sobre os estudos de decisão organizacional.

Não foi só a perspectiva do senso comum que ajudou a desenvolver a idéia da organização como um ente racional. A teoria organizacional, por meio de racionalismos e analogias com seres vivos, também contribuiu muito para reforçar essa perspectiva. Os primórdios da teoria organizacional foram marcados por estruturas de referência fundamentadas na racionalidade de comando e controles centrais em função de fatores de especialização do trabalho e distribuição de autoridade.

Nas últimas décadas, as teorias de equilíbrio dinâmico, ou seja, as perspectivas da continuidade da organização através de mudanças ajustadas às variações do ambiente têm pontificado na teoria organizacional. São essas as teorias que mais se baseiam em analogias com organismos para explicar o comportamento organizacional. Através de conceitos análogos ao sistema biológico como órgão, função, estrutura, comunicação, circulação, sistema, operação e ambiente, desenvolvem uma visão racional orgânica, na qual um sistema nervoso central comanda as decisões e ações internas para adaptação ao ambiente. Assim, nessa perspectiva, o processo decisório organizacional tende a ser visto como um conjunto de relações ordenadas para se adaptar às variações ambientais e atingir fins predeterminados. As organizações passam, então, a ser retratadas como seres racionais, adaptativos, potencialmente harmoniosos, e até inteligentes.

James March e Herbert Simon²⁴ já alertavam sobre as inadequações das analogias da organização com sistemas biológicos superiores comandados por um sistema nervoso central. Diziam eles que a organização, por seu caráter variável e difuso, assemelhava-se mais a uma minhoca do que a um macaco. Anos mais tarde, Michael Keeley²⁵ lembrava que esse alerta de March e Simon tinha sido muito ignorado na teoria organizacional contemporânea, ainda altamente atraída pelas comparações orgânicas, depois de longamente presa às perspectivas mecanicistas

²⁴ O alerta foi feito desde 1958, em March, J. & Simon, H. op. cit. p. 21.

²⁵ Keeley, Michael. *Organizational Analogy: a comparison of organismic and social contract models*. *Administrative Science Quarterly*, New York, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, 25:337-62, June 1980.

Herbert Kaufman, em trabalho recente,²⁶ mostra que o ajuste de uma organização ao seu meio ambiente não pode ser comparado ao de organismos. Nestes, as respostas às mudanças do ambiente são quase automáticas e não exigem raciocínio. Nas organizações humanas, os ajustes requerem análise, avaliações e cálculos estratégicos para se saber que tipo de ajuste melhor conduz ao objetivo desejado. A visão de Kaufman sugere a necessidade de um processo decisório racional como pré-requisito à sobrevivência da organização. No entanto, ele mesmo adianta que a organização humana é constituída de indivíduos limitados e diferentes, com valores e percepções diversos – o que ocasiona visões contraditórias sobre um mesmo problema. Seres imperfeitos e variados organizando-se para decidir não podem chegar a um processo racional e perfeito. Além disso, o processo decisório organizacional pode exigir tantos ajustes para acomodar percepções e interesses individuais que o resultado final pode ser o oposto do inicialmente intencionado. Segundo Kaufman, a simples existência de objetivos não significa que existirão decisões e ações racionais para alcançá-los. Por exemplo, muitas vezes os dirigentes definem objetivos excessivamente otimistas simplesmente para mobilizar apoio e calar descontentes, mas que, na verdade, jamais serão implementados.

Kaufman enfatiza a inutilidade do modelo racional para explicar a sobrevivência organizacional – o que contradiz as posturas clássicas onde essa sobrevivência é vista como produto de ação racionalmente planejada pela organização para adaptar-se ao seu ambiente. Para Kaufman, reconhecido estudioso de organizações públicas, a sobrevivência é simples fruto da sorte ou do acaso. Ao desprezar o poder explicativo das ações racionais humanas para a sobrevivência organizacional, Kaufman está, na verdade, aceitando a importância do ilógico e do não-racional, aos quais denominou sorte ou acaso.

Michael Keeley, crítico severo dos modelos orgânicos de organização originários de analogias com sistemas biológicos, procura demonstrar que a ação cooperativa numa organização não requer que os participantes detenham objetivos coletivos. Muitas organizações possuem alto grau de dissenso sobre os objetivos e sobrevivem muito bem. O que mantém o sistema unido não é necessariamente a concordância sobre resultados da ação conjunta, mas a concordância sobre as próprias ações e os benefícios que cada participante obtém da ação.²⁷

Tanto Kaufman quanto Keeley negligenciam os modelos orgânicos porque eles favorecem a visão de interesses comuns escondendo uma realidade da organização, que são os objetivos e interesses individuais.

A idéia de explicar objetivos e comportamento organizacionais através do indivíduo nada tem de novidade no mundo da teoria organizacional contemporânea. Inúmeras teorias trabalham nesse sentido, inclusive a de não considerar os objetivos da organização para melhor compreender a ação organizacional. São as teorias sobre poder organizacional que se verão a seguir. Vale lembrar aqui, por exemplo, a proposição mais radical de Lawrence Mohr, que afirma que “a maior parte do comportamento de uma organização e de seus membros é melhor explicada através de modelos que não incluem a noção de objetivos organizacionais”.²⁸

²⁶ Kaufman, Herbert. *Time, chance and organizations*. Chatham, Chatham House, 1985.

²⁷ Keeley, Michael op. cit.

²⁸ Mohr, Lawrence. The concept of organizational goal. *American Political Science Review*, Washington, The American Political Science Association, 67(2): 470, June 1983.

Mas o importante a notar sobre as contribuições de Kaufman e de Keeley é que, rejeitando parcial ou totalmente a noção de objetivos comuns ou de ações concatenadas em função desses objetivos, eles escapam tanto da descrição quanto da proposição do processo decisório organizacional como potencialmente ou necessariamente racional e harmonioso.

4. As tramas contra a racionalidade: o poder

Qualquer organização, inclusive as de produção e serviços, como empresas privadas e instituições públicas, pode ser vista como estrutura de poder. Organizações manejam recursos e geram opções sociais e econômicas, e, portanto, possuem grande capacidade de influência sobre o destino das pessoas. Quanto maior e mais complexa a organização, maior a quantidade de recursos sobre seu controle e maior a quantidade de poder que possui. Poder organizacional significa, para um indivíduo, maior controle sobre seus ganhos e perdas e maior influência sobre comportamentos alheios e destino da própria instituição. Esse poder tende a concentrar-se nos níveis hierárquicos mais elevados.

Assim, o poder organizacional passa a ser cobiçado quase da mesma forma que o poder político. Nessa perspectiva, o poder organizacional constitui um fim em si mesmo, como na visão de poder político inaugurada por Maquiavel. A racionalidade da conquista e manutenção do poder se choca, em muitas instâncias, com a racionalidade desenhada para a organização em termos de seus produtos e serviços. Portanto, deve-se ter em mente que os dirigentes pertencem a uma estrutura de poder em que não só a distribuição de recursos é feita de forma desigual (prioridade de objetivos) como também as influências externas sobre a organização se fazem sentir desigualmente por toda a organização.

As tramas contra a racionalidade são inerentes ao processo decisório organizacional e trazem um forte conteúdo de conflitos de poder, ou seja, de natureza política.

A não ser na área da administração pública, os estudos sobre as dimensões do poder ocupam pouco espaço na literatura administrativa, apesar de serem bastante salientes as conclusões sobre a natureza política da gerência. Mesmo assim, encontram-se na teoria administrativa justificativas múltiplas para explicar a organização como arena política.

Por exemplo, para Kieron Walsh e outros²⁹ e Andrew Pettigrew,³⁰ a divisão de trabalho é que concorre para a criação de grupos internos de interesse. Onde existem subunidades, existe não só necessidade de interdependência, mas também interesses grupais baseados na própria subdivisão. Já para Jeffrey Pfeffer e Gerald Salancik,³¹ a dependência de recursos externos gera transações ambientais de di-

²⁹ Walsh, Kieron; Hinings, R.; Greenwood, Royston & Ranson, Stewart. Power and advantage in organizations. *Organizational Studies*, 2:131-52, 1981.

³⁰ Ver, principalmente, Pettigrew, Andrew. *The politics of organizational decision-making*. London, Tavistock, 1973; ——. Information control as a power resource. London, *Sociology*, British Sociological Association, 6:187-204, 1972.

³¹ Ver, principalmente: Pfeffer, Jeffrey & Salancik, Gerald. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York, Harper & Row, 1978; ——. & ——. Organizational design: the case for a coalitional model of organizations. *Organizational Dynamics*. New York, American Management Association, 6:15-29, Autumn, 1977; Organizational decision-making as a political process: the case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, New York, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, 19(2):135-51, June 1974.

versos níveis e intensidades e que favorecem grupos internos em detrimento de outros. Criam-se, assim, interesses diversos, desiguais e conflitivos.

Além dessas, existem explicações de natureza política centradas no auto-interesse individual. Ressalta-se, entre essas, as premissas de Anthony Downs³² sobre a burocracia, onde ele admite que os indivíduos agem racionalmente e motivados parcial ou totalmente pelos seus próprios interesses. Não diferem tanto de Downs as conclusões dos estudos que tratam do poder em função de objetivos organizacionais. Mohr, por exemplo, conclui que os objetivos organizacionais são, na verdade, resultados das intenções dos participantes para a organização, e não desejos compartilhados pelos indivíduos.³³ Na visão da organização como arena política, os objetivos organizacionais são, na verdade, objetivos de indivíduos que têm poder suficiente para impor suas preferências a outros. Vale recordar as críticas de Kaufman e Keeley aos modelos orgânicos exatamente pelo favorecimento que esses modelos emprestavam aos interesses comuns, escondendo, assim, a realidade dos interesses individuais e grupais.

Autores que estudaram diretamente o processo decisório organizacional também concluíram ser esse processo um grande sistema de negociação política. Não porque o processo em si não tenha validade para o alcance de objetivos, mas porque existe uma racionalidade de poder a ser compreendida na decisão gerencial.

Um marco importante e antecedente nesses estudos foram os trabalhos de Richard Cyert e James March,³⁴ que analisaram a decisão na perspectiva da organização como uma coalizão de poder. Para esses autores, as organizações constituem sistemas políticos cujos objetivos são, os na verdade, da coalizão de poder que domina a organização. Esse domínio é garantido pelo controle de recursos fundamentais. Como a organização possui diversos grupos de interesse, internos e externos, o processo decisório reflete uma negociação contínua desses interesses para manter e reforçar a coalizão de poder. Assim, o dirigente tem uma tarefa intensa de negociação para enfrentar conflitos e ultrapassar restrições internas e externas para chegar às decisões. Não só as incertezas e pressões externas ocupam os dirigentes, mas também o uso de informações por subunidades internas podem alterar a coalizão de poder. Por isso é que muitos dirigentes gastam mais tempo com problemas de gerência da coalizão interna do que com questões postas pelo mundo exterior.³⁵

Como a política é inerente e inevitável no processo decisório, Pettigrew³⁶ vê o executivo muito mais como um ser político do que administrativo. Para ele, o processo decisório organizacional é, antes de tudo, conjugação de interesses, acomodação de conflitos e lutas de poder.

³² Downs, Anthony. *Inside bureaucracy*. Boston, Little & Brown, 1967.

³³ Mohr, Lawrence. *Explaining organizational behavior*. San Francisco, Jossey-Bass, 1982.

³⁴ Cyert, Richard & March, James. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963. Outros autores também sustentam a visão da organização como coalizão de interesses múltiplos para explicar o processo decisório. Vale mencionar os trabalhos de: Bacharach, Samuel & Lawler, Edward. *Power and politics in organizations*. San Francisco and London, Jossey-Bass, 1980; Pfeffer, Jeffrey. *Power in organizations*. Boston, Pitman, 1981; também, o trabalho de Henry Mintzberg no qual define tipos de coalizões organizacionais baseadas em interesses externos e internos (Mintzberg, Henry. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1983).

³⁵ Cyert, Richard & March, James. op. cit.

³⁶ Pettigrew, Andrew. *The politics of (...)*. op. cit.

Conclusões como essas, oriundas da área privada, não parecem novidade para os estudiosos de administração pública, onde a perspectiva política sempre frequentou os estudos sobre o processo decisório organizacional. Tornaram-se célebres, por exemplo, os trabalhos de Charles Lindblom³⁷ que, adotando uma perspectiva política, mostrava as impossibilidades do ideal racional. Suas estratégias de “incrementalismo disjuntivo” e de *muddling through* não só demonstravam as limitações e fragmentações do processo decisório como serviam de propostas de ação para os dirigentes.

Os não menos conhecidos estudos de Graham Allison³⁸ são igualmente importantes na compreensão política do processo decisório. Allison, que analisou em profundidade uma mesma decisão segundo vários modelos, concluiu que, mesmo que não se aceite o modelo da política burocrática, é fundamental considerar que a essência da decisão incluirá o interesse dos diversos grupos que participam do processo.

Embora sejam contundentes os relatos sobre conflitos políticos ou lutas de poder no processo decisório organizacional, o reconhecimento dessas dimensões pelos dirigentes é bastante tímido. Executivos, em geral, preferem ressaltar mais o seu papel de decisores racionais do que negociadores de conflitos de poder, a não ser que sejam executivos como os do setor público, que são explicitamente nomeados por possuírem também essa habilidade. As explicações para essa preferência dos executivos são fornecidas por Pfeffer³⁹ e por Yates,⁴⁰ que se baseiam nos valores sociais contemporâneos que ressaltam a contribuição do científico e do racional para o bem comum. Assim, o dirigente prefere ver e retratar a si próprio como profissional habilidoso no uso de recursos e não como o participante de algo deselegante, como a luta burocrática de poder. Além do mais, conforme ensina Pfeffer, aceitar explicitamente o caráter político da organização tornaria problemática, para o executivo, a condução das dimensões do processo que exigem consenso, solidariedade e aceitação da autoridade. Por isso é que, no dizer de Yates, apesar de o conflito político ser o centro da vida gerencial, a maioria dos executivos lida subterraneamente com este conflito.⁴¹

Executivos não agem e respondem somente a questões referentes à racionalidade dos problemas que enfrentam, mas também em defesa dos interesses pessoais investidos nas organizações que dirigem. Portanto, o processo decisório reflete, além da lógica do diagnóstico e solução de problemas, a lógica de interesses previamente definidos. Informações para a tomada de decisões são coletadas não só em função da solução racional de problemas, mas também em função da necessidade de conhecer os diversos interesses da coalizão de poder.

Por isso é que, quando se analisa o papel do dirigente somente na perspectiva da racionalidade de solução de problemas, tende-se a ver o dirigente como mais irracional e ineficiente. Subordinados, por exemplo, porque analisam seus direto-

³⁷ A referência aqui é baseada, principalmente, nos seguintes trabalhos: Lindblom, Charles. The science of muddling-through. *Public Administration Review*, 19(1):79-88, 1959; ——. *The intelligence of democracy: decision-making through partisan mutual adjustment*. New York, The Free Press, 1965; Still muddling, not yet through. *Public Administration Review*, 39(6):517-16, 1979; ——. & Braybookf, David. *Uma estratégia de decisão social*. Rio de Janeiro, Zahar, 1972.

³⁸ Allison, Graham. *Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis*. Boston, Little & Brown, 1971.

³⁹ Pfeffer, Jeffrey. op. cit.

⁴⁰ Yates, Douglas. *The politics of management*. San Francisco, London, Jossey-Bass, 1985.

⁴¹ Id. *ibid.* p. 3.

res só como dirigentes racionais, em função da estruturação de problemas, pensam que fariam melhor que estes se estivessem em seus lugares. Mas só quando chegam à posição de chefia é que adquirem a verdadeira visão das dimensões políticas do cargo e, portanto, não fazem tanto quanto pensavam que poderiam fazer antes de serem chefes. Por outro lado, deve-se ter em conta que, na perspectiva de poder, a participação no processo decisório é um fim em si próprio. Assim, muitos chefes e dirigentes, quando chegam à posição de chefia, deixam de lutar com tanto vigor por suas idéias porque o fundamental – “chegar lá” – já foi alcançado.

5. A razão e a intuição nas funções do dirigente

Uma das coisas mais interessantes que se pode notar nas pesquisas que sistematizaram dados sobre o trabalho dos dirigentes nos níveis elevados de empresas privadas e instituições públicas⁴² é a similaridade das conclusões sobre a natureza novelesca da função gerencial. O processo decisório gerencial é normalmente retratado como fluido, variado, fragmentado, de curto prazo e não-programável. Essas conclusões, que coincidem também com as perspectivas desenvolvidas em pesquisas sobre o processo decisório, contradizem a maioria dos textos acadêmicos, oriundos das perspectivas funcionalistas de planejamento organizacional que descrevem a função gerencial como racionalmente programável, no sentido da definição de objetivos e do controle para obtenção de resultados.⁴³ A visão acadêmica também coincide com a visão cinematográfica do grande executivo, ou seja, de um indivíduo ativo que, instalado em um escritório luxuoso no andar mais alto da empresa

As pesquisas sobre o trabalho executivo mostram uma realidade menos cinematográfica e até mais próxima das descrições anedóticas dos livros de humor administrativo, como as conhecidas leis de Parkinson⁴⁴ Murphy⁴⁵ ou os princípios

⁴² Os estudos sobre a função gerencial nos níveis mais elevados das empresas foram iniciados por Sune Carlson, nas suas pesquisas com executivos suecos, as quais concluíram pela natureza desordenada do trabalho gerencial (ver Carlson, Sune. *Executive behaviour: A study of the work Load and the working methods of Managing directors*. Stockholm, Strombergs, 1951). No entanto, as conclusões mais claras e de maior impacto sobre a fragmentação e variedade do processo decisório vieram das pesquisas de Henry Mintzberg (Mintzberg, H. *The Nature of Managerial work*. New York, Harper & Row, 1973; —; Raisinghani, D. & Theoret, A. The structure of “unstructured” decision processes. *Administrative Science Quarterly*, New York, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, 21:246-75, 1976). Estudos comparativos com executivos britânicos e alemães também produziram conclusões similares (Lawrence, Peter. *Management in action*. London, Routledge, Kegan, 1984). Conclusões menos enfáticas, mas que mostram fragmentação e variedade em menor grau que os autores antes mencionados, vêm do trabalho que Rosemary Stewart iniciou com estudos de 160 executivos britânicos: *Managers and their jobs*. London, Pan, 1964. Ver, da mesma autora: *contrasts in management*. Maidenhead, McGraw-Hill, 1976 (onde tenta estabelecer padrões de trabalho gerencial); *Choices for management*. Maidenhead, McGraw-Hill, 1982 (onde conclui que, apesar das limitações à racionalidade da função gerencial, existem, para o gerente, escolhas possíveis).

⁴³ Ver, especialmente, o trabalho de Cohen, Michael & March, James, *Leadership and Ambiguity: the American college president*. New York, McGraw-Hill, 1974; March, James & Olsen, Johan. *Ambiguity and choice in organization*. Oslo, Universitetsforlaget, 1976. Para uma revisão da literatura da decisão gerencial ver: Braga, Nice. *O processo decisório em organizações brasileiras*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 21(3) 35-57, jul./set. 1987.

⁴⁴ Referência feita à famosa obra de Northcote Parkinson, *A lei de Parkinson*. 7.ed. São Paulo, Livraria Pioneira, 1985.

⁴⁵ As leis de Murphy são obras de humor, mas com inúmeras ênfases no anedotário administrativo. Ver os três livros da série, de autoria de Arthur Bloch: *A lei de Murphy*. Rio de Janeiro, Record, 1977; *A lei de Murphy: segunda parte*. Rio de Janeiro, Record, 1980; *Murphy's law: book three*. Los Angeles, Price, Stern, Sloan, 1982.

de Peter.⁴⁶

O grande sucesso de vendagem⁴⁷ de *Vencendo a crise*, de Thomas Peters e Robert Waterman, pode ser explicado, em parte, pelas inúmeras descrições simples e quase anedóticas do trabalho gerencial, que aproximam o livro da realidade diária de seus milhões de leitores-gerentes.

Autores que pesquisaram, durante muito tempo, o trabalho dos dirigentes nos níveis mais elevados das grandes empresas relatam que uma tarefa rara desses executivos é tomar decisões. Para Mintzberg, os dirigentes gastam a maior parte do tempo freqüentando e conduzindo reuniões, onde discutem um conjunto de problemas, passando para novas reuniões, encontrando outros desafios e realizando um trabalho variado e intercalado por interrupções diversas. Nesse processo complexo e acentuadamente interativo, decidir torna-se, apenas, uma pequena parte do processo. John Kotter⁴⁸ conclui que a decisão é apenas uma dimensão emergente de uma série de conversações, reuniões e memorandos. Cohen e March,⁴⁹ por seu turno, lembram que o processo decisório é fluido porque o tempo é escasso e ninguém tem tempo de participar de todos os eventos organizacionais. Assim, cada participante se envolve com uma pequena parte de, apenas, poucas decisões. Deve-se ter em conta, também, que inclusive no mesmo contexto organizacional, cada decisão envolve diferentes informações e interesses, que por sua vez variam em cada etapa ou estágio do processo decisório. Assim, cada decisão possui um processo ou conjugação única de informações e interesses – o que exclui, diminui ou acentua a participação de cada dirigente em uma decisão específica.

De acordo com os estudos mencionados, o executivo enfrenta, no dia-a-dia, uma variedade de tarefas em que se misturam, por exemplo: visão de longo prazo com solução de problemas prementes; análises de processos de tecnologias emergentes com questões práticas de aplicação imediata; reformulação orçamentária com problemas corriqueiros de fluxo de caixa. Na execução dessas tarefas o dirigente recebe pessoas, participa de reuniões ou as conduz, fala ao telefone, lê relatórios, redige documentos, supervisiona trabalhos, controla resultados, analisa dados, emite diretrizes, mantém contatos informais, busca informações em conversas ao pé do ouvido, assiste conferências, enfrenta pequenos conflitos, dita ou escreve cartas e bilhetes, solicita dados, planeja agenda, viaja, etc. Trata-se de um trabalho não só fragmentado por uma grande variedade de tarefas, como também diversificado, pois é variável o tipo de função ou de intervenção que o dirigente exerce em cada tarefa. Portanto, o trabalho do executivo pouco tem de sistemático e de contínuo, em termos de um determinado número de funções; é um trabalho variado, desordenado, intermitente, altamente mutável, surpreendente e imprevisível.

Desses estudos pode-se concluir, portanto, que:

a) o processo decisório organizacional é, em grande parte, fragmentado, sendo as ligações entre problemas e soluções assistemáticas quase ao acaso;

⁴⁶ Os princípios de Peter estão publicados numa série de três livros, com forte dose de humor administrativo: Peter, Lawrence. *Competência planejada*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1978; ——. *A competência ao alcance de todos*. 3. ed. Rio de Janeiro, José Olympio, 1979; ——. & Hulçl, Raymond. *Todo mundo é incompetente: inclusive você*. 13. ed. Rio de Janeiro, José Olympio, 1988.

⁴⁷ Este livro, de grande impacto no mundo administrativo contemporâneo, vendeu 5 milhões de exemplares e foi traduzido para 15 idiomas somente nos dois primeiros anos após o seu lançamento (ver prefácio de: Peters, Thomas & Austin, Nancy. *A passion for excellence*. New York, Random House, 1985).

⁴⁸ Kotter, John. *The general manager*. New York, Free Press, 1982.

⁴⁹ Cohen, Michael & March, James. op. cit.

b) o trabalho do dirigente moderno é muito mais diversificado do que se pode inferir a partir dos modelos comuns que preconizam um indivíduo voltado para a formulação de políticas, planejamento e estratégias organizacionais.

Pela própria compreensão desse contexto organizacional é que a visão contemporânea da teoria gerencial já parte da idéia de que não existe um momento nem etapas predeterminadas e rotativas para a tomada de decisão estratégica. Trata-se de um processo contínuo e sistemático de identificar e dominar fatores críticos que fazem diferença na forma de atuação da organização, estabelecendo sinais direcionais de ação que levem ao alcance de objetivos.

Assim, num trabalho contingencial, de surpresas constantes em função de um ambiente de mudanças rápidas, a idéia de um processo racional de decisão, com domínio de fases seqüenciais, parece cada vez mais distante da realidade do executivo. Na verdade, o dirigente toma decisões através de um processo intuitivo, em grande parte inconsciente, baseado, porém, na reflexão constante, no hábito e na experiência adquirida, não só no trato de dados objetivos como também na percepção de oportunidades temporais e políticas.

O processo intuitivo incorpora um número maior de variáveis, já que fatores emocionais, políticos, de oportunidade e de sensibilidade permeiam todo o processo decisório, desde as etapas iniciais, reduzindo as visões racional-analíticas da decisão. Por isso, o juízo intuitivo do dirigente, baseado no conhecimento e na experiência do contexto, pode levar a melhores decisões do que a ênfase nas técnicas racionais de otimização. Embora as técnicas racionais possam prever melhor erros e riscos, pode-se considerar, conforme Mintzberg,⁵⁰ que as técnicas analíticas de decisão, após serem recebidas com entusiasmo, são expulsas pelas portas dos fundos das empresas.

No processo decisório organizacional, a aproximação com o futuro se faz através dos contatos informais, na visão e na construção mental de possíveis alternativas desejáveis, a partir do acúmulo de informações.

O futuro se articula intuitivamente com critérios de referência que vão sendo formados através da análise de informações que chegam ao dirigente de maneira formal e informal. O processo de montar um "futuro alternativo" mistura uma dimensão racional-analítica, fundamentada em informações sistematizadas pela organização, com uma dimensão intuitiva sobre pontos alternativos, a partir de informações e da seleção de imagens, perspectivas e previsões existentes no contexto organizacional e fora dele.

A intuição produz a visão global, a partir da interligação de fatores, e se desenvolve com a experiência e com o processamento inconsciente das diversas informações que, diariamente, são captadas pela mente do dirigente. Por isso a intuição é capaz de produzir idéias importantes e que sobrevivem à lógica dos fatos.⁵¹

⁵⁰ Mintzberg, Henry. Planning on the left side and managing on the right. *Harvard Business Review*, Boston, Graduate School of Business Administration, 54(4):53, July/Aug. 1976.

⁵¹ Recentemente, as idéias propostas pela psicologia contemporânea sobre a divisão do cérebro em hemisférios direito e esquerdo têm sido utilizadas para as explicações do racional e do não-racional na gerência. O hemisfério esquerdo é responsável pelas funções lógicas, racionais e analíticas, enquanto o direito cuida das funções não-lógicas, impulsivas, criativas e intuitivas. Para Mintzberg, o processo de gerenciar uma organização é consideravelmente baseado nas faculdades identificadas no hemisfério direito (ver seu artigo *Planning on the left side and managing on the right*, op.cit.). Na mesma linha é o trabalho de Row Rowan, *Gerente por intuição* (Rio de Janeiro, Record, 1988), que dedica boa parte de seu esforço à visão da gerência pelo hemisfério direito do cérebro. Ver também Agor, Westom H *Intuitive management: integrating left and right brain management skills*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1984

O reconhecimento do valor do processo intuitivo, conforme mencionado no início, tem sido enfático e exagerado na literatura contemporânea, apesar de não trazer novidades à teoria administrativa. Um grande pioneiro dos estudos da função gerencial, Chester Barnard, já citava, em 1939, que uma exigência intelectual do grande executivo seria a sua capacidade de desenvolver processos de raciocínio lógico “mas desvantajosos se não estiverem subordinados a processos intuitivos altamente desenvolvidos”.⁵² Não é diferente o reconhecimento de Yehezkel Dror, de que as grandes decisões são melhor explicadas por processos subconscientes e não-rationais de “intuição e julgamento”.⁵³ No mesmo sentido, Sir Geoffrey Vickers, estudioso da gerência, enfatiza, em seus trabalhos, que o julgamento – qualidade que, segundo ele, inclui poderes intuitivos – é a habilidade gerencial mais importante.⁵⁴ Essas afirmações coincidem com as conclusões de Mintzberg, para quem “gerentes eficazes parecem viver na ambigüidade de um sistema complexo e misterioso com relativamente pouca ordem”.⁵⁵ Relata, ainda, o mesmo autor,⁵⁶ que na vida diária do executivo as informações para as decisões principais aparecem parceladas e em meio a um emaranhado de diversas tarefas gerenciais. Os problemas acabam por ser mal-estruturados, o que impede o uso de critérios racionais. As escolas de administração ensinam os estudantes a resolver problemas estruturados, com informações sistematizadas para a análise racional, ou, mesmo, criar sistemas de informações gerenciais. Mas na vida administrativa os problemas aparecem desestruturados e os sistemas de informações, quando existentes, limitam-se (e só pode ser assim) a dados do passado. Para enfrentar as ambigüidades do presente e a incerteza do futuro, o dirigente acaba por privilegiar a sua intuição e seus julgamentos a partir da própria experiência.

Os dirigentes, portanto, aprendem a tomar decisões num processo organizacional limitado e fragmentado, onde é impossível o alcance da racionalidade total. Num ritmo de demandas diversas e necessidade de respostas rápidas, acabam por construir um processo decisório também muito diferente da proposta racional onde a intuição, baseada na percepção de variáveis cruciais, desempenha papel fundamental.

A compreensão da verdadeira natureza do processo decisório aclara a potencialidade do choque que graduados ou mestrands em administração e economia podem ter com a realidade gerencial, conforme as citações do início deste artigo. Graduados em administração ou economia são formados para serem analistas sofisticados, e, portanto, a maior parte de suas habilidades não faz parte das funções gerenciais de alto nível. A capacidade gerencial não é desenvolvida apenas através da formação em técnicas racionais; portanto, graduados de administração podem ter tantas possibilidades de se tornarem bons dirigentes quanto profissionais de outras áreas. Os desastres administrativos causados pela formação em administração, relatados pelos autores já mencionados, derivam tanto da incompreensão sobre a formação quanto da função gerencial.

⁵² Citação no apêndice do livro, escrito por Cyrus Brackett em 1936 (ver: Barnard, Chester. *As funções do executivo*. São Paulo, 1971).

⁵³ Dror, Yehezkel. *Public policy making re-examined*. Scranton, Chandler, 1968. p. 149.

⁵⁴ Vickers, Geoffrey. The art of judgment. In: Pugh, Derek. *Organization theory*. Middlesex, Penguin Books, 1984. p. 183-201.

⁵⁵ Mintzberg, Henry. Planning on the left side (...). op. cit.

⁵⁶ Mintzberg, Henry. *The nature of managerial work*. New York, Harper & Row, 1973

Problemas nos níveis hierárquicos mais elevados das empresas e instituições públicas são mais amplos, ambíguos, complexos e demorados (de longo prazo), bem como menos estruturados e, por conseguinte, mais difíceis de ser tratados por análise racional. Pessoas preparadas para se tornarem analistas sofisticados podem frustrar-se nas rotinas simples do dia-a-dia da gerência, porque as tarefas para as quais foram treinadas são esporádicas e não-rotineiras. Às vezes, para compensar as frustrações ou demonstrar habilidades não-requeridas, sofisticam o simples, tornando-se os “eloqüentes desnecessários”.

Graduados de administração e economia são, em princípio, mais preparados para desdobrar qualquer problema em seus componentes e analisá-los, na busca de relações de causa e efeito, do que para responder rapidamente às demandas complexas e urgentes que se fazem sobre uma empresa. Os analistas racionais tendem a buscar as causas dos problemas e explorar o “porquê” das coisas, antes de tomar uma decisão. Sabem, por formação, que, conhecendo as causas, removem os efeitos, produzindo resultados mais definitivos a longo prazo. Os dirigentes profissionais tendem a enfrentar rapidamente os problemas, trabalhando os efeitos e explorando o “que” e o “como” da questão. Sabem, por experiência, que se pode trabalhar no “como” sem necessariamente saber o “porquê”, da mesma maneira que os arquitetos e os médicos clínicos agem no “como” do concreto ou da aplicação de um remédio, sem procurar entender todos os passos da pesquisa que levaram à composição do concreto ou à fabricação do remédio. São duas habilidades diferentes, interdependentes, que se complementam, mas a perspectiva de uma não serve unilateralmente de base para compreender a outra.

Por isso é que a literatura recente, oriunda do meio profissional, ressaltando o intuitivo, tende a enfatizar o otimismo, o espírito empreendedor e a iniciativa individual, bem como mostrar as oportunidades que o mundo oferece para crescer e alcançar resultados, enquanto a literatura anterior, de tom mais acadêmico, ressaltando o racional, traz a consciência do risco, da incerteza dos problemas e das resistências, e da necessidade de avaliar decisões, muito mais que a de vencer obstáculos e alcançar resultados.

Mintzberg⁵⁷ relata uma faceta interessante do trabalho gerencial, que é a percepção que os executivos têm de si mesmos como decisores. Dirigentes crêem que deveriam ser mais racionais e deter maior controle sobre o contexto organizacional. Acreditam que deveriam planejar, controlar e analisar racionalmente as informações. Gostariam de ver-se como decisores racionais e solucionadores de problemas. Mas, em geral, sentem-se surpreendidos em meio à fragmentação do processo decisório e à desarmonia do meio organizacional.

Os dirigentes tendem a ser influenciados pela divulgação dos ideais racionais de administração e, portanto, querem ver a organização mais racional do que ela é e ter mais poder de controle do que realmente têm.

No entanto, encontrar novos caminhos e alternativas não depende somente de ser racional, parar, pensar e analisar. É preciso, também, experimentar, ensaiar e, sobretudo, agir num processo de aprendizado organizacional constante. Como ensina March, as organizações devem, algumas vezes, agir sem pensar, para terem a chance de encontrar novos objetivos e cursos de ação, que não seguiriam se parassem para pensar. A tecnologia da razão deveria ser suplementada pela tecnologia da tolice. É necessário tratar de alternativas tolas como de possibilidades in-

⁵⁷ Id. *ibid.*

consistentes. No processo de aprendizado organizacional é necessário experimentar, ter flexibilidade e capacidade adaptativa: “tratando objetivos como hipóteses, intuição como realidade, hipocrisia como transição, a memória como inimiga e a experiência como teoria.”⁵⁸

Na perspectiva do processo decisório, Cohen, March e Olsen⁵⁹ vêem a fluidez e o acaso como características centrais do processo, mas julgam-nas como possível vantagem, no seu célebre modelo da “cesta de lixo”. Segundo eles, no mundo da decisão organizacional as pessoas não chegam com idéias e objetivos prontos e acabados, mas as encontram no meio das muitas ambigüidades engendradas pelas contribuições desconjuntadas dos participantes do processo de decisão. Problemas flutuam sem que soluções sejam encontradas; soluções estão em busca de problemas; e os participantes procuram lugares para gastar tempo e energia.

Uma oportunidade de escolha e decisão, como uma reunião, pode funcionar como uma “cesta de lixo”, onde os participantes atiram vários tipos de problemas e soluções, à medida que são gerados, e que se juntam entre si. Na verdade, a “cesta de lixo” significa uma chance para renegociar antigos mitos e criar outros novos, o que ajuda os indivíduos a aclarar os seus papéis no drama organizacional. Os participantes chegam a interpretações do que estão fazendo, o que e por que fizeram. Se a “cesta de lixo” não é o melhor modelo, segundo seus autores, pelo menos facilita escolhas e solução de problemas.

O fato de se querer retratar o processo decisório como novelesco, fluido, fragmentado ou irracional não significa que os dirigentes, em geral, sejam idiotas ou irracionais. Os dirigentes normalmente possuem razões e lógicas, em termos de objetivos, para prosseguir em determinado curso de ação. Analisam seus objetivos, identificam alternativas, verificam o valor relativo de cada alternativa e procuram fazer opções segundo critérios de maximização da eficiência e da eficácia organizacionais. A racionalidade substantiva da decisão, em termos de fins a serem alcançados, jamais deixará de ser uma aspiração dos dirigentes, pois inexistem no mundo da organização do trabalho argumentos sólidos contrários à eficiência e à eficácia. Quando se visualiza a decisão, em termos substantivos de seus fins, toda a idéia de racionalidade clássica se justifica. No entanto, a decisão racional exige um sistema de decisão ou um processo organizacional para se alcançar os fins desejados. Esse processo decisório – e não a racionalidade de decidir – é que se retrata como ilógico ou irracional, porque funciona como obstáculo para o melhor alcance da racionalidade dos fins. Por isso não se pode entender o processo decisório sem entender as organizações. No estudo da decisão organizacional, o processo acaba por ser importante quanto o fim. Vale ressaltar, todavia, que as organizações são sistemas sociais pluralistas que necessitam de algum grau de controle e coordenação que una os diversos subsistemas. Assim, muitas atividades desenvolvidas por qualquer organização visam apenas manter um grau mínimo de união para evitar a desintegração. A racionalidade organizacional de sobrevivência como sistema tende a sobrepor-se às diversas racionalidades de indivíduos e

⁵⁸ March, James. The technology of foolishness. In: March, James & Olsen, Johan. *Ambiguity and choice in organization*. Oslo, Universitetsforlaget, 1976. p. 69-81.

⁵⁹ Ver Cohen, Michael & March, James. *Leadership and ambiguity: the American college president*. New York, McGraw-Hill, 1974; —; & Olsen, Johan. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*. New York, Johnson Graduate School of Management, Cornell University, 17:1-25, 1972.

grupos, representados nos subsistemas. Nesse sentido, o processo decisório organizacional não é tão irracional quanto parece, se olharmos segundo as perspectivas dos fins.

Na verdade, é uma mistura de diversas racionalidades, que podem ser entendidas e explicadas quando se estuda o processo organizacional de decisão.

Summary

The 1980's have been prodigal for the administrative literature. Books on business excellence and on top decision-making have reached great popularity and impact. Nevertheless, these recent books, proposing the re-introduction of intuition and common sense in management, have contrasted with most of the classical literature on management, which stressed the need for rational decision-making. Also, the modern perspective tends to disdain the idea of rational decision-making as well as the academic teaching of management, on account of their bias for the rational approach. The article tries to show that the contemporary management perspective overstates the value of intuition as much as the traditional approach used to exaggerate the value of rationality. Thus, the article searches to recover the significance of the illogical and intuitive dimensions in decision-making by showing that these dimensions have always been present in administrative theory.

Authors who studied top decision-making generally concluded that management decision always occurred within a fragmented process where rational and intuitive criteria were combined. Thus, the article points out that in management decision-making it is important to consider separately the decision's issue – where rational analysis can prevail – and the decision's process – where organizational irrationality is the common feature.

**Armazene conhecimentos
sobre Psicologia. Leia e
assine Arquivos Brasileiros
de Psicologia.**