

O PROCESSO DECISÓRIO EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS*

NICE BRAGA**

1. *Introdução*; 2. *Rationale e revisão da literatura*;
3. *Revisão da literatura*; 4. *Conclusão*.

1. *Introdução*

Um dos passos iniciais para a compreensão do processo de decisão organizacional é a identificação qualitativa de comportamentos comunicativos de indivíduos engajados em processo de decisão.

O presente artigo, voltado para esta temática, será apresentado em três partes, que se distribuirão por três números desta revista. A primeira etapa, publicada neste número, é o *rationale* e a revisão de literatura. O *rationale* argumenta sobre a importância do tema para o estudo científico das organizações e apresenta as perguntas que direcionaram essa pesquisa. A revisão de literatura aborda a questão conceitual e discute quatro dimensões do processo decisório: objetivos, estratégias, comunicação e política organizacional.

A segunda parte convergirá para a descrição da metodologia e dos métodos qualitativos de análise organizacional, e a última parte apresentará uma discussão sobre os comportamentos comunicativos e uma análise dos resultados obtidos na pesquisa.

2. *Rationale e revisão de literatura*

O presente artigo constitui-se em uma discussão (*rationale*) e uma revisão da literatura sobre processos de tomada de decisões em organizações.

A primeira parte explora a discussão sobre o tema e os motivos pelos quais os estudos científicos nessa área são importantes, principalmente no que se refere às perguntas e problemas colocados como centrais. Ressalta, além disso, a relevância do estudo da comunicação e de seu papel fundamental no processo decisório das organizações.

* Trabalho apresentado à Universidade do Texas, Austin, em 1985, como parte das atividades e estudos exigidos para obtenção do título de Doutor (Ph.D).

** Ph.D em Processos de Decisão Organizacional (Universidade do Texas, EUA); professora adjunta na Universidade Federal de Minas Gerais. (Endereço da autora: Rua Terra Nova, 125 — Apto. 102 — Sion — 30.310 — Belo Horizonte, MG.)

A segunda parte é uma revisão de literatura sobre processo decisório, apresentada sob quatro perspectivas centrais: os objetivos, as estratégias, as comunicações e as políticas.

Consideramos este estudo de suma importância por tratar de decisões organizacionais, tema por si só delicado, complexo e relevante não apenas para a pesquisa científica, mas também para as teorias e práticas organizacionais.

2.1 Argumentação (*rationale*)

As organizações tornam-se cada vez mais importantes na sociedade moderna. Elas são, por um lado, complexas e muito difíceis de ser entendidas e, por outro, possuem propósitos, recursos próprios e poder. Muitos aspectos da atividade humana, como trabalho, educação, recreação e lazer, são largamente influenciados pelas organizações modernas. Apesar de terem as organizações papel tão importante em nossas vidas, nosso conhecimento a respeito dos processos organizacionais é ainda muito limitado.¹

Um processo organizacional considerado de grande relevância para um gerenciamento eficaz das organizações é o chamado processo decisório. Muitas estratégias foram identificadas por teóricos e pesquisadores. Problemas de tomada de decisão (*decision-making*), bem como características (perfis) de tomadores de decisão (*decision-makers*) já foram identificados por muitos autores.² Nas últimas três décadas teóricos e pesquisadores têm, cada vez mais, dado atenção às questões referentes ao processo decisório, principalmente porque este parece ser um aspecto fundamental dos papéis de liderança e é, também, muito relevante para um efetivo desempenho administrativo e organizacional.

Para fins deste trabalho, processo decisório será definido como “o processo de pensamento e ação que culminará com uma escolha”.³ A escolha consiste em selecionar dentre cursos alternativos de ação ou mesmo aceitar ou rejeitar uma ação específica. MacCrimmon e Taylor admitem que o julgamento é “inseparável” da tomada de decisão, porque faz parte dela e implica em pensamento e ação. Isso significa que pensamento e ação são centrais para o processo de tomada de decisão em termos de definir o problema, avaliar possíveis alternativas e, finalmente, atingir a decisão.

Szilagyi e Wallace⁴ sugerem que, nas organizações, as decisões podem ser tomadas em níveis individuais, onde os indivíduos têm seus próprios objetivos; em níveis de grupo, onde podem atingir consensos em termos de normas ou produção; e em níveis mais altos, onde processos decisórios “estabelecem” as metas e as estratégias organizacionais para atingi-las.

¹ Knight, K. E. & McDaniel, R. R. Jr. *Organizations: an information systems perspective*. Belmont, California, Wadsworth Publishing, 1979.

² March, James G. & Simon, Herbert A. *Organizations*. New York, Wiley, 1958. Bales, Robert Freed. *Interaction process analysis: a method for the study of small groups*. Cambridge, Mass., Addison-Wesley Press, 1951. Cyert, Richard M. & March, James G. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1963.

³ MacCrimmon, K. R. Managerial Decision Making. In: McGuire, J. W., ed. *Contemporary management: issues and viewpoints*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1973. cap. 15 (b).

⁴ Szilagyi, A. D., Jr. & Wallace, M. J., Jr. *Organizational behavior and performance*. 2. ed. Santa Monica, California, Goodyear Publishing, 1980. p. 401.

Simon sustenta que na maioria das organizações há distinção entre os tipos de decisões agregadas que são adotadas em altos níveis hierárquicos e as decisões do dia-a-dia, tomadas em níveis hierárquicos mais baixos. O autor identificou uma tipologia polarizada de decisões: decisões programadas e decisões não-programadas.⁵ Afirma, ainda, que essa tipologia se alinha com as decisões altamente programadas, de um lado, e as não-programadas, de outro. As decisões programadas são rotineiras, já se tendo elaborado procedimentos e normas para sua execução. As decisões não-programadas são pouco estruturadas, cheias de novidade, relevantes e de natureza complexa, de tal modo que não existe método predeterminado para lidar com elas ou executá-las.

Este artigo focalizará decisões não-programadas tomadas por pessoas ligadas ao gerenciamento em duas organizações brasileiras. Os pesquisadores lidaram com a questão do processo decisório sob diferentes perspectivas. Alguns teóricos desenvolveram modelos de processos decisórios; outros focalizaram regras ou heurísticas para analisar e melhorar o processo decisório. Outros estudos, ainda, focalizaram fatores que afetam o processo decisório, como a divisão do trabalho e a complexa posição das elites especializadas, as limitações ambientais e de tempo, os climas organizacionais e os valores.

Apesar da crescente atenção que os cientistas têm dedicado ao processo decisório, os teóricos e pesquisadores sugerem a inexistência de uma teoria articulada que apresente abordagem mais global para a questão do processo decisório nas organizações. Janis admite que “esperamos que, na medida em que se acumulem mais provas baseadas nas causas-conseqüências do *stress* decisório, nossa moldura teórica possa ser montada de modo mais completo, para que possa abrir-se maior campo de previsões em relação ao comportamento decisório. Finalmente, esperamos que, tão logo se acumulem mais provas sobre comportamentos decisórios, uma teoria integrada emergirá para sintetizar todos os aspectos consistentes das teorias atuais. A prova agora é fragmentada e devemos esperar futuros progressos da pesquisa”.⁶

Teóricos e pesquisadores já reconheceram as contradições existentes entre os diversos modelos e idéias sobre processo decisório, especialmente em termos da vulnerabilidade humana ao erro, sobretudo ao chegar à decisão através de um processamento de informações superficial e tendencioso. A argumentação que se segue focalizará algumas contradições encontradas nas pesquisas e desenvolverá uma série de perguntas e problemas que emergiram de aspectos contraditórios ou paradoxais da literatura científica sobre processo decisório. Festinger afirma que existe “menos ênfase na objetividade e mais parcialidade e tendenciosidade no modo como a pessoa vê e avalia alternativas”.⁷ Lyles e Mitroff⁸ descobriram que diretores tomam conhecimento de problemas significativos através de métodos e técnicas informais de pesquisa. A maneira informal de tomar conhecimento dos problemas sugere que os sistemas formais de fornecimento de

⁵ Simon, H. A. *The shape of automation: for men and management*. New York, Harper & Row, 1965. p. 58-9.

⁶ Janis, I. & Mann, L. *Decision-making: a psychological analysis of conflict, choice and commitment*. New York, Macmillan, 1977. p. 80.

⁷ Festinger, L., ed. *Conflict, decision and dissonance*. Stanford, California, Stanford University Press, 1964. p. 55.

⁸ Lyles, M. A. & Mitroff, I. I. Organizational problem formulation: an empirical study. *Administrative Science Quarterly, Cornell, Johnson Graduate School of Management*, 25: 102-19, Jan. 1980.

informação não identificam os indicadores relevantes, ou melhor, que os diretores tendem a ignorar os indicadores quando formalmente fornecidos. Simon⁹ diz que um sistema organizacional é um sistema de “coligações frouxas” e que o processo decisório em organizações é uma situação complexa, que envolve muitas pessoas e na qual o sucesso a ser alcançado por alguns pode significar a derrota de outros.

A idéia central aqui é que as metas organizacionais, os requisitos, as limitações, os papéis e os motivos pessoais são variáveis inter-relacionadas que podem ser acrescentadas à complexidade do processo decisório. Simon¹⁰ afirma que há o pressuposto de que a gama de possíveis ações é conhecida *a priori* por quem decide. Contestando esse pressuposto, sustenta que, “em muitas, senão na maioria das situações reais da vida, os possíveis cursos de ação devem ser descobertos, designados ou sintetizados”.

Decisões são “estágios para muitos dramas”, e sua complexidade é ampliada pela ambigüidade. March e Olsen conceituam ambigüidade nessa situação como “opacidade” nas organizações, e a caracterizam sob quatro aspectos principais. Em primeiro lugar situam a ambigüidade de intenção, que se refere à inconsistência de objetivos. Em segundo lugar colocam a ambigüidade de entendimento, pela qual se torna difícil identificar conexão entre ações e suas conseqüências. Em seguida, a ambigüidade de história, que, embora mostre como o passado é importante, não o especifica nem o interpreta convenientemente. Por último, a ambigüidade de organização significa que em algum ponto do tempo os indivíduos variam a atenção que atribuem às diferentes decisões: “variam de um tempo para o outro. Como resultado, o padrão de participação é incerto e mutável”.¹¹

Weick afirma que, “em contraste com a idéia predominante de que elementos das organizações estão coligados por laços apertados e firmes, na realidade a idéia que se propõe é a de que elementos das organizações são frequentemente coligados de modo solto, difuso”. Usando as organizações educacionais como modelo, Weick sustenta que “a idéia de coligações frouxas apresenta um número surpreendente de observações diversificadas a respeito das organizações, sugere novas funções, coloca problemas difíceis para a pesquisa e gera questões intrigantes para os teóricos”.¹² Coligações difusas carregam conotações de não-permanência, de dissolubilidade e de silêncios organizacionais (segredos) que “são propriedades cruciais da ‘cola’ que mantém as organizações juntas”.¹³

Weick também enfatiza a importância do contexto e do tempo para as organizações. Contexto aqui é definido como um conjunto de circunstâncias ou fatos que circundam um evento. No que se refere a tempo, o autor diz: “O que aconteceu ontem pode ser denso ou frouxamente ligado ao que vai acontecer amanhã. Dado o contexto da maioria das organizações, os elementos aparecem

⁹ Simon, Herbert A. The concept of organizational geral. *Administrative Science Quarterly*, Cornell, Johnson Graduate School of Management, 9:1-22, June 1964.

¹⁰ Id. *ibid.*

¹¹ March, James G. & Olsen, John P. *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen, Norway, Universitetsforlaget, 1976. p. 12.

¹² Weick, Karl E. Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*. Cornell, Johnson Graduate School of Management, 21:1-19, Mar. 1976.

¹³ Id. *ibid.* p. 3.

e desaparecem no tempo.”¹⁴ Sugere, por outro lado, que ainda não foram suficientemente exploradas as amostragens (estudos de casos) e as pesquisas sobre as ligações difusas,¹⁵ com prioridade para a identificação de elementos do contexto como tecnologia, tarefas, subtarefas, territórios e pessoas, juntamente com estudos que incluam posições, departamentos, responsabilidades, oportunidades, recompensas e punições como meio de entender outros aspectos e territórios da vida organizacional. ‘São as ligações entre esses elementos que presumivelmente mantêm coesa (*together*) a organização’.¹⁶

March e Olsen dizem que o processo de escolha é limitado pelo tempo e que a maior parte das teorias sugere a importância do contexto para cada ato. Supõe-se, entretanto, que esse contexto tem propriedades estáveis que permitem previsões incondicionais. March e Olsen sugerem que “observamos um conjunto de conexões entre participantes, problemas e soluções dentro da organização que é muito mais interativo, ramificado e contextual”.¹⁷ Afirmando que “precisamos de uma teoria de escolha que articule as conexões entre o contexto ambiental das organizações e suas ações, de tal modo que nenhum dos dois se torne simplesmente a variável residual e inexplicada do outro”.¹⁸ A estrutura dos processos internos pode ser altamente dependente do tempo; os contextos podem produzir escolhas organizacionais não-antecipadas ou não-desejadas por ninguém.

Em resumo, pesquisadores consideram que as decisões não-programadas são desestruturadas, novas e conseqüentes; que há menos objetividade e mais parcialidade e *bias* na avaliação de escolhas alternativas e, mais, que tanto o tempo quanto o contexto são importantes para os processos de decisões organizacionais. Estas considerações teóricas aplicar-se-iam ao processo decisório em organizações brasileiras? Como o tempo e o contexto afetam o processo decisório? Como são tomadas as decisões em organizações brasileiras?

March e Olsen¹⁹ argumentam que intenções são guias pobres para as ações porque as intenções freqüentemente mais seguem do que precedem as ações, e ambas — intenções e ações — estão ligadas de modo difuso. Weick afirma que, “dada uma ligação potencialmente difusa entre intenções e ações de membros organizacionais, não nos deveria surpreender o fato de que administradores ficam frustrados e enraivecidos quando as coisas não acontecem da maneira como supostamente deveria acontecer”.²⁰ Weick observa, ainda, que “as pessoas em organizações, entre as quais se inclui as organizações educacionais, são pressionadas para encontrar situações de práticas racionais ou para encontrar racionalizações cujos resultados sejam tão benéficos quanto o previsto, ou para sentir que essas ocasiões racionais explicam muito do que acontece dentro da organização. Aspectos de algumas organizações são fortemente racionalizados, mas, por outro lado, muitos aspectos se provam imperceptíveis a uma análise pressupostamente racional”.²¹

¹⁴ Id. *ibid.* p. 5.

¹⁵ Coligações difusas (*loose coupling*) é um termo utilizado por Weick referente às ligações que não estão interligadas de modo denso ou coeso, ou seja, são ligações frouxas. O termo é utilizado em oposição a *tight coupling*, que se refere às ligações densas e coesas.

¹⁶ Weick, Karl E. *op. cit.* p. 4.

¹⁷ March, James J. & Olsen, John P. *op. cit.* p. 16.

¹⁸ Id. *ibid.* p. 17.

¹⁹ Id. *ibid.*

²⁰ Weick, Karl E. *op. cit.* p. 4.

²¹ Id. *ibid.* p. 1.

Brown sustenta que “racionalidade”, “legitimidade” ou “autoridade” são estruturas de consciência, bem como situações que se definem quando alguém está na presença imediata de outrem. “Como tais, sua construção pode ser interpretada fenomenologicamente como fundamento praxiológico da vida organizacional, o organizar através do qual as organizações são construídas”.²² Significa dizer que as realidades organizacionais não são externas à consciência humana: que o mundo, como é conhecido pelo humano, é construído pelas pessoas que dele participam. As realidades organizacionais são formuladas através de um processo de interação simbólica. Para Brown uma reavaliação do modo como as pessoas vêem o mundo pode constituir-se em reavaliação do mundo. Enfatizar os aspectos de construção do mundo das organizações é fornecer uma ponte entre a teoria e a prática organizacional. Isso promove a previsibilidade e o controle baseado na experiência humana.

A reavaliação das estruturas simbólicas, de formas compartilhadas de percepção e expressão, é uma reavaliação do mundo. Ao se interpretarem as microsociologias da consciência nos estudos de organizações formais, fica claro que estas são processos do organizar interpretados (vivenciados) por pessoas, e, neste sentido, a questão da racionalidade se torna questionável porque procedimentos “supostamente racionais em organizações formais tornam-se absurdos e, em sua absurdidade, fornecem a retórica e o *rationale* (lógica) para sua própria legitimidade”.²³ A racionalidade e produção de significados parecem emergir da interação e explicar-se pelo seu prisma num tempo e num contexto específico, isto é, antes de ser uma norma organizacional, a racionalidade torna-se uma realização construída através das ações das pessoas. Que tipos de eventos e interações ocorrem durante o processo decisório? Como os diretores percebem o processo decisório? Como os diretores justificam suas ações (uma retórica de legitimidade organizacional?)

Outro aspecto da vida organizacional que tem sido centro de atenção de teóricos e pesquisadores refere-se ao fluxo e à rede de comunicações. A troca de informações parece ser vital para o processo decisório. Weick afirma que, “para ocorrer um processo decisório, é necessário que primeiramente se registre de modo acurado a ambigüidade presente na informação sobre a qual se vai decidir. Pouca atenção tem sido dada ao modo como que essa informação é registrada”.²⁴ Em outras palavras, para que o processo decisório ocorra, deve haver acurado registro das informações tendenciosas e inconsistentes ligadas ao processo decisório.

Cohen²⁵ pesquisou distorções de comunicação de subordinado para superior e concluiu que, dentro de hierarquias onde existam indivíduos com poder sobre o progresso de pessoas de nível hierárquico inferior, essas pessoas tendem a omitir comentários críticos em suas comunicações com as chefias. Pesquisas que investigaram os tipos de mensagens que tendem a ser distorcidos na comunicação para superiores indicam os subordinados menos relutantes em comunicar in-

²² Brown, Richard Harvey. *Bureaucracy as praxis: toward a political phenomenology of formal organizations*. *Administrative Science Quarterly*, Cornell Johnson Graduate School of Management, 23:365-82, Sept., 1978.

²³ Id. *ibid.* p. 368.

²⁴ Weick, Karl E. *The social psychology of organizing*. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1969. p. 101.

²⁵ Cohen, A. R. Upward communication in experimentally created hierarchies. *Human Relations*, 11:41-53, 1958.

formações positivas (mais favoráveis) do que negativas (não-favoráveis).²⁶ House, Filley e Guarajati²⁷ relatam que as interações entre a influência hierárquica de superiores e o grau de consideração que mantêm em relação a seus subordinados variam de organização para organização, e são situacionais.

Ebbesen e Konecni,²⁸ ao estudarem várias situações, de laboratório e reais, observaram que existe considerável evidência de que o contexto em que o problema decisório é apresentado, a importância das alternativas, o número de “deixas” e a concretude da informação afetam o processo decisório.

Einhorn e Rubin,²⁹ revendo a teoria comportamental da decisão, discutem a importância dos processos psicológicos básicos que antecedem o julgamento e enfatizam a importância da atenção, memória, representação cognitiva, conflito, aprendizado e *feedback*. Argumentam que os elementos de uma teoria psicológica do processo decisório devem incluir a preocupação pela estrutura da tarefa, a representação da tarefa e a habilidade de processar informações.

Graham e Roberts afirmam que “vamos aumentar o nosso conhecimento do comportamento organizacional na medida em que mais pesquisas investiguem simultaneamente pessoas, grupos e variáveis organizacionais dentro e dentre organizações, bem como os efeitos dos fatores ambientais nesses componentes”.³⁰

Feldman e March³¹ sustentam que, do ponto de vista de uma teoria decisória clássica, a informação é coletada porque ajuda a escolha (de alternativas). Entretanto, em muitas circunstâncias os participantes organizacionais parecem encontrar valor em informação que é colhida e não é usada. As organizações incentivam a coleta de informações extras. Assim, muitas das informações coletadas em organizações são tratadas mais como formas de vigiar (controlar) do que como formas de decidir. As organizações investigam seus ambientes tanto para surpresas quanto para clarear incertezas. Feldman e March também sustentam que muitas das informações nas organizações são falsas. A informação é freqüentemente coletada e usada em contextos que tornam o seu uso problemático. O uso da informação simboliza em alguns casos comprometimento com uma escolha racional. Mostrar esses símbolos reafirma a importância de seu valor social e assinala competência pessoal e organizacional. Como os diretores obtêm, selecionam e avaliam informações? Que tipos de comportamento comunicativo os gerentes adotam durante o processo decisório? Como eles superam a contradição entre a necessidade de informação e a falta de informação precisa?

²⁶ O'Reilly, C. A. & Roberts, K. H. Information filtration in organizations: three experiments. *Organizational behavior and human performance*, 11:253-65, 1974; Rosen, S. & Teser, A. On reluctance to communicate undesirable information: the MUM effect. *Sociometry*, 33:253-63, 1970.

²⁷ House, R. L.; Filley, A. C. & Guarajati, D. W. Leadership style hierarchical influence and the satisfaction of subordinate role expectations: a test of Likert's influence proposition. *Journal of Applied Psychology*, 55:422-32, 1971.

²⁸ Ebbesen, E. B. & Konecni, V. J. On the external validity of decision-making research: what do we know about decisions in the real world? In: Wallsten, T. S. ed. *Cognitive process in choice and decision behavior*. Hillsdale, New Jersey, Erlbaum, 1980.

²⁹ Einhorn, H. J. & Hogart, R. M. Behavioral decision theory: processes of judgement and choice. *Annual Review of Psychology*, 32:53-88, 1981.

³⁰ Graham, W. K. & Roberts, K. H. Comparative studies in organizational behavior. New York, Holt, Rinehart & Winston, 1972. p. 130.

³¹ Feldman, M. S. & March, J. G. Information in organizations as signal and symbol. *Administrative Science Quarterly*, Cornell, Johnson Graduate School of Management, 26: 171-86, June 1981.

2.2 Políticas organizacionais

Teóricos e pesquisadores têm-se dedicado freqüentemente à questão das políticas organizacionais e ao modo como influenciam a vida das organizações. Políticas organizacionais podem ser entendidas em termos das interações das características pessoais e do sistema, bem como do modo pelo qual os membros tentam integrar metas conflitantes, competir por recursos e conviver com incertezas.³² Comportamento político pode ser entendido como as respostas dos membros a três características das organizações: a existência de múltiplos objetivos, a escassez de recursos e a deficiência do planejamento.

Brown afirma que “organizações formais reforçam certos tipos de conduta e proíbem outros, definindo que ‘experimentos’ na forma de iniciativas de grupos ou indivíduos serão sustentados, tolerados ou supressos. Através de sua complexa teia de sistemas de informações, das estruturas dos relatórios, da confiabilidade e da formação de agrupamentos políticos baseados em departamentos ou *status*, as organizações formais, de modo semelhante às comunidades científicas, têm mecanismos para determinar o que vai constituir-se em teoria e pesquisa razoável e produtiva... isto é, política e operações”.³³

Assim, as organizações formais têm história, passam por mudanças internas e externas, seus trabalhadores podem unir-se, mudanças estruturais podem ocorrer, movimentos ideológicos podem desenvolver-se. Coligações informais funcionam como sistemas políticos para obter consenso, alocar recursos e definir problemas.³⁴

March e Olsen³⁵ referem-se às coligações como influências políticas que se verificam no processo de decisão. Para eles, hierarquia, especialização, distribuição de informação, preparação da agenda, alocação de autoridade são fatores que regulam a conexão entre escolha de oportunidades, problemas, soluções e energia. Os resultados dependem das propriedades dessas quatro vertentes e aspectos da estrutura organizacional. Os autores discutem a idéia de *garbage can*, segundo a qual as organizações são definidas como o ponto de encontro de vertentes de problemas, pessoas, soluções, oportunidades de participação e escolha. *Garbage can*³⁶ é a expressão usada por March e Olsen³⁷ para denotar uma construção teórica que explica um aspecto significativo do processo de tomada de decisão. A expressão descreve o processo decisório em organizações de objetivos ambíguos, tecnologias pouco claras e participantes de meio expediente. Nas esferas mais altas os indivíduos têm necessidade de penetrar no processo político da organização para obter controle sobre alguns recursos, promover subunidades, criar e manter recursos e completar adequadamente o trabalho.

Salancik e Pfeffer³⁸ argumentam que “os processos políticos, mais do que mecanismos para alocações e indicações desonestas e injustas, tendem a ser

³² Markus, L. Power, politics and MIS implementation. *Communication of the ACM*, 26: 430-44, 1983.

³³ Brow, Richard Harvey. op. cit. p. 374.

³⁴ Thompson, J. D. *Organizations in action: social sciences bases of administrative theory*. New York, McGraw-Hill, 1967.

³⁵ March, James G. & Olsen, John P. op. cit.

³⁶ O termo *garbage can*, nesse contexto, significa que se lançam nos processos decisórios as ambigüidades, as dúvidas, os problemas e as questões não respondidas da organização.

³⁷ March, James & Olsen, John P. op. cit. p. 134.

³⁸ Salancik, Gerald R. & Pfeffer, Jeffrey. Who gets power and how they hold on to it. *Organizational dynamics*, Winter, 1977. p. 3-21.

uma maneira realista de resolver conflitos de interesses". Poder político refere-se à "habilidade daqueles que possuem o poder de trazer à tona os resultados que desejam".

A terceira questão que este estudo pretende focar são os aspectos políticos do processo decisório nas duas organizações. Quem ou que afeta a quem ou a quê? Nos próximos parágrafos tentarei explicar a razão por que a abordagem fenomenológica (tempo, contexto e política) foi escolhida para esta pesquisa.

Pondy sustenta que os questionários, as pesquisas de amostragem e a análise multivariada serão menos importantes que a construção de modelos e técnicas etnográficas mais abstratos e mais adequados para documentar casos individuais de sistemas de significados e crenças. Explicar organizações não é meramente estabelecer regularidades empíricas através de um grupo de organizações: é descobrir as regras e valores que lhes são implícitos em cada caso e somente depois comparar as organizações.³⁹

Schutz⁴⁰ afirma que, vendo o que seria ciência tanto quanto sociologia, temos repetidamente encontrado uma espécie de "esquizofrenia", porque, de um lado, teríamos de ser objetivos e atentar para a verificação, lógica, rigor, etc. e, de outro lado, teríamos de apresentar (descrever) a vida social. Schutz assegura que não é possível localizar o mundo da vida social senão através de interpretações complexas, conceitos e teorias que embasam a vida e a realidade das pessoas que interagem no mundo social. O autor discute a idéia "de senso comum" e diz que a sociologia precisa dele. Um modelo científico deve ser construído de tal modo que as ações humanas efetuadas no mundo social sejam compreensíveis para os participantes desse mundo e para seus semelhantes. Schutz refere-se ao senso comum como ao "ponto de vista dos participantes (atores)", ou seja, são as suas interpretações acerca da realidade social.⁴¹

Lofland e Lofland⁴² sustentam que a vida social está repleta de discrepâncias entre os planos formais e as condutas de fato, entre o oficial, público e visível, e o não-oficial, invisível e particular. Para eles, o papel da pesquisa social é, obviamente, fazer com que esses contrastes se transformem em objeto de análise. Schutz sugere, posteriormente, que se deveria conhecer as conexões entre esses dois mundos para identificar emoções, propósitos e motivos que as pessoas realmente têm e que determinam o que elas fazem e a maneira como o fazem. Afirma que os conceitos e as interpretações de senso comum podem ser usados para explicar as ações de quem os utiliza. O raciocínio ordinário do dia-a-dia é, por si só, um tema de estudo científico. As interpretações do senso comum desvendam o mundo social para nós. Segundo Schutz, encontrar crenças do senso comum parece ser o método melhor e mais prático de descobrir como os outros interpretam as situações do dia-a-dia e como isso está relacionado com o que fazem e com a maneira como o fazem.

Schutz propõe que as armações teóricas utilizem conceitos consistentes tanto com a ciência quanto com o senso comum. Tais conceitos seriam compatíveis com a ciência porque iriam satisfazer os requisitos de clareza, relevância

³⁹ Pondy, Louis & Mitroff, Ian I. Beyond open system models of organizations. In: Staw, B. M. & Cummings, L. L., ed. *Research in organizational behavior*, v. 1, p. 3-41. 1979.

⁴¹ Id. *ibid.* p. 4.

⁴⁰ Schutz, Alfred. *Collected papers I*. The Hague, Martinus Nijhoff, 1971.

⁴² Lofland, J. & Lofland, L. H. *Analyzing social settings: a guide to qualitative observation and analysis*. 2. ed. Belmont, CA, Wadsworth, 1984. p. 125-6.

e consistência interna da lógica formal. Seriam compatíveis com o senso comum porque se constituiriam em construções de segunda ordem (ou níveis de abstração teórica) que são conceitos e abstrações derivadas (oriundas) do ponto de vista que o ator social tem do seu próprio mundo. O autor refere-se a propósitos, conhecimento e habilidades que os indivíduos têm enquanto interagentes do curso de ação específico em estudo. O raciocínio de senso comum, segundo Schutz, produz o mundo da vida do dia-a-dia dentro e através de seu uso (raciocínio de senso comum).

Segundo Goffman, “precisamos identificar inúmeros padrões e seqüências naturais de comportamento que ocorram quando uma pessoa está na presença física de outra”.⁴³ Goffman está interessado em “nuances” do dia-a-dia e em interações face a face como meio de descobrir e identificar padrões e de teorizar, a partir do social, sobre o comportamento humano. Lofland e Lofland sustentam que a análise do mundo social está voltada para a decifração e a descrição exata do tipo de situação que os participantes estão vivendo.⁴⁴

March e Olsem asseguram que as escolhas organizacionais sempre envolvem curioso paradoxo, porque “o que é padrão para a experiência, frequentemente se torna uma variável inexplicada nas teorias. O que é interpretação padrão das organizações frequentemente se torna irrelevante para a experiência”.⁴⁵ March e Olsen observam que a idéia de decisão se refere ao resultado e a tomada de decisão (*decision-making*) ao processo, e que a tomada de decisão supõe um entendimento do fenômeno organizacional.⁴⁶ Ambos sugerem que o processo de escolha é ocasião para uma série de outras coisas:

1. executar procedimentos operacionais e preencher expectativas de papéis, tarefas e compromissos anteriores;
2. definir valores organizacionais, para descobrir ou interpretar o que acontece ou não acontece com eles, para justificá-los;
3. exercitar ou reafirmar antagonismos, poder, *status* e outros relacionamentos;
4. expressar e descobrir “interesse pessoal” e “interesse grupal”;
5. socialização e participação em um processo de escolha.

March e Olsen também sugerem um ciclo de conexões em termos de que a) as cognições e preferências mantidas pelos indivíduos afetam seu comportamento; b) o comportamento (concluindo participação) afeta a escolha organizacional; c) a escolha organizacional afeta os atos ambientais (resposta); e d) os atos ambientais afetam as preferências e cognições individuais. Para estes autores, as idéias nas conversas mais comuns sobre as organizações e sobre os eventos de elaboração de políticas organizacionais são assuntos para variadas abordagens teóricas. O ciclo acima mencionado se abre para situações de escolha em termos de exploração de novas teorias. Uma das limitações refere-se a instâncias em que o ciclo é incompleto ou as conexões quebradas e afetadas por

⁴³ Goffman, Erving. *Interaction ritual*. Garden City, New York. Doubleday Anchor, 1967. p. 2.

⁴⁴ Lofland, J. & Lofland, L. H. op. cit. p. 116.

⁴⁵ March, James G. & Olsen, John. P. op. cit. p. 10.

⁴⁶ Id. *ibid.* p. 11.

fatores externos. À luz de tais circunstâncias, dizem os autores, há necessidade de uma teoria das organizações que reconheça a teoria das coligações difusas (*loose coupling*).

Muitos cientistas sociais já sugeriram que se dê maior atenção ao estudo das atividades do dia-a-dia em situações que ocorram no cotidiano.⁴⁷ Weick⁴⁸ aplicou essa sugestão a inovações potenciais na teoria organizacional. Outros autores encorajam o estudo do cotidiano como uma necessidade para a geração de novas hipóteses. Glaser e Strauss⁴⁹ propõem uma teoria de base e a utilização de métodos qualitativos de análise organizacional.⁵⁰

Interesse pela cognição humana e práticas de formulação de sentido têm sido ligados e religados à construção das realidades organizacionais.⁵¹ Pesquisadores têm defendido um interesse renovado por análises qualitativas e estudos de casos. Os estudos de casos são particularmente úteis porque permitem o exame de múltiplas implicações teóricas em um só estudo. O presente trabalho incorpora essas sugestões e abordagens de processos decisórios em organizações e usa dados qualitativos obtidos através de observação sistemática em duas organizações brasileiras. Em uma perspectiva mais ampla, a pesquisa é uma tentativa de contribuir para a teoria dos comportamentos de tomada de decisão que seja descritivamente válida e prescritivamente útil.

Um estudo desse nível pode resultar em um melhor entendimento da maneira pela qual se explicam os processos organizacionais à luz de seus fatores temporais, contextuais e políticos, os quais podem determinar a direção e a qualidade das decisões de gerenciamento. Tal enfoque é importante para teóricos, pesquisadores e pessoas que tomam decisões, não somente porque esclarecem algumas descobertas contraditórias mas também porque podem descobrir novas categorias teóricas que ainda não foram empiricamente definidas. Muitos de nós, de um modo ou de outro, estão associados a organizações e a processos organizacionais. A abordagem fenomenológica e sistemática do processo decisório em nível de gerenciamento pode ajudar a identificar e analisar, do ponto de vista temporal, contextual e político, variáveis relativas a indivíduos, processos e organizações e que podem afetar, de um modo ou de outro, o processo decisório.

Processo decisório são os procedimentos de definição de problemas, avaliação de alternativas e escolha de uma diretriz de ações e/ou soluções. Diferentes tipos de decisão, ao que parece, requerem tipos diversos de comportamentos de definição e de solução de problemas. Uma pesquisa dos comporta-

⁴⁷ Garfinkel, Harold. *Studies in ethnomethodology*. New York, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1967; Douglas, Jack. *Understanding everyday life*. Chicago, Aldine, 1970; Weick, Karl E. Amendments to organizational theorizing. *Academy Management Journal*, 17:487-502, 1974.

⁴⁸ Weick, Karl E. Amendments to Organization Theorizing. *Academy Management Journal*, 17:487-502, 1974.

⁴⁹ Glaser, B. G. & Strauss, A. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago, Aldine, 1967.

⁵⁰ Van Maanen, John. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. *Administrative Science Quarterly*, Cornell, Johnson Graduate School of Management, 24:520-6, Dec. 1979; Lofland, J. & Lofland, L. H. op. cit.

⁵¹ Weick, Karl E. *The social psychology of organizing*. op. cit. 1969; Pondy, Louis & Mitroff, Ian I. op. cit.

mentos de tomada de decisão fornecerá dados descritivos do processo decisório nas organizações A e B e poderá aumentar nossa compreensão das decisões organizacionais.

Gerentes são os responsáveis pelo estabelecimento e acompanhamento dos objetivos organizacionais. São, assim, responsáveis pela execução de decisões referentes aos objetivos organizacionais pela manutenção e sobrevivência do sistema e de seus empregados. Os gerentes devem resolver problemas e implementar decisões que se relacionam com as organizações e as afetam. Uma vez que eles podem ser responsáveis pela solução de um grande número de problemas, a pesquisa dos comportamentos comunicativos dos gerentes pode fornecer dados sobre o processo decisório na organização.

A presente pesquisa tem três objetivos: 1. apresentar uma descrição de eventos com ênfase em tempo, contexto e política; 2. categorizar, descrever e analisar comportamentos comunicativos adotados por gerentes; 3. comparar e descrever diferenças e semelhanças (se houver) entre as companhias A e B quanto aos itens 1 e 2. As perguntas da pesquisa são:

- a) Como são tomadas as decisões nessas duas organizações brasileiras? Como o tempo e o contexto afetam o processo decisório?
- b) Que tipos de eventos e interações ocorrem no processo decisório? Como os gerentes percebem o processo decisório?
- c) Que tipos de comportamento comunicativo os gerentes efetuam no processo de tomada de decisão?
- d) Quais são os aspectos políticos da tomada de decisão? Quem afeta quem ou o quê?

2.3 Definição de termos

Decisões não-programadas não são estruturadas, são novas e conseqüentes. Sua natureza é complexa e não há um modo predeterminado de lidar com elas. Afetam as organizações de um modo mais incisivo do que as decisões programadas e/ou rotineiras, cujo efeito é menor e menos conseqüente.⁵²

- *Incidentes ou atos* são unidades de análise que se configuram na complementação de um pensamento ou ato realizado por um indivíduo.⁵³ Mudanças de assunto ou de ação constituem o critério para distinguir um ato de outro.
- *Etnometologia* refere-se à investigação das propriedades racionais de expressões humanas e outras ações práticas como representativas e reveladoras da vida do dia-a-dia.⁵⁴

⁵² Simon, H. A. *The shape of automation: for men and management*. New York, Harper & Row, p. 58-9. 1965.

⁵³ Browning, Larry D. Theory derived from qualitative data. *Communication Monographs*, Falls Church, Virginia, Speech Communication Association, 46:94, 1978.

⁵⁴ Garfinkel, Harold. *Studies in ethnomethodology*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, p. 94. 1967.

- *Tempo* é o intervalo entre dois eventos ou atos sucessivos; o período através do qual uma ação, condição ou estado continua; o período no qual uma ação é completada (quantidade de tempo).⁵⁵
- *Contexto* é uma série de circunstâncias ou fatos que cercam um evento.⁵⁶
- *Política* é o processo de influenciar e negociar a oportunidade de controlar eventos. O poder é o reservatório de influências potenciais trazidas para essas negociações.⁵⁷
- *Política organizacional* é a interação de características pessoais e do sistema, como a conduta mediante a qual os membros da organização tentam integrar objetivos conflitantes, competir por recursos e conviver com incertezas.⁵⁸ Comportamento político pode ser entendido como as respostas dos membros a três características das organizações: multiplicidade de objetivos, escassez de recursos e planejamento inadequado.
- *Microanálise* focaliza a interação e a interpretação interpessoais.⁵⁹
- *Macroanálise* focaliza os relacionamentos sistêmicos, os interesses coletivos, o grau de integração e diversificação no sistema.⁶⁰
- *Moldura teórica qualitativa*: os dados desenvolvidos por métodos qualitativos originam-se quando um pesquisador “coloca” uma moldura em torno de um segmento temporal e espacial do mundo social. O método qualitativo não tem significado preciso. Compreende uma série de técnicas interpretativas que buscam descrever, decodificar, traduzir os significados e também lidar com eles, e não a frequência dos fenômenos que usualmente ocorrem no dia-a-dia do mundo social. Trabalhar de um modo qualitativo é penetrar no mundo dos símbolos lingüísticos e, assim procedendo, tentar reduzir a distância entre teoria e dados extraídos da vivência prática, entre contexto e ação. Os fatos extraídos de estudos qualitativos são gerados ao vivo, na origem. Considera-se que o fenômeno social tem características próprias; é incapaz de se reproduzir; considera-se, também, que é ambíguo e não claramente definido.⁶¹

2.4 Pressupostos e limitações

1. O pressuposto básico desse estudo é que o processo decisório envolve diferentes tipos de decisão que podem ser implementados através das comunicações nas organizações.

⁵⁵ *Oxford English dictionary*, 1970.

⁵⁶ Weick, Karl E. Educacional organizations as loosely coupled systems. op. cit. p. 5.

⁵⁷ Maddison, D.; Allen, R.; Porter, L. & Mayes, B. Organizational politics: an exploration of managers' perceptions. *Human Relations*, 35:79-100, 1980.

⁵⁸ Markus, L. Power, Politics and MIS implementation. *Communication of the ACM*, 26:430-44, 1983.

⁵⁹ Kanter, R. *Men and women of the corporation*. New York, Basic Books, 1977.

⁶⁰ Benson, J. Organizations: a dialectical view: *Administrative Science Quarterly*, Cornell, Johnson Graduate School of Management, 22:1-21, 1977.

⁶¹ Van Maanen, John. op. cit. p. 520.

2. A maior parte das decisões nas organizações recai nas categorias de decisões programadas e não-programadas, como definidas por Simon.⁶² Decisões organizacionais são afetadas pela estrutura, pelos objetivos e pelos arquétipos organizacionais. Os dados desse estudo foram coletados através de observação empírica e abstraídos teoricamente para descrever os diferentes padrões de comportamentos comunicativos, que ocorrem durante o processo decisório.
3. A comunicação é vital para o processo decisório.
4. O tempo, o contexto e as políticas organizacionais afetam os processos de tomada de decisão.
5. O processo decisório pode ser um processo de coligações difusas, que podem aparecer e desaparecer no tempo.
6. Em muitas, senão na maioria das situações da vida real, os cursos de ação devem ser descobertos, delimitados e sintetizados.⁶³
7. As intenções são coligações difusas.
8. A racionalidade de uma organização é limitada. Partes das organizações são densamente racionalizadas, mas muitas outras mostram-se analiticamente infensas a qualquer tratamento segundo pressupostos racionais.⁶⁴ A racionalidade emerge da interação e fornece a retórica e o argumento (*rationale*) para sua própria legitimidade.
9. As realidades organizacionais não são externas à consciência humana. O mundo dos homens é construído pelos sujeitos que nele vivem (participantes).⁶⁵ Um entendimento do ponto de vista desses participantes em seus aspectos de recriação do mundo fornece previsibilidade teórica e controle baseados na experiência humana.
10. As organizações não são mecanismos racionais de processos decisórios, mas, sim, arenas em que estão várias pessoas e grupos.⁶⁶

A coleta de dados foi limitada a comportamentos associados ao processo decisório em duas organizações brasileiras. É uma pesquisa exploratória e descritiva, com nenhuma descoberta e/ou previsão de relação estatística ou de causa-efeito. Apesar dos pequenos contratempos que podem ser causados pela presença da pesquisadora nas organizações, esta investigação foi conduzida com o objetivo de minimizar qualquer efeito de intrusão na pesquisa.

3. *Revisão da literatura*

Mintzberg refere-se às organizações como sistemas de processos decisórios *ad hoc*. Ele afirma que um meio de entender como as organizações funcionam é focalizar, em seu fluxo hierárquico, materiais de trabalho, informação e proces-

⁶² Simon, H. A. *The shape of automation: for men and management*. New York, Harper & Row, 1965.

⁶³ Simon, H. A. *The concept of organizational goal*. op. cit.

⁶⁴ Weick, Karl E. op. cit. p. 1.

⁶⁵ Brown, Richard Harvey. op. cit.

⁶⁶ Meyer, Marshall W. *Environments and organizations*. San Francisco, Jossey-Bass, 1978.

so decisórios. A análise das teorias em tomada de decisão e os tipos de decisões organizacionais fornecem o entendimento da relevância de se diferenciar os tipos de decisões e os tipos de comportamento relacionados com elas. Mintzberg também argúi que mais importante do que uma tipologia de decisões é o entendimento do modo como flui o processo, especificamente do modo como as decisões se ligam e dos papéis que os diversos participantes desempenham nas várias fases de diferentes processos decisórios.⁶⁷

Simon⁶⁸ sugere que há necessidade de se saber como o sistema de comunicação transmite informação e conhecimento para atingir a tomada de decisões apropriadas (adequadas). Ele afirma que essa é a terra incógnita da teoria administrativa e que a cuidadosa exploração dessa vertente pode, numa perspectiva mais abrangente, esclarecer e contribuir para o melhor entendimento dos processos administrativos. O autor sustenta que circunstâncias ambientais, como a estrutura e os arquétipos organizacionais, limitam as alternativas de escolha. Prossegue dizendo que decisões são mais do que proposições factuais, são descritivas de eventos futuros e selecionam um evento em detrimento de outro. Para ele, as decisões têm conteúdo tanto factual quanto ético.

Katz e Kuhn afirmam que o processo para atingir uma decisão é afetado por quatro elementos: a) a natureza do problema; b) o contexto organizacional; c) as características básicas das pessoas que decidem; e d) as limitações cognitivas dos seres humanos, que transpiram dos fatores situacionais e dos fatores de personalidade.⁶⁹ Teóricos e pesquisadores têm fornecido diferentes esquemas para categorizar a tomada de decisão. Teorias prescritivas e descritivas emergiram no estudo de tomada de decisão. Não é propósito desta revisão descrever os diversos esquemas e teorias. Parece relevante examinar aqui a questão de definição conceitual juntamente com as dimensões mais importantes do processo decisório. A primeira é a dimensão dos objetivos.

● *Objetivos.* Alguns autores consideram os objetivos mais como prospectivos do que como retrospectivos. Em definições prospectivas, os indivíduos, grupos e organizações são considerados como tendo objetivos ou intenções diretas e, assim, explicam seus comportamentos, ou seja, os objetivos são conhecidos *a priori* e fundamentam ações organizacionais. Weick opõe-se a essa concepção e comenta que, embora tenhamos objetivos e metas, eles não explicam nossas ações. Segundo o autor, nossos objetivos são indefinidos e representam uma concepção muito generalizada de estados futuros, só se tornando significativos depois que manifestamos nosso comportamento.⁷⁰ Nesse sentido, não conhecemos as dimensões e implicações de um processo decisório até que procuremos revê-lo. Em relação à dimensão de objetivos, diferentes posições geram diferentes definições conceituais do processo decisório.

Meyer afirma que os objetivos são tidos como certos ou assumidos como tal e que estudos têm continuamente gerado proposições que usam esses obje-

⁶⁷ Mintzberg, H. *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1979. p. 58-64.

⁶⁸ Simon, H. A. *Administrative behavior: a study of decision-making process in administrative organizations*. 2. ed., New York, The Free Press, 1965.

⁶⁹ Katz, D. & Kahn, R. *The social psychology of organizations*. 2. ed., New York, John Wiley, 1978. p. 487.

⁷⁰ Weick, Karl E. *The social psychology of organizing*. op. cit. p. 63-71.

tivos. “Esta abordagem levanta por si mesma exame rigoroso das seguintes questões: de quem são os interesses, de quem são os objetivos e de quem são as preferências que vão prevalecer nas organizações. Se tomarmos seriamente as conseqüências de coligações organizacionais”, diz ele, “então a questão central e crítica não é quais as conseqüências dos diversos arranjos estruturais, mas quem ganha e quem perde com essas conseqüências”.⁷¹ As estruturas são o resultado de um processo onde os interesses conflitantes são medidos de modo que as decisões emergem para satisfazer critérios organizacionais específicos. As estruturas são vistas como o resultado de uma disputa para controlar e influenciar o que ocorre dentro das organizações.

March⁷² sustenta que, ao contrário da percepção comum, os objetivos e metas e a tecnologia ou regras como esquemas explicativos são um ponto de encontro ao redor do qual se processam continuadas negociações em torno de objetivos, tecnologias, etc. Competição entre departamentos, por exemplo, emerge quando os recursos são escassos. Os membros organizacionais competem por recursos escassos, ambos simbólicos e materiais. Nesse sentido, o planejamento é freqüentemente incompleto. Os gerentes devem planejar em ambientes incertos e tomar decisões com informações inadequadas. Os planos são continuamente revistos e reinterpretados a partir de novas informações. Tal processo de ajustamento é político. Roos e Hall verificaram que diagramas de influência ajudam a mostrar como alguns objetivos organizacionais são alcançados e outros ignorados. Os diagramas de influência parecem particularmente relevantes para ilustrar as fugas e as ações de auto-referência trazidas pelas relações que ocorrem ao longo do tempo.⁷³

● *Estratégia.* A segunda dimensão, a estratégia, preocupa-se com questões relativas à definição de problemas, avaliação de alternativas e escolha do melhor curso de ação. Para as teorias normativas, as estratégias enfatizam os meios pelos quais se deve implementar uma decisão mais adequada. Weick argüi que as organizações que insistem em consenso no processo de tomada de decisão suprimem informação valiosa para se adaptarem a ambientes em mudanças.⁷⁴ A manutenção do nível de ambivalência assegura a retenção de um conjunto de idéias e soluções para problemas ainda não manifestados. A abordagem que os teóricos e pesquisadores adotam em relação à definição de problema-solução-implementação indica sua(s) posição(ões) quanto à questão da estratégia.

As organizações controlam recursos que, incluindo trabalho e poder, interessam a muitos obter.⁷⁵ Nessa perspectiva, as organizações não são mecanismos de decisões organizacionais, mas arenas em que se encontram várias pessoas e grupos. Tal participação pode ser vista em termos de obtenção de alguma coisa da organização ou controlar as atividades organizacionais para promover algum interesse particular.

⁷¹ Meyer, Marshall, W. op. cit. p. 36.

⁷² March, J. G. Footnotes on organizational change. *Administrative Science Quarterly*, Cornell, Johnson Graduate School of Management, 26:563-77, 1981.

⁷³ Roos, L. L. Jr. & Hall, R. I. Influence diagrams an organizational power. *Administrative Science Quarterly*, Cornell, Johnson Graduate School of Management, 25:57-71, 1980.

⁷⁴ Weick, Karl E. op. cit. p. 103-5.

⁷⁵ Perrow, Charles. *Complex organizations: a critical essay*. Glenview, Ill. Scott Foresman, 1972.

Lofland e Lofland sustentam que nenhum arranjo social simplesmente “é”. Os arranjos sociais são fabricados. Esses autores frisam que podemos ver como os arranjos são fabricados quando os fragmentamos em componentes estratégicos, fazendo perguntas como “quais são as estratégias das pessoas?”, o que torna possível atingir melhor entendimento causal de muitos eventos sociais. “As pessoas não agem cegamente; elas conduzem suas ações para lidar com situações... com circunstâncias formadas por gente, oportunidades e limitações tal e qual estas são definidas pelos atores que as vivenciam”.⁷⁶

Strauss sugere que é inconcebível uma ordem social sem algumas formas de negociação. Negociação, neste sentido, significa o modo pelo qual indivíduos, grupos ou organizações de tamanhos diversos somam esforços para fazer coisas através de acordos sobre questões como o que fazer, como fazer, onde, quando, e assim por diante. As negociações são orientadas não apenas pelos diretamente envolvidos, mas também por questões mais amplas da organização e da sociedade. A abordagem de organizações, como ordens ou perspectivas negociadas, refere-se a uma perspectiva orientada para um processo e enfatiza a emergência contínua de arranjos sociais a partir da interação progressiva dos participantes. A análise das organizações como produtos de ordens negociadas desmistifica a idéia de que as organizações são sistemas fixos de regras permanentes; enfatiza a idéia de que as organizações são fluidas e apresentam aspectos que emergem continuamente. O autor sustenta que, quando há ordens sociais, estas não são apenas negociáveis, mas também podem ser ordens coagidas, ordens manipuladas, e assim por diante.⁷⁷ Em outras palavras, pode-se dizer que cada organização tem sua ordem social própria. Uma organização militar pode ser um exemplo de ordem coagida, enquanto que uma organização radical de grupo político ou religioso constitui um exemplo de ordem manipulada.

● **Comunicação.** A terceira dimensão é a comunicação. O processo decisório é operacionalizado como um sistema de regras em que a comunicação é um comportamento governado por elas. Bateson⁷⁸ sustenta que “a essência e a razão de ser da comunicação são a criação de redundância, significado, padrão, previsibilidade, informação e/ou redução do acaso limitador”. Uma vez que os sistemas são padrões de interação entre variáveis caracterizadas e mantidas, é possível identificar e definir os problemas e comportamentos relativos ao processo decisório. Assim, a questão relevante neste sentido consiste em observar e identificar os padrões de comunicação que se tornam claros por sua redundância.

As decisões programadas, como definidas por Simon,⁷⁹ enquadram-se na classificação de sistema fechado onde as ações referentes às decisões já são conhecidas, e os indivíduos têm acesso a toda informação, que é rotineira e previamente programada. Num sistema aberto, que relata a idéia de decisão não-programada,⁸⁰ os indivíduos não têm toda informação e necessariamente não fazem escolhas racionais porque há um alto grau de risco, de incerteza, de com-

⁷⁶ Lofland, J. & Lofland, L. H. op. cit. p. 116.

⁷⁷ Strauss, A. *Negotiations: varieties, context, process and social order*. San Francisco, California, Jossey-Bass, 1978. p. 262.

⁷⁸ Bateson, H. *Steps to an ecology of mind*. New York, Ballentine, 1972. p. 131-2.

⁷⁹ Simon, H. A. *The shape of automation: for men and management*. op. cit.

⁸⁰ Id. *ibid.*

plexidade e outros aspectos sociais da situação como, por exemplo, as pressões para que o indivíduo se acomode às regras organizacionais e não busque cursos alternativos de ação. Ao lado disso, as características de personalidade das pessoas que tomam decisões afetam e são afetadas pelos parâmetros da situação de escolha. Para estudos em que o modelo do pesquisador se situa próximo ao pólo do sistema aberto, a investigação de questões relacionadas com o processo de comunicação é de grande valia.

Algumas das idéias que caracterizam o sistema aberto são que a “comunicação é essencial ao funcionamento de uma organização. Ela é vista como uma das coisas mais importantes no processo de gerenciamento. Apesar disso, os sistemas de comunicação da maioria das organizações apresentam sérias falhas”,⁸¹ Likert descreve o processo organizacional em termos de sua ineficiência e enfatiza a necessidade do fluxo objetivo das comunicações organizacionais de cima para baixo e de baixo para cima. Ele sustenta que “boa comunicação e alto desempenho caminham juntos”.⁸²

Ao lado de relacionarem a comunicação com variáveis dependentes, tais como satisfação e desempenho, os pesquisadores têm discutido outros resultados. Howat e London⁸³ examinaram as diferenças existentes entre as atribuições de supervisores e subordinados, os tipos de conflitos que vivenciavam e os meios que utilizavam para resolvê-los. As táticas de solução incluíam a exclusão, a força, o confronto, o uso de “panos quentes” e a submissão.

Housel e Waldhart⁸⁴ descobriram que o pessoal de organizações prefere a comunicação oral à comunicação escrita para as tarefas de tomada de decisão. A comunicação parece afetar os sistemas organizacionais na maior parte de seus aspectos estruturais de autoridade, tarefas, informação e processo decisório. Mintzberg sustenta que, quanto ao efeito da comunicação nos processos decisórios, a falta de uma base científica para o gerenciamento tem imposto severas pressões aos gerentes. “Quanto mais as organizações crescem e se tornam complexas, mais cresce a pressão. Mas, sem um modo sistemático de disseminar informações, o volume do trabalho também cresce e o gerente enfrenta o perigo real de se tornar a maior obstrução no fluxo das decisões e das informações”.⁸⁵

Simon⁸⁶ afirma que o tomador da decisão está muito mais preocupado com a busca de soluções satisfatórias do que com sua maximização, isto é, ele procura um curso de ação que é “suficientemente bom”, que satisfaz a um mínimo de requisitos. Decisões satisfatórias encaixam-se às limitações dos processos de informação que os seres humanos podem ter. Diz também Simon que o mundo está povoado por criaturas de “racionalidade restrita e limitada” e que as pessoas simplificam muito as questões quando lidam com problemas de decisão complexa. Segundo o autor, as pessoas raramente coletam informações adequa-

⁸¹ Likert, R. *New patterns of management*. New York, McGraw-Hill, p. 44.

⁸² Id. *ibid.* p. 49.

⁸³ Howat, G. & London, M. Attribution of conflict management strategies in supervisor-subordinate dyads. *Journal of Applied Psychology*, 56:172-5, 1980.

⁸⁴ Housel, T. J. & Waldhart, E. S. The effects of communication lead and mode of perceived decision quality and satisfaction. *Southern Speech Communication Journal*, 46:361-76, 1981.

⁸⁵ Mintzberg, H. *The nature of managerial work*. New York, Harper & Row, 1973. p. 174-5.

⁸⁶ Simon, H. A. *Administrative behavior: a study of decision-making process in administrative organizations*. 2. ed. New York. The Free Press, 1985.

das sobre todos os fatores que possam afetar os resultados de diferentes cursos alternativos de escolha. O autor sustenta, ainda, que as escolhas são feitas mediante o uso de um relato superficial da situação e levando em conta apenas algum dos fatores considerados mais relevantes e cruciais.

De acordo com Johnson,⁸⁷ os executivos estão freqüentemente tão inseguros dos resultados de suas escolhas que evitam avaliar os resultados, para “jogar seguro”: optam pela segunda melhor escolha com menor potencial para provocar distúrbios ou desaprovações.

Etzioni descreve três tipos de modelo decisório: racional, incremental e de busca-mista. O modelo racional atribui alto grau de controle ao processo decisório, no que se refere ao tomador de decisão. A perspectiva incrementalista é considerada a arte de reorganizar o processo, exercendo menor comando sobre o ambiente. Uma terceira abordagem combina elementos de ambas as perspectivas anteriores.⁸⁸ Etzioni usa o termo *busca* para significar procura, coleção, processamento, avaliação e ponderação de informações no processo de escolha.

O processamento de informações pode ser afetado por muitos fatores. Num estudo sobre as comunicações, o auditor de comunicação da ICA (International Communication Association) descreveu os processos de comunicação nas organizações em um dado momento, focalizando oito variáveis-chave: 1. a quantidade de informação necessária; 2. as ações tomadas a partir das informações recebidas; 3. o tempo, a exatidão e a utilidade das informações; 4. as fontes de informação; 5. os canais de emissão e recepção de informações; 6. a qualidade das relações estabelecidas no processo de comunicação; 7. a rede de comunicação formal e informal; 8. os resultados da comunicação, incluindo a eficiência organizacional e a satisfação individual.⁸⁹

Se uma questão e/ou problema clama por decisão de sistema aberto, identificada como não-programada, aí o papel da comunicação é de importância fundamental.

● *Política.* A quarta dimensão é a política. Refere-se inicialmente a comportamentos políticos, que consistem em atividades empreendidas primeiro para aumentar o poder contingente ou legítimo de indivíduos ou grupos. Os indivíduos e grupos tendem a buscar o poder porque este é agradável por si mesmo e lhes assegura mais controle sobre a organização ou seu ambiente externo.⁹⁰

O termo político, em uma primeira abordagem, diz respeito a comportamentos internos de indivíduos e grupos que tomam parte no processo de tomada de decisão para coletar informações, selecionar um curso alternativo de ação, barganhar por certa alternativa, elucidar direcionamentos, chegar à decisão e justificá-la. Este aspecto político pode envolver distribuição de poder, papéis, hierarquia, propósitos, objetivos, informação disponível (micropolítico) e quem

⁸⁷ Johnson, Bonnie McDaniel. *Communication: the process of organizing*. Boston, Allyn & Bacon, 1977.

⁸⁸ Etzioni, A. Mixed scanning: a third approach to decision making. *Public Administrative Review*, New York American Society for Public Administration, 27:385, 1967.

⁸⁹ Brooks, K.; Callicoat, J. & Siegerdt, G. The ICA communication audit and perceived communication effectiveness. Changes in 16 audited organizations. *Human Communication Research*, 5:381-99, 1979.

⁹⁰ March, James G. & Simon, H. A. *Organizations*. New York, Wiley, 1958.

ou o que influencia a quem ou a quem no processo de tomada de decisão. Em segundo lugar, político refere-se a elementos externos ao processo, mas podem afetá-lo. Alguns desses elementos são primeiramente situacionais (tempo e contexto) e envolvem aspectos como estrutura organizacional, tecnologia, tamanho da organização, investidores, governo, políticas prévias, alocação de poder.

As abordagens micro e macro são importantes para qualificar os atributos políticos de ambientes organizacionais, porque ambas são influências relevantes no comportamento organizacional. Numa abordagem sistêmica, o comportamento humano é visto nos contextos em que ocorre e nas suas inter-relações.⁹¹ A aplicabilidade de micro e macrovariáveis contribui para a inclusão de todas as variáveis relevantes, algumas vezes excluídas de certos níveis ou amostragens de análise, o que pode impedir uma percepção acurada do fenômeno em estudo.

Pfeffer, Salancik e Huseyin sustentam que “as conseqüências da decisão, sua importância, sua visibilidade, o processo em que é tomada e a escassez de recompensas ou recursos alocados para os participantes podem também afetar as decisões.”⁹² Uma vez que as decisões têm conseqüência para as organizações, como na alocação de recursos críticos ou em grande quantidade, há mais incentivo aos participantes para usarem sua influência e seus relacionamentos sociais para influenciar o resultado dessas decisões. Um efeito similar pode ser observado em relação aos cursos limitados.⁹³ Os autores chamam a atenção para a natureza dos critérios utilizados nos processos decisórios nas organizações.

Allison evidencia que fatores organizacionais e político-burocráticos são os jogos competitivos, barganhas, prioridades, objetivos pessoais, interesses, perdas-e-ganhos e uso de poder.⁹⁴

Cyert e March⁹⁵ descreveram alguns aspectos da política organizacional, apresentando-a sob a idéia de coligações. Trataram a organização como uma coligação de indivíduos e analisaram o processo decisório sob três componentes principais: processamento de objetivos, expectativas e escolha. Os autores usam quatro conceitos paralelos, que são: o aprendizado organizacional, a solução de conflito, os problemas de coleta de informação e a superação de incerteza. Sugeriram que o orçamento representa o resultado de um processo de negociação que dá continuidade às coligações que compõem a organização.

Meyer afirma que “as estruturas não podem ser explicadas somente em termos de sua relação com o desempenho. Particularmente nos casos em que os objetivos estão em conflito, ou as conexões entre ação e resultados não são claras, o estudo das estruturas organizacionais deve ser um estudo dos processos políticos da organização (...) levantando-se perguntas como crenças e interesses são resolvidos? E como as decisões se encaixam no sistema de controle da estrutura organizacional?”⁹⁶ Segundo ele, as políticas da estrutura organizacional devem ser consideradas no estudo das organizações.

⁹¹ Id. *ibid.*

⁹² Pfeffer, J., Salancik, Gerald R. & Huseyin Leblebici. The effect of uncertainty on the use of social influence in organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, Cornell, Johnson Graduate School of Management, 21:272-45, June 1976.

⁹³ Id. *ibid.* p. 242.

⁹⁴ Allison, Graham T. *Essential decision: explaining the Cuban missile crisis*. Boston, Mass., Little Brown, 1971.

⁹⁵ Cyert, Richard M. & March, James G. *A behavioral theory of the firm*. New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963.

⁹⁶ Meyer, Marshall W. *op. cit.* p. 50.

Perrow⁹⁷ diferencia o modelo político do modelo burocrático. Sustenta que no modelo político o poder, especialmente o poder horizontal, é enfatizado, em contraste com o modelo burocrático, em que um critério universal é usado na tomada de decisão e as subunidades estão subordinadas aos objetivos gerais da organização.

Para fins deste estudo, os vários conceitos de política não serão considerados necessariamente tendenciosos, mas um aspecto intrínseco da organização.

Uma boa percentagem das pesquisas de política organizacional direciona-se para os estudos de poder e suas origens. Bacharach e Lawler⁹⁸ descrevem a negociação pelo poder como um processo tático. Grupos de interesse juntam-se em uma coligação para competir por recursos, tendo como objetivo aumentar a dependência de outras coligações. A coligação cujo balanço de dependência for mais favorável será, teoricamente, a mais poderosa coligação e terá acesso aos melhores recursos. Nesse sentido, Mintzberg⁹⁹ considera o comportamento político “jogos” de que as pessoas participam.

O poder político é usado não somente para obter recursos, mas também para obter decisões que possam favorecer uma subunidade ou posição. Poucas unidades de uma empresa seriam classificadas de modo igual, independentemente do critério usado no processo decisório. Perrow¹⁰⁰ examinou as percepções de poder em 12 firmas industriais e descobriu que o departamento de *marketing* é freqüentemente tido como o mais poderoso.

Pfeffer e Salancik sustentam que “a tomada de decisão organizacional, particularmente no que diz respeito a decisões que alocam recursos dentro da organização, é política em sua natureza e, para se entender a alocação de recursos dentro das organizações, é necessário considerar o poder relativo das subunidades bem como os critérios burocráticos”.¹⁰¹ O termo *político* aqui pode ser definido no sentido do conflito (ou luta de poder) em torno das preferências que vão prevalecer na determinação de uma política organizacional ou do resultado de uma decisão.

Sproull e Hoffmeister¹⁰² discutem a idéia de interesses conflitantes das coligações. Os membros identificam-se até certo ponto com os objetivos da organização, mas também buscam satisfazer os seus interesses pessoais. Referindo-se a isso, Yin¹⁰³ sugere que as mudanças na organização se verificam de dois modos inter-relacionados: para satisfazer os objetivos formais de maior eficiência e para satisfazer interesses burocráticos próprios de alguns indivíduos. Os membros negociam para viabilizar o encontro simultâneo de objetivos nas duas categorias.

⁹⁷ Perrow, Charles. op. cit.

⁹⁸ Bacharach, S. & Lawler, E. *Power and politics in organizations*. San Francisco, Jossey-Bass, 1980.

⁹⁹ Mintzberg, H. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1983.

¹⁰⁰ Perrow, Charles. Departmental power and perspective in industrial firms. In: Mayer N. Zald, ed. *Power in organizations*. Nashville, Vanderbilt University Press, 1970.

¹⁰¹ Pfeffer, Jeffrey & Salancik, Gerald R. Organizational decision-making as a political process: the case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, Cornell, Johnson Graduate School of Management, 19:135-51, June 1974.

¹⁰² Sproull, L. & Hoffmeister, K. *Implementation: a cognitive approach working paper*. Carnegie-Mellon University, 1982.

¹⁰³ Yin R. Production efficiency versus bureaucratic self-interest, two innovative processes? *Policy Sciences*, 8:381-99, 1977.

Pfeffer e Salancik¹⁰⁴ sugerem que as decisões organizacionais podem deixar-se influenciar por outros fatores, como outras organizações, legislações estatais, agências de governo, bancos, credores, fornecedores, sindicatos e outros que podem estar interessados nas decisões da organização. Somando-se as limitações externas às ações de uma organização, o uso do poder das subunidades é limitado por realidades internas da vida organizacional. Os autores sugerem ainda que, entendendo os elementos de poder político envolvidos no processo de tomada de decisão nas organizações, podemos entender melhor o comportamento organizacional.

Em resumo, a política organizacional é uma questão de muitas facetas. Refere-se a quem ganha o quê e a quem prevalece sobre quem ou o quê. É também intimamente relacionada com idéias de poder organizacional e alocação de recursos. Há pelo menos três aspectos da dinâmica de decisões gerenciais que se relacionam com as políticas decisórias: 1. a fonte de pressão (interna e externa) para dominar o ambiente; 2. as estratégias disponíveis e utilizadas por ela; 3. os mecanismos que dão forma ao exercício efetivo do poder e das políticas dentro da organização. Um amplo entendimento dos aspectos micropolíticos (internos) e macropolíticos (externos) do processo decisório pode aumentar a nossa compreensão do processo de tomada de decisão, da dinâmica organizacional e das políticas organizacionais.

4. Conclusão

A revisão da literatura aqui apresentada procurou discutir a questão conceitual e fornecer alguma prova da relevância das quatro dimensões dos processos de tomada de decisão em organizações. Essas dimensões podem ser conceituadas como variáveis inter-relacionadas que parecem afetar o processo decisório e/ou a escolha do resultado. Tais dimensões são: 1. a dimensão dos objetivos; 2. a dimensão de estratégias; 3. a dimensão da comunicação; 4. a dimensão política. São áreas que demandam futuras pesquisas, principalmente no que respeita à inter-relação entre essas variáveis.

Para fins de estudo qualitativo desta natureza, as mencionadas dimensões parecem relevantes como ponto de partida para o entendimento do processo de tomada de decisão em duas organizações brasileiras.

Algumas das questões mais importantes nesta revisão da literatura dizem respeito aos seguintes tópicos: 1. *objetivos* — “ponto de encontro” ao redor do qual continuadas negociações se processam;¹⁰⁵ 2. *estratégias* — através das quais se pode ver como os arranjos são fabricados, fazendo-se perguntas como quais são as estratégias das pessoas?;¹⁰⁶ 3. *comunicação* — essencial para o processo decisório dentro das organizações;¹⁰⁷ 4. *política organizacional* — através dela pode-se ver como os membros competem por recursos, simbólicos e materiais. Os planos são continuamente refinados e reinterpretados quando novas informações se tornam disponíveis. Este ajustamento é político.¹⁰⁸ Onde quer que

¹⁰⁴ Pfeffer, Jeffrey & Salancik, Gerald R. op. cit. p. 149.

¹⁰⁵ March, J. G. Footnotes on organizational change. op. cit.

¹⁰⁶ Lofland, J. & Lofland, L. H. op. cit.

¹⁰⁷ Weick, Karl E. *The social psychology of organizing*. op. cit. 1979.

¹⁰⁸ March, J. G. Footnotes on organizational change. op. cit.

haja ordens sociais, há também ordens negociadas, coercitivas, manipuladas, e assim por diante.¹⁰⁹ Essas dimensões parecem relevantes para, posteriormente, categorizar, descrever e analisar comportamentos comunicativos de gerentes engajados em processos de decisões organizacionais sob uma perspectiva mais abrangente. Semelhante perspectiva pode nos proporcionar uma compreensão mais apurada dos processos de tomada de decisão em organizações.

Summary

This article addressed itself to the organizational decision-making process. It presents a rationale and a review of the literature on decision-making. The rationale discusses why this subject area is relevant for organizational theory and research. It also contains a description of various aspects of the current theories on decision-making which need to be clarified in order to provide a better understanding about organizational life. The rationale also contains the Author's major questions on this subject area, a definition of terms and the author's assumptions and limitations on researching this area.

The literature review addressed itself to four major aspects for organizational decision-making: objectives, strategies, communication and politics.

¹⁰⁹ Strauss, A. *Negotiations: varieties, context, process and social order*. San Francisco, California, Jossey-Bass Publishers, 1978.