

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

Dissertação de Mestrado

PLANEJAMENTO E OS LIMITES DA RACIONALIDADE

CRISTIANE MACHADO SANTOS ROHDE

Florianópolis

1996

PLANEJAMENTO E OS LIMITES DA RACIONALIDADE

CRISTIANE MACHADO SANTOS ROHDE

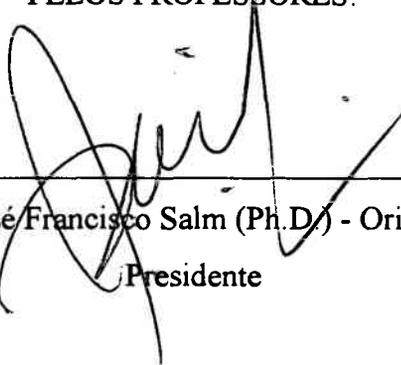
ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO E GESTÃO), E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO.



Prof. Nelson Colossi

Coordenador do Curso

APRESENTADA E DEFENDIDA À COMISSÃO EXAMINADORA, INTEGRADA
PELOS PROFESSORES:



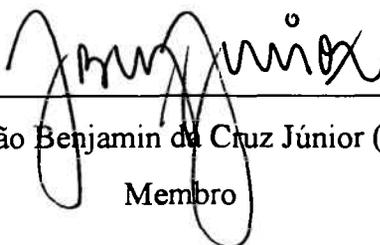
Prof. José Francisco Salm (Ph.D.) - Orientador

Presidente



Prof. Edson Pacheco de Almeida (Ph.D.)

Membro



Prof. João Benjamin da Cruz Júnior (Ph.D.)

Membro

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| RESUMO | 1 |
| ABSTRACT | 3 |
| I. INTRODUÇÃO | 4 |
| 1.1. Objetivos do estudo | 5 |
| 1.2. Relevância do estudo | 6 |
| II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 8 |
| 2.1. Planejamento: conceituação e aspectos gerais | 8 |
| 2.2. Entraves ao planejamento | 14 |
| 2.3. A crise da razão | 21 |
| 2.4. Racionalidade na teoria administrativa | 27 |
| 2.5. O resgate da intuição | 34 |
| 2.6. Intuição como recurso gerencial | 39 |
| III. METODOLOGIA | 45 |
| 3.1. Problema e perguntas de pesquisa | 46 |
| 3.2. Definição de termos | 46 |
| 3.3. Delineamento e perspectiva da pesquisa | 47 |
| 3.4. Delimitação da pesquisa | 48 |
| 3.4.1. População e amostra | 48 |
| 3.4.2. Tipo e coleta de dados | 49 |
| 3.4.3. Apresentação e análise dos dados | 51 |
| 3.5. Limitações da pesquisa | 51 |

| | |
|--|----|
| IV. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 53 |
| 4.1. Perfil da empresa | 53 |
| 4.2. Questões desencadeadoras | 57 |
| 4.2.1. Natureza do planejamento do Grupo Empresarial Amauri | 59 |
| 4.2.2. Relação entre ações planejadas e ações implementadas | 60 |
| 4.2.3. Importância do planejamento e relação com o processo decisório | 62 |
| 4.2.4. Reatividade e proatividade do planejamento | 63 |
| 4.2.5. Racionalidade e intuição no planejamento global do Grupo Amauri | 64 |
| 4.2.6. Estilo gerencial analítico e intuitivo | 65 |
| 4.2.7. Identificação de alternativas através da intuição | 68 |
| V. CONCLUSÃO | 70 |
| 5.1. Perguntas e problema de pesquisa | 70 |
| 5.2. Considerações finais | 76 |
| VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 80 |

RESUMO

Motivado por um objetivo mais amplo que propõe o alargamento das fronteiras da teoria administrativa, no sentido de incluir os aspectos subjetivos do comportamento humano no meio organizacional e a aceitação dos limites da racionalidade, este estudo buscou resgatar a dimensão intuitiva no planejamento das organizações.

A literatura gerencial clássica calcada no mecanicismo enfatiza a racionalidade no planejamento, omitindo ou relegando a um papel marginal os aspectos subjetivos da gerência, preferindo, desta forma, abordagens que lhe sejam menos incômodas. Alguns autores já percebem as limitações impostas pelo reducionismo da perspectiva racional e promovem uma ruptura com a visão tradicional, passando a aceitar as manifestações do ilógico e do intuitivo na realidade das organizações. Entretanto, apesar destas louváveis iniciativas, o funcionalismo parece ser ainda o paradigma dominante.

Esta dissertação, em termos práticos, objetivou analisar o exercício do planejamento em um grupo empresarial catarinense de médio porte, atuante em áreas bastante diversas, de forma a verificar se as dimensões racional e intuitiva estão presentes nesta experiência concreta.

Caracterizada como um estudo de caso, a pesquisa utilizou como instrumento de coleta de dados entrevistas semi-estruturadas dirigidas a uma amostra intencional de participantes, composta por dez dirigentes do grupo empresarial em estudo. Foram ouvidas pessoas ocupantes de cargos nos níveis de diretoria, gerência e assessoria, cujo testemunho foi centrado na percepção sobre como se processa o planejamento e quais as manifestações de fatores racionais e intuitivos presentes neste processo. Na investigação, utilizou-se também de pesquisa documental, uma vez que foram analisados projetos, planos, manuais e outros documentos organizacionais pertinentes a este questionamento.

A análise dos dados revelou que o processo de planejamento da organização estudada é, de fato, uma atividade que transcende a análise racional, incorporando fortemente os aspectos subjetivos da dimensão intuitiva. O estudo confirma assim o pressuposto inicial que o orienta e aponta para a necessidade de um entendimento mais abrangente dos fenômenos organizacionais, que possibilite a compreensão das

organizações em toda a sua dinâmica e complexidade, através da integração da intuição em seu quadro teórico-conceitual.

ABSTRACT

This study is focused on the intuitive element involved in the planning of organizations. It has been motivated by a larger objective that proposes the widening of boundaries in the administrative theory, including the subjective aspects of human behavior and accepting the limits of rationality.

Based on mechanicism, the classical management literature emphasizes rationality in planning, either neglecting or giving minor importance to the subjective aspects of management, thus choosing to deal with the least uncomfortable approaches. Aware of the limits brought about by the simplist rational perspective, some authors have broken up with the tradicional approach accepting the expressions of the illogic and intuitive in the reality of organizations. But despite those remarkable initiatives, functionalism has been the dominant paradigm.

In practical terms, the objective of this research is to analyse the planning activity performed by a middle-sized business group headquartered in Santa Catarina State, Brazil. The rational and intuitive elements are specially observed in this concrete example.

Characterized as a case study, the research used semi-structured interviews to collect data from a elected sample of participants, consisting of ten executives - directors, managers and advisers - of the business group. Their statements concerned their perceptions of the planning process and the influence of rational and intuitive elements on that process. The research also used documental data in its analyses, such as projects, plans, manuals and other documents of the organization.

The analysis of the collected data showed that the planning process of the organization focus of study actually transcended the rational analysis and definitely included subjective elements of the intuitive sphere. Therefore, the study confirms its initial premise and shows the need for a broader understanding of organizations in the whole of their dynamics and complexity, including intuition in its conceptual-theoretical framework.

INTRODUÇÃO

Nos nossos dias, a questão da racionalidade tem sido amplamente debatida em vários campos do saber, gerando questionamentos que buscam alternativas para superar as limitações impostas pelas formas reducionistas de se encarar o mundo. A Administração não poderia se furtar ao enfrentamento desta nova realidade que se delineia, e passa então a investigar caminhos que levem a uma teoria organizacional mais iluminada e abrangente.

A decretação da falência dos modelos que preconizam o ideal racional suscitou a aceitação das ambiguidades e paradoxos inerentes à complexa realidade organizacional. Em decorrência, o conceito de intuição conquistou um espaço que até então lhe havia sido negado pela ameaça que representava à ordem e à coerência dos processos idealizados pela perspectiva racional.

Alguns teóricos já observam que a influência do conceito de intuição na Administração tem sido notadamente marcante, a ponto mesmo de lançar as bases de uma nova teoria gerencial. A moderna teoria administrativa aceita a conjugação de fatores racionais e intuitivos no processo decisório das organizações, incorporando, assim, valores anteriormente desprezados.

É para esta perspectiva que este trabalho sinaliza. Focaliza-se a dimensão intuitiva presente no planejamento empresarial, que emerge como um esforço de racionalidade e intuição. Abandonando os conceitos rígidos que lhe tolhiam a atuação, o planejamento passa a incorporar os aspectos intuitivos da gerência, enriquecendo a análise da complexidade organizacional, que se constitui o objeto de estudo da Administração. Este novo entendimento do planejamento está, contudo, a exigir estudos mais aprofundados objetivando analisar de que maneira as dimensões racional e intuitiva coexistem no planejamento das organizações.

1.1. OBJETIVOS DO ESTUDO

Lançar luz sobre as questões que envolvem os limites da racionalidade e a intuição como recurso gerencial traduz-se na motivação e compromisso do presente trabalho, apesar de todos os riscos que a tarefa supõe. Isto porque a investigação do tema intuição na gerência ainda encontra-se no terreno exploratório, existindo pouca pesquisa sobre o assunto. Estudos caracterizados como exploratórios apresentam descobertas provisórias, hesitantes até, que podem ser posteriormente modificadas por pesquisas subsequentes.

Pretende-se aqui contribuir para exploração da dimensão intuitiva no planejamento, ainda que o conteúdo deste trabalho seja passível de críticas, pois acredita-se que aqueles que propõem estudos que não suscitam debates e discussões não passam de meros repetidores do óbvio. Popper já ensinara que apenas os que expõem suas idéias aos riscos da refutação colaboram com o processo de construção científica.

A dissertação que ora se apresenta está consolidado basicamente em duas grandes seções. A primeira discorre sobre os temas centrais desta investigação: planejamento, racionalidade e intuição; expõe-se um levantamento teórico que aborda os conceitos e aspectos relevantes para o estudo aqui proposto. A segunda etapa deste trabalho apresenta os resultados da pesquisa de campo que, em linhas gerais, procurou analisar a prática do planejamento em um grupo empresarial catarinense de médio porte, de forma a verificar se racionalidade e intuição estão combinadas nesta experiência concreta. Para desenvolver tal análise, em termos específicos, buscou-se investigar neste grupo de empresas:

- a) como se tem praticado a função planejamento;
- b) quais manifestações de racionalidade estão presentes no planejamento; e,
- c) quais manifestações de fatores intuitivos são detectadas no planejamento.

1.2. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Diante da acusação de que a Administração não tem investido na busca de evidências que permitam, pelo entendimento do processo decisório intuitivo, construir uma verdadeira contribuição de natureza epistemológica para o desenvolvimento de uma nova teoria gerencial (Möller et alii, 1993), a presente dissertação assume relevância por contribuir para o preenchimento desta lacuna.

Assim, face à escassez de literatura sobre estudos de casos concretos a respeito do tema proposto e diante das severas críticas que têm sido dirigidas à teoria administrativa, censurada por negligenciar a realidade organizacional, um estudo que privilegie a análise da prática das organizações confrontando-a com a literatura pertinente e abordando um tema atual, por si só, já justifica sua realização. Esta é a opinião de Motta (1991), que parece concordar com o registro de Simon (1984, p.112): "É uma falácia vulgar supor que a indagação científica não possa ser fundamental, quando existe a iminência de se tornar útil, ou quando surge como resposta a problemas colocados pelo dia-a-dia. De fato, o mundo real talvez seja a mais fértil de todas as fontes de boas perguntas para pesquisa, evocando investigação científica básica".

Desta maneira, o direcionamento deste estudo reveste-se de mérito em razão da importância que a combinação de fatores lógicos e intuitivos apresenta para o planejamento das organizações, e, firma-se ainda mais, por recuperar a conciliação da teoria com a prática gerencial, cuja integração resulta em uma visão nova e mais consistente do mundo gerencial contemporâneo.

Em termos práticos, os resultados deste trabalho podem oferecer subsídios para atuação dos dirigentes da organização, contribuindo para elevar a capacidade de entendimento do processo de planejamento praticado. Ao expor uma visão mais abrangente dos fenômenos organizacionais, este estudo deve favorecer uma ação mais consciente por parte dos administradores do grupo empresarial pesquisado.

Esta dissertação representa mais uma proposta de questionar nossas certezas e reperi

Ainda que ilustrada com um estudo de caso, é possível que seja qualificada como inusitada. Mesmo assim, preferiu-se uma abordagem pouco convencional a tergiversações a respeito de argumentos pífios. Compartilha-se com Möller (1993) a opinião de que a teoria gerencial contemporânea só tem a ganhar com contribuições de natureza acadêmica que privilegiem a inquietação ao conformismo, o exercício da crítica à acomodação passiva, a ousadia à precaução.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. PLANEJAMENTO: CONCEITUAÇÃO E ASPECTOS GERAIS

A história da humanidade registra o magnetismo que as técnicas de antecipação exercem sobre o homem. O ser humano sempre almejou o controle sobre seu futuro. A atração por segurança, estabilidade e regularidade leva o homem a cercar-se de instrumentos e mecanismos de repressão à incerteza. Seduzidos pela constância, acabamos por nos tornar os apologistas do formalismo, da clareza e do método, categorias que nós, herdeiros de Descartes, aprendemos a cultivar.

Nossa obsessão por previsibilidade é tamanha que Ackoff (1976) define sabedoria como sendo a capacidade de prever as consequências, a longo prazo, de ações atuais. A essência da sabedoria seria, assim, a preocupação com o futuro.

A futuridade das ações presentes é exatamente o cerne do planejamento. Segundo Ackoff (1976) planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo. Planejamento é, portanto, o exercício sistemático da antecipação. Com efeito, está planejando quem está tentando antecipar-se ao futuro. O axioma básico que sustenta o planejamento é a idéia de que muitos eventos futuros, quando indesejáveis, podem ser alterados por uma ação planejada (Castor e Suga, 1988).

O processo de planejamento é, na opinião de Carvalho (1979), inerente à atividade humana inteligente, uma vez que não se trata de uma invenção do homem, mas sim da explicitação de uma sequência de operações de seu mecanismo psíquico. Fazer planos é provavelmente uma atividade conhecida do homem desde que ele se descobriu com capacidade de pensar antes de agir.

Arnold Toynbee (apud Gross, 1982, p.1) escreveu: "Uma das características do ser humano é fazer planos". E assim é em todas as esferas da vida do indivíduo, e, como não poderia deixar de ser, também no meio organizacional. Meyer (1988) registra que os planos sempre existem, seja numa forma escrita ou na mente dos dirigentes da organização.

Parson e Culligan (1988) lembram que mesmo em épocas pré-históricas, quando os seres humanos eram apenas caçadores, havia necessidade de planejamento. A evolução do meio social, econômico e político intensifica mais e mais esta necessidade. Atualmente, a elevada complexidade e ambiguidade do mundo organizacional, caracterizado por mudanças extremamente velozes, instabilidades permanentes e alta imprevisibilidade, revigora a importância do planejamento como processo gerencial de decisão (Motta, 1991).

Existe mesmo uma unanimidade acerca da necessidade de planejar. Na visão de Ackoff (1976), a necessidade de planejamento empresarial é tão óbvia e tão grande, que é difícil para qualquer pessoa se opor a ela. Neste sentido, Antônio Delfim Netto (1966, p.14) é enfático: "É uma ilusão pensar que existe a alternativa planejar ou não planejar, pois a única alternativa que existe, na realidade, é planejar bem ou planejar mal".

O reconhecimento da necessidade do planejamento formal e sistemático nas organizações data pelo menos do início deste século, quando Henry Fayol incluiu a atividade **previsão** entre as componentes da função administrativa - as demais atividades seriam organizar, coordenar, comandar e controlar (Castro, 1988). Aquele autor, em caráter pioneiro, referiu-se ao planejamento empresarial nos seguintes termos: "O provérbio de que administrar significa olhar para o futuro dá uma idéia da importância do planejamento para o mundo de negócios, e, se prever o futuro não é exatamente o sinônimo de administrador, é, pelo menos, uma parte essencial da administração. Prever o futuro, neste contexto, significa ao mesmo tempo prever atuações futuras e preparar-se para elas" (Fayol apud Dias, 1982, p.23).

A literatura sobre planejamento é bastante vasta, sendo que os diversos autores têm enfatizado a necessidade de se organizar e desenvolver o processo de planejamento

nas organizações, propondo uma variedade de modelos e abordagens como forma de orientar uma organização para o futuro (Meyer, 1988).

A amplitude da literatura produz uma variada gama de conceitos que enfatizam principalmente o caráter de **futuridade** do planejamento, bem como seu aspecto **racional**. Não se poderia pretender esgotar, nos limites de um trabalho acadêmico desta natureza, a apresentação sobre o tema planejamento. A intenção aqui é tão somente selecionar na literatura disponível e apresentar, em linhas gerais, aqueles conceitos e aspectos especialmente relevantes para os fins da análise que se pretende realizar.

De acordo com Meyer (1988), o exercício do planejamento é uma forma de trazer maior racionalidade à organização. A implementação do processo de planejamento busca trazer uma orientação racional às ações da organização, de forma a atingir os objetivos propostos.

Futuridade e racionalidade são aspectos enfatizados também por Holanda (1975) ao definir planejamento como sendo a aplicação sistemática do conhecimento humano para prever e avaliar cursos de ação alternativos, com vistas à tomada de decisões adequadas e racionais, que sirvam de base para ação futura.

Segundo Dias (1982), o planejamento organizacional envolve necessariamente uma visão do futuro e a definição da forma mais apropriada para se fazer face a ele. Caracteriza-se por ser um processo abrangente, integrado, flexível e definido em um horizonte temporal, consistindo mais em uma filosofia e em um ponto de vista que em uma técnica específica. O autor sugere que as organizações progressivamente adotam sistemas de planejamento formal em virtude da crescente complexidade de operações; da rápida evolução de mercados; da competição crescente; do aumento no volume de transações; do aumento no grau de incerteza em uma sociedade que evolui rapidamente; do desejo de agir e não reagir às mudanças ambientais; de dificuldades organizacionais; do desejo ou necessidade de evitar eventos negativos no futuro; e, finalmente, em virtude do intercâmbio e da disseminação de informações sobre o assunto.

O conceito de administração por objetivos é o ponto de partida para Caravantes (1979) definir planejamento como um processo permanente, sistêmico e interativo, voltado

para o futuro, visando à tomada de decisões, com a finalidade de selecionar entre alternativas um curso de ação, alocar recursos, coordenar, de maneira eficaz, atividades no sentido da realização dos propósitos desejados.

Muñoz Amato (apud Garcia, 1992, p.171) sustenta que o planejamento deveria obedecer alguns princípios, a saber: a) o princípio da inerência: o planejamento é indispensável em qualquer sistema de governo; b) o princípio da universalidade: o planejamento deve ter uma característica global e não pode se concentrar apenas no aspecto econômico; c) o princípio da unidade: o planejamento articula e integra todas as partes; d) o princípio da previsão: o planejamento é uma sistematização racional e consciente de um conjunto de decisões que servem para orientar ações futuras.

São tantas as discussões acerca da conceituação e das características do planejamento, que evocamos a objetividade de Francisco Whitaker Ferreira (1981) ao registrar que a maneira mais simples para definir planejamento é dizendo ser ele o contrário da improvisação. Uma ação planejada é, assim, uma ação não-improvisada.

É necessário enfatizar que o planejamento não deve ser encarado como um ato, e sim como um processo contínuo com capacidade de adequar-se às mudanças contingenciais. Este entendimento do planejamento como processo implica reconhecer que não é uma atividade que se esgote na concepção de um plano, de um programa, ou de um projeto.

O planejamento organizacional está intimamente relacionado com o processo decisório. De acordo com Boulding (1974), o propósito do processo de planejamento é justamente prover os tomadores de decisão de alternativas para o desenvolvimento de ações que levem à solução dos problemas organizacionais. Desta forma, se o planejamento não influenciar o processo decisório, não terá validade. Seguindo esta linha de raciocínio, também Meyer (1991, p.137) enfatiza que a validade do planejamento reside no seu impacto decisório e nas ações da organização: "O mundo se transforma, as organizações se desenvolvem, não como resultado de planos, mas sim como resultado de decisões tomadas e ações implementadas".

A principal vantagem apontada por Dias (1982) da adoção de sistemas de planejamento formal é permitir à organização o delineamento de seu próprio futuro, ajustado ao desenvolvimento ambiental esperado, para que dele possa tirar o melhor partido. O autor elenca outras vantagens advindas da implantação do planejamento formal:

- a) propicia o esforço coordenado e maximiza o impacto de recursos limitados;
- b) torna clara a razão de ser da organização, definindo objetivos, estratégias e táticas, que levam a um desempenho eficaz;
- c) fornece um padrão para aferir o avanço da organização em direção a seus objetivos;
- d) aumenta o nível de interação entre os indivíduos que compõem a organização;
- e) amplia o horizonte de análise dos dirigentes e, ainda, suscita-lhes novas idéias sobre oportunidades a serem aproveitadas.

Peterson (1989) sugere que o planejamento, quando bem realizado, gera benefícios, tais como: propicia uma maior consciência ou define mais claramente problemas críticos da instituição, aumenta as percepções externas de ser bem administrada e melhora a comunicação e entendimento da interdependência das partes que compõem a instituição. Por meio do planejamento, o processo decisório torna-se mais simples e as ações são executadas com maior eficácia, possibilitando maior facilidade no alcance das metas e objetivos almejados.

Ao abordarem o tema planejamento os autores reconhecem que o ambiente para o qual se planeja é composto de dois fatores básicos: risco e incerteza. Oliveira (1986) acredita que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa.

No mundo contemporâneo as mudanças no meio externo ocorrem com tal intensidade e velocidade que o futuro se torna cada vez mais imprevisível. Paradoxalmente, a mesma incerteza ambiental que dificulta a atividade de planejar, acentua a necessidade da organização promover o planejamento. Neste contexto, a resposta das organizações modernas ao risco e à incerteza tem sido o planejamento estratégico e a administração prospectiva (Motta, 1979).

O planejamento estratégico tem a finalidade de garantir um sentido adequado de direção futura, e consiste num processo contínuo e sistemático de olhar para fora e para a frente da organização, traçando rumos para o futuro, e enfrentando riscos e incertezas. Exige, portanto, visão de futuro, conhecimento da ambiência externa, capacidade adaptativa, flexibilidade estrutural e habilidade em conviver com ambiguidades e mudanças rápidas (Motta, 1982).

Bryson (1989) define planejamento estratégico como um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais para moldar e guiar o que uma organização é, o que faz, e por que o faz. Segundo o autor, o planejamento estratégico pode facilitar a comunicação e a participação, acomodar interesses e valores divergentes, e promover um processo decisório ordenado, cujas decisões sejam implementadas com êxito.

A concepção de gerência empresarial teve um enorme avanço ao chegar ao entendimento do planejamento estratégico. Na análise de Motta (1979), essa evolução surgiu à medida que a própria ambiência externa das organizações foi se transformando, no sentido de adquirir características antes desconhecidas, como a velocidade e profundidade das mudanças, o que tornou imperativa a necessidade de aumentar a capacidade gerencial de se minimizar o risco e a incerteza nas decisões sobre o futuro.

A abordagem do planejamento estratégico marca, assim, um ponto de evolução em relação à abordagem tradicional do planejamento. O entendimento do planejamento estratégico evolui no sentido de considerar a organização como um sistema aberto; numa perspectiva mais ampla, considera a inserção da organização no contexto social, econômico e político, abandonando a visão míope de sistema fechado.

O planejamento estratégico acentua uma atitude proativa, apoiada em análise prospectiva, que procura antecipar-se às mudanças, pressões e necessidades ambientais. Nesta perspectiva, o planejamento estratégico difere do planejamento organizacional tradicional, por ser um processo contínuo e sistemático de planejamento, controle e avaliação, com ênfase na antecipação do futuro e redução de riscos e incertezas. O foco central do planejamento estratégico é, pois, desenvolver um bom ajustamento entre as atividades da organização e as exigências do ambiente que a cerca (Baldrige, 1983).

Ainda assim, não se poderia professar a infabilidade do planejamento estratégico. Motta (1979) lembra que, muito embora o planejamento estratégico e a administração prospectiva tenham fornecido elementos para administrar satisfatoriamente o risco e a incerteza, as suas limitações têm sido reconhecidas ultimamente. Segundo o autor, trata-se de limitações causadas pelo elemento circunstancial presente no meio ambiente no qual a empresa está inserida: a surpresa. O planejamento é constantemente ameaçado por fatos repentinos, urgentes e desconhecidos.

O risco e a incerteza continuam cada dia mais presentes na vida gerencial moderna, mas não são estes os únicos entraves ao planejamento. Hoje existe o entendimento que o planejamento não pode ser encarado como a solução messiânica para os males organizacionais. A atividade de planejamento sofre restrições de diversas naturezas. O objeto de discussão do próximo tópico é, exatamente, os fatores reponsáveis pela inibição do planejamento organizacional.

2.2. ENTRAVES AO PLANEJAMENTO

É bastante revelador, senão curioso, observar os sugestivos títulos de artigos que têm sido publicados sobre o tema planejamento. Mintzberg recentemente abordou *A ascensão e queda do planejamento estratégico* (1994) e, ainda, *As armadilhas do planejamento estratégico* (1993). Reid dedicou um artigo a discutir *Onde o planejamento falha na prática* (1990). Wildavsky é ainda mais contundente ao sugerir: *Planejamento não é a solução: é parte do problema* (1990), e *Se planejamento é tudo, talvez não seja nada* (1975), onde afirma que o planejamento falha onde quer que seja tentado. Baldrige, por sua vez, ao analisar o planejamento na prática, indaga "*se o imperador está mesmo vestido*" (1983).

Todo o questionamento que emerge destas publicações não deixa de ser sintomático, e talvez dê a medida das limitações do planejamento. É, no mínimo, um

indicativo das dificuldades que a atividade de planejar costuma enfrentar no ambiente organizacional. Meyer (1991, p.136) lembra que "nas últimas décadas, o planejamento tem sido alvo de muitas críticas, muito mais por tudo que deixa de realizar do que por todas as realizações que obteve ao longo do tempo. Neste sentido, o planejamento tem sido visto muito mais como a arte de gerar frustrações do que a arte e a técnica de antecipar o futuro e de direcionar as ações humanas para um futuro desejado".

A incapacidade ou dificuldade de levar a empresa ao cumprimento de planos é uma fonte habitual de frustração para os planejadores; concomitantemente, a frequente inconsistência dos projetos e planos elaborados gera desencanto na empresa quanto à real utilidade do planejamento (Castor e Suga, 1988).

Frustração e desilusão: estes sentimentos insistem em se associar aos esforços de planejamento. Bromley (1982), no artigo onde discute *O processo de planejamento: lições do passado e um modelo para o futuro*, coloca que as experiências de planejamento resultam em uma impressão de frustração e ineficácia, sendo seus esforços comumente ridicularizados e criticados. Ainda que reconheça que o planejamento e os planejadores não correspondem às expectativas, o autor condena as sugestões de abolir o planejamento.

As dificuldades surgem uma vez que a atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. Esse processo contínuo, composto de várias etapas, funciona de forma não linear em decorrência de haver variabilidade nas empresas, resultantes de pressões ambientais externas e internas (Oliveira, 1986).

Ackoff (1976) reconhece que planejamento é uma das atividades intelectuais mais complexas e difíceis nas quais um homem pode se envolver. Segundo o autor (Ackoff, 1976, p.1), "planejamento é um instrumento utilizado pelo sábio, mas não só por ele. Quando utilizado por homens de capacidade inferior, este instrumento se transforma num ritual irrelevante que produz paz de espírito a curto prazo, mas não o futuro que se deseja". Quando o esforço de planejamento desanda para uma repetição mecanicista de determinadas formalidades apenas para satisfazer as aparências, o processo de

planejamento acaba se tornando mais importante que os resultados, perdendo sua utilidade.

Na avaliação de Peters e Waterman (1983), o problema surge quando planejar se torna um fim em si mesmo. Nestas condições, o plano passa a ser a própria verdade e os dados que não se ajustam a um plano preconcebido são simplesmente ignorados. As atividades de planejamento se transformam em um ritual automático, em que o conteúdo é desprezado em favor da forma.

A passagem do campo intelectual, do terreno das idéias e dos propósitos, para a ação concreta é o grande desafio a ser vencido pelos planejadores. As dificuldades em associar o planejamento à ação empresarial efetiva têm origem tanto nas características e cultura organizacional da empresa, quanto na má condução do processo de planejamento empresarial em si mesmo (Castor e Suga, 1988). Ocorre que, conforme denuncia Whitaker Ferreira (1981), paradoxalmente, os planejadores mais se desvinculam da ação quanto mais necessário se torna garantir, através do planejamento, que se alcance os resultados pretendidos.

As decisões sobre a ação devem ser tomadas por aqueles que agem efetivamente, pois na medida em que se cria uma distância entre quem planeja e quem executa, passa a não existir uma responsabilidade formal por parte dos planejadores pela execução, resultando na inoperância do processo de planejamento. É preciso estar claro que pensar e agir são passos interativos, o que define a necessidade absoluta de envolver os que executam na tarefa de planejar.

Infelizmente, a existência de planejadores profissionais promoveu a idéia de que planejamento e execução não estão relacionados. Na opinião de Bromley (1982), a profissionalização do planejamento e a divisão do trabalho entre os que elaboram os planos e os que os implantam, institucionalizou uma visão bitolada do planejamento.

O planejamento bitolado e tecnocrata, focado mais em documentos do que nas transformações do mundo real, é condenado por tender a adiar ou mesmo impedir mudanças, ao invés de fomentá-las. O planejamento degenera quando o plano passa a ser um substituto para a ação. Justifica-se o atraso na implementação das ações

argumentando-se que não se pode agir enquanto o plano não estiver concluído. Assim, o planejamento se torna uma hipótese que nunca pode ser testada (Wildavsky, 1975).

Os próprios planejadores são acusados de promover o descompasso entre planejamento e ação empresarial ao cometerem graves erros na introdução e condução do processo de planejamento. Castor e Suga (1988) apontam erros comuns dos planejadores, os quais contribuem substancialmente para a geração de percepções equivocadas sobre o planejamento e para própria inibição do planejamento empresarial. Incluem-se entre estes erros a crença na existência de uma dicotomia entre pensar e agir, o elitismo intelectual, o domínio dos aspectos formais e metodológicos e a ignorância substantiva, bem como a substituição da observação da realidade pela observação simplificada dos modelos e, por fim, a preocupação exagerada e distorcida com a informação para o planejamento.

É notório que a informação é um ingrediente básico e essencial ao planejamento. A informação assume capital relevância, na medida em que, se adequada, minimiza a incerteza provocada pelo ambiente. Ocorre que não é comum a existência nas empresas de sistemas de informações perfeitamente adequados às tarefas de planejar. Motta (1982) lembra que o planejamento, na maioria das vezes, não se faz em convivência com a abundância e a eficácia, mas, sim, com a escassez e a ineficiência.

Ainda que o gigantesco desenvolvimento tecnológico no campo da informática aliado aos avanços na área das comunicações tenham elevado exponencialmente a capacidade de coletar e processar informações, o futuro continua sendo imprevisível, pois se acentuam a cada dia a velocidade e as ambiguidades das mudanças. O planejador acaba então navegando entre dois extremos, que Langley (1995) categoriza de, por um lado, paralisia pela análise, e por outro, extinção pelo instinto. A obsessão pouco saudável por números, relatórios e pesquisas pode estancar os esforços de planejamento exatamente no ponto onde o trabalho deveria começar: na análise destas informações. Por outro lado, a excessiva confiança em decisões arbitrárias, não baseadas em informações e reflexão, é igualmente perigosa.

Uma outra disfunção do planejamento é a ilusão de certeza por ele gerada. Boulding (1974) acusa os planejadores de negligenciarem a incerteza, fazendo da ilusão de controle uma fonte de más decisões. A natureza essencialmente conservadora do

planejamento e a obsessão por controle, leva os planejadores a partirem da premissa fundamentalmente equivocada de que mundo deve aguardar o desenvolvimento do plano, e então permanecer no curso previsto enquanto ele estiver sendo implementado, como se a realidade tivesse de se adequar ao plano traçado, e não o inverso (Mintzberg, 1994).

O mito de que o planejamento tem o poder de eliminar a incerteza leva as pessoas a abraçá-lo sem restrições, como a única alternativa para afugentar os temores da imprevisibilidade. Esta situação é enfaticamente retratada por Wildavsky (apud Mintzberg, 1993, p.33): "Planejamento diz respeito ao esforço humano de fazer o futuro à sua própria imagem. Se ele perde o controle sobre seu próprio destino, ele teme ser lançado ao abismo. Sozinho e amedrontado, o homem está a mercê de forças estranhas e imprevisíveis, então ele se consola como pode, desafiando o destino. Ele brada seus planos no turbilhão da vida. Mesmo que tudo que ele ouça seja o eco de sua própria voz, ele não mais está sozinho. Abandonar sua fé no planejamento desencadearia o terror preso dentro dele".

Também a questão da fixação de objetivos entrava o processo de planejamento. Considerada como ponto inicial da atividade de planejar, a definição clara dos objetivos organizacionais serviria como norte para o trabalho dos planejadores e para o processo decisório. Ocorre que, na realidade organizacional, os administradores raramente têm um entendimento preciso de suas metas: a amplitude e ambiguidade dos objetivos dificultam sua operacionalização. Além disso, ainda que se consiga alguma definição, os objetivos organizacionais são de natureza essencialmente dinâmica, modificando-se continuamente à medida que a organização interage com o ambiente.

A organização está longe de ser um sistema logicamente ordenado, desta forma, não se pode esperar que seus objetivos sejam claros, consensuais, coerentes e válidos para todo seu conjunto. O planejamento é, assim, dificultado pelo caráter difuso dos objetivos organizacionais que em princípio deveriam servir como estrutura de referência para a atividade de planejar.

O processo de planejamento sofre, ainda, limitações de ordem política. A execução do planejamento pode acarretar alterações na estrutura de distribuição e exercício do poder na organização. Ansoff (1991) alerta para a resistência organizacional advinda das mudanças significativas introduzidas pelo planejamento, resistência esta

proporcional ao grau de descontinuidade na cultura ou estrutura de poder introduzido pelo planejamento. A esse respeito Maquiavel (1977, p.34) já ensinava que "coisa mais difícil não há, nem de mais duvidoso êxito, nem mais perigosa de conduzir, do que a introdução de uma nova ordem de coisas, pois a inovação terá como inimigos todos os que eram beneficiados pelas condições antigas, e terá tímidos defensores naqueles que forem beneficiados pelo novo *status quo*".

Da mesma forma que o poder pode ser usado para favorecer a implantação de mudanças, utiliza-se o poder para bloquear ações consideradas prejudiciais pelos seus detentores. Verifica-se o exercício de poder na tomada de decisão e também quando não são tomadas decisões, ou seja, na não-decisão. Bachrach e Baratz (1981) apresentam uma abordagem bastante interessante ao investigarem a dinâmica da elaboração das não-decisões, examinando a extensão e a maneira pela qual as pessoas e os grupos comprometidos com o *status quo* influenciam e manipulam mitos, rituais e valores para que não se tome decisão alguma.

A visão política inaugurada por Maquiavel mostra que qualquer organização pode ser vista como estrutura de poder; decorrem daí as restrições de natureza política sofridas pelo planejamento. Todo processo decisório é um processo de barganha entre os diversos grupos de interesse, com objetivos múltiplos e conflitantes que compõem a organização (Allison, 1971). As decisões tomadas são mais o resultado de negociações e lutas internas entre os diversos grupos do que uma ação racional.

O entendimento do planejamento como um processo técnico e político aponta para a dificuldade de o planejamento impor racionalidade ao processo decisório, uma vez que um outro tipo de ajustamento entre meios e fins, baseado nos interesses paroquiais de grupo e indivíduos, tem mais impacto no processo decisório do que os valores econômicos ou os supostos valores organizacionais (Rodrigues, 1985). Neste sentido, Baldrige (1983) observa que os tomadores de decisão baseiam-se muito mais em avaliação altamente política e muito menos em qualquer avaliação racional de mérito.

Motta (1988) registra que o executivo é visto antes como um ser político do que como um ser administrativo, uma vez que não age e responde somente a questões referentes a racionalidade dos problemas que enfrenta, mas também em defesa dos

interesses pessoais investidos nas organizações que dirige.

Um outro problema predominante, segundo Baldrige (1983) é a tênue ligação entre planejamento e orçamento. A desvinculação com o orçamento faz com que os planos não tenham uma identificação com a realidade da organização, tornando-se inúteis na tomada de decisões porque rejeitam a idéia de escassez. Produz-se, então, planos fantasiosos que jamais serão cumpridos. O autor cita, ainda, outros obstáculos para um planejamento efetivo, incluindo: a complexidade e excessiva morosidade na sua elaboração; a separação entre planejadores a nível administrativo superior e a nível operacional; e as interrupções no processo de planejamento causadas pela frequente mudança de executivos.

O reconhecimento destes entraves ao planejamento não distancia Baldrige do que ele considera o **ponto crítico do planejamento**: a desintonia com o comportamento administrativo. O autor registra que o comportamento dos administradores, como é descrito nos modelos de planejamento, simplesmente não corresponde à maneira que estes realmente trabalham. O cotidiano dos administradores revela uma inépcia surpreendente quando avaliado de acordo com os ideais do planejador: eles têm metas obscuras, contestadas e contraditórias, além de raramente tomarem decisões baseados em avaliação racional (Baldrige, 1983).

As conclusões de pesquisas que sistematizaram dados sobre o trabalho dos dirigentes nos níveis elevados de várias organizações contradizem grande parte dos textos acadêmicos que descrevem o planejamento organizacional como uma função gerencial racionalmente programável, no sentido da definição de objetivos e de controle para a obtenção de resultados (Motta, 1988). Na avaliação de Baldrige (1983), a maioria dos administradores mostra-se ineficaz quando comparados ao ideal teórico, parecendo estar sempre cometendo erros se comparados à bíblia dos planejadores.

Tornar-se-á à discussão dos falsos mitos do trabalho do executivo ao se abordar o tema Racionalidade na Administração. Importa, neste momento, registrar que existe uma variedade de fatores que acabam por conduzir as ações organizacionais não necessariamente dentro da coerência da lógica decisória. O planejamento é influenciado

pelo fato de as pessoas terem capacidades cognitivas limitadas. É a este ponto fundamental - os limites da racionalidade - que se dedicará especial atenção no tópico seguinte.

Uma palavra precisa ser registrada no sentido de esclarecer que, ao se focar as limitações do planejamento não se pretende condenar os esforços dos planejadores ao terreno das ilusões perdidas. Vale concordar com Bromley (1982) quando classifica de "fundamentalmente errôneas" as sugestões de se abolir o planejamento.

Os mesmos autores que denunciam a desilusão geral com o planejamento, ressalvam que não se pode absolutamente defender o não planejar. Cohen e March (1982) registram que, apesar de suas limitações, nunca viram um administrador negar a importância do planejamento. Mintzberg (1994, p.108) declara literalmente que "organizações desencantadas com o planejamento estratégico não devem se livrar dos seus planejadores ou concluir que não há necessidade de programação". Wildavsky (1975, p. 258), por sua vez, ao registrar que o planejamento falha onde quer que seja tentado, contrapõe que "ainda assim, nada parece mais razoável do que planejar".

O planejamento é uma atividade essencialmente importante para as organizações. No entanto é preciso fixar-lhe limites, esclarecendo que suas possibilidades não são infundáveis, principalmente devido aos limites cognitivos da racionalidade humana.

2.3. A CRISE DA RAZÃO

A questão da racionalidade tem ocupado o centro do debate filosófico de nossos dias. Não por acaso, a FUNARTE promoveu em setembro de 1995 um seminário com o sugestivo título *A Crise da Razão*. Presentes no auditório da Academia Brasileira de Letras, renomados sociólogos e filósofos dedicavam-se a discutir o polêmico e, exatamente por isso, tão apaixonante tema: a razão.

Proferido no momento histórico em que as ciências mais se expandem e se consolidam, o diagnóstico apontando para uma crise da razão pode, em princípio, parecer paradoxal; porém, segundo Moura (1996), existe, sim, uma crise da razão, apesar do sucesso incontestável das ciências positivas.

Antes de prosseguir, é necessário esclarecer que, como alerta Ramos (1981, p.2), a razão, no seu sentido antigo, era entendida como "força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, a ordenar a sua vida pessoal e social". É nos trabalhos de Hobbes que a razão adquire o sentido que até hoje lhe é atribuído, definida como uma capacidade que habilita o indivíduo a fazer o "cálculo utilitarista de consequências".

É nesse sentido que o conceito de racionalidade invadiu e penetrou, de forma irreversível, nos mais diferentes domínios do conhecimento (Möller et alii, 1993). Nas palavras elegantes de Márcio Souza (1995), na abertura do referido seminário: "A razão fez sua entrada triunfal no século XVII, pondo-se frondosa no século XVIII, assaltando os espaços da fé, dos despotismos políticos e revelando os mecanismos das superstições".

Exponentes do Grande Racionalismo Clássico (período compreendido entre o século XVII e meados do século XVIII), Descartes e Newton inauguram a visão mecanicista do universo. Com o primeiro, a ciência é vista como a totalidade e a certeza dos resultados; enquanto que, com o segundo, são reforçados os pressupostos científicos de certeza, causalidade, determinismo e previsão (Vergara, 1991). A partir deste enfoque, entende-se que a vida humana como todo o cosmo, poderá ser regulada por leis universais, gerais, passíveis de serem aplicadas a quaisquer particularidades. Os progressos da matemática e da física estavam a demonstrar a verdade insofismável da racionalidade do universo. O modelo mecanicista de interpretação da realidade, no entanto, acabou por provocar um mundo fragmentado e determinístico que exclui aquilo que nos é tão caro: o livre arbítrio.

Na perspectiva racionalista existe também a convicção de que a razão humana é capaz de conhecer a origem, as causas e os efeitos das paixões e das emoções e, pela

vontade orientada pelo intelecto, é capaz de governá-las e dominá-las (Chauí, 1995). Hirschman (1979) relata como a idéia de um mundo governado pelo interesse foi bem acolhida, uma vez que os homens, na busca de seus interesses, seriam firmes, resolutos e metódicos, em contraste com o comportamento inconstante de homens fustigados e obcecados por suas paixões. Desta forma, o homem, sob a condução da razão, seria capaz de comandar as paixões e orientar a vontade, pois só o ignorante é passional e vicioso (Chauí, 1992).

É baseado nesta perspectiva que o positivismo tem a ilusão de produzir uma ciência neutra, o que levou Durkheim (apud Löwy, 1987, p. 30) a aconselhar ao cientista social "ignorar os conflitos ideológicos, fazer calar as paixões e preconceitos, afastar sistematicamente todas as prenoções, cercar-se de todas as precauções possíveis contra as influências irracionais e opor a estas paixões a serenidade e a imparcialidade científicas, o sangue frio".

A Filosofia da Ilustração ou Iluminismo (meados do século XVIII ao início do século XIX), introduz a metáfora das luzes: a razão - as luzes - combatendo toda forma de obscurantismo e credice. O Iluminismo crê nos poderes da razão e rejeita tudo o que não seja verificável e quantificável. É a matematização da sociedade. Ramos (1981, p.8) acusa o Iluminismo de transformar "pensamento em matemática, qualidade em funções, conceitos em fórmulas, e a verdade em frequências estatísticas de médias".

Expressão mais autêntica da grande corrente racionalista que vem da Antiguidade, o Iluminismo eleva a razão ao altar de deusa. Cultua-se uma racionalidade positivista e tecnocêntrica; acredita-se no progresso linear da civilização e em verdades absolutas. Antônio Carneiro e Sérgio Paulo Rouanet atentam para o caráter contraditório deste culto da razão. O primeiro (Carneiro, 1995, p.52) observa que "a hipervalorização da razão *per se* pelo positivismo, em oposição à subjetividade ou à transcendência da religiosidade, paradoxalmente elevou aquela *ratio* ao altar da religião positivista". Rouanet (1996), por seu turno, coloca que a idéia de divinizar a razão parece ser completamente alheia ao pensamento da Ilustração, pois o *logos* e o *mytos* eram dois contrários que se combatiam, sendo a essência da razão opor-se ao universo religioso. Porém, conforme o

autor revela, a razão humana prolonga o mundo mítico, em vez de negá-lo.

A confiança nas capacidades e nos poderes da razão humana, levada ao extremo no Iluminismo, não encontrará paralelo na era contemporânea. Isto porque, conforme desabafa Aduato Novaes (1996, p.10): "Passados tantos anos, não se pode dizer que vimos o triunfo da razão: as guerras tornaram-se o lugar-comum das nossas vidas; vivemos na cidade do temor e da tristeza, adotada como o lugar natural e necessário; os relatos de escravidão já não espantam; os excessos tornaram-se verdadeira necessidade. (...) Fundamentalistas dirigem a política, seitas fanáticas espalham-se em vários países, cultos diabólicos, imolação de crianças, suicídios em massa, massacres políticos. Os tarôs, as cartomantes e os videntes ocupam o lugar da ciência política".

Hannah Arendt (1989), percebendo que a racionalidade burocrática é, muitas vezes, sinônimo de irracionalidade social, já havia denunciado a violência da guerra e a barbárie instiuída em nome dessa mesma razão. É o que Rouanet (1996) chama de uso de uma razão secretamente conivente com aquilo mesmo que ela se propunha combater. Neste sentido, também Rogozinski (1996) observa que a Revolução Francesa foi saudada por seus contemporâneos como o próprio advento da razão sobre a Terra. Entretanto, apenas instaurado, o reino da razão entra em crise, "se realiza como seu contrário", como dizia Hegel, ao desencadear-se o terror.

Muito mais do que um modismo elegante, a contestação do mito iluminista da racionalidade absoluta pretende alertar para os excessos cometidos em seu nome, pois, hoje como antes, *el sueño de la razón produce monstruos*. Horkheimer (apud Ramos, 1981, p.10) ao tratar do que chamou eclipse da razão, coloca que "a denúncia daquilo que é hoje chamado de razão é o maior serviço que a razão pode prestar".

O que se torna claro é que, conforme demonstra Falcon (1989, p.44), apesar de todas as suas certezas e entusiasmos, a razão iluminista não fica imune a alguns dilemas e ambiguidades: "dilemas que resultam das relações sempre complexas entre a razão e o sentimento; ambiguidades que traduzem as perplexidades da razão iluminista quando colocada diante de sua própria história".

Marilena Chaui (1995) lembra que, no seu percurso ao longo da história, a razão não cessa de indagar a si mesma. Estas crises da razão, essencialmente benéficas, são enfrentadas e criadas por ela mesma em sua relação com a produção dos conhecimentos e com as condições históricas nas quais ela se realiza. A autora reconhece que ao se tomar a razão pelo prisma de suas dificuldades e de seus impasses corre-se o risco de cair na atitude cética, isto é, na posição dos que não acreditam que a razão seja capaz de conhecimentos verdadeiros. Mas isso é plenamente superável ao se reconhecer que a razão é mutável, temporal e histórica. Chaui acredita que focalizar a razão sob a ótica de suas conquistas e perdas é a melhor vacina que a Filosofia dispõe contra o dogmatismo, pois as crises, as dificuldades e os impasses da razão indicam uma atitude reflexiva e crítica própria da racionalidade e oposta ao dogmatismo.

Adauto Novaes (1996) observa que, na história do pensamento, foram criados conceitos para se contraporem à razão: acaso, imaginação, paixão. O autor argumenta que o oposto à razão não deve ser entendido apenas como o outro radicalmente incomunicável com a razão: não se pode pensar em subordinação absoluta de um dos termos, sob o risco de cairmos em um determinismo insuportável. A razão traz nela mesma uma lógica atormentada, resultado do encontro com os opostos em um movimento sem fim. O importante é admitir que em toda determinação racional existe uma margem de indeterminismo, um dado ainda a determinar, certamente provocado pelo oposto da razão.

Nesta crítica à racionalidade, não se pretende aqui exaltar o seu contrário, mas tão somente reconhecer-lhe as limitações. O desafio proposto é a aceitação dos limites da racionalidade, da abertura de espaços para convivência de extremos e da supressão dos aspectos repressivos do racionalismo clássico. Não se propõe uma atitude maniqueísta que lembra as trágicas consequências que emergem quando um dos lados desce aos extremos, como a que se manifestou na suprema racionalidade operacional no irracionalismo final dos campos de concentração nazistas, que Hannah Arendt (1983) já percebera ao tratar da "banalidade do mal".

Ao se apontar os limites da razão, é, pois, necessário alertar para os perigos da polarização: não se trata de fazer uma opção entre a vertigem de um racionalismo

aporético, a superficialidade de um positivismo míope ou a aventura de um irracionalismo suicida, como sintetizou Rouanet (1987). A idéia é estabelecer um tratamento globalizante para a experiência humana e buscar o entendimento do homem segundo uma perspectiva multidimensional, a partir do reconhecimento de que a racionalidade se traduz em apenas uma das dimensões humanas.

Sylvia Vergara e Paulo Branco (1993) percebem que já existe um nítido movimento em direção à percepção das interdependências, ao entendimento da complementariedade entre os opostos e ao reconhecimento da complexidade da natureza humana, que emerge como resposta à alienante tendência fragmentária e reducionista do antigo paradigma.

A visão de uma nova realidade é proposta por Fritjof Capra que, em *O Tao da Física, O ponto de mutação e Sabedoria incomum*, critica a ciência tradicional nos moldes cartesiano e newtoniano. O autor indica o prenúncio de uma revolução iminente em todas as ciências e uma transformação de nossa visão de mundo e dos nossos valores.

O advento do paradigma holístico implica a subversão da ciência mecânica, reducionista e dura numa visão de sistemas científicos suaves e orgânicos. A visão compartimentalizada da ciência é superada por uma visão de totalidade, desvelando um universo vivo e dinâmico. O holismo sugere, assim, uma visão na qual o todo e cada uma de suas partes estão estreitamente ligados em interações constantes e paradoxais.

Os fundamentos da uma concepção holística do ser humano não são novidade. Vergara (1993) lembra que se recorrermos às sabedorias milenares, passando pelos pensadores gregos e os místicos do oriente e do ocidente, verificaremos que estas concepções sempre estiveram presentes na história da humanidade. O esforço atual é no sentido de resgatá-las dentro de um novo contexto, onde a vida humana é marcada por enorme complexidade.

2.4. RACIONALIDADE NA TEORIA ADMINISTRATIVA

Em Administração, a idéia que o termo **racionalidade** encerra remete ao personagem chapliniano de *Tempos Modernos*: o patético autômata cartesiano, produto de molduras e mensurações de tempos e movimentos, de racionalidade mecanicista: um *homo faber* reificado, como bem caracteriza Carneiro (1995). Assim, durante muitos anos, racionalizar a produção significou a introdução dos princípios tayloristas e fordistas, com suas patologias inerentes: o mundo é visto como uma grande máquina; as pessoas, como peças de uma engrenagem (Valle, 1993).

O conceito de racionalidade em Administração corresponde à definição de racionalidade funcional de Karl Mannheim (apud Pereira, 1977, p.33): "Uma série de medidas organizadas de forma a levar a um objetivo previamente definido, recebendo todos os elementos dessa série de atos uma posição e um papel funcionais. Tal organização funcional de uma série de atos estará, por outro lado, em suas melhores condições quando, para atingir o objetivo, coordena os meios mais eficientemente".

Desta forma, o termo racional refere-se a uma relação entre meios e fins, ou, mais precisamente, à adequação dos meios usados aos fins propostos, de tal modo que aqueles sejam minimizados e estes maximizados. O âmbito do termo racional implica também o máximo domínio possível das consequências futuras da ação (Pereira, 1977).

O sociólogo Max Weber observou que a consciência moderna julga que ser racional significa calcular os meios adequados para que os fins escolhidos sejam atingidos. As pessoas raciocinam exclusivamente "segundo seus fins". Weber, tal qual Chaplin, percebeu as consequências negativas da racionalidade "segundo o fim" e da burocratização: basicamente, a perda do sentido da ação humana e a perda da liberdade de agir segundo seus próprios valores (Valle, 1993).

A instrumentalidade do conceito moderno de razão, levado ao extremo na relação meios-fins, é traduzida pela assertiva de Adam Smith, na sua inabalável racionalidade de

economista: "Através do egoísmo, equacionado através de princípios, a humanidade consegue se desenvolver".

Möller et alii (1993, p.88) registram que "é nesse sentido essencialmente instrumental que o conceito de racionalidade marcou o pensamento gerencial dominante, traduzindo-se na adoção do método cartesiano como matriz fundamental para a compreensão do processo decisório". Foi assim que, dominada por uma racionalidade econômica, a teoria da decisão tornou-se preponderantemente prescritiva e normativa, procurando estabelecer regras e modelos para que um decisor racional escolha, entre as alternativas possíveis, o melhor curso de ação (Leitão, 1993).

Os modelos racionais de tomada de decisão geralmente comportam as etapas de diagnóstico e definição de um problema, formulação e avaliação de todas as possíveis soluções e escolha de uma alternativa de ação. Tal sequenciamento levaria a condições de certeza e ao aproveitamento máximo de oportunidades de ação. A racionalidade pressupõe, assim, um conhecimento completo das consequências das escolhas.

Etzioni (1967, p.2) descreve o modelo racional de tomada de decisão nos seguintes termos: "Os modelos racionalistas são concepções altamente aceitas sobre como as decisões são tomadas e como deveriam sê-lo. O ator conscientiza-se de um problema, propõe uma meta, pesa cuidadosamente os meios alternativos, e escolhe um deles com base no cálculo que faz de seus respectivos méritos, tendo por referencial o estado de coisas que ele prefere".

A idéia de racionalidade analítica no processo decisório se revitalizou através da ênfase dada aos modelos matemáticos de decisão, decorrentes da introdução dos sistemas de computação nas grandes organizações modernas. Com os avanços obtidos na tecnologia de processamento eletrônico de dados, considerar e analisar todas as alternativas e suas consequências para a escolha mais racional, em termos de maximizar resultados, pareceu ser factível, trazendo a ilusão da possibilidade de um processo de tomada de decisão racional, sistemático e analítico (Motta, 1988).

Mas foi exatamente um economista, Herbert Simon, quem veio questionar esta profissão de fé na razão objetiva. ganhador do Prêmio Nobel de Economia de 1978, Simon critica as pressuposições racionais clássicas dos economistas e seu consequente fracasso em lidar com valores e expectativas em transformação. Já em sua obra *As Ciências do Artificial*, Simon (1981, p.67) reconhece que o desejo de otimização tem que ser contentado com soluções satisfatórias, mais próximas à realidade: "A economia normativa ao mostrar a impossibilidade da otimização do mundo real, demonstra que o homem econômico é de fato alguém que procura soluções satisfatórias e aceita alternativas 'suficientemente boas', não porque prefira menos a mais, mas porque não tem outra escolha".

As críticas de Simon não param por aí. Na conferência proferida em Estocolmo, por ocasião do recebimento do Nobel, o autor (Simon, 1984, p.115) ironicamente se refere à teoria clássica da racionalidade onisciente como "incrivelmente simples e bela. Acima de tudo, ela nos permite prever (correta ou incorretamente) o comportamento humano, sem a necessidade de nos levantarmos de nossas poltronas para observarmos como é tal procedimento".

Em *Comportamento Administrativo*, Herbert Simon reconhece que a racionalidade completa é limitada pela ausência de conhecimento. Sendo o mundo povoado por criaturas de racionalidade restrita e limitada, o comportamento de um indivíduo jamais pode apresentar um grau elevado de racionalidade. O autor desenvolve, assim, o conceito de racionalidade limitada, que identifica os limites físicos e psicológicos da capacidade do ser humano como gerador de alternativas, processador de informações e solucionador de problemas.

Segundo Simon (1970), o comportamento real possui muitos elementos de incongruência que jamais ocorrerão na forma ideal descrita no modelo racional de tomada de decisão. Nesta perspectiva, ele identifica três aspectos que impedem o alcance de uma racionalidade objetiva:

- 1) a racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das consequências resultantes de cada opção. Na prática, porém, o conhecimento dessas consequências é sempre fragmentário;
- 2) considerando que essas consequências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir-lhes valores, embora estes só possam ser antecipados de maneira imperfeita;
- 3) a racionalidade pressupõe uma opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos. No comportamento real, porém, apenas uma fração de todas estas possíveis alternativas é levada em consideração.

Diante desta realidade, Simon afirma que o tomador da decisão está empenhado na busca de soluções satisfatórias mais do que no encontro de soluções ótimas. Ele persegue um curso de ação "suficientemente bom" que satisfaça a um mínimo de requisitos, visto que a maximização está longe de ser atingida. A abordagem *satisficing* proposta por Simon, é, portanto, mais compatível com as limitações da natureza humana, e mostra como a adequação meios e fins é problemática, gerando como efeito da decisão não o melhor, mas apenas o resultado satisfatório.

Etzioni (1967) igualmente ressalta as deficiências do modelo racionalista. Este autor, da mesma forma que Simon, enfatiza a questão da impossibilidade dos tomadores de decisão reunirem recursos e o tempo para coletar as informações necessárias à escolha racional, tendendo assim a simplificar a realidade. Etzioni (1989) mais recentemente observou que, ainda que os sistemas computacionais tenham elevado a capacidade de coleta e processamento de dados, a grande quantidade de informações que os executivos hoje recebem não resultou em maior compreensão dos assuntos sobre os quais se tem que decidir. Segundo este autor, "um tomador de decisão, que tente seguir os ditames do modelo racionalista, sairá frustrado, esgotará seus recursos sem chegar a uma decisão, e ficará sem um modelo efetivo de tomada de decisão para guiá-lo. Os modelos racionalistas são rejeitados, por serem a um tempo irrealistas e indesejáveis" (Etzioni, 1967, p.5).

Weick (1979) também coloca em xeque a linearidade da proposta racional ao sustentar que a imputação de racionalidade a ações organizacionais requer uma explicação

post hoc que contém pouca, se alguma, relação com os motivos engendrados destas ações. Desta forma, Weick opõe-se à concepção tradicional segundo a qual os objetivos são conhecidos *a priori* e fundamentam ações organizacionais. No entendimento do autor, nossos objetivos são indefinidos e representam uma concepção muito generalizada de estados futuros, só se tornando significativos depois que manifestamos nosso comportamento. Nesse sentido, não conhecemos as dimensões e implicações de um processo decisório até que procuremos revê-lo (Braga, 1987).

Assim, ao invés de afirmar que o comportamento é antecipadamente racional, conscientemente eleito para atingir alguma meta, na visão de Weick, a ação precede o pensamento; as pessoas atuam primeiro e determinam mais tarde as metas de suas ações, num processo de racionalização *a posteriori*. A idéia de racionalidade é uma explicação usada pelos membros e teóricos da organização para reconstruir o significado da ação organizacional depois do fato. Weick (1979, p.6) coloca que "os membros das organizações passam tempo considerável negociando entre eles uma versão aceitável do que está acontecendo".

Harmon (1989), da mesma forma que Weick, encontra-se entre os autores que consideram os objetivos mais como retrospectivos do que como prospectivos. O autor acredita que os processos sociais são principalmente processos coletivos de construção de significado, por meio dos quais os fatos sociais são produzidos através de negociação. Em decorrência disto, as organizações são primordialmente contextos estruturados para construção de significado, e, apenas secundariamente, arranjos para tomada de decisões. É neste sentido que Rodrigues (1985, p.73) registra que "a racionalidade emerge da interação, e serve muito mais para legitimar a ação passada do que guiar o processo decisório".

O processo de construir retrospectivamente explicações para os acontecimentos é descrito também por March e Olsen (1982) ao abordarem a questão da ambiguidade nas organizações. Na visão destes autores, as intenções são guias pobres para as ações, uma vez que elas frequentemente mais seguem do que precedem as ações, além de estarem relacionadas de modo difuso.

A natureza retrospectiva da ação significa que o comportamento se dá principalmente sob algum controle externo e só se racionaliza depois de feito. Aronson (apud Pfeffer, 1982, p 90), teórico da racionalidade retrospectiva, diz que o homem é um animal racionalizante, não um animal racional.

Como muito bem registram Renato Möller et alii (1993, p.88), "o cotidiano das organizações modernas cuidou de provar que o ideal da racionalidade não passava de um mito". A visão gerencial calcada exclusivamente na perspectiva racional tem sido criticada por não corresponder à complexidade e ambiguidade da realidade organizacional, uma vez que esta é completamente diferente da linearidade de que se reveste tal perspectiva.

Contrariando a idéia do senso comum, que crê ser o mundo organizacional racional, controlável e passível de ser uniformizado, a realidade se apresenta, predominantemente, como não-programável, sendo extremamente ambígua e repleta de dualidades. Neste contexto, a função gerencial torna-se basicamente desordenada e fragmentada.

De acordo com Motta (1988), num trabalho contingencial, a idéia de um processo racional de decisão, com domínio de fases sequenciais, parece cada vez mais distante da realidade do executivo, em razão das constantes surpresas advindas de um ambiente de mudanças rápidas. O autor (1991, p.88) lembra que "o processo decisório gerencial é normalmente retratado como fluido, variado, fragmentado, de curto prazo e não-programável".

Em artigo intitulado *Trabalho do Executivo: o folclore e o fato*, Mintzberg (1986) põe em discussão os mitos sobre o trabalho do executivo, revelando que ele pouco tem de sistemático e contínuo. Trata-se de um trabalho variado, desordeando, intermitente, altamente mutável, surpreendente e imprevisível. "Um grande número de estudos prova que os executivos trabalham num ritmo inexorável e que suas atividades se caracterizam pela brevidade, variedade e descontinuidade e que eles estão firmemente orientados para a ação, não apresentando inclinações para atividades de reflexão" (Mintzberg, 1986, p.10).

Ao alertar para os aspectos mais complexos da natureza humana, Herbert Simon propôs uma visão mais abrangente da organização. Surge, assim, uma nova concepção de gerência que rejeita esquemas que se prendem a uma racionalidade absoluta, a qual persegue a maximização de resultados, aceitando que o fenômeno da decisão obedece a uma racionalidade limitada que visa o satisfatório e não é apenas objetiva, mas também subjetiva e funcional.

Sérgio Leitão (1993) observa que, a partir de Simon, as contribuições para a desmistificação do até então intocável princípio da razão objetiva se multiplicaram, apontando para outras dimensões do comportamento humano na empresa. Esta nova perspectiva sugere que os sentimentos são importantes demais para serem ignorados em qualquer campo da atividade humana.

Dentre os trabalhos que buscam uma ampliação das fronteiras da teoria administrativa, sugerindo uma nova forma de examinar a realidade organizacional, destaca-se o de Chanlat (1991). Este autor, aponta para a necessidade de uma visão integrada do ser humano nas organizações, que resgate o que ele chamou de "dimensões esquecidas do indivíduo". Chanlat dá início a uma teoria antropológica das organizações, contestando a concepção instrumental, adaptativa, e mesmo manipuladora do homem, e buscando outras perspectivas teóricas que recapturem a complexidade e riqueza dos seres humanos nas organizações e no contexto histórico.

A aceitação da existência, na gestão, de uma face de imprevisibilidade e de interação humana, com o dinamismo e as dualidades decorrentes, abre espaço para manifestações intuitivas no gerenciamento das organizações. A intuição é, pois, o objeto de discussão do tópico que segue.

2.5. O RESGATE DA INTUIÇÃO

Na busca por respostas aos impasses gerados pelo que se convencionou chamar de "derrota da racionalidade", assistimos hoje ao fenômeno de revalorização das formas de conhecimento intuitivo. Miguel Reale (1988) observa que, na Filosofia contemporânea, dá-se à intuição importância que nem sempre era reconhecida pelos positivistas e idealistas pós-kantianos, embora os filósofos da Antiguidade e da Idade Média já nos tivessem propiciado vastas pesquisas sobre a matéria, nem faltassem os exemplos magníficos de Platão e de Santo Agostinho.

O entendimento da intuição como forma de conhecimento não é novidade, encontrando antecedentes dos mais altos na História da Filosofia. O que o autor ressalta é que os processos intuitivos readquirem em nossa época uma posição de primeiro plano da indagação filosófica, sendo elaboradas sobre sua natureza e seu alcance especulações anteriormente desenvolvidas sem preocupação sistemática.

A Filosofia distingue duas classes de processos que permitem atingir a verdade, ou duas formas de conhecimento: os processos de cognição mediata e imediata. Pelo processo de cognição mediata atinge-se o real graças a elementos de mediação, progredindo-se segundo enlaces e conexões. Já o processo primordial de conhecimento imediato, sem intermediações, é-nos dado pela intuição.

Alguns autores entendem a intuição como algo irracional, por ser ela inconsciente e não se basear em juízos racionais, mas na intensidade da percepção. Esta é a posição de Carl Jung (1987 e 1977), para quem o termo intuição não denota algo contrário à razão, mas algo fora da província da razão. O psicólogo suíço acredita que imaginação e intuição são indispensáveis ao nosso entendimento. Jung reconhece as dificuldades em se definir a essência da intuição, mas sustenta que ela é uma visão do todo que apreende e configura o objeto, fornecendo referências e relações impossíveis de serem obtidas pelas outras funções psíquicas (Vergara, 1991).

Outros há, como Marilena Chaui (1995), que entendem que a intuição circunscreve-se dentro dos domínios da razão, sendo uma das duas modalidades da atividade racional realizadas pela razão subjetiva ou pelo sujeito do conhecimento; a outra seria o raciocínio (razão discursiva).

Assim, segundo a autora, a atividade racional discursiva, como a própria palavra indica, discorre, percorre uma realidade ou um objeto para chegar a conhecê-lo, ou seja, realiza vários atos de conhecimento até conseguir captá-lo. Desta forma, o pensamento discursivo não alcança o objeto de imediato, mas sim através de etapas sucessivas de conhecimento, realizando esforços de aproximação para chegar ao conceito ou à definição do objeto.

A razão intuitiva ou intuição, ao contrário, consiste num único ato de espírito, que, de uma só vez, capta por inteiro e completamente o objeto, sem mediações. A palavra *intuitus*, em latim, significa: ver. A intuição é uma visão direta e imediata do objeto do conhecimento, sem necessidade de provas ou demonstrações para saber o que conhece.

O economista Stuart Mill já percebera o caráter imediato da intuição em contraposição à mediação do raciocínio presente na razão discursiva, definindo intuição como "a consciência que nos permite conhecer as verdades diretamente ou por si mesmas, ao contrário da inferência, que nos permite conhecer a verdade através da mediação de outras verdades" (Vergara, 1991).

A intuição é, assim, "uma compreensão global e instantânea de uma verdade, de um objeto, de um fato. Nela, de uma só vez, a razão capta todas as relações que constituem a realidade e a verdade da coisa intuída. É um ato intelectual de discernimento e compreensão" (Chaui, 1995, p.63).

O que caracteriza a intuição é, pois, o seu caráter imediato, o fato de não ter mediações. A psicologia utiliza o termo *insight*, para se referir ao momento em que se atinge esta compreensão total, direta e imediata de algo, ou ao momento em que se percebe, num só lance, um caminho para a solução de um problema científico, filosófico ou vital.

A essência só é acessível à intuição, que para muitos seria o método por excelência da Filosofia. Descartes já entendia a intuição como um dos caminhos que levam ao conhecimento correto. No entendimento de Bergson, intuição é a experiência vital, direta e imediata do eu, que por perceber o todo antes de suas partes, permite a apreensão da realidade. O espírito analítico age apenas no presente, mas o espírito intuitivo - completo e simultâneo - contém dentro de si todo o passado, o presente e o futuro, tudo o que é (Vergara, 1991).

Na história da Filosofia, o exemplo mais célebre de intuição intelectual é a afirmação de Descartes: *cogito ergo sum* (penso, logo existo). De fato, quando penso, sei que estou pensando e não é preciso provar ou demonstrar isso, mesmo porque provar e demonstrar é pensar. Trata-se de um fato evidente, que se impõe ao espírito por si mesmo; discuti-lo se revelaria um exercício estéril. Assim, ao dizer: "Penso, logo existo", simplesmente afirma-se racionalmente que se é um ser pensante, sem necessidade de provas e demonstrações analíticas. "A intuição capta, num único ato intelectual, a verdade do pensamento pensando em si mesmo" (Chauí, 1995, p.64).

Outro exemplo que se tornou clássico foi a percepção intuitiva de Arquimedes ao solucionar o problema proposto pelo Rei Hiero II, da Siracusa. O físico grego da Antiguidade estava se banhando, meditando sobre a possibilidade da coroa real ter sido feita com uma liga de prata ao invés de ouro puro, quando, subitamente, a resposta lhe surgiu, como se uma venda lhe caísse dos olhos. Observando a água derramar-se de sua banheira, Arquimedes percebeu que, por ser mais denso que a prata, o ouro desloca menos água. Excitado com sua descoberta, ele saiu nu pelas ruas, gritando "*Eureka*" (Eu descobri). Arquimedes então demonstrou, através de uma "iluminação repentina", que a coroa do Rei deslocava mais água que igual quantidade de ouro puro, provando que fora feita com liga de prata (Rowan, 1986).

Reale destaca que mesmo fora do campo filosófico, no domínio das ciências exatas, se reconhece o papel da intuição como instrumento de saber. O matemático Poincaré (apud Reale, p.99) já dissera: "É pela lógica que se demonstra, é pela intuição que se inventa". Para Feyerabend (apud Vergara, 1993) as pesquisas científicas de maior

êxito não seguiram o método racional; antes, subjugaram a razão.

Max Planck, o cientista que com a teoria dos quanta deu início à Nova Física, põe em relevo a importância da intuição intelectual, tanto nos princípios fundamentais como no plano da pesquisa experimental, mostrando como o investigador autêntico sabe "com os olhos do espírito" penetrar nos mais delicados processos que se desenrolam perante ele, contruindo intuitivamente todo um mundo de hipóteses destinado a ser verificado experimentalmente (Reale, 1988).

No prefácio da obra de Planck *Aonde vai a Ciência?*, Albert Einstein (apud Reale, 1988, p.99) defende o valor da intuição, declarando: "Assim, o trabalho supremo do físico é o descobrimento das leis elementares mais gerais, a partir das quais pode ser deduzida logicamente a imagem do mundo. Porém, não existe um caminho lógico para o descobrimento dessas leis elementares. Existe unicamente a *via da intuição*, ajudada por um sentido para a ordem que jaz atrás das aparências, e este *einfihlung* se desenrola pela experiência".

Para Kant (apud Vergara, 1991), a intuição precede o ato de pensamento, permitindo o conhecimento imediato, *a priori*, sem mediações. A razão permite ao indivíduo analisar as suas descobertas, demonstrar os motivos que o levaram a essa ou aquela conclusão. Pela intuição, chega-se a uma descoberta, mas não se consegue explicar como se chegou lá. A intuição é, portanto, anterior à razão; esta, posteriormente, explica e demonstra o conhecimento intuitivamente adquirido, gerando outros conhecimentos. Isto remete às palavras de Hannah Arendt (1995) em carta a Mary McCarthy: "A principal mentira é acreditar que a verdade é um resultado que vem no final do processo de pensamento (...). Verdade, ao contrário, é sempre o começo do pensamento".

Importa fixar que tanto razão quanto intuição são faculdades que nos permitem atingir o conhecimento. A distinção que se faz é sinteticamente explicada por Sylvia Vergara (1991): a razão obedece a uma ordenação do pensamento para explicar, *a posteriori*, o conhecimento. Assim, a razão privilegia a relação causa-efeito, é analítica, parcelada, produz e é produzida pela segmentação, é explicativa e necessita de provas. A

intuição, por sua vez, permite o acesso ao conhecimento de forma imediata, *a priori*, sem análises ou mediações. o conhecimento não é passível de explicação uma vez que é uma visão do todo de forma não-racional, no sentido de algo que transcende a razão. Ao contrário da razão, a intuição independe de explicações causais; é sintética, holística e prescinde de provas.

É necessário, ainda, registrar que o entendimento aqui é no sentido de que o elemento racional deva sempre vir complementar o elemento intuitivo. Como Reale (1988), acredita-se que não se justifica qualquer forma de redução dos métodos filosóficos a métodos puramente intuitivos ou a processos exclusivamente racionais. O autor destaca a importância de se verificar racionalmente as conexões de sentido que a intuição nos revela, uma vez que é a compreensão do todo que, muitas vezes, nos assegura a autêntica compreensão dos elementos singulares.

Reale (1988) acredita ser a intuição fator primordial e imprescindível da especulação filosófica, mas insuficiente para a compreensão unitária da vida e do cosmos a que tende a Filosofia. Segundo o autor, "assim como o intelecto ordena e completa o material sensível, casando com ele algo de próprio, também a razão ordena e completa o material da intuição estimativa ou puramente intelectual" (Reale, 1988, p.108).

Entende-se que razão e intuição não são mutuamente excludentes, mas partes de um todo. São igualmente formas do conhecimento, por via das quais se atinge o real. Na opinião de Vergara (1991), razão e intuição tendem a se fundir em algum ponto não-dimensional. Somos, assim, a um tempo, razão e intuição, embora tenhamos privilegiado historicamente nossa face racional.

2.6. INTUIÇÃO COMO RECURSO GERENCIAL

A constatação de que o modelo racional-analítico não mais atendia à complexidade dos fenômenos organizacionais contemporâneos abriu caminhos para o conceito de intuição na gerência. O instigante tema tem sido presença constante nos debates travados na Administração. Frequentemente se tem discutido a dimensão intuitiva tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, notadamente no que tange a questões centrais como a tomada de decisão e o planejamento.

A este respeito, Vergara (1993) lembra os fartos exemplos de depoimentos de executivos segundo os quais muitas de suas decisões são intuitivas. Estes executivos declaram que tais decisões não se baseiam em dados objetivamente analisados, mas em algo que lhes indica uma direção e, inexplicavelmente, lhes confia certeza e segurança. A essa espécie de agudeza de percepção que permite ver além dos dados e dos números, Lee Iacocca chamou de "instinto", enquanto Akio Morita a categorizou como "sexto sentido".

A intuição é conhecida por ter um *modus operandi* próprio, nas palavras de um médico neurofisiologista: "É um processo de solução de problemas em que a solução é dada de imediato, em contraposição a um processo em que você, conscientemente, parte de um ponto e vai evolutivamente deduzindo, analisando, sintetizando" (Vergara, 1993, p.138).

Embora apenas recentemente a intuição tenha merecido destaque na literatura administrativa, o reconhecimento do valor do processo intuitivo na gestão não é novo: já em 1939, Chester Barnard declarava 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" (Barnard apud Motta, 1988, p.91).

No entendimento de Moller et alii (1993, p.90-91), a intuição a que se refere a moderna teoria gerencial designa "a faculdade humana capaz de permitir o alcance dos

objetivos de eficiência e eficácia, sem a mediação de processos reflexivos ou discursivos. (...) As decisões tomadas sob sua égide caracterizam-se justamente por ignorar, ou mesmo subverter, a estrutura lógica que sustenta as teorias e os modelos de decisão dominantes".

Autor de um dos mais referenciados artigos sobre a intuição na gerência publicados no país, Paulo Roberto Motta (1988) mostra a importância da ilógica e da intuição como recursos gerenciais, e identifica a ênfase na visão de simplicidade e do intuitivo que tem dominado a literatura administrativa recente. A este respeito o autor declara: "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 fatores explicitamente conhecidos e sistematizados" (Motta, 1988, p.78).

A intuição é vista por Motta (1988), como um impulso para ação em que não se faz uso do raciocínio lógico, e que produz uma visão global das coisas. Segundo o autor, a intuição nada tem de mistério, apesar de sua aparência ilógica ou inexplicável. Ela é tida como altamente impregnada dos conhecimentos e experiências acumulados pelo indivíduo, permanecendo no nível do inconsciente, onde o processamento de informações para decisão não reflete, necessariamente, a lógica conhecida dos fatos. Na opinião do autor, nenhum dirigente "escapa da intuição".

Ainda de acordo com Motta (1988), o dirigente toma decisões através de um processo intuitivo, o qual incorpora um número maior de variáveis, uma vez que fatores emocionais, políticos, de oportunidade e de sensibilidade permeiam todo o processo decisório, reduzindo as visões racional-analíticas da decisão. Por esta razão, o juízo intuitivo do dirigente, baseado no conhecimento e na experiência do contexto, pode resultar em melhores decisões do que a ênfase nas técnicas racionais de otimização. "Para enfrentar as ambiguidades do presente e a incerteza do futuro, o dirigente acaba por privilegiar a sua intuição e seu julgamentos a partir da própria experiência" (Motta, 1988, p.91).

A lógica é apenas mais um fator na tomada de decisões; muitas vezes, na opinião de Rowan (1986) é o salto intuitivo e arrojado que faz a diferença. O autor de *Gerente por Intuição* propõe que se trate a intuição como real, e a caracteriza como um clarão repentino, iluminador de sabedoria, que efetivamente guia muitos líderes do mundo dos negócios.

Organizador de uma obra inteiramente dedicada à intuição nas organizações, Weston Agor (1989) verificou que, muito embora tenham diferentes perspectivas sobre o que é intuição e como ela se processa, os autores dos artigos que compõem seu livro concordam que a intuição é uma habilidade importantíssima para líderes e administradores. Dentre estes autores, Isenberg (1989), Harper (1989) e o próprio Agor (1989a e 1989b) concluem, ainda, que a dimensão intuitiva se revela mais presente à medida em que se ascende a hierarquia das organizações, ou seja, a intuição manifesta-se mais fortemente nos altos executivos.

Sylvia Vergara (1991 e 1993) observa que pessoas altamente intuitivas sabem aquilo que outras descobrem via árdua análise intelectual. A esse respeito a autora cita a declaração do economista Mário Henrique Simonsen, que afirma que o ex-ministro da Fazenda, Octávio Gouvêa de Bulhões, intuitivamente, chegava rápido a conclusões a que jovens economistas, utilizando o método econométrico, levavam anos para chegar.

March (1982) reconhece que a intuição é uma possível fonte de idéias sobre alternativas, porém a análise e a justificação da ação encontram-se dentro do contexto da razão. Esta é também a posição de Jung (apud Möller et alii, 1993), que sustenta que apesar de a intuição agir através do inconsciente, torna-se mais tarde possível reconstruir o processo lógico pelo qual se teria chegado aos mesmos resultados alcançados por seu intermédio. Trata-se, assim, de um processo que se vale da racionalidade retrospectiva. Seguindo esta perspectiva, Goldberg (1989) declara que, mesmo que seja capaz de providenciar uma explicação plausível para o que a guiou até o conhecimento, a pessoa intuitiva estará racionalizando retroativamente.

Recentemente, as idéias propostas na psicologia contemporânea sobre a divisão do cérebro em dois hemisférios têm sido utilizadas para explicar os aspectos racionais e não-racionais na gerência. A aceitação de que nem toda decisão segue um raciocínio analítico leva ao reconhecimento que as decisões se originam tanto do lado direito como do lado esquerdo do cérebro humano; tanto seguem o pensamento quanto o sentimento, na realidade indissociáveis.

O lado esquerdo do cérebro abriga as funções lógicas racionais e analíticas; o lado direito, por seu turno, é responsável pelas funções não-lógicas, impulsivas, criativas e intuitivas. Ou, ainda, como afirma a revista *Ano Zero* (apud Vergara, 1993, p.145): "O hemisfério esquerdo é a sede do raciocínio lógico, a morada da razão, do conhecimento matemático, das palavras, e o artífice do nosso senso de comparação. O hemisfério direito é a sede da intuição, do temperamento artístico, da capacidade imaginativa, o local onde os sonhos se desenvolvem em sua amplitude fabulativa e a invenção encontra sua origem e desenvolvimento pleno".

Mintzberg (1976), ao discutir as funções dos hemisférios cerebrais, observa que os processos gerenciais são mais relacionais e holísticos do que ordenados e sequenciais, mais intuitivos que intelectuais, ou seja, mais característicos do lado direito. O hemisfério direito, campo da intuição, é aquele capaz de absorver sem confusão, conceitos contraditórios; é mais flexível, aceita métodos subjetivos e novas ordenações de pensamento (Vergara, 1993). Mintzberg, contudo, não subestima a importância das funções características do lado esquerdo do cérebro, entendendo os dois lados como complementares.

Neste sentido, McGinnis (1984) declara que o relacionamento entre os fatores analíticos e intuitivos deve ser de natureza interativa, o que significa que os dois processos devem interagir constantemente na gestão empresarial, evitando o problema da polarização. Da mesma forma Herbert Simon (1987) considera uma falácia contrapor os estilos analítico e intuitivo de gerência, uma vez os processos racionais e intuitivos são complementares.

Mintzberg (1989) pondera que o uso excessivo da intuição pode levar as organizações a comportamentos arbitrários, repletos de idiossincrasias. Por outro lado, excessiva ênfase na análise pode fazer este comportamento tornar-se indiferente e irresponsável. O autor acredita que nenhuma organização pode se dar ao luxo de ser puramente analítica ou exclusivamente intuitiva.

Também Motta (1988) entende que a aceitação do ilógico e do irracional como recursos gerenciais não implica anular as dimensões da racionalidade já conquistadas na teoria gerencial. O que se procura, atualmente, é um maior equilíbrio entre os recursos disponíveis para ação gerencial, isto é, um balizamento entre o racional e o intuitivo, o lógico e o ilógico, a ordem e o caos.

O que se pretende enfatizar é, portanto, o entendimento de que razão e intuição estão presentes na tomada de decisão de forma não-exclusiva. Trata-se de aspectos complementares: um focaliza o todo; o outro, o detalhe.

Vergara (1991) clama por um espaço maior para a manifestação da dimensão intuitiva, a partir da evidência de que o arsenal de técnicas produzidos pela racionalidade cartesiana, muito embora possa facilitar a captação de determinados dados da realidade, pode também obstruir canais de encontro do indivíduo com a intuição. A autora reforça sua argumentação citando Capra, que diz que quando a mente é silenciada, o modo intuitivo produz uma percepção extraordinária; e Jung, para quem a predominância de uma das funções psíquicas não se faz sem prejuízo das demais.

Corroborando estas suposições, a revista *Veja* (edição de 12/06/96) recentemente brindou seu público com uma reportagem na qual o médico Antônio Dráuzio Varella reconhece que a imensa tecnologia à disposição da medicina reduz a sensibilidade clínica, em última análise, sufoca a intuição médica.

Outros autores partilham deste raciocínio. Burden (apud Vergara & Branco, 1994), acredita que é necessário criar condições para que a intuição flua: deve-se relaxar o poder tirânico do intelecto para dar-lhe espaço. Dentro desta perspectiva David Ogilvy (apud Peters & Waterman, 1983, p.47) constata: "A maioria dos homens de negócio é

incapaz de produzir uma idéia original justamente porque são incapazes de fugir da tirania da razão". O renomado consultor de empresas João Bosco Lodi, por sua vez, declarou em entrevista (Revista *Veja*, edição de 22/03/95) que em vez de consumir toda novidade que aparece, o empresário deveria confiar mais na própria intuição.

Sylvia Vergara (1993) detectou em pesquisa um fato bastante interessante: alguns de seus entrevistados declararam existir certo medo em acreditar em intuições, porque elas não estão legitimadas pela sociedade em geral, muito menos pelas organizações. A liberação da intuição é, portanto, um ato de coragem.

Também este estudo revelou fatos curiosos com relação a questões envolvendo a intuição no planejamento empresarial. A metodologia de pesquisa utilizada que ensejou as descobertas é descrita a seguir.

METODOLOGIA

Na presente dissertação o processo de investigação desenvolveu-se basicamente em duas etapas, visando a análise descritiva e exploratória do uso das dimensões racional e intuitiva no planejamento organizacional. Teve como motivação mais ampla propor um repensar da teoria organizacional calcada no modelo mecanicista, e objetivou, em termos práticos, investigar o processo de planejamento num grupo empresarial a fim de verificar a combinação das referidas dimensões neste processo.

A primeira etapa caracterizou-se por pesquisa bibliográfica, preliminarmente apresentada, que fundamenta este trabalho e ampliou as possibilidades para a coleta de dados. Foram buscados na literatura conceitos, investigações e evidências que firmassem o pressuposto que o orienta, qual seja, que o planejamento incorpora, além de fatores associados à racionalidade, também aspectos intuitivos.

A pesquisa de campo configurou a etapa seguinte do trabalho. Neste estágio, coletou-se depoimentos de pessoas que dirigem a organização em estudo e que, de uma forma ou de outra, participam do planejamento de suas atividades. Focalizou-se, assim, nesta fase da investigação, o testemunho de indivíduos identificados como capazes de contribuir com sua experiência para a concretização deste trabalho.

Algumas perguntas orientaram as etapas do estudo, procurando alcançar o objetivo geral e os objetivos específicos definidos.

3.1. PROBLEMA E PERGUNTAS DE PESQUISA

A presente dissertação, em sua parte prática, objetivou analisar a combinação de elementos racionais e intuitivos na experiência de planejamento de um grupo empresarial catarinense de médio porte. Fundamentando-se nos elementos teórico-empíricos previamente explicitados, pretendeu-se responder à seguinte questão central de pesquisa:

"É o planejamento praticado no Grupo Empresarial Amauri um processo que combina fatores racionais e intuitivos?"

Na busca de uma resposta para o problema central de pesquisa, foram formuladas as seguintes questões, que nortearam o desenvolvimento do estudo:

1. Como se tem praticado a função planejamento no Grupo Empresarial Amauri?
2. Que manifestações de racionalidade são identificadas no planejamento do Grupo Empresarial Amauri?
3. Que manifestações de fatores intuitivos são detectadas no planejamento do Grupo Empresarial Amauri?

3.2. DEFINIÇÃO DE TERMOS

- Planejamento: estabelecimento de um esquema ou método que orienta a consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro.
- Processo de planejamento: conjunto de fases sucessivas que caracterizam a atividade de planejar.

- **Decisão:** ato deliberado de escolha de uma alternativa visando a solução de um problema específico ou o atingimento de um fim.
- **Processo decisório:** processo que objetiva a solução de um problema ou atingimento de um fim, envolvendo a avaliação de alternativas, eleição de um curso de ação e escolha de uma solução.
- **Racionalidade:** escolha lógica dos meios mais adequados para atingir um fim desejado, a partir de uma hierarquia de valores, que possibilita analisar e avaliar objetivamente as possíveis consequências advindas da alternativa escolhida.
- **Racionalização:** processo de ordenação do pensamento objetivando construir explicação e justificação de ações passadas, a partir de critérios de racionalidade.
- **Intuição:** percepção de verdades sem necessidade da intervenção do raciocínio lógico, ou seja, sem a mediação de processos reflexivos ou discursivos.
- **Administradores:** conjunto de gestores do Grupo Empresarial Amauri, ocupantes de cargos e funções nos níveis de diretoria, gerência e assessoria.

3.3. DELINEAMENTO E PERSPECTIVA DA PESQUISA

Esta pesquisa foi caracterizada como sendo um estudo de caso de natureza exploratória e descritiva, onde se procurou analisar um objeto de estudo, algo singular, tendo valor em si só, retratando a realidade de uma forma completa e profunda (Lüdke & André, 1986). O caráter descritivo deste estudo, em sua parte prática, revela que se deseja descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los, sem contudo pretender interferir ou modificar a realidade pesquisada. A relevância do uso do método de estudo de caso é reforçada por Bruyne et alii (1982) quando destacam que

este método permite reunir informações numerosas e detalhadas, e apreender, assim, a totalidade de uma situação. O método descritivo-analítico foi considerado adequado em função do tipo do projeto estudado, da natureza e do tratamento dos critérios utilizados.

A abordagem metodológica utilizada na pesquisa foi, predominantemente, de natureza qualitativa, em função do próprio caráter de sua linha de investigação. Além disso, o enfoque qualitativo foi eleito por apresentar a vantagem de possibilitar à investigação enfatizar questões não previstas inicialmente, que surgem no transcorrer dos trabalhos, mas que tenham afinidades com a temática em estudo.

A unidade de análise desta pesquisa é o conjunto de administradores do Grupo Empresarial Amauri, ocupantes de cargos nos níveis hierárquicos definidos: diretoria, gerência e assessoria. O nível de análise é o organizacional. A perspectiva do estudo é sincrônica com corte transversal, uma vez que se pretendeu coletar os dados em um ponto específico do tempo a fim de descrever uma situação.

3.4. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.4.1. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A presente pesquisa teve por objeto o Grupo Empresarial Amauri, com sede em Florianópolis, sendo que a população pesquisada foi definida a partir de uma amostra intencional das pessoas que participam do planejamento da organização. Optou-se por realizar entrevistas com todas as pessoas previamente reconhecidas por sua interveniência no processo de direcionamento das atividades do Grupo.

Desta forma, o universo de interesse englobou os diretores do Grupo, incluindo-se entre estes, o diretor-geral. Considerou-se pertinente, também ouvir o responsável pela

assessoria de planejamento, bem como aqueles gerentes que participam mais ativamente das decisões estratégicas, inclusive tomando parte das reuniões de diretoria. Definidos os respondentes, chegou-se ao total de 10 entrevistados.

3.4.2. TIPO E COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa foram utilizadas dados primários e secundários. A coleta destes dados foi limitada a comportamentos e evidências relacionadas com o planejamento e o processo decisório no Grupo Empresarial Amauri. Os dados primários foram obtidos pelos depoimentos coletados através de entrevistas semi-estruturadas, aplicadas a uma amostra intencional de participantes; os dados secundários, por meio de análise de documentos organizacionais, como: manuais, planos, projetos, relatórios de atividades e atas de reuniões. Dentre estes documentos, o Manual de Organização do Grupo Empresarial Amauri, o Projeto de Planejamento de 1990, o Plano de Cargos e Salários e o Manual de Procedimentos Básicos foram consultados como fonte secundária e serviram de base para a coleta dos dados primários.

As entrevistas semi-estruturadas - instrumento utilizado para coleta dos dados primários - foram precedidas de um esclarecimento sobre os objetivos gerais da pesquisa, com o intuito de obter maior clareza e objetividade, definindo os assuntos de interesse. Inicialmente a intenção era registrar o conteúdo das entrevistas em fita cassete com auxílio de um gravador, mas diante de uma primeira experiência, na qual percebeu-se que os entrevistados mostravam-se pouco à vontade com a gravação de seus depoimentos, optou-se por suprimir este recurso.

Elaborou-se um roteiro de entrevista bastante flexível que teve por finalidade facilitar o encadeamento do raciocínio e da conversa entre pesquisador e entrevistado. Fugiu-se da rigidez de perguntas fechadas como meio de manter espaço para reflexões mais profundas, na forma de manifestação de opiniões e discussão de posicionamentos.

Muitas perguntas foram formuladas tendo por base resposta ou comentário anterior dos entrevistados, ampliando e precisando as informações fornecidas pelos mesmos.

Ao todo, foram ouvidas 10 pessoas, tomando-se como questões desencadeadoras, as seguintes:

1. Na sua opinião, como se processa o planejamento das empresas do Grupo Empresarial Amauri?
 - através de planos formais definidos em reuniões de diretoria e assessores e devidamente documentados?
 - informalmente, através de debates entre os dirigentes?
 - elabora-se planos globais disseminados na empresa?
 - elabora-se planos setoriais desenvolvidos de forma independente?
 - limita-se a elaboração de propostas orçamentárias?
 - limita-se a definição de metas quantitativas?
 - é um processo participativo que envolve todos os níveis?
 - é realizado a nível de diretoria, com a participação apenas da cúpula da administração do Grupo?
 - é praticado por profissionais e coordenado por um órgão de planejamento do Grupo?
2. Existe congruência entre ações planejadas e ações implementadas? Se não, qual o principal fator de discrepância?
3. Qual a importância do planejamento para o Grupo Amauri. Ele auxilia o processo decisório? Por que?
4. O planejamento no Grupo Amauri é efetuado na medida da necessidade, pouco antes da implementação, ou é programado em detalhe com antecedência, baseado em previsões?
5. O planejamento é realizado de forma esquematizada e lógica ou evolui de maneira menos estruturada, mais subjetiva e intuitiva, com base no *feeling* dos dirigentes?
6. Você tem tendência a planejar com base na intuição, no que seus sentimentos apontam como correto, ou usa formas analíticas e lógicas no planejamento? Você acredita que

usa sua intuição frequentemente para planejar suas atividades e guiar decisões importantes? Quais aspectos você considera mais relevantes no planejamento?

7. Já ocorreram situações em que você sente que sabe qual o caminho a seguir, mas não consegue explicar logicamente a razão?

3.4.3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento dos dados foi feito pela análise predominantemente qualitativa. Tal análise caracterizou-se por ser essencialmente descritiva, utilizando, com frequência, transcrições de entrevistas, depoimentos e citações que, conforme salientam Lüdke & André (1986), permitem corroborar os resultados e esclarecer alguns pontos de vista. Portanto, na apresentação do conteúdo das entrevistas, assinalou-se e reproduziu-se aqueles relatos que pudessem servir de ilustração ou confirmação àquilo que se inferia. Apresentação e análise dos dados se deram, portanto, de forma conjunta.

A opção por análises qualitativas depende, principalmente, da natureza do fenômeno estudado e do material que os métodos permitiram coletar. Assim, a fluidez e sutileza do questionamento proposto nesta pesquisa foi determinante na eleição deste tipo de análise que proporcionou ao investigador elementos capazes de responder às perguntas e ao problema central de pesquisa.

3.5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Muito embora se tenha primado pelo rigor na elaboração da pesquisa e na análise e interpretação dos dados, o estudo ora apresentado sofre algumas limitações.

A primeira diz respeito ao método utilizado, uma vez que o estudo de caso possui poder limitado de generalização, de validade externa. Apesar de possibilitar uma análise profunda de uma situação específica, há limitações para comparação e projeção de seus resultados e conclusões para outras realidades organizacionais.

A opção por um estudo descritivo também apresenta algumas deficiências. Thiollent (1984, p.47) alerta que "fazer uma investigação, cujos resultados compõem uma descrição, é, de fato, elaborar um discurso sobre dado assunto. Nunca devemos esquecer que os fatos ou o real não falam sozinhos. Sempre os interesses e as características sócio-culturais de quem faz o discursos influem de alguma maneira no que é dito e no que fica escondido: sempre há distorções". Além disso, ao se realizar uma pesquisa que tem como fonte primária de dados entrevistas que captam a percepção dos depoentes sobre determinado tema, é preciso estar ciente que a percepção humana é interpretativa e seletiva, sendo influenciada por expectativas, por experiências passadas, pela posição que a pessoa ocupa na organização e por seus valores e crenças pessoais (Leitão, 1993).

Uma outra limitação ressalta o desafio de se estudar questões sutis, como limites da racionalidade e intuição. Estas características são de difícil apreensão e se encontram ainda no domínio da investigação exploratória. Ainda assim aceitou-se a tarefa, pois partilha-se aqui da opinião de Sérgio Leitão (1995, p.114) quando registra: "Trazer a subjetividade para o campo da pesquisa acadêmica, hoje restrita aos departamentos de psicologia e áreas afins, é um dos grandes desafios para se alcançar uma compreensão mais rica e profunda do fenômeno organizacional".

Os dados obtidos através da pesquisa de campo são apresentados e analisados a seguir. Dá-se sequência a este trabalho, conscientes das limitações impostas pelo método, pela sutileza e fluidez do questionamento proposto e, ainda, pelos vieses dos entrevistados e da própria autora.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar e analisar os dados coletados na pesquisa de campo. A análise orienta-se pelo referencial teórico abordado no capítulo segundo deste trabalho. Procura-se, assim, pelo conteúdo das entrevistas complementado pelo levantamento documental, verificar se o planejamento praticado no Grupo Empresarial Amauri é um processo que combina racionalidade e intuição.

Inicialmente cumpre traçar, em linhas gerais, o perfil da organização objeto desta investigação.

4.1. PERFIL DA EMPRESA

A história do Grupo Empresarial Amauri, em seus pouco mais de 30 anos de existência, mostra a consolidação do sucesso de um empreendimento catarinense que optou pela diversificação de suas atividades como estratégia de crescimento.

O início das atividades do Grupo Amauri data de 1963, quando seu atual titular fundou uma modesta loja de acessórios e peças de automóveis em Florianópolis, para em seguida passar a atuar também como revendedora e oficina de veículos.

Ao adquirir, em 1974, o título de concessionário autorizado Volkswagen do Brasil, o Grupo Empresarial Amauri dava os primeiros passos para se transformar no maior concessionário da rede em Santa Catarina. Esta posição foi alavancada pela implantação, em 1981, do sistema de consórcios, com a criação da Amauri Administradora

de Consórcios.

Face à necessidade de informatizar suas empresas, e percebendo o surgimento de um mercado bastante promissor, o Grupo Amauri fundou, em 1988, a Matrix Informática, que além de atender à demanda das empresas do próprio Grupo, passou a atuar também na prestação de serviços de informática a terceiros.

Mas a opção por diversificar as atividades do Grupo Amauri já tivera seu início em 1979, com a administração da franquia da locadora de veículos Localiza National. A incursão no ramo imobiliário, com a formação de uma construtora e incorporadora de imóveis, deu sequência ao processo de diversificação. Já em 1991, o Grupo Empresarial Amauri inaugurou o Cambirela Hotel, ingressando no ramo hoteleiro. Neste mesmo ano, firmou-se como revendedor autorizado de veículos, peças e serviços Honda, com a inauguração do Amauri Moto Center Honda.

Atualmente, o Grupo Empresarial Amauri conta com cerca de 700 funcionários alocados em 25 unidades distintas, entre matriz e filiais. O Consórcio Amauri é, na sua área, o mais atuante no Estado, sediado em Florianópolis e com filiais nas cidades catarinenses de Criciúma, Itajaí, Blumenau, Joinville, Balneário Camboriú, Tubarão, São José, Chapecó, Jaraguá do Sul e Lages. O mercado atingido pelo Grupo inclui, além de indivíduos particulares, empresas das esferas federal, estadual e municipal, bem como da iniciativa privada.

Fruto de uma trajetória de sucesso, o Grupo Empresarial Amauri é hoje uma *holding* que administra um conjunto de empresas que atua nas áreas comercial (peças e veículos), serviços mecânicos especializados, locação de automóveis, industrial (motor-homes), administração de consórcios, corretagem de seguros, informática, construção civil, hotelaria, telecomunicações e financeira (*factoring*). As empresas que compõem o Grupo são:

- Amauri Peças e Veículos
- Seat - Amauri Comércio de Automóveis
- Amauri Moto Center Honda

- Auto Locadora Coelho
- Home Car - Indústria e Comércio de Motor-Homes
- Amauri Administradora de Consórcios
- APV Corretora de Seguros
- Matrix Informática
- Matrix Internet
- Construtora e Incorporadora Amauri
- Cambirela Hotel
- Santa Clara NET Transcabo
- Avanço Fomento Comercial
- Amauri Administração e Participações Ltda - *holding*

A missão do Grupo Amauri é definida nos seguintes termos: "Atuar nos ramos de comércio, indústria e prestação de serviços em Santa Catarina, para um seletivo grupo de clientes, com qualidade, sinergias e parcerias, visando um melhor atendimento, estando entre os melhores em cada ramo de negócio abrangido, buscando atender de forma equilibrada aos interesses de acionistas, clientes, funcionários e comunidade como um todo".

Apesar de seu porte, o Grupo Amauri mantém características típicas de uma empresa familiar. Nesse momento, a segunda geração da família começa a participar mais ativamente da administração das empresas e a assumir papéis relevantes, preparando-se para substituir gradativamente os atuais gestores do Grupo.

O Grupo Empresarial Amauri é conhecido por sua agressividade mercadológica, tendo sido preocupação constante dos dirigentes firmar a sua marca, esforço reconhecidamente coroado por êxitos. O Grupo hoje encontra-se em um momento em que várias empresas que o compõem estão entre as primeiras em desempenho nos respectivos mercados em que atuam.

A experiência do Grupo em termos de planejamento formal resume-se à existência de uma Assessoria de Planejamento, que constantemente é chamada a apoiar as

diversas empresas do Grupo, por via de planos setoriais visando o aprimoramento das atividades desenvolvidas em áreas como organizações e métodos, comercial, financeira e de recursos humanos.

Os trabalhos da Assessoria de Planejamento pretendem impor um maior profissionalismo à administração das empresas, corrigindo distorções incompatíveis com a realidade do mercado e com os objetivos do Grupo. Numa postura predominantemente reativa, trabalha-se especialmente com a avaliação dos resultados obtidos pelas empresas e com questões orçamentárias.

O manual de organização do Grupo Empresarial Amauri conceitua planejamento como sendo "a determinação do que precisa ser feito, quando e por quem, para cumprir ou atingir objetivos pré-estabelecidos". O referido manual define, ainda, as atribuições da Assessoria de Planejamento:

- coordenar os assuntos e informações que dizem respeito à Diretoria tendo em vista mantê-la permanentemente informada das atividades do Grupo Amauri;
- desenvolver e implantar relatórios gerenciais, administrativos, financeiros e operacionais do Grupo Amauri;
- executar estudos relativos ao arranjo físico dos escritórios e dependências das empresas do Grupo;
- acompanhar a execução das medidas necessárias à manutenção do equilíbrio administrativo-financeiro das empresas do Grupo;
- colaborar na coordenação do planejamento do Grupo Amauri;
- efetuar o acompanhamento de planos, programas e orçamento;
- executar outras atividades afins ou delegadas pelos superiores.

No ano de 1990, verificou-se um esforço no sentido de criar um processo mais formalizado de planejamento no Grupo Empresarial Amauri. Neste trabalho, que contou com a colaboração de consultores externos, procurou-se traçar os caminhos para formulação do planejamento estratégico da organização.

À época foram definidos a missão do Grupo Amauri, seus objetivos, bem como a determinação das prioridades, além de se realizar a análise ambiental, identificando os pontos fortes e fracos do Grupo. O resultado foi a elaboração de planos de ação específicos, inclusive com a definição dos responsáveis pela sua implementação. Estes planos previam, dentre diversos outros itens, o desenvolvimento de uma sistemática de planejamento corporativo, estendida aos níveis tático, operacional e orçamentário. Sugeriria-se, inclusive, que se fortalecesse a cultura orientada para planejamento nas empresas do Grupo.

A realidade cotidiana do Grupo Amauri mostrou que muitos dos planos então definidos foram abandonados ou sofreram reorientações significativas, sem a concomitante formalização que o projeto inicial previa. O que se observa na prática, é que, atualmente, no Grupo Empresarial Amauri inexistente uma cultura voltada para o planejamento formal das diretrizes estratégicas.

4.2. QUESTÕES DESENCADEADORAS

Neste item, optou-se por apresentar os dados extraídos dos depoimentos na ordem proposta no roteiro de entrevista. Na prática, contudo, as questões não foram respondidas necessariamente dentro deste ordenamento, uma vez que o testemunho dos dirigentes muitas vezes extrapolou o previsto no roteiro. Isto se deu, conforme salientado anteriormente, em razão de se ter colocado para discussão questões que tiveram o intuito de desencadear a conversação, sem pretender limitar as manifestações de opinião.

A flexibilidade do roteiro de entrevista garantiu espaço para reflexões bastante interessantes. Assim, houve inclusive quem declarasse que: "Noventa e nove por cento da função gerencial é psicologia aplicada". Nos depoimentos não faltaram referências às inovações que os jovens estão impondo à administração do Grupo, trazendo novas

propostas e idéias e sugerindo um novo estilo gerencial. Estas inovações naturalmente não se manifestam sem conflito com o estilo de administração dominante. Nas palavras de dois dos diretores: "Estamos segurando o impulso dos jovens, que querem acertar, mas não têm experiência. Mas acredito que eles estão no caminho certo"; e: "Os jovens estão dando uma nova visão; acredito neles".

Um outro ponto abordado foi a insuficiência da teoria para dar conta da realidade gerencial. Assim é que, na visão do Diretor Geral do Grupo: "Você pode estudar a teoria nos livros, mas não é suficiente. Porque os livros não mostram os interesses, a malandragem, a política. Tem que partir pra prática. Você chega no dia-a-dia e vê que não é bem assim como estava escrito nos livros...".

Nas suas declarações, os entrevistados foram unânimes em pelo menos um ponto: enfatizaram que não gostam de sofrer pressões de demandas urgentes, preferindo resolver os problemas no seu próprio ritmo. Revelam, assim, que na medida do possível evitam prazos fatais. Os administradores ouvidos colocam, ainda, que mesmo quando definem uma programação para sua atividade diária, raramente conseguem se ater a ela. A dinâmica imposta pelo cotidiano da organização força-os a fugir ao traçado. Há ainda os que, como o Diretor Geral, evitam qualquer programação mais rígida: "Não faço nada bitolado. Não tenho agenda. Faço quando tenho que fazer".

Na sequência são apresentados e analisados os dados obtidos na pesquisa de campo, agrupados em sete sub-itens relacionados com as questões propostas nas entrevistas: 1) natureza do planejamento do Grupo Empresarial Amauri; 2) relação entre ações planejadas e ações implementadas; 3) importância do planejamento e relação com o processo decisório; 4) reatividade e proatividade do planejamento; 5) racionalidade e intuição no planejamento global do Grupo; 6) estilo gerencial analítico e intuitivo; e, por fim, 7) identificação de alternativas através da intuição.

4.2.1. NATUREZA DO PLANEJAMENTO DO GRUPO EMPRESARIAL AMAURI

No que diz respeito à percepção dos dirigentes entrevistados quanto à natureza do planejamento das empresas do Grupo Amauri, verificou-se uma certa regularidade nas opiniões. Tanto a análise documental quanto os depoimentos revelaram que se trata de um processo predominantemente informal, levado a efeito através de debates entre os dirigentes. O planejamento estratégico do Grupo passa, assim, longe da formalização prevista nos modelos tradicionais. Alguns dirigentes se ressentem desta falta de estruturação e declaram: "Documento aqui nunca funcionou. Na minha opinião deveria ser mais formalizado, para ter como checar, para se fazer o acompanhamento". A ausência de formalização é justificada por um dos gestores com o argumento de que: "Não existe um processo estruturado. Existem algumas situações que simplesmente não podemos botar no papel e divulgar os planos, em função dos aspectos políticos que estas questões envolvem".

Os dados colhidos revelam também que o planejamento assume um caráter mais formalizado em questões operacionais, em propostas setoriais e na elaboração orçamentária. Conforme sintetizou o Diretor de Informática: "No Grupo Amauri existe planejamento, mas contempla todas as formas, desde a absoluta falta de planejamento em aspectos estratégicos, até o planejamento formalizado em aspectos setoriais. Vai de um extremo a outro. O planejamento é mais formalizado em questões setoriais específicas. Já o planejamento de questões estratégicas é bastante informal".

As grandes orientações estratégicas do Grupo são discutidas em reuniões de diretoria. Que não se imagine, porém, que tais reuniões sigam algum ritual ou que se manifestem de forma estruturada. Conforme revelou um dos entrevistados: "O planejamento é feito muito no papo, na interação, na convivência". Os participantes deste processo de definição estratégica limitam-se à cúpula da Administração. Já no nível operacional, procura-se envolver mais os executores no processo de planejamento. A esse respeito, o Assessor de Planejamento do Grupo declara: "Trata-se do planejamento de

decisões estratégicas que não pode seguir um processo estruturado e que nem mereceria envolver os funcionários. Já em decisões operacionais, o planejamento é participativo".

Este aspecto torna-se bastante claro ao se ouvir os gerentes selecionados na amostra. Enquanto os diretores são unânimes em afirmar que trabalham com o planejamento informal, os gerentes revelam que, para suas áreas específicas, traçam planos de ação com a definição de metas quantitativas, e que o fazem em conjunto com suas respectivas equipes. Na avaliação de um desses gerentes: "É necessário envolver as partes interessadas, ouvi-las, discutir suas opiniões". Outro gerente coloca: "Temos que ter metas definidas para nos guiar e até mesmo para poder cobrar resultados da equipe. Fazemos reuniões de acompanhamento para verificar se os objetivos foram alcançados, e se não se conseguiu cumprir as metas, discutimos os motivos e o que fazer para recuperar".

O próprio Diretor de Planejamento admite que o planejamento de questões estratégicas segue a via informal e se dá mais a nível de acionista. Revela ainda que a partir do ano de 1990 tem se tentado impor uma maior formalização e profissionalismo ao planejamento do Grupo: "Agora é que estamos fazendo uma coisa mais acadêmica. Hoje temos planejamento e acompanhamento. Estamos evoluindo".

Quanto à disseminação dos planos traçados observou-se que, como era de se esperar, são divulgadas apenas as orientações relativas ao planejamento no nível operacional, as quais são desenvolvidas de forma independente por áreas específicas. Aquelas orientações mais globais, que dizem respeito ao planejamento estratégico, mantêm-se restrita à alta administração do Grupo.

4.2.2. RELAÇÃO ENTRE AÇÕES PLANEJADAS E AÇÕES IMPLEMENTADAS

Quando indagados sobre a relação entre plano traçado e ação efetiva, os entrevistados não relutam em admitir que muito do que é planejado não é implementado; e mais: muitas das decisões tomadas não foram previstas no planejamento. Na opinião do

assessor da área: "Nem sempre se segue o que foi definido no planejamento, por veto de algum membro, ou pelo surgimento de algum fato novo".

A expressão "fato novo", associada a mudanças que surgem no ambiente das empresas foi bastante mencionada. Nas palavras de um dos diretores: "As coisas são planejadas, mas depois se muda muito de rumo. Aqui no Grupo Amauri eu costumo dizer que o que se pensa de manhã, não se faz à tarde. Em função das contingências, de um fato novo que surge". O diretor lembra que nos Estados Unidos os executivos brasileiros são muito valorizados por serem criativos, acostumados a outra dinâmica de trabalho, uma vez que estão habituados a se adaptar a contextos inflacionários e a mudanças permanentes.

A maioria dos entrevistados aponta como principal fator de discrepância entre o traçado nos planos e a ação concreta, a instabilidade econômica. Admite-se que a nova fase da economia nacional favoreceu os esforços de planejamento ao permitir uma estabilidade incomum na realidade brasileira. Mas o processo inflacionário não foi esquecido, sendo citado como o maior obstáculo para um planejamento efetivo: "Com o processo inflacionário, o que se planeja 'vai pro espaço'", argumenta um dos diretores. Um gerente coloca o problema nos seguintes termos: "Existe o planejamento, mas não quer dizer que durante o percurso os planos não sejam alterados. Isto acontece muito devido à instabilidade econômica, aos percalços que vamos encontrando no caminho. Hoje nesse país não se pode planejar a longo prazo. Veja o exemplo do mercado de carro popular: há coisa de seis meses era totalmente diferente: tínhamos ágio, fila de compradores aqui na porta. Hoje tem carro popular sobrando no pátio. Quem podia imaginar que a situação iria se reverter desse modo? Quem poderia prever ou planejar isso?"

Desta forma, percebe-se que, além da instabilidade econômica fortemente associada a altas taxas de inflação, a dinamicidade do mercado é também apontada como fator que impede a concretização dos planos: "Nosso mercado de atuação é muito diversificado, atuamos em muitas frentes, e o mercado muda muito. Temos que sentir o mercado e também mudar de rota. Não adianta insistir no que foi planejado, se o mercado toma uma outra direção", constata um dos entrevistados.

Admite-se também que o planejamento sofre reorientações significativas ao se perceber que está se seguindo um caminho equivocado ou quando se é surpreendido: "Na hora de implantar aquilo que foi planejado, percebemos o erro e mudamos. Sem contar que, no meio do caminho, sempre acontece alguma novidade..."

4.2.3. IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E RELAÇÃO COM O PROCESSO DECISÓRIO

Mesmo reconhecendo que existe uma alta incongruência entre o que se planeja e o que se faz no Grupo Amauri, todos os entrevistados apressam-se em afirmar a importância do planejamento. Na visão dos dirigentes do Grupo Empresarial Amauri, sua importância reside principalmente no caráter orientador das ações, ainda que muito do que é determinado no planejamento seja redefinido ou simplesmente abandonado.

Questionados sobre a relevância do planejamento, absolutamente todos os depoentes disseram julgar o planejamento "muito importante". Na realidade, poucos conseguiram precisar os motivos que fazem do planejamento uma atividade tão indispensável. Exceções feitas ao Diretor de Informática e ao Assessor de Planejamento, ambos formados em Administração: "O planejamento auxilia o processo decisório: ajuda a vislumbrar metas e objetivos, adequar recursos, conhecer as limitações e potencialidades. No Grupo Amauri existem situações com grau de eficiência em planejamento bastante alto. Em outros casos, a falta de planejamento, sua inexistência, faz com que os dirigentes sejam surpreendidos". E: "O planejamento é da maior importância porque dá um sentido, um direcionamento para as ações do Grupo. Ele auxilia na tomada de decisão, na medida em que muitas das decisões são calcadas naquilo que se ouviu, no que foi discutido".

Também o diretor da área tem uma posição definida em relação ao valor do planejamento: "Planejamento é muito importante para você se sintonizar, mas tem que ser elástico para se poder adaptar. Não pode ser uma coisa rígida e limitante, porque o

mercado é muito dinâmico, oscila muito. Com planejamento você erra menos". É assim também que se posiciona o Diretor de Administração, para quem planejamento é importante, mas deve ser adaptativo.

A esse respeito os entrevistados revelam que os planos traçados não têm um delineamento rigoroso ou inflexível. No Grupo Amauri, o planejamento é, portanto, uma atividade de caráter adaptativo, que sofre ajustes e reorientações frequentes em função das mudanças ocorridas no ambiente das empresas do Grupo.

4.2.4. REATIVIDADE E PROATIVIDADE DO PLANEJAMENTO

Perguntou-se aos administradores se o planejamento do Grupo é efetuado na medida da necessidade, pouco antes da implementação, ou se, ao contrário, é programado em detalhe com antecedência, baseado em previsões. As reações a esta pergunta se dividem em dois grupos:

A maioria dos entrevistados, alguns não sem um certo constrangimento, reconhece que o planejamento que se processa no Grupo Amauri é essencialmente reativo, ou seja, se dá em resposta aos desafios colocados pelo dia-a-dia, sendo efetuado na medida que as circunstâncias exigem. As manifestações deste grupo vão desde: "Sei que é errado, não deveria ser assim, mas a verdade é que só se planeja à medida que os problemas vão surgindo ou os objetivos vão se modificando", a: "As coisas são feitas e planejadas conforme vão aparecendo: dá-se o passo conforme a perna".

Um outro grupo de repondentes admite, igualmente, que o planejamento se processa especialmente em resposta aos problemas que se apresentam - quanto à questão da predominância do planejamento reativo parece não haver dúvida - mas indica também que existem manifestações de proatividade no planejamento, quando decisões são programadas a partir do que se conclui da análise prospectiva do ambiente. Esta é, aliás, a posição do Diretor de Planejamento, para quem está havendo uma mudança de

mentalidade, que passa a valorizar as iniciativas de se antecipar aos problemas. Seguindo este posicionamento, o Diretor de Informática declara: "O planejamento é efetuado na medida da necessidade, a partir do surgimento dos problemas, mas também existe o planejamento prospectivo. Ambos coexistem. Mesmo porque parceiros, fornecedores, clientes levam o Grupo Amauri a planejar 'na marra". De maneira análoga, o Assessor de Planejamento revela: "Ocorrem as duas situações: tanto se debate cenários e novas perspectivas, como se discute soluções para sanar problemas urgentes. Mas, sem dúvida, a postura é mais reativa".

Na prática, o que se observa é que o hábito de fazer previsões e análises antecipatórias é recente. Assim, mesmo aqueles que apontam para o surgimento de uma postura mais prospectiva, admitem que o planejamento do Grupo se traduz numa atividade essencialmente reativa, ou conforme se expressou um dos administradores: "É mais para apagar incêndio".

4.2.5. RACIONALIDADE E INTUIÇÃO NO PLANEJAMENTO GLOBAL DO GRUPO AMAURI

Questionados se o planejamento do Grupo Empresarial Amauri, no que tange às grandes orientações estratégicas, é um processo esquematizado e lógico, fundamentado em critérios de racionalidade, ou se, ao contrário, trata-se de uma atividade mais baseada no *feeling* e na intuição dos dirigentes, os entrevistados se posicionaram de maneira mais ou menos uniforme.

Em sua maior parte, os respondentes declararam considerar o planejamento do Grupo Amauri de natureza intuitiva, embora por vezes seja calcado em análises e reflexões lógicas. Admitem, portanto, a predominância de aspectos subjetivos, mas afirmam que o planejamento não se limita a esta dimensão. Nas palavras do diretor da área de informática: "Intuição e razão estão combinadas: ambas influem no processo de

planejamento. Existe, porém uma predominância do intuitivo. Infelizmente. Digo isso porque em algumas situações a intuição não pode ser a única fonte de informações. É perigoso e arriscado. mas acontece". Também o responsável pela assessoria de planejamento admite: "Não se pode negar que o planejamento aqui evolui de maneira menos estruturada, mais subjetiva e intuitiva, com base no *feeling* dos dirigentes"; enquanto um dos diretores sintetiza: "Qualquer negócio tem muito de intuição e sorte".

Alguns argumentam que a intuição é mais presente na criação, na concepção, mas a racionalidade, a lógica vêm dar suporte à idéia intuitiva: "Não se faz a esmo qualquer empreendimento. A intuição concebe a idéia, na criação, mas depois ela 'se calça'. Hoje não se joga dinheiro em qualquer coisa pela pura intuição". Na opinião do Diretor Financeiro as decisões estratégicas são analisadas e refletidas: "Temos meios e bastante argumentos para discutir". Esta porém, não é uma percepção comum: há quem afirme que no planejamento do Grupo, costuma-se "pagar pra ver". Um dos administradores ouvidos se posiciona desta forma: "Às vezes os fatos são insuficientes para apoiar as decisões. Na hora, você não dispõe de todos os dados; então as opiniões, os sentimentos, também influenciam..."

Na avaliação do Diretor de Administração, a dimensão intuitiva se fazia mais presente no planejamento do Grupo quando não se tinha experiência: "Hoje o que guia mais é a experiência e a vivência da empresa. Além disso, dados objetivos também são utilizados: o planejamento para investimento é feito no papel, com estudo dos custos e do retorno de capital".

4.2.6. ESTILO GERENCIAL ANALÍTICO E INTUITIVO

A discussão sobre a presença de fatores racionais e intuitivos no planejamento do Grupo Amauri fica mais rica quando os administradores são questionados sobre seu próprio estilo gerencial. Indagou-se aos entrevistados se tinham tendência a planejar com

base na intuição ou se preferiam abordagens lógicas e analíticas; questionou-se ainda se acreditavam na própria intuição e como ela se manifesta. De todas as questões, estas foram, sem dúvida, as que suscitaram as opiniões mais díspares. Algumas declarações foram bastante reveladoras.

Dentre aqueles que se julgam mais intuitivos do que analíticos, o Diretor Comercial declara: "Geralmente sigo o meu instinto, aquilo que a intuição aponta. Você tem que fazer, tem que arriscar, senão nunca vai saber se estava certo"; e de fato cita vários exemplos de decisões intuitivas que já tomou. Perguntado como estas inspirações lhe surgem ele declara: "Não existe nenhum padrão. Foi jantando uma noite em São Paulo que me veio a idéia. Pronto: está aí a solução para o problema". Admite, ainda, que diante de uma situação em que o instinto lhe revela uma direção, enquanto as evidências lógicas apontam para um sentido contrário, costuma seguir sua intuição. Reconhece também que atualmente, com a melhoria da qualidade das pesquisas feitas pelo Grupo, está passando a dar maior atenção aos dados objetivos: "Hoje já não se pode arriscar tanto. O negócio cresceu muito, está cada vez mais complexo".

Há casos em que a crença na intuição é apenas sugerida. Aqui também o Diretor Administrativo discorre sobre algumas descobertas intuitivas, mas exalta a experiência como principal fonte de orientação.

Um dos gerentes prestou um depoimento interessante: confirmou confiar em sua intuição e planejar e agir com base no que ela aponta, mas fez uma ressalva: muitas vezes, quando a ação guiada pela intuição pressupõe a autorização de outrem, a sua implementação depende da habilidade em se desenvolver estratégias de convencimento a partir de critérios de racionalidade, o que não é tarefa simples: "Quando independe de autorização, quando está ao meu alcance, sigo a intuição; mas às vezes não consigo convencer os outros que sei qual o caminho correto por falta de argumentos lógicos".

O Diretor Geral, fundador e figura chave do Grupo, é apontado como uma pessoa altamente intuitiva, um visionário. É, na opinião de outros membros da diretoria, "um homem de visão, criativo e descobridor. No planejamento do Grupo, as idéias geralmente

partem dele, que leva para os outros diretores"; "Ele tem tino, tem faro para as oportunidades". Em seu depoimento, o Diretor Geral admite que planeja com base naquilo que sua intuição aponta como correto. Questionado se costuma acreditar no que lhe revelam os seus sentimentos, ele não tem dúvidas: "Sou um otimista: pago pra ver. Apostei naquilo que falava a minha intuição e deu certo. Tive a sorte de ter um pouco mais de visão..."

Outros diretores, todavia, não partilham desta fé na percepção intuitiva, e até se ressentem disso. É o caso, por exemplo, do Diretor de Informática, cujo testemunho revela: "Infelizmente não confio muito na intuição. Não me sinto confortável, gosto de embasar. Depois percebo que deveria ter confiado mais, que devia ter me atirado". O diretor cita a formação da empresa Matrix Internet como fruto de uma percepção intuitiva. "Muito antes de se tornar um modismo, minha intuição mandava apostar todas as fichas na *internet*. Mas fiquei inseguro. Hoje me arrependo. Deveria ter feito um investimento mais expressivo, mais pesado, ter confiado mais. Somos os primeiros provedores da *internet* em Florianópolis. Se eu tivesse acreditado mais na minha intuição poderíamos ser os maiores em Santa Catarina, e mesmo no Brasil. Mas eu não me atiro totalmente na intuição".

O diretor da área de planejamento reage ao questionamento declarando: "Tomei uns sustos. Prefiro acreditar nos números. Hoje procuro desenvolver análises de potencial de mercado, estudar a relação custo-benefício e fazer projeções de retorno de capital. O intuitivo é bom no conselho de administração, na orientação estratégica. Pra quantificar é complexo". Ainda assim ele reconhece que o Grupo, por vezes, já seguiu direções diferentes daquelas que a lógica recomendava: "Ninguém acreditava, porque todas as evidências eram contrárias, mas acabou dando certo".

Aqueles que admitem que planejam e decidem com base na percepção intuitiva declaram que seguem seu *feeling* porque, numa ação imediata não se dispõe de tempo para análises e reflexões. "Sentir o mercado" foi uma expressão recorrente. Os comentários neste sentido incluem: "O mercado é muito ágil. Não podemos ficar indecisos, parados, escolhendo muito, senão somos atropelados"; e: "Há casos, como o planejamento da TV a

cabo, que fazemos estudos de viabilidade econômica. Mas às vezes não existe tempo suficiente para se reunir e avaliar todas as informações que seriam necessárias".

Alguns argumentaram ainda que embora vislumbrem alternativas através da intuição, conseguem mais tarde embasar seu posicionamento, numa postura claramente racionalizante: "Se tivesse tido mais tempo para pensar, se tivesse refletido um pouco mais, acabaria chegando a essa mesma conclusão"; "Na hora não entendi como surgiu, mas depois, olhando pra trás, percebi que aquela idéia foi o resultado de alguns detalhes que já estavam registrados na minha mente..."

Assim, a maioria dos dirigentes ouvidos assume que faz uso da dimensão intuitiva no planejamento e na tomada de decisões, mesmo que racionalizem suas ações depois de manifestas. Mas esta não é certamente a posição de três dos entrevistados, os quais se mostraram mais inclinados a orientações racionais. Dentre estes, o Diretor Financeiro do Grupo revela: "Sou mais racional do que intuitivo, em função da área que atuo. Na gestão financeira é tudo muito quantitativo, objetivo: não se pode arriscar apenas com base na intuição". A cautela também é preferida por outros dois entrevistados: os gerentes Comercial e Administrativo. Para o primeiro: "Minha função específica é mais de ordem numérica, por isso não se pode vagar muito. Tenho que ser objetivo: quando vou tenho que ir convicto, embasado". O Gerente Administrativo, por sua vez coloca: "Não posso afirmar que é sempre de uma forma ou de outra (que planeja e toma decisões). Levo em consideração meus sentimentos, mas sou mais objetivo: prefiro estar mais com os pés no chão."

4.2.7. IDENTIFICAÇÃO DE ALTERNATIVAS ATRAVÉS DA INTUIÇÃO

A questão que se colocou para discussão para o encerramento da entrevista foi a ocorrência ou não de situações em que os administradores ouvidos sabem qual o caminho correto, mas não conseguem explicar logicamente a razão desta certeza.

Aqueles que haviam negado o uso da intuição na atividade profissional rejeitam também esta hipótese. Ainda assim um dos gerentes, da área administrativa, atestou que embora não lembre da ocorrência deste tipo de situação na esfera de sua vida profissional, recorda de já tê-la vivenciado em questões privadas: "Às vezes não é uma coisa muito relevante, muito expressiva, não tem resposta definitiva, não tem estudo, mas que acaba se provando certa".

A maior parte dos entrevistados, todavia, reconheceu a ocorrência de situações desta natureza também na gestão empresarial. A este respeito o Diretor de Informática declarou: "Ocorre com certa frequência. Você sente alguma coisa e não consegue explicar porque não consegue embasar. Depois acaba verificando que na prática é isso mesmo". Outro, ainda, diz: "Acontece, sim. O sujeito sabe a coisa mas não consegue se expressar", e também: "Fica difícil explicar essa certeza porque não é uma coisa muito clara, é só uma sugestão que não se baseia em nada concreto".

A sutileza da manifestação da dimensão intuitiva impede que os entrevistados se refiram a ela de forma mais consistente e explícita. Mais de uma vez se colocou que: "alguma coisa dizia que ia dar certo", mas não se logrou demonstrar como se vislumbra as alternativas e soluções. As pessoas encontram, pois, dificuldades em precisar a natureza e a forma como se manifesta a intuição.

Concluída aqui a apresentação e análise dos dados colhidos na pesquisa de campo, passa-se então, no capítulo seguinte, à apresentação consolidada das respostas às questões centrais que nortearam este estudo.

CONCLUSÃO

Conforme já enfatizado, este estudo é exploratório; tem, portanto, mais o propósito de instigar discussões do que emitir conclusões. Mesmo assim, a análise dos dados colhidos, apresentada no capítulo anterior, permite responder com segurança as questões de pesquisa propostas. Este capítulo busca apresentar estas respostas, bem como tecer observações e registrar as considerações finais que encerram o trabalho.

Na sequência passa-se a reponder as questões específicas que nortearam este estudo e que levam fatalmente a uma posição conclusiva acerca do problema central de pesquisa.

5.1. PERGUNTAS E PROBLEMA DE PESQUISA

O objetivo desta dissertação foi, em termos práticos, investigar o processo de planejamento de um grupo empresarial, a fim de verificar se as dimensões racional e intuitiva se fazem presente nesta experiência concreta. Assim, buscou-se avaliar de que forma se pratica a função planejamento na organização eleita como objeto de estudo, e quais as evidências de racionalidade e intuição detectadas neste processo.

QUESTÃO 1:**Como se tem praticado a função planejamento no Grupo Empresarial Amauri?**

O estudo sobre o planejamento no Grupo Empresarial Amauri permitiu identificar as características básicas desse processo.

Uma primeira conclusão que os dados revelam é que, na organização estudada, o planejamento se manifesta de maneira bastante informal. As diretrizes estratégicas do Grupo Amauri são discutidas e planejadas informalmente entre os administradores, e o planejamento se dá através da interação entre os membros da diretoria. A formalização dos planos é mais observada no nível operacional, que envolve questões específicas e detalhadas. A esse respeito, Wildavsky (1975) lembra que planejamento não pode ser confundido com a existência de planos formais, pois estes são apenas uma das possíveis manifestações do planejamento.

No que diz respeito ao nível de envolvimento e participação no planejamento do Grupo Amauri, ficou bastante claro que a definição de questões estratégicas é limitada à cúpula da Administração. As decisões planejadas neste nível não são disseminadas, permanecendo restritas à diretoria. Somente nos aspectos operacionais é que o planejamento se abre à participação dos envolvidos na execução do que é definido nos planos, o que permite uma maior divulgação das linhas de ação eleitas.

Constatou-se também que os planos traçados costumam ser bastante flexíveis, sofrendo reorientações significativas a partir de exigências impostas pelo mercado, o que aponta para um planejamento de caráter adaptativo. Esta característica do planejamento do Grupo Empresarial Amauri alinha-se com a perspectiva de planejamento estratégico, o qual, segundo Motta (1991) parte da premissa de um ambiente em constante mutação e turbulência, que exige um processo contínuo de formulação e avaliação de objetivos, baseado em fluxo de informações sistemáticas sobre as transações entre ambiente e organização.

Observou-se ainda uma alta incongruência entre ações planejadas e ações implementadas, indicando não haver uma relação muito consistente entre planejamento e processo decisório, o que leva os esforços de planejar a perder muito de sua validade.

Uma característica bastante definida do planejamento do Grupo Empresarial Amauri é sua postura reativa. Embora recentemente se venha tentando impor um caráter mais prospectivo, o planejamento do Grupo ataca essencialmente os problemas que o cotidiano empresarial coloca. Esta observação confirma o posicionamento de Mintzberg (1986), para quem, apesar do que diz a literatura tradicional, o trabalho administrativo não desenvolve planejadores reflexivos, uma vez que o executivo está sempre respondendo a estímulos temporais.

QUESTÃO 2:

Que manifestações de racionalidade são identificadas no planejamento do Grupo Empresarial Amauri?

A busca por racionalidade se evidencia na tentativa dos planejadores de se cercarem de um arsenal de técnicas que lhes permitam adequar da maneira mais eficaz os meios disponíveis a fim de atingir os objetivos organizacionais traçados pelos dirigentes do Grupo Amauri. Portanto, verifica-se um esforço no sentido de coletar e analisar objetivamente os dados relativos às questões sobre as quais se planeja e se decide. No Grupo Amauri faz-se uso de instrumentos como pesquisa de mercado, estudo de relação custo-benefício, projeção de retorno de capital investido, análise de potencial de mercados e demanda reprimida, análise econômico-financeira das empresas do Grupo, e de outras engenharias associadas à racionalidade do processo de planejamento.

O esforço de racionalidade no planejamento se dá, pois, especialmente na busca do maior número de informações possível para apoiar as decisões. A preferência por dados

objetivos e a análise cuidadosa dos problemas é ressaltada por alguns dos gestores, notadamente aqueles envolvidos em questões financeiras.

Apesar deste esforço de aproveitamento máximo das oportunidades de ação, os planejadores naturalmente admitem que comumente trabalham com informações parciais e sem tempo para analisá-las completamente, contrariando o modelo racional objetivo. Argumentam que o leque de possibilidades é muito grande, o tempo, escasso, e a turbulência ambiental, muito acentuada.

Assim, confirmando os pressupostos teóricos desta dissertação, a racionalidade é limitada pela ausência de tempo e de capacidade de coleta e análise das informações. Desta forma, os administradores ouvidos admitem que o planejamento rigorosamente objetivo, calcado exclusivamente em fatos, é bastante raro. Os resultados da investigação negam, portanto, a perspectiva ordenada, lógica e racional da função gerencial.

A racionalidade se faz presente no planejamento do Grupo Amauri também na justificação de ações passadas a partir de critérios lógicos. Os planejadores, ao colocarem suas ações em perspectiva, procuram nexos causais para explicar *a posteriori* os motivos que os levaram a agir de tal forma. Por vezes, mesmo naqueles casos em que admitem terem sido guiados pela intuição, os administradores se sentem inclinados a construir retrospectivamente as razões que os levaram a esta ou àquela conclusão.

QUESTÃO 3:

Que manifestações de fatores intuitivos são detectadas no planejamento do Grupo Empresarial Amauri?

Este estudo revelou que a dimensão intuitiva se manifesta no planejamento do Grupo Empresarial Amauri de forma bastante marcante. Grande parte dos entrevistados declarou que planeja e toma decisões com base naquilo que a intuição aponta como correto. Mesmo aqueles que não costumam confiar na intuição admitem que nem sempre

as melhores soluções são encontradas através do pensamento lógico, entendendo que o raciocínio lateral também é bastante útil.

Os aspectos intuitivos se manifestam no vislumbamento de alternativas e caminhos que não têm sustentação lógica. A reflexão se dá posteriormente, como forma de embasar as decisões. Alternativas são buscadas, ainda que contradigam o que a lógica explícita dos fatos recomenda. Para muitos entrevistados, mesmo não tendo apoio racional, a intuição revela soluções que se traduzem satisfatórias. O intuir não é passível de demonstrações: as pessoas entrevistadas declaram que simplesmente sabem alguma coisa.

A dimensão intuitiva é mais presente na concepção de idéias, na geração de alternativas. Os dirigentes do Grupo Amauri se referem a uma "visão de oportunidades" e à "sensibilidade". Neste sentido, Mintzberg (1994) lembra que os visionários, aqueles que possuem o sentido agudo da percepção, criam suas estratégias muito mais de maneira personalizada e intuitiva, do que com base em reflexões lógicas e racionais.

Aqueles gestores que negam ou se sentem contrários ao uso da intuição, o fazem justificando a incompatibilidade do emprego do ilógico com sua área de atuação. A este respeito Vergara (1993) esclarece que, embora a intuição seja algo anterior à questão da experiência e independente do ramo de atividade, a função que se exerce na organização pode requisitar da pessoa o uso mais ou menos frequente daquela capacidade. Então esse uso mais frequente permitirá um desenvolvimento maior da dimensão intuitiva, enquanto que a análise racional pode sufocar a via da intuição.

O receio manifesto por alguns dos entrevistados em acreditar no que revela a intuição é próprio da não-legitimação da dimensão intuitiva no meio organizacional. O preconceito dirigido à intuição se apóia na ilusão obstinada do senso comum que considera como única realidade a que se vê ou se conhece por meio dos cinco sentidos e julga impossível ou ilegítimo o transmaterial.

O que parece ficar bem claro é que no planejamento do Grupo Amauri, a informação não é proveniente apenas dos cinco sentidos ou do intelecto: a informação para o planejamento vem também da intuição, que permite o acesso à totalidade. Tal como

afirma Motta (1988), os dirigentes tomam decisões baseados na reflexão constante, no hábito e na experiência adquirida, caracterizando um processo intuitivo, em grande parte inconsciente. O processo intuitivo reduz as visões racionais-analíticas da decisão e do planejamento, mas não a ponto de excluí-las.

PROBLEMA DE PESQUISA:

É o planejamento praticado no Grupo Empresarial Amauri um processo que combina fatores racionais e intuitivos?

Após realizada a investigação, tende-se a concluir que, conforme suposição que precedeu o estudo, o planejamento do Grupo Empresarial Amauri é, de fato, um processo que combina fatores racionais e intuitivos. As evidências registradas pelos entrevistados e a exposição dos dados colhidos reforçam a crença de que a atividade de planejar, no Grupo, transcende a análise racional e objetiva, incorporando fortemente os aspectos subjetivos da gerência. O estudo confirmou a dimensão intuitiva presente no planejamento, o que requer um esforço de compreensão abrangente para captar a totalidade dos fatores nele intervenientes.

Do planejamento do Grupo Amauri participam pessoas lógicas e articuladas, mas também indivíduos com inclinação intuitiva. O estudo sugere que o processo de planejamento do Grupo envolve gestores com estilos distintos: enquanto alguns privilegiam a intuição em prejuízo da análise objetiva, outros anseiam por maior racionalidade. Muito do que se observou aponta para uma ligeira predominância da abordagem intuitiva, mas esta é uma primeira impressão que requer análise mais cuidadosa.

Na realidade, acredita-se que é preciso certa combinação de habilidades para se gerenciar adequadamente, pois tanto a intuição quanto a razão são necessárias ao planejamento. A intuição abre abordagens criativas, enquanto a lógica facilita a análise de

alternativas. As análises e decisões serão tanto mais ricas quanto for o exame dos problemas feito de diferentes ângulos e sob diversos prismas.

Para ser realmente útil à organização, o planejamento deve aceitar as dimensões de irracionalidade, abstendo-se de ser exclusivamente racional e incorporar valores, como o ilógico e o intuitivo. Contrariando as suposições gerais dos que pregam a planejamento como equivalente a uma ação racional, Motta (1991, p.96) aponta para a convivência das dimensões racional e intuitiva no planejamento das organizações: "Hoje o planejamento empresarial baseia-se, em grande parte, em conhecimentos inéditos, oriundos de visões imaginativas, a respeito de fenômenos sobre os quais inexitem dados, e que são estruturados em forma de cenários futuros alternativos. Em outras palavras, planejar exige a capacidade gerencial de fazer julgamentos subjetivos, sem fundamentos precisos, ou seja, de enfrentar e conviver com a incerteza".

Pelo que a pesquisa revelou, não parece haver dúvidas, portanto, que insistir no "ideal" do planejador racional e objetivo e procurar modelar seu comportamento a partir dessa premissa, é um caminho que necessariamente leva a muitos equívocos.

5.2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação evidenciou que planejadores se valem tanto da intuição quanto da razão, entendendo tais aspectos como complementares, conforme se frisou ao longo do trabalho. A abordagem aqui proposta recusa, portanto, o pretense planejador exclusivamente racional que teve em Taylor seu esteta máximo. O estudo deixa claro que, no entendimento do processo de planejamento, é necessária uma visão mais abrangente do homem, tratando-o como uma unidade integrada em que a razão e a intuição convivem de forma indissociável.

A idéia é, longe de negar as manifestações racionais presentes no planejamento das organizações, questionar o mito da racionalidade objetiva que tem obscurecido a compreensão do comportamento humano nas empresas e nas atividades sociais em geral. Conforme sintetiza Sérgio Leitão (1995, p.115): "Precisamos de um novo paradigma que, sem renegar a razão, reconheça o afetivo a ela associado, definindo o ser humano como uma complexa integração de corpo, intelecto, emoção e espírito. Não se trata de pregar a anti-razão, mas de reconhecer a integração entre razão e emoção, corpo e mente, ao invés de tratá-los como se fossem elementos antagônicos, induzidos pela clássica divisão cartesiana. Não se trata de excluir, mas de ampliar".

O desafio que se coloca é, portanto, superar os dualismos do pensamento ocidental, sublinhando a complexidade e a singularidade que caracterizam o ser humano, resgatando, assim, o homem integral multifacetado pela ciência tradicional e seu modo de ver o mundo. É a partir deste entendimento que Antônio Carneiro (1995) aponta para necessidade de se fazer uma revisão crítico-reflexiva das teorias organizacionais, de forma que sejam permeadas as contradições entre irracionalismo e racionalismo, tão presentes na dinâmica organizacional e ocultas pela maioria. Busca-se, como Guerreiro Ramos (1981), uma nova abordagem da teoria organizacional que se faça sensível aos pontos cegos de sua conceptualização e que se redefina sobre bases substantivas.

A esse respeito, vale registrar a contundente crítica que Christiane Godoi (1995) dirige às teorias organizacionais, em sua dissertação de Mestrado: "O ilógico, o 'irracional' e o incompreensível aparecem no discurso cotidiano daqueles que se apresentam e são demandados a resolver problemas organizacionais. Um inapreensível, incapturável que, no entanto, circula, estragando a linearidade causal das variáveis contruídas pelos 'cientistas' organizacionais. A sensibilidade é suficiente à percepção de que algo escapa e de que são precisos constructos, teorias, métodos e técnicas além das disponíveis. Se a linguagem não encaixa no real, ainda mais deficientes são as teorias organizacionais que acompanham de longe a vida das organizações. Teorizações descritivas e estáticas insuficientes a explicar inclusive a esfera fixa das organizações sequer tangenciam o que há de dinâmico, deslizando - captura, por certo, impossível, mas seguramente passível de um contorno, de

um movimento, no mínimo paralelo".

Acredita-se que a ênfase em processos guiados unicamente pela lógica racional é, no fundo, apenas a face mais deformada da sedução que a coerência e a objetividade exercem sobre os teóricos da Administração. Nietzsche se ria muito dessa obsessão pela coerência, uniformidade e continuidade, que gera nos homens um apego aos sistemas consistentes, sem os quais a imaginação se sente como que cancelada e inerte, como se o caso não fosse exatamente o oposto. Dizia o sábio alemão: "Há cérebros sistemáticos que tomam um sistema de idéias por mais verdadeiro, se ele se deixa encaixar em quadros e tabelas traçados de antemão. As ilusões nesse domínio são inúmeras, quase todos os sistemas se referem a ele. Mas o preconceito fundamental é acreditar que a ordem, a clareza, o método têm a ver com o ser verdadeiro das coisas, ao passo que ao contrário, a desordem, o caos, o imprevisto não se manifestam senão num mundo falso ou insuficientemente conhecido - em suma, são um erro: eis aí um preconceito moral".

A concepção ortodoxa de ciência, a valorização da objetividade, o desejo de obter fórmulas pragmáticas para bem decidir e a dificuldade em lidar com a subjetividade e com o inconsciente são barreiras para uma mudança de mentalidade (Leitão, 1995). Para se romper com a visão reducionista do mecanicismo, é necessário abdicar de receitas prontas e modelos prescritivos, permitindo o desenvolvimento de capacidades que penetrem potencialidades humanas normalmente pouco conhecidas. Afinal, Kant (1988) já se referia aos preceitos e fórmulas e aos instrumentos mecânicos do uso racional como "os grilhões de uma menoridade perpétua".

Esta mudança de postura, a aceitação dos limites da racionalidade e a convivência com ambiguidades e paradoxos não é tarefa fácil. Como Platão (1979) demonstrou na sua alegoria da caverna, a caminhada para o conhecimento supõe que se faça uma libertação pouco agradável. Esta libertação exige o abandono de falsas garantias: para se chegar ao conhecimento é preciso decidir correr o risco de se deparar com o novo.

Como Husserl e Horkheimer (apud Moura, 1996), persegue-se aqui a restauração do sentido autêntico de razão em oposição ao seu conceito acanhado e positivista, reduzido

à racionalidade instrumental. Pretende-se, pois, opor à idéia de razão identificada como cálculo hobbesiano - mera capacidade de adaptar meios a fins perseguidos - a compreensão platônica de razão. Não implica, como lembra Godoi (1995) em trabalhar no campo da irracionalidade, mas em devolver ao domínio da razão os signos excluídos desta esfera em virtude do próprio processo histórico constitutivo da razão que, periodicamente, seleciona, desprende e exclui os elementos indesejáveis.

Restaurado o sentido autêntico de razão, fundado no modelo inaugurado por Platão e, uma vez afastado o prejuízo "objetivista", a subjetividade será restituída ao seu papel de solo comum onde todos os conhecimentos encontram a sua raiz, e onde se originam todas as verdades, tanto teóricas quanto axiológicas e práticas (Moura, 1996).

Negar a comodidade de certezas tranquilizadoras que repousam sobre os dados objetivos das experiências é evitar o impulso vulgar de ignorar tudo aquilo que aparece como estrangeiro à razão - impulso que desvirtua e contamina a construção de uma teoria gerencial abrangente e verdadeira. Este trabalho se constitui uma sugestão para visitar as teorias administrativas existentes com os conhecimentos que estão surgindo em novas áreas de fronteira. Tornar compreensível a experiência humana nas organizações e captar sua complexidade e riqueza tem sido a tarefa de autores comprometidos com a aceitação dos limites da racionalidade e com a manifestação do intuitivo nas organizações. Este é o caminho que aqui se está trilhando.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01. ACKOFF, Russel L. Planejamento empresarial. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1976.
02. AGOR, Weston H. *Intuition in organizations: leading and managing productively*. Newbury Park, Sage Publications, 1989.
03. _____. The logic of intuition: how top executives make important decisions. In: AGOR, Weston H. (org.). *Intuition in organizations: leading and managing productively*. Newbury Park, Sage Publications, 1989a.
04. _____. Wanted: the intuitive director: how to enhance the board's intuitive decision-making powers. In: AGOR, Weston H. (org.). *Intuition in organizations: leading and managing productively*. Newbury Park, Sage Publications, 1989b.
05. ALLISON, Graham T. *Essence of decision: explaining the cuban missile crisis*. Boston, Little & Brown, 1971.
06. ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo, Atlas, 1991.
07. ARENDT, Hannah. *Eichmann em Jerusalém: um relato sobre a banalidade do mal*. São Paulo, Diagrama e Texto, 1983.
08. _____. *Entre amigas*. Rio de Janeiro, Relume Dumará, 1995.

09. _____ . *Origens do totalitarismo*. São Paulo, Companhia das Letras, 1989.
10. BACHRACH, Peter & BARATZ, Norton S. Poder e Decisão. In: CARDOSO, Fernando H. & MARTINS, Carlos E. (org.). *Política e Sociedade*. São Paulo, Nacional, 1981.
11. BALDRIDGE, J. Victor. Strategic planning for higher education: does the emperor have any clothes? In: BALDRIDGE, J. V. & DEAL, T. *The dynamics of organizational change in education*. Berkeley, McCutchan Publishing Corporation, 1983.
12. BOULDING, Kenneth. Reflections on planning: the value of uncertainty. *Technology Review*, 1974, p.8.
13. BRAGA, Nice. O processo decisório em organizações brasileiras. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 21(3), 1987.
14. BROMLEY, Ray. O processo de planejamento: lições do passado e um modelo para o futuro. In: BROMLEY, R. & BUSTELO, E. S. *Política X técnica no planejamento*. São Paulo, Brasiliense, 1982.
15. BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jaques & SCHOUTHEETE, Marc de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1982.
16. BRYSON, John M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco, Jossey-Bass, 1989.
17. CAPRA, Fritjof. *O ponto de mutação*. São Paulo, Cultrix, 1982.

18. _____ . *O tao da fisica*. São Paulo, Cultrix, 1975.
19. _____ . *Sabedoria incomum*. São Paulo, Cultrix, 1990.
20. CARAVANTES, Geraldo R. Administração sistêmica por objetivos e resultados - ASPOR. In: MOTTA, Paulo R. & CARAVANTES, Geraldo R. *Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais*. Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.
21. CARNEIRO, Antônio M. Teorias organizacionais: do ceticismo à consciência crítica. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 29(2), 1995.
22. CARVALHO, Horácio Martins. *Introdução à teoria do planejamento*. São Paulo, Brasiliense, 1979.
23. CASTOR, B. V. Jobim & SUGA, Nelson. Planejamento e ação planejada: o difícil binômio. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 22(1), 1988.
24. CASTRO, L. M. Motta de. Planejamento estratégico. In: *Universidade: organização, planejamento e gestão*. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.
25. CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo, Atlas, 1991.
26. CHAUI, Marilena. *Convite à Filosofia*. São Paulo, Ática, 1995.
27. _____ . Público, privado e despotismo. In: NOVAES, Adauto (org.). *Ética*. São Paulo, Companhia das Letras, 1992.
28. COHEN, Michael D. & MARCH, James G. Decisions, presidents, and status. In: MARCH, James G. & OLSEN, Johan P. *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen, Universitetforlaget, 1982.

29. DELFIM NETTO, Antônio. *Planejamento para o desenvolvimento econômico*. São Paulo, Livraria Pioneira, 1966.
30. DIAS, José Maria A. M. Planejamento organizacional: conceito e tendências. In: VASCONCELLOS Fo., Paulo. *Planejamento empresarial: teoria e prática*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1982.
31. ETZIONI, Amitai. Humble decision making. *Harvard Business Review*, 67(4), 1989.
32. _____ . Mixed-scanning: a "third" approach to decision-making. *Public Administration Review*, 27(5), 1967.
33. FALCON, Francisco J. Calazans. *Iluminismo*. São Paulo, Ática, 1989.
34. GARCIA, Ramon M. Acidentes em sistemas sociotécnicos de alto risco: uma proposta de "planejamento institucional" para os sistemas de energia elétrica. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 26(4), 1992.
35. GODOI, Christiane Kleinübing. *Psicanálise e Organizações*. Dissertação de Mestrado. Florianópolis, UFSC/CPGA, 1995.
36. GOLDBERG, Philip. The many faces of intuition. In: AGOR, Weston H. (org.). *Intuition in organizations: leading and managing productively*. Newbury Park, Sage Publications, 1989.
37. GROSS, Bertram M. O planejamento numa era de revolução social. In: BROMLEY, R. e BUSTELO, E.S. *Política X técnica no planejamento*. São Paulo, Brasiliense, 1982.
38. HARMON, Michael M. "Decision" and "action" as contrasting perspectives in organization theory. *Public Administration Review*, 49(2), 1989.

39. HARPER, Stephen C. Intuition: what separates executives from managers. In: AGOR, Weston H. (org.). *Intuition in organizations: leading and managing productively*. Newbury Park, Sage Publications, 1989.
40. HIRSCHMAN, Albert O. *As paixões e os interesses: argumentos políticos para o capitalismo antes de seu triunfo*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1979.
41. HOLANDA, Nilson. *Planejamento e projetos*. Rio de Janeiro, APEC, 1975.
42. ISENBERG, Daniel J. How senior managers think. In: AGOR, Weston H. (org.). *Intuition in organizations: leading and managing productively*. Newbury Park, Sage Publications, 1989.
43. JUNG, Carl G. *O homem e seus símbolos*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1977.
44. _____. *Tipos psicológicos*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
45. KANT, Immanuel. *A paz perpétua e outros opúsculos*. Lisboa, Edições 70, 1988.
46. _____. *Crítica da razão pura*. São Paulo, Abril Cultural, 1980.
47. LANGLEY, Ann. Between "Paralysis by Analysis" and "Extinction by Intinct". *Sloan Management Review*, 36(3), 1995.
48. LEITÃO, Sérgio P. Capacidade decisória em decisões não-estruturadas: uma proposta. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 27(4), 1993.
49. _____. Repensando a questão da decisão organizacional e seu paradigma. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 29(2), 1995.

50. LÖWY, Michael. *As aventuras de Karl Marx contra o Barão de Münchhausen: marxismo e positivismo na sociologia do conhecimento*. São Paulo, Busca Vida, 1987.
51. LÜDKE, Menga & ANDRÉ, Marli. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo, EPU, 1986.
52. MAQUIAVEL, Nicolau. *O Príncipe*. São Paulo, Hemus, 1977.
53. MARCH, James G. The technology of foolishness. In: MARCH, James G. & OLSEN, Johan P. *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen, Universitetforlaget, 1982.
54. _____ . & OLSEN, Johan P. Organizational Learning and the ambiguity of the past. In: MARCH, James G. & OLSEN, Johan P. *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen, Universitetforlaget, 1982.
55. MCGINNIS, Michael A. The key to strategic planning: integrating analysis and intuition. *Sloan Management Review*, Fall, 1984.
56. MEYER Jr, Victor. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In: *Universidade: organização, planejamento e gestão*. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.
57. _____ . Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: *Temas de administração universitária*. Florianópolis, UFSC/CPGA/NUPEAU, 1991.
58. MINTZBERG, Henry. *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. New York, Free Press, 1989.

59. _____ . Planning on the left side and managing on the right. *Harvard Business Review*, 54(4), 1976.
60. _____ . The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 1994.
61. _____ . The pitfalls of strategic planning. *California Management Review*, 36(1), 1993.
62. _____ . *Trabalho do executivo: o folclore e o fato*. São Paulo, Nova Cultural, 1986.
63. MÖLLER, Renato C., OLIVEIRA, Flávio M. & FONTE Fo., Joaquim R. A intuição e suas máscaras: as armadilhas do ilógico na teoria gerencial contemporânea. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 27(1), 1993.
64. MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro, Record, 1991.
65. _____ . Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. In: VASCONCELLOS Fo., Paulo. *Planejamento empresarial: teoria e prática*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1982.
66. _____ . Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 22(3), 1988.
67. _____ . Visão contemporânea da teoria administradiva. In: MOTTA, Paulo Roberto & CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. *Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais*. Porto Alegre, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

68. MOURA, Carlos Alberto R. A invenção da crise. In: NOVAES, Adauto (org.). *A Crise da Razão*. Rio de Janeiro, Editora Schwarcz, 1996.
69. NOVAES, Adauto. A lógica atormentada. In: NOVAES, Adauto (org.). *A Crise da Razão*. Rio de Janeiro, Editora Schwarcz, 1996.
70. OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças de. *Planejamento estratégico*. São Paulo, Atlas, 1986.
71. PARSON, Mary Jean & CULLIGAN, Matthew J. *Planejamento: de volta às origens*. São Paulo, Best Seller, 1988.
72. PEREIRA, José Carlos. Sobre o uso do termo racional em economia e administração. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, 17(1), 1977.
73. PETERS, Thomas J. & WATERMAN Jr, Robert H. *Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la*. São Paulo, Harper & Ron, 1983.
74. PETERSON, Marvin W. Analysing alternative approaches to planning. In: JEDAMUS, P.; PETERSON, M. W. et al. *Improving academic management: a handbook of planning and insitucional research*. San Francisco, Jossey-Bass, 1989.
75. PFEFFER, Jeffrey. *Organizaciones y teoria de la organizacion*. Buenos Aires, El Ateneo, 1982.
76. PLATÃO. *A República. Livro VII*. Brasília, Editora UnB.
77. RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1981.

78. REALE, Miguel. *Introdução à Filosofia*. São Paulo, Saraiva, 1988.
79. REID, David M. Where planning fails in practice. *Long Range Planning*, 23(2), 1990.
80. RODRIGUES, Suzana B. Processo decisório em universidades: teoria III. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 19(4), 1985.
81. ROGOZINSKI, Jacob. O Terror e seu inimigo. In: NOVAES, Adauto (org.). *A Crise da Razão*. Rio de Janeiro, Editora Schwarcz, 1996.
82. ROUANET, Sérgio Paulo. A deusa Razão. In: NOVAES, Adauto (org.). *A Crise da Razão*. Rio de Janeiro, Editora Schwarcz, 1996.
83. _____ . *As razões do iluminismo*. São Paulo, Companhia das Letras, 1987.
84. ROWAN, Roy. *Gerente por intuição*. Rio de Janeiro, Record, 1986.
85. SIMON, Herbert A. A racionalidade no processo decisório em empresa (Conferência Nobel). *Revista Brasileira de Economia*. Rio de Janeiro, 38(1), 1984.
86. _____ . *As ciências do artificial*. Coimbra, Armênio Amado, 1981.
87. _____ . *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1970.
88. _____ . Making management decisions: the role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, 1(1), 1987.
89. SOUZA, Márcio. No ocaso do século XX. Seminário: A Crise da Razão. Rio de Janeiro, 1995.

90. THIOLENT, Michel J. M.. Aspectos qualitativos da metodologia de pesquisa com objetivos de descrição, avaliação e reconstrução. *Cadernos de Pesquisa*, 49, 1984.
91. VALLE, Rogério. A crise do taylorismo. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 27(4), 1993.
92. VERGARA, Sylvia C. Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 25(3), 1991.
93. _____ . Sobre a intuição na tomada de decisão. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 27(2), 1993.
94. _____ & Branco, Paulo D. Em busca da visão de totalidade. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 33(6), 1993.
95. _____ . Intuição e programas de treinamento e desenvolvimento. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 28(4), 1994.
96. WEICK, Karl E. The social psychology of organizing. New York, Random House, 1979.
98. WHITAKER FERREIRA, Francisco. *Planejamento: sim e não*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1981.
99. WILDAVSKY, Aaron. If planning is everything, maybe it's nothing. In: *Planning Perspectives for Education*, 1975.
100. _____ & CAIDEN, Naomi. *Planning and Budgeting in poor countries*. London, Transaction Publishers, 1990.