

Fixação do sentido objetivo: processos cognitivos organizacionais na incerteza e conflito

PAULO TROMBONI DE SOUZA NASCIMENTO ¹

¹ UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP) / FACULDADE DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO, SÃO PAULO – SP, BRASIL

Resumo

Este ensaio teoriza sobre a fixação do sentido objetivo em decisões e ações de alta discricionariedade sob conflito e incerteza. O objetivo é reunir argumentos na literatura e articulá-los para mostrar como essa fixação acontece. A abordagem de desenvolvimento conceitual foi uma revisão pragmática e integrativa da literatura sobre tomada de decisões estratégicas. Emergem dois tipos de sentidos objetivos. O sentido objetivo geral da ação estratégica consiste na missão e objetivos sistêmicos fixados pela coalizão dominante. Sob incerteza e conflito, guiados pelo sentido objetivo geral, processos cognitivos organizacionais identificam e analisam incertezas, diagnosticam situações, selecionam oportunidades, elaboram alternativas, gerenciam conflitos e fixam o sentido objetivo específico. Tais processos são imanentes ao desenvolvimento de alternativas e à escolha dentre elas. Três conceitos – processos cognitivos organizacionais, relações sociais necessárias à organização e sentido objetivo específico – e sua articulação causal são a principal contribuição deste trabalho. O pragmatismo organizacional prevalece, assim como uma interpretação que fixa sentidos objetivos.

Palavras-chave: Objetividade na administração. Estratégia comportamental. Pragmatismo organizacional. Administração cognitiva.

Objective meaning fixation: organizational cognitive processes under uncertainty and conflict

Abstract

This essay concerns the fixation of objective meaning in high-discretion decisions and actions under uncertainty and conflict. It collects and develops arguments in the literature, to show how this fixation happens. The approach to concept development was a pragmatic and integrative literature review on strategic decision-making. There are two kinds of objective meanings. The general objective meaning of strategic action consists of the mission and systemic objectives set by the organization's dominant coalition. Under conflict and uncertainty, guided by the general objective meaning, organizational cognitive processes identify and analyze uncertainties, manage conflict, and set the specific objective meaning. Such processes are immanent in the development of and choice among alternatives. These concepts – organizational cognitive processes, necessary social relationships to organization, and specific objective meaning – and their causal articulation are the main contribution of this piece. Organizational pragmatism prevails as well as an interpretation that fixates objective meanings.

Keywords: Objectivity in management. Behavioral strategy. Organizational pragmatism. Cognitive management.

Fijación del sentido objetivo: procesos cognitivos organizacionales en la incertidumbre y conflicto

Resumen

Este ensayo teoriza sobre la fijación del sentido objetivo en las decisiones y acciones de alta discrecionalidad, bajo conflicto e incertidumbre. El objetivo es coleccionar y desarrollar argumentos en la literatura y articularlos para mostrar cómo ocurre esa fijación. El enfoque de desarrollo conceptual fue una revisión pragmática e integrativa de literatura sobre toma de decisiones estratégicas. Emergen dos tipos de sentido objetivo. El sentido objetivo general de la acción estratégica consiste en la misión y objetivos sistémicos definidos por la coalición dominante. Bajo incertidumbre y conflicto, guiados por el sentido objetivo general, procesos cognitivos organizacionales identifican y analizan incertidumbres, diagnostican situaciones, seleccionan oportunidades, elaboran alternativas, gestionan conflictos y fijan el sentido objetivo específico. Dichos procesos son imanentes al desarrollo y a la elección de alternativas. Tres conceptos – procesos cognitivos organizacionales, relaciones sociales necesarias a la organización, y el sentido objetivo específico – y su articulación causal son la principal contribución de este trabajo. Prevalece el pragmatismo organizacional, así como una interpretación que fija sentidos objetivos.

Palabras clave: Objetividad en la administración. Estrategia comportamental. Pragmatismo organizacional. Administración cognitiva.

Artigo submetido em 10 de agosto de 2021 e aceito para publicação em 24 de novembro de 2021.

[Versão traduzida]

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120210158>

INTRODUÇÃO: O SIGNIFICADO OBJETIVO DA AÇÃO ESTRATÉGICA

Na gestão operacional e tática, pouco importa o pensamento íntimo do administrador. O sentido de suas decisões e ações é objetivo, devido à demanda por resultados e processos institucionalizados. Como foi dito em Nascimento (2008), em um artigo sobre “O sentido objetivo da prática administrativa”,

[o sentido subjetivo das práticas administrativas] [...] refere-se ao que quer que possa estar na mente de um administrador [...] O sentido objetivo se refere às condicionantes da situação objetiva posta. Entre essas condicionantes estão [...] o sistema de práticas administrativas, [...] os interesses e finalidades da organização, [...] normas e valores, [...] hierarquia [...] (Nascimento, 2008, p. 13).

Estas condições criam uma “lógica da situação” (Popper, 1978), e assim “a racionalidade instrumental predomina na prática administrativa e se converte em rotina” (Nascimento, 2008, p. 13).

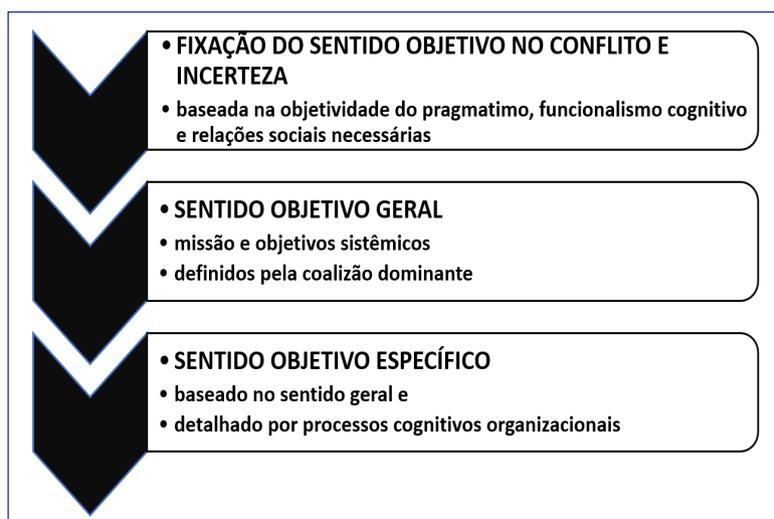
Neste artigo, Nascimento identificou a missão da organização e os objetivos sistêmicos como a principal fonte dos significados objetivos das práticas administrativas. Abaixo, estes foram denominados o sentido objetivo geral. O autor não fez uma distinção clara entre decisões e ações de baixa e alta discricionariedade. Tampouco separou as rotinas e práticas operacionais das decisões. Isto significa que o assunto principal do artigo são as decisões e ações operacionais: as rotinas. Como abordar o sentido dessas decisões e ações de alta discricionariedade para os administradores em situações altamente incertas e conflituosas?

À medida que as decisões e ações avançam para o nível estratégico, os tomadores de decisão ganham crescente discricionariedade sobre o que farão (Quinn, 1980; Thompson, 2003). Este ponto será analisado mais adiante na subseção relativa à incerteza e discricionariedade. Como encontrar o sentido objetivo dessas ações e decisões de alta discricionariedade? Uma abordagem é pensar nelas como subjetivas. Entretanto, isto é incompatível com a realidade dentro e em torno de organizações sujeitas às necessidades de recursos, relações sociais necessárias e conflitos entre as partes interessadas.

O objetivo deste ensaio é mostrar como o **sentido objetivo** das decisões e ações é construído e estabelecido nestas situações.

A Figura 1 abaixo resume como a fixação do sentido objetivo é concebida neste trabalho. O primeiro passo é estabelecer os fundamentos da teorização do artigo sobre o sentido objetivo: objetividade pragmática, funcionalismo cognitivo e relações sociais necessárias. Isto permite a exploração da literatura estratégica para extrair o sentido objetivo geral da tomada de decisão: missão e objetivos sistêmicos definidos pela coalizão dominante. Mas sob conflito e incerteza, este sentido geral não é suficiente. Um sentido específico é necessário. Este sentido objetivo específico é criado e elaborado por processos cognitivos organizacionais que são guiados pelos significados objetivos gerais. Estes processos cognitivos acompanham o desenvolvimento de alternativas de decisão e chegam ao sentido específico associado ao curso de ação finalmente escolhido: o terceiro quadro da Figura 1.

Figura 1
A fixação do sentido objetivo



Fonte: Elaborada pelo autor.

FIXAÇÃO DO SENTIDO E OBJETIVIDADE

Sentido, pragmatismo e objetividade

A realidade das organizações não é a mesma que a das coisas. É uma realidade de atividades, processos e relacionamentos. Por um tempo, pode ser uma rede latente. Mas, sem ação, mesmo essa rede latente se dissolve (Giddens, 1984; Mingers, 2000). Daí, a perspectiva pragmática “Organizações em Ação” adotada aqui (Thompson, 2003). Nascimento (2009) fornece um conceito assim objetivo e crítico de organização.

Este trabalho parte de um conceito pragmático de “sentido”. Ele se baseia na ação, como em Marx e Engels (1976), Peirce (1878), e Vico (1999).

Para um diálogo intersubjetivo frutífero, ideias “claras e distintas” (Descartes, 1979, p. 37) são obrigatórias (Peirce, 1878). Entretanto, Peirce pensa que elas são insuficientes para o realismo, para fazer a ponte entre a inacessibilidade mútua das mentes e o abismo dualista cartesiano entre a mente e a realidade. Para tornar as ideias realistas, o pragmatismo de Peirce estende o método da ciência moderna - previsão e experimentação - a toda a elaboração de ideias e conceitos.

Não importa como os sentidos humanos capturam a realidade, porque o mesmo aparelho de percepção é o meio comum de observar a ação em si, seus antecedentes e suas consequências. É o meio de apreender e modelar a realidade, mas também de observar as ações prescritas e seus resultados. O próprio agente pode verificar a realidade de suas próprias declarações e das declarações dos outros. A insuficiência para ancorar o realismo se dissolve se o sujeito considerar os efeitos sensoriais de sua ação sobre si mesmo. Aqui, Peirce concorda com a II Tese de Marx e Engels contra Feuerbach:

A questão de saber se a verdade objetiva pode ser atribuída ao pensamento humano não é uma questão de teoria, mas uma questão prática. O homem tem que provar a verdade, ou seja, a realidade e o poder, a atualidade de seu pensamento na prática. A disputa sobre a realidade ou não-realidade do pensamento que é isolada da prática é uma questão puramente escolástica (Marx & Engels, 1976, p. 12)

A perspectiva filosófica aqui é a do pragmatismo realista: para viver, uma pessoa depende de ações no mundo real, que dela independe. Este mundo real afeta seus sentidos sobre os fenômenos, suas ações e seus resultados. Esta dependência múltipla impõe o consenso intersubjetivo sobre a realidade, porque outros devem lidar com o mesmo mundo independente.

Vejamos um exemplo trivial. Estou com fome. Alguém me diz que as maçãs alimentam a fome. Então ele ou ela me dá ou aponta maçãs. Basta comer uma para verificar o que ouvi. Irrelevantes são os *quaglia*, os famosos sentidos subjetivos, incognoscível por terceiros. Como na tirada atribuída a Deng Xiaoping, “não importa se um gato é preto ou branco, desde que cace ratos”. Somente são relevantes as propriedades perceptíveis de satisfação da fome da maçã. Na prática, cada pessoa verifica estas propriedades por si mesma.

Na verdade, este pragmatismo realista é necessário para a comunicação entre os agentes. Sem ele, não há como estabelecer uma compreensão compartilhada dos símbolos. Qualquer pessoa poderia associar qualquer coisa a qualquer símbolo. A compreensão mútua tornar-se-ia impossível sem referência e ação compartilhadas no mundo.

Clareza e distintividade não são suficientes. No pragmatismo, a objetividade nasce da intersubjetividade. Cada sujeito, na ação, testa a realidade das ideias recebidas na vida cotidiana. Na sociedade, os especialistas contestam e verificam uns aos outros as ideias sobre temas científicos e técnicos. A princípio, o leigo adere pela autoridade de terceiros, mas, reserva o julgamento final até que resultados tangíveis e perceptíveis se tornem disponíveis. Isto é realismo pragmático sobre o sentido. Em última análise, refere-se à verificação ou falsificação pelo sujeito na sua própria prática.

A fixação do sentido

Para Peirce (1877), o problema do conhecimento pragmático é o método de fixação de crenças: tenacidade, autoridade, *a priori*, e realismo científico. Há uma clara evolução entre estes métodos no que concerne à publicidade e à verificabilidade.

O método da tenacidade individual é apenas um lembrete de que qualquer pessoa pode manter firme sua própria opinião. Este método não reconhece o caráter público (intersubjetivo) das crenças e serve apenas para estabelecer convicções pessoais.

O método da autoridade remete a opinião de cada um à aceitação das ideias de terceiros. Este método tem a grande vantagem de produzir crenças intersubjetivas. Consegue gerar um consenso amplo e duradouro. Entretanto, abre o caminho para a imposição institucional das opiniões de uma elite política ou religiosa. Para Peirce (1877, p. 9),

Onde quer que haja uma aristocracia, ou uma guilda, ou qualquer associação de uma classe de homens cujos interesses dependem ou supostamente dependem de certas proposições, inevitavelmente serão encontrados alguns traços deste produto natural do sentimento social (Peirce, 1877, p. 9, tradução nossa).

Na sociedade científica e tecnológica atual, todos devem confiar nos especialistas (Giddens, 2004, pp. 83-92), a nova elite do conhecimento, pois muitas vezes as pessoas não podem, por si mesmas, verificar as opiniões desses especialistas, a menos que os resultados práticos os façam reconsiderar sua confiança inicial.

Na realidade contemporânea, o método da autoridade é continuamente desafiado e superado pelo método *a priori*. A variedade da experiência humana não acomoda facilmente as presunções e imposições de terceiros. A consequência é a reflexão crítica sobre os fundamentos das crenças recebidas e a fixação de sistemas de crenças baseados em suposições escolhidas pessoalmente. Para Peirce (1877), este é um método racional-especulativo, e sua vantagem é reconhecer que as crenças são públicas e discutíveis. Entretanto, o método *a priori* não oferece meios para resolver desacordos sobre as suposições escolhidas pessoalmente, uma vez que sua verdade é assumida *a priori*!

Peirce destaca a impotência destes métodos para resolver o desacordo e a divergência. Faltam-lhes os meios para apoiar suas suposições, seus fundamentos. Ele ressalta que é crucial acrescentar outra regra à clareza e precisão das ideias. É considerar

[...] quais efeitos que concebivelmente teriam atuações práticas, as quais imaginamos que o objeto de nossa concepção possua. Então, nossa concepção desses efeitos é o conjunto de nossa concepção do objeto (Peirce, 1878, p.73).

Isso é realismo científico aplicado à fixação de sentido. Daí o pragmatismo e o sentido objetivo. Ele pode ser comunicado intersubjetivamente e verificado independentemente por todo interlocutor. O sentido subjetivo, por outro lado, pode ser vagamente comunicado, mas não verificado de forma independente.

MÉTODO

Conceitos integrativos

Como sabemos desde Barnard (1942) e Simon (1997), a racionalidade da organização é mais ampla do que a dos indivíduos. O compartilhamento de informações e conhecimentos e a construção e implementação de alternativas resulta em um processo de cognição compartilhada. O desafio para a administração não é estudar a cognição individual, mas sim a da organização. Isto requer integração entre diferentes perspectivas teóricas e requer a criação de conceitos ponte entre as várias disciplinas. Assim, surge uma tarefa ontológica de reconstrução conceitual do tema em estudo.

Thomas (1992, p. 265), por exemplo, define-se como um “teórico integrativo” porque ele se sente “desconfortável sem modelos conceituais que conciliem fatos e perspectivas em algum modelo maior”. Há dois caminhos possíveis no que diz respeito à teorização sobre a tomada de decisões. Um segue a clássica literatura normativa sobre a tomada de decisões. Este trabalho seguirá a alternativa. A abordagem descritiva. Isto leva à abordagem ampla de Hambrick e Crossland (2018), a qual aqui implica numa teorização integrativa que une perspectivas filosóficas, cognitivas, políticas, de processo e práticas.

Isto também leva ao principal conceito teórico integrativo neste ensaio: a ideia de processo cognitivo organizacional. Como não existe um cérebro ou mente organizacional, este processo cognitivo precisa de outra construção integradora – as relações sociais necessárias – para ser estabelecido dentro de uma ação organizada.

A abordagem analítica

O objetivo deste ensaio teórico é mostrar como o sentido objetivo das decisões e ações é construído e estabelecido sob conflito e incerteza. Isto requer uma abordagem analítica. A abordagem aqui é bastante clara. O “sentido” no título é tornado objetivo porque está ancorado em práticas e processos reais. A tarefa aqui é revelar quais e onde estão aquelas práticas e processos que conferem objetividade ao “sentido” nos processos de decisão. Particularmente, aqueles em que os tomadores de decisão têm maior liberdade para formular problemas e alternativas, nas chamadas decisões de alta discricionariedade!

As práticas e processos acima mencionados dizem respeito à tomada de decisões em seus esforços para desenvolver alternativas viáveis e aceitáveis. Viabilidade porque a organização tem ou pode adquirir os meios necessários e executar os processos requeridos. Aceitável porque as alternativas cogitadas devem evitar a forte oposição de um conjunto decisivo de partes interessadas.

Portanto, a fixação de sentido, uma ideia derivada de Peirce, deve ser encontrada em práticas e processos organizacionais, aqui batizados de processos cognitivos organizacionais, que acompanham, cercam e infundem sentido às decisões e ações da organização.

Como queremos uma latitude máxima de sentido aberto, a melhor maneira de proceder é examinar a literatura estratégica para a tomada de decisões e depois procurar o que poderia ancorar a fixação do sentido no mundo real. Além da realidade física, sempre uma restrição na tomada de decisões, existem restrições sociais muito fortes, aqui encontradas nas relações sociais necessárias à organização.

Portanto, o “onde” acima mencionado são as relações sociais necessárias dentro e em torno das organizações, uma ideia claramente derivada de Marx.

Para atingir o objetivo deste ensaio teórico, então, basta mergulhar na literatura de decisões e ações estratégicas, que remete a fixação objetiva ao vasto corpo de conhecimento científico pertinente. Na verdade, a literatura já mostra muito sobre como estabelecer um sentido objetivo. Apenas não está ciente que isto faz parte do que se trata: criar e fixar um sentido altamente fundamentado na realidade.

Este trabalho utiliza o método de revisão da literatura sobre decisão estratégica à luz do pragmatismo (Peirce), das relações de produção necessárias (Marx), e da abordagem cognitivista da gestão. Em seguida, extrai os elementos para compor os constructos integradores “processo cognitivo organizacional”, “relações sociais necessárias dentro e em torno das organizações”, e “sentido objetivo específico” e para elaborar suas implicações.

O restante deste ensaio procura então por estes processos cognitivos organizacionais e sua ancoragem nas relações sociais necessárias. E faz isso de forma integradora e pragmática (Peirce novamente): revendo a literatura em busca de práticas e processos e para mostrar o que os torna difíceis de evitar por qualquer interessado.

A FIXAÇÃO DO SENTIDO OBJETIVO GERAL DA AÇÃO ESTRATÉGICA

Objetividade, relações sociais necessárias e dependência de recursos

A ideia de “relação social necessária para a organização” é aqui derivada da ideia de relações de produção necessárias (Marx & Engels, 1976, p. 41). São relações socioeconômicas necessárias e inescapáveis, que provêm da divisão do trabalho na sociedade e nas organizações. São relações polares, de conflito latente, que estabelecem um sistema de relações recíprocas, contínuas e sistemáticas, de demanda e de entrega entre subordinados e chefes, fornecedores e clientes, prestadores e mutuários, proprietários e acionistas, empregadores e empregados etc.

As relações trabalhistas são necessárias e impõem obrigações inescapáveis aos indivíduos e organizações. A organização precisa de recursos humanos. O indivíduo precisa de uma fonte de meios de subsistência. A pessoa é livre para assumir um contrato de trabalho, mas não é livre no trabalho. Se alguém não cumprir as obrigações contratadas, ele ou ela é punido ou substituído, mas, alguém deve cumprir os requisitos de trabalho da organização.

Da mesma forma, a organização lida com clientes, acionistas, fornecedores etc., que também exigem retribuição e pagamento. Os clientes (ou patrocinadores) definem a missão para a organização. Os clientes querem bens e serviços adequados e baratos e, em troca, fornecem recursos necessários e suficientes para pagar funcionários, fornecedores e outras partes interessadas.

Para Thompson (2003) esta rede de transações define o “domínio da ação organizada”, seu ambiente operacional (Dill, 1958 como citado em Thompson, 2003): fornecedores; pessoal; capital; concorrentes; cenários regulatórios etc. Este domínio define a natureza e a forma das relações e obrigações cobradas dentro e em torno da organização. Pfeffer e Salancik (2003) enfatizaram como a dependência de recursos domina as ações organizacionais e explica a influência e o poder dos interessados.

As transações têm um sentido objetivo, especialmente quando repetidas. A satisfação de clientes, fornecedores, banqueiros, funcionários, reguladores, mídia e outras partes interessadas não é subjetiva. Os produtos e resultados oferecidos precisam convencê-los. São trocas! Funciona se os interessados concordarem em fornecer os recursos para a cooperação. Assim, um acordo sobre o sentido exato (objetivo) das atividades e intercâmbios é logo estabelecido. Na ausência de um entendimento intersubjetivo, as transações não acontecem, e a organização fenece e até se extingue.

Reforçando essa objetividade, as transações envolvem múltiplos agentes, em diferentes lugares e ocasiões. A demanda agregada é relevante, não os indivíduos. Clientela e interessados são atendidos num mercado disputado por concorrentes. A demanda importante não é a individual, mas a agregada. As transações só acontecem se houver entendimento sobre o que se troca. Nesse ambiente de conflito, legitimado e regulamentado pela sociedade e pelo estado, as demandas dos interessados têm um sentido objetivo que se transmite às missões e objetivos das organizações, que tiram seu sustento dessas trocas.

Isto explica o sentido objetivo geral da ação organizacional. É servir aos clientes (ou patrocinadores), a fonte final de fundos, e garantir que outras partes interessadas forneçam os meios necessários para suas operações. Daí a ênfase nos resultados. Mesmo em organizações voluntárias. As igrejas, por exemplo, exigem o dízimo para apoiar os sacerdotes que dão conforto espiritual à congregação. Sem resultados, a organização é incapaz de manter as relações sociais necessárias para sua existência contínua.

Coalizão dominante, missão, e objetivos sistêmicos

De acordo com Barnard (1942), as organizações têm objetivos estratégicos. Portanto, o sentido das ações organizacionais deve se referir a elas. Como seriam definidas essas metas?

Mintzberg (1983) deixa claro que as metas não precisam ser comuns a todas as partes interessadas. Ele procurou esclarecer como as relações de poder entre elas geram e sustentam as metas organizacionais. As metas seriam definidas por uma coalizão de partes interessadas que se faria dominante. Outras partes são contratadas ou atendidas de outra forma.

O autor (Mintzberg, 1983, pp. 246-247) conclui que há quatro modos, não excludentes, pelos quais se estabelecem os objetivos organizacionais a partir da coalizão dominante:

- um ator dominante impõe seus objetivos, obtendo a cooperação dos demais;
- um grupo cria ou controla uma organização;
 - para alcançar objetivos comuns;
 - ou para promover crenças compartilhadas;
- ou ainda, a mera existência da organização beneficia seus membros, realçando os **objetivos sistêmicos**: sobrevivência, eficiência mínima, independência e, espera-se, crescimento.

A primeira restrição ao estabelecimento dos objetivos é a sobrevivência do sistema de cooperação. Portanto, o primeiro objetivo sistêmico. A sobrevivência não vem de intenções subjetivas. Ela vem de resultados suficientes para atender às demandas de clientes, funcionários e outras partes interessadas. Esta é a teoria do equilíbrio organizacional, de Barnard (1942) e March e Simon (1958).

Assim, uma organização precisa buscar resultados: o objetivo principal no qual persiste e ao qual sempre retorna (Mintzberg, 1983). Isto é o que garante a cobertura dos custos e a obtenção de excedentes. A cobertura dos custos é mais fácil com eficiência. Para enfrentar a concorrência e a incerteza, é necessário um excedente. O crescimento é então uma opção atraente, sempre que possível.

A necessidade de resultados limita os objetivos e as alternativas estratégicas. Eles devem ser viáveis, atraentes e ter níveis adequados de incerteza. Quaisquer que sejam suas escolhas, a organização terá que adequar seus processos produtivos e comerciais ao seu domínio de ação organizada (Thompson, 2003), para atender às exigências de seus mercados e cadeia de fornecimento. Ela também precisa desenvolver as capacidades para enfrentar a concorrência. Tais opções não são arbitrárias. Portanto, as inclinações subjetivas dos líderes são limitadas a alternativas objetivas pela concorrência e pelas partes interessadas com os recursos necessários dentro e ao redor da organização. Há pouco espaço para a subjetividade fantasiosa.

A coalizão dominante geralmente prefere reinvestir em eficiência e crescimento porque é difícil conseguir clientes ou patrocinadores suficientes e porque eles beneficiam os interessados internos e externos. Os objetivos sistêmicos - sobrevivência, crescimento, eficiência e independência - tendem a beneficiar e ser preferidos pelos seus membros. Influenciadores externos tendem a apoiá-los também. Às vezes, os acionistas preferem dividendos mais altos. Às vezes, o aumento dos custos será defendido pelos funcionários e construtores de impérios burocráticos.

A coalizão dominante também enfatiza a missão da organização - quem servir, com o quê e como fazê-lo. Ela pode tornar-se uma ideologia e reforçar o engajamento (Mintzberg, 1983). A ideologia também pode se opor às ideias emergentes necessárias para a sobrevivência e o crescimento, circunstância na qual se torna disfuncional e dificulta a adaptação a novas realidades.

Na contramão da ideologia, os objetivos sistêmicos tendem a deslocar a missão em corporações grandes e diversificadas (Mintzberg, 1983). A missão, entretanto, continua como um objetivo abstrato de satisfação do cliente, a ser operacionalizada em cada negócio.

A disputa sobre objetivos é comum e pode não levar a objetivos primários estáveis, à paralisação, ou a ações inconsistentes e ineficazes. É a arena política de Mintzberg (1983) ou o modelo "garbage-can" de Cyert e March (1963). Situações instáveis podem prejudicar os resultados, facilitando o nascimento de novas coalizões dominantes ou a decadência da organização.

A constituição ou manutenção de uma coalizão dominante é assunto complexo. Os resultados são um elemento crucial para a preservação do poder. Os resultados dependem da capacidade de gestão dinâmica, especialmente a cognitiva (Eggers & Kaplan, 2013), destacando o papel de dirigentes, investidores astutos e pessoal altamente qualificado na coalizão dominante. Com projetos e novos arranjos organizacionais (Van de Ven & Hargreaves, 2017), tais interessados podem tirar proveito dos provedores de recursos estáticos.

Em suma, as organizações têm metas objetivas estabelecidas pela coalizão dominante. Elas vêm de escolhas sobre missão (ou eficácia), sobrevivência, eficiência, crescimento e independência. Toda ação ou decisão estratégica é, portanto, justificada e orientada. O sentido objetivo geral das ações estratégicas é então dado pela busca de resultados, conforme expresso na missão e nos objetivos sistêmicos. Este sentido geral nunca é subjetivo! É, por definição, um acordo viável, de mercado e operacional, sobre um conjunto de metas de alto nível. Caso contrário, a organização murcha e morre.

A FIXAÇÃO DO SENTIDO OBJETIVO ESPECÍFICO DA AÇÃO ESTRATÉGICA

Nas situações voláteis, complexas e ambíguas, há conflitos e incertezas sobre os objetivos e sua relação causal com os meios. Há sempre diferenças sobre os objetivos entre os pontos de vista das partes interessadas. Meios e métodos diferentes também podem ter um impacto diferencial sobre os interessados. Assim, as decisões e seus sentidos objetivos são inicialmente abertos.

Os objetivos específicos fazem parte da geração, seleção e implementação de alternativas. As diferentes coalizões organizacionais podem apoiar diferentes objetivos específicos. Muitas partes interessadas podem não preferir alternativa alguma. Até mesmo os líderes podem estar inseguros. Processos de gestão estratégica, carregados de conflitos, são necessários para se chegar a uma definição. Entrelaçados com eles, os processos cognitivos organizacionais estabelecem os sentidos específicos e objetivos.

Para explicar a geração de sentidos específicos, abaixo o texto esclarecerá sua visão sobre incerteza e discricionariedade na tomada de decisões, o que explica as fontes de conflito. Claro, os conflitos devem ser gerenciados para que não impeçam o desenvolvimento de soluções ou a prospecção e a exploração de oportunidades. Por sua vez, isto leva ao exame de se, e como, a missão e os objetivos sistêmicos se relacionam a diferentes processos de tomada de decisão. Finalmente, o caminho para a fixação do sentido específico emerge dos processos cognitivos da organização dentro dos processos de decisão estratégica.

Incerteza e discricionariedade na tomada de decisões

Na rotina administrativa (Nelson & Winter, 1982), cobram-se práticas institucionalizadas, recomendadas e testadas. Tais práticas são programas de ação (March & Simon, 1958). A ação programada inclui a rotina e muito mais. Em ações não frequentes, é comum que a organização implemente práticas profissionais comprovadas, socialmente legitimadas, algumas até mandatárias. E em situações incertas?

Na teoria clássica normativa da decisão, um problema estratégico é claramente formulado, objetivos específicos são estabelecidos, alternativas são geradas, seus custos examinados, resultados e riscos estimados, e uma escolha racional é feita, baseada em critérios e objetivos explícitos.

Apesar de suas contribuições, a pesquisa sobre o processo de decisão real não corrobora esta concepção. Mintzberg, Raisinghani, e Théorêt (1976) examinaram 25 decisões estratégicas individuais que não seguiram o percurso clássico. A formulação do problema evoluiu; em muitos casos, apenas uma alternativa foi considerada; e as escolhas frequentemente deram origem a conflitos sobre objetivos, alternativas e critérios. Assim, o processo foi interrompido muitas vezes, iterado a etapas anteriores, demorado, e teve longos atrasos.

A incerteza é um fator-chave que limita a discricionariedade dos agentes, levando o Quadro 1. Há sempre incerteza sobre os resultados e crenças sobre relações de causa/efeito nos fluxos de entradas, operações e saídas organizacionais. Neste trabalho, as relações causa/efeito foram substituídas por métodos e tecnologias aplicáveis, o “como fazer”, porque diferentes meios podem ter resultados diversos para diferentes interessados.

Thompson (2003) denomina computacional a estratégia decisória baseada na certeza sobre resultados e meios. A estratégia computacional se presta a um estreito controle dos dirigentes, mesmo que complexa e com falta de dados, e remete às decisões programadas de Simon (1960).

Quando os objetivos são claros, mas os métodos e tecnologias são incertos, a estratégia de “juízo” se aplica. Thompson (2003) não menciona, mas quando os métodos e tecnologias têm impactos diferenciais sobre os interessados, o problema se torna político. Conflitos devem ser resolvidos. O “juízo” é a estratégia de decisão de Thompson em tais situações.

Quadro 1
Estratégias de decisão sob incerteza

		Preferências relativas aos resultados	
		Certeza	Incerteza
Métodos e tecnologias aplicáveis (meios, como fazer)	Certeza	Estratégia computacional	Estratégia via compromisso
	Incerteza	Estratégia via julgamento	Estratégia via inspiração (mista)

Fonte: Adaptado de Thompson (2006, p. 134).

As decisões se tornam abertamente políticas quando há dúvidas sobre os resultados desejáveis e sobre os meios. A dúvida pode ser devida à incerteza ou desacordo. É a “estratégia via compromisso” no Quadro 1. “Estratégia via inspiração” diz respeito às decisões com incerteza e/ou divergência de interesses nos resultados e nos meios. É uma estratégia mista que pode conter as outras como parte da estratégia geral de decisão.

Sob a incerteza, a discricionariedade do agente impacta o conteúdo das decisões e ações. Assim, seu sentido é fixado com o envolvimento dos interessados, muitas vezes em conflito, o que aumenta a incerteza. Este conteúdo não está subordinado ao entendimento subjetivo desses agentes? Por quê? O que lhes dá sentido objetivo?

A gestão dos conflitos organizacionais

Desde Maquiavel (1469-1527) (Maquiavel, 1532), a ciência social reconhece o papel do conflito. Os conflitos não são subjetivos. Eles são reais, inevitáveis, e sobre valores e recursos. Entretanto, eles aparecem como representações mentais dos interessados, como intenções (Thomas, 1992). Como diz Weber (1904, p. 83) “[...] o propósito é a concepção de um efeito que causa uma ação”.

Pondy (1967, p. 300) vê três tipos de conflito organizacional: competição por recursos escassos, impulsos para maior autonomia e divergência de objetivos entre as subunidades. Para ele (Pondy, 1967, p. 319), o conflito é “[...] mais bem entendido como um processo dinâmico subjacente a uma grande variedade de comportamentos”. Cada conflito teria padrões estáveis em uma sequência de episódios encadeados, cada um com etapas: latência, percepção, sentimento, manifestação e resultados (Pondy, 1967, p. 300).

Thomas (1992) destaca a estrutura do conflito. Ela contém estilos individuais; estruturas de motivação, com incentivos para colaboração, incluindo ambiente de confiança e suporte emocional; e padrões e valores, incluindo viabilidade e reforço normativo para colaboração. Tal estrutura de conflito vem das relações sociais necessárias dentro e ao redor da organização, e suas características polares. Cada interessado tem sua própria situação social com sua própria lógica (Popper, 1978). A perspectiva de um interessado em uma decisão é baseada em seu papel funcional e histórico profissional (Thompson, 2003).

O conflito interno tem antecedentes também nos valores (Jehn, Chadwick, & Thatcher, 1997) e ambições de carreira (Thompson, 2003). Valores e ambições não são imaginários. Eles vêm da realidade social que constitui a organização (Giddens, 1984). Considerá-los objetivamente pode levar a mais conflitos! Sua solução exige compromissos reais de recursos. Mudar as narrativas não é suficiente para conflitos reais!

Existem conflitos funcionais e disfuncionais (Amason, 1996; Pondy, 1967). Em equipes, Jehn (1995) vê conflitos construtivos (funcionais) ou destrutivos (disfuncionais). Para Amason e Sapienza (1997), os conflitos podem ser cognitivos (tendem a ser funcionais) ou afetivos (tendem a ser disfuncionais).

Burrell e Morgan (2005), em sua revisão bibliográfica sobre a “sociologia do conflito”, mostram a forte ligação entre o conflito e a mudança endógena. Cronin e Bezrukova (2019) enfatizam o papel desta dinâmica endógena na mudança da natureza e intensidade dos conflitos organizacionais. Os conflitos cognitivos provocam um compromisso afetivo, reforçando o confronto individual e as antipatias, implicando em mais conflitos.

Normalmente, os conflitos exigem resolução. Contudo, com compensação suficiente, a organização pode até mesmo tolerar conflitos crônicos (White, 1961).

Pondy (1967) viu três modelos de gestão de conflitos: barganha, burocrático e sistêmico. O modelo de barganha lida com conflitos sobre recursos. Sua resolução tende a envolver o aumento dos recursos ou a redução das demandas. Os conselheiros buscam superioridade moral apelando para terceiros. Negociações trabalhistas são barganhas explícitas. As orçamentárias não tanto, com as partes tentando esconder as barganhas sob uma aparência racional.

O modelo burocrático (Pondy, 1967) lida com conflitos verticais na hierarquia, estabelecendo novas regras de comportamento. A administração visa a reduzir a autonomia dos subordinados, reduzindo a ambiguidade nas relações de autoridade. Como consequência imprevista, eles reagem com mais conflitos por falta de confiança na administração. Ironicamente, a burocracia ajuda em ambientes estáveis, mas dificulta a adaptação.

O modelo sistêmico (Pondy, 1967) visa aos problemas de coordenação entre subunidades com interdependência funcional, mas com objetivos distintos. A solução sistêmica envolve a alteração do sistema de incentivos ou a redução da interdependência

para melhorar a produtividade, a estabilidade e a adaptabilidade. Para proporcionar incentivos, procedimentos de treinamento, seleção de funcionários e atribuição de funções são alterados. Para reduzir a interdependência, a dependência de recursos comuns é reduzida, os prazos são estendidos, a pressão por consenso é reduzida e são criados estoques, fundos de contingência, ou outras mediações.

Mason (1969) acrescenta o confronto dialético de tese e antítese, gerando uma síntese, um tipo de confronto de resolução construtiva de conflitos não mencionado por Pondy (1967).

Thomas (1992) vê três possíveis soluções de conflito: (1) acatar interesses de uma das partes, (2) construir uma posição que agrade às partes ou (3) promover uma solução sistêmica para a organização. Thomas (1992) abraça a solução sistêmica como uma melhor opção normativa. Entretanto, ela pode depender de mudanças estruturais, às vezes inviáveis a curto prazo, o que recomenda uma postura pragmática para o dirigente. A longo prazo, ela deve visar à solução sistêmica. O autor vê isto como um “pragmatismo idealista”.

Thomas (1992) amplia a tricotomia de Pondy na resolução de conflitos, sugerindo: elisão, acomodação, compromisso, competição e colaboração. Elidir o conflito e acomodar os interesses de outras partes são novas categorias. A solução de compromisso está próxima do modelo de negociação e do modelo burocrático de Pondy, embora este último também contemple, em parte, a acomodação.

Finalmente, quando o conflito se manifesta abertamente na organização, ele raramente se torna agressivo, devido à forte pressão social e às normas que proíbem tal comportamento. Para Pondy (1967), apenas os grandes conflitos dissolveriam as relações organizacionais. A resposta mais comum é algum processo de barganha típico das relações contraditórias. Em lugar de resolver o problema, há racionamento e distorção de informação; relações rígidas, formais e distantes; e suspeição, hostilidade e dissociação (Pondy, 1967).

Em resumo, os conflitos de interesse são reais e aparecem nas diferentes intenções dos interessados! O conflito forma e restringe os próprios objetivos, escopo e meios das alternativas cogitadas, orientando o processo de decisão para opções viáveis que acomodam interesses poderosos e vetam alternativas contrárias. O conflito é uma fonte-chave de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Quanto maior a influência de interesses externos incontroláveis, mais difícil é encontrar soluções de compromisso ou sistêmicas e mais estreita é a base dos objetivos comuns.

A resolução de conflitos de interesse está, portanto, no centro de disciplinas como: direito, negociação, governança, gestão dos interessados e tomada de decisões. Controlar, difundir e dirigir conflitos é uma atividade administrativa importante e leva à fixação de um sentido objetivo.

Processos cognitivos na organização

O funcionalismo cognitivo busca modelar o pensamento humano. Sua hipótese fundamental é a independência entre o processamento cognitivo e seu substrato material - cérebro ou computador. Recorre a algoritmos computacionais agindo diretamente sobre representações internas em nível simbólico (Churchland, 2013; Gardner, 1985). É o modelo de representações e regras (Horgan & Tienson, 1989).

Horgan e Tienson (1996) formularam uma concepção funcionalista alternativa da cognição humana. É conexionista e denominada “non-computable dynamic cognition”, cognição dinâmica não calculável. Este modelo é baseado na matemática de sistemas dinâmicos, mais poderosos do que os algoritmos. Eles mantêm representações. Entretanto, as transições entre elas estão abaixo do nível cognitivo, ou seja, abaixo da percepção simbólica do próprio agente, em analogia com os níveis hierárquicos de computação: linguagem de programação, *assembler*, zeros e uns. E, no nível cognitivo, elas não seguem a manipulação de símbolos controlados por regras. Mesmo que o façam no nível sub-cognitivo.

Neurologistas e especialistas em inteligência artificial há muito questionam o funcionalismo. Ele não explicaria a criatividade e flexibilidade humanas (Cicurel e Nicoletis, 2015; Ford, 2018; Greenfield, 2017; Mitchell, 2019). O pensamento seria irreduzível à lógica formal e aos algoritmos. Para a perspectiva neurológica de Cicurel e Nicoletis (2015), os processos cognitivos ultrapassariam os limites dos programas explícitos de uma máquina Turing - que só executa algoritmos e heurísticas. O processamento de informações neurológicas não é apenas digital, há também o processamento analógico simultâneo. É não algorítmico, com transições entre as representações abaixo do nível cognitivo de processamento. Matematicamente, prova-se que esta “hipercomputação” não linear pode superar as limitações dos Teoremas de Incompletude de Gödel (Chaitin, Costa e Doria, 2011).

A modelagem da mente humana é um assunto complexo e controverso que está além do escopo deste ensaio. Aqui, basta assumir que as limitações do funcionalismo cognitivo não prejudicam o poder e o escopo dos processos cognitivos organizacionais, porque as pessoas os executam, tornando-os intrinsecamente mais poderosos do que os algoritmos.

As organizações não têm nada como a subjetividade pessoal. Mas elas precisam de resultados. Em situações de alta discricionariedade, a cogitação, o desenvolvimento e a aprovação de alternativas viáveis e atraentes é o centro dos processos de decisão. Do ponto de vista gerencial, o funcionalismo cognitivo se apresenta como modelos mentais compartilhados e práticas institucionalizadas realizadas por múltiplos agentes e parcialmente controladas por líderes. São processos funcionais compartilhados de mapeamento ambiental, avaliação de fraquezas e capacidades, busca e exploração de oportunidades e tecnologias; busca de alternativas, diagnóstico, avaliação de riscos e geração de soluções; e desenvolvimento de ações. Tudo acontece como se os processos decisórios estratégicos contivessem processos cognitivos organizacionais (Eggers & Kaplan, 2013).

Claramente, o processo estratégico não é redutível a algoritmos. Algoritmos não resolvem problemas não estruturados, nem situações complexas e políticas. As práticas institucionalizadas não são algoritmos. Eles são processos e procedimentos organizacionais. Por vezes regras simples (Sull & Eisenhardt, 2015). As heurísticas e metodologias organizacionais podem ser formais ou práticas e não garantem uma solução única ou mesmo correta. São robustas, permitindo variação na sua aplicação, troca de agentes, melhoria e substituição (Nascimento, 2008).

Os processos cognitivos organizacionais podem ser disfuncionais, quando obsoletos ou mal concebidos ou executados, transmutando de vantagem em rigidez (Leonard-Barton, 1992). A racionalidade também tem limites (Simon, 1997). Os preconceitos de raciocínio podem ser persistentes e desafiar controles (Tversky & Kahneman, 1974). Eles sofrem com a variabilidade humana. Porém, também são intrinsecamente superiores aos algoritmos e se beneficiam da criatividade humana.

Hickson, Butler, Gray, Mallory e Wilson (1986) investigaram cinco decisões estratégicas em 30 organizações diferentes e destacaram dois processos entrelaçados na tomada de decisões: a resolução de conflitos e o processo cognitivo de diagnóstico e solução de problemas. Criaram, assim, sua tipologia dual dos problemas-processos estratégicos: vórtice-esporádico, tratável-fluido e familiar-restrito.

Restritos são processos rápidos, sem interrupções ou atrasos, rigorosamente controlados pela alta administração. O processo fluido tem uma estrutura ordenada e controle pela administração, com poucas interrupções, atrasos e reformulações. Em contraste, os processos esporádicos têm muitas interrupções, atrasos e reformulações, e um controle gerencial reduzido.

Por que três tipos de processos? Para explicar, Hickson et al. (1986) recorrem à complexidade do problema estratégico. Os problemas vórtice teriam uma complexidade relativamente alta e um conflito acirrado, derivado de interessados poderosos e independentes. Eles tendem a exigir um tratamento específico e acabam resultando em processos de tomada de decisão interrompidos pela reformulação - os processos esporádicos. Quando a complexidade é menor e há menos influência externa, o conflito é mais controlável, os problemas tornam-se mais fáceis de serem resolvidos e o processo é fluido e controlado. Os problemas familiares são os menos complexos, com pouca influência externa direta, e o controle rigoroso dos líderes.

Esta tricotomia fornece uma ferramenta útil para compreender a geração e fixação de sentido objetivo na organização. Assim, graças ao controle gerencial, em processos familiares-restritos ou tratáveis-fluidos, o sentido das decisões e consequentes ações seguirão de perto a missão e os objetivos sistêmicos. Eles tendem a ser processos institucionalizados, com departamentos dedicados (Lawrence & Lorsch, 1967), tais como planejamento corporativo, desenvolvimento de produtos, P&D, inteligência empresarial etc. Os líderes da organização, que respondem às demandas por resultados, preferem o controle que tais processos lhes dão.

Os processos vórtice-esporádicos, repletos de conflitos e incertezas, seguem sendo os mais difíceis. Nessas situações, os resultados esperados, os meios necessários e os processos apropriados são postos em questão. As organizações não os controlam. Elas enfrentam problemas complexos e forte pressão externa. Às vezes, tais situações põem em questão a missão e a própria existência da organização. Tais situações também destacam as complexas dependências de recursos entre as partes interessadas (Pfeffer & Salancick, 2003). Além disso, há espaço para legítimas diferenças de opinião sobre o que é uma solução racional (Costa, 1994, 1999; Simon, 1997; entre outros). Precisamente porque há incerteza e conflito em relação aos objetivos, métodos e tecnologias (Thompson, 2003, p. 134), viabilidade e risco aceitável. Estas situações perturbam e podem danificar ou até mesmo dissolver a coalizão dominante!

Situações de vórtice proporcionam processos altamente políticos. Interesses, motivos e valores tomam o centro das atenções, estimulam o conflito de interesses e prejudicam o acordo sobre alternativas viáveis e atraentes. A organização se engaja em comportamentos exploratórios para buscar, adaptar ou desenvolver programas e planos de ação que resolvam a situação e conciliem interesses opostos. Mesmo assim, seria surpreendente se os processos vórtice-espórâdicos se desviassem completamente da missão e dos objetivos sistêmicos. Afinal de contas, estes vêm da poderosa combinação de interesses da coalizão dominante e da própria sobrevivência imperativa. Ademais, eles são preferidos pelos dirigentes.

Então, afinal, como os processos cognitivos organizacionais definem o sentido objetivo?

A fixação do sentido objetivo sob incerteza e conflito

No plano estratégico, a missão e os objetivos sistêmicos da organização direcionam os processos estratégicos na busca de informações, conhecimentos e alternativas. Mesmo quando se cogita uma mudança de missão, os objetivos sistêmicos ainda guiam os processos cognitivos organizacionais e até mesmo a redefinição da coalizão dominante. A fixação do sentido objetivo vem embutida em processos complexos, que podem sofrer constantes interrupções, reavaliações e alterações de rumo.

Há uma vasta literatura sobre estratégia, inovação e empreendedorismo que sugere como as alternativas e a direção da ação são definidas. Três recomendações e seu desdobramento merecem aqui atenção: prospectar e caracterizar a incerteza conhecida e desconhecida (Loch, Solt e Bailey, 2008); administrar de forma ambidestra, com exploração e prospecção (March, 1991); e converter conflitos de interesse de destrutivos em funcionais (Hickson et al., 1986; Pandy, 1967; Thomas, 1992). Os processos cognitivos organizacionais cuidarão então de:

1. Mapear a natureza e complexidade cognitiva do problema enfrentado, via
 - a. Monitoramento e compreensão do ambiente de negócios;
 - b. Identificar tecnologias emergentes e exercitar *roadmapping*;
 - c. Distinguir inovação incremental da disruptiva.
2. Examinar as relações e conflitos entre as partes interessadas, em particular,
 - a. As relações de dependência de recursos;
 - b. As consequências de cenários alternativos.
3. A concepção de abordagens construtivas (ou funcionais) e alternativas aos conflitos.
4. Construir consensos e coalizões sobre oportunidades, problemas, metas e alternativas.

Os passos acima podem ser intuitivos, sem método. Com certeza, a intuição está sempre presente no nível individual, como vimos acima.

Alternativamente, a organização pode ensinar e institucionalizar metodologias. Dentre muitas, há grupos de trabalho, comissões e equipes ad-hoc; modelos recomendados para planejamento, desenvolvimento de projetos e outros processos; revisões independentes; heurística estratégica simples (Sull & Eisenhardt, 2015). Muitos destes métodos visam a construir um consenso, baseado em dados, fatos e cenários acordados, pelos quais as objeções idiossincráticas são desconstruídas (Sharpe & Keelin, 1998). Com eles, a organização resolve ou dissolve conflitos cognitivos e expande a robustez cognitiva de suas decisões. Uma vez que requerem tempo e recursos, a administração restringe tais métodos a situações que os exigem. Na tipologia de Hickson et al. (1986), eles aparecem nos problemas tratáveis com processos fluídos, mas são indispensáveis em processos esporâdicos para problemas vórtice.

Ao definir e implementar uma ação estratégica, a organização escolhe um sentido objetivo específico, o da alternativa escolhida, mesmo quando diferentes partes interessadas continuam a disputar seu sentido exato. Tais discordâncias podem até mesmo mudar o sentido objetivo, afetando a implementação. Ainda assim, permanece um sentido objetivo específico. Em suma, existem processos cognitivos organizacionais que fixam a crença no sentido de Peirce (1877). Tais processos buscam soluções técnicas e, simultaneamente, conciliam interesses conflitantes. Os dirigentes procuram controlar esses processos com base na missão e objetivos sistêmicos. Os resultados negativos recorrentes levam à revisão e melhoria dos processos e à substituição de líderes e especialistas ineficazes. Além disso, pouco importam as métricas de resultados. Qualquer métrica serve. Basta que elas satisfaçam os interessados! Paraphraseando Thomas (1992), prevalece o pragmatismo realista.

CONCLUSÕES

As ações e decisões estratégicas são tipicamente não programadas e de alta discricionariedade. Sob **incerteza**, o conhecimento organizacional da realidade física e social busca **alternativas** viáveis, atraentes e moduladas pelo risco. **Os conflitos de interesses** das partes interessadas moldam e restringem os objetivos, métodos e meios das alternativas consideradas. Assim, os processos de decisão tendem a favorecer as partes interessadas dominantes e a restringir opções contrárias a seus interesses.

Como interpretar as intenções dos agentes em tais situações? As interpretações de alguns agentes podem ser subjetivas, mas o que importa para a prática organizacional é o **sentido objetivo**. Neste artigo, a abordagem foi a de mostrar como é fixado o sentido objetivo.

As relações sociais necessárias dentro e em torno das organizações impõem a necessidade de resultados. Ambas moldam a **coalizão dominante** e a forçam a fazer transações com fornecedores de recursos de forma consistente com seu **domínio de ação organizacional**. Assim, o **sentido objetivo geral** da prática administrativa é definido como **missão** e **objetivos sistêmicos**.

O sentido objetivo geral orienta os **processos cognitivos organizacionais** na geração de alternativas para resolver incertezas e conciliar divergências. Estes processos são exigidos pela coalizão dominante e outras partes interessadas. Tais processos, com interrupções, atrasos e reformulações, são moldados pela complexidade dos problemas e interesses envolvidos. A ausência de interesses externos fortes dá aos líderes um maior controle, subordinando firmemente esses processos à missão e aos objetivos sistêmicos. Situações complexas com interesses conflitantes poderosos são menos maleáveis e muitas vezes **escapam ao controle administrativo**. Entretanto, esses processos cognitivos organizacionais fixam o **sentido objetivo específico**.

Os processos cognitivos organizacionais são funcionalmente independentes das pessoas que os executam e os influenciam. No entanto, estes participantes permitem que eles excedam o poder dos algoritmos, beneficiando-se da **hipercomputação** e da **criatividade** humana. Mas eles pagam o preço da **indeterminação**. Como tão vividamente ilustrado pela teoria do caos determinista (Stewart, 1997), provavelmente haveria alternativas e significados objetivos sempre que novas iterações fossem possíveis. Quanto mais conflituosa e incerta for a situação de decisão, menos previsível será o sentido objetivo estabelecido ao final pela organização.

A principal recomendação administrativa é examinar cuidadosamente os conflitos de interesse na resolução de problemas ou na exploração de oportunidades. A interpretação das intenções deve buscar o sentido objetivo por trás da retórica e evitar ser enganado por ações ou narrativas diversionistas e pelo discurso público. Encontrar e resolver conflitos de interesse está no centro da tomada de decisão estratégica e da ação e, portanto, também no centro da fixação do sentido objetivo e da interpretação objetiva.

Em conclusão, um pragmatismo organizacional orientado a resultados emerge aqui como o fundamento do sentido objetivo sob conflito e incerteza. Ele se baseia na objetividade diária, no funcionalismo cognitivo e nas relações sociais necessárias, pois a organização precisa se amoldar aos requisitos do seu domínio de ação organizada. Mesmo e se houver uma mudança neste domínio, porque, após a mudança, continuaria a haver um domínio de ação. Não importa a subjetividade e as inclinações dos líderes. As narrativas podem assumir qualquer retórica. No entanto, não podem atrapalhar a formulação e a implementação de alternativas viáveis! A realidade dita a fixação do sentido objetivo das ações discricionárias!

Perguntas e Implicações em Aberto

A tipologia de Hickson et al. (1986) é suficiente para os fins deste artigo. Entretanto, à medida que a organização cresce e amadurece, é necessário verificar se existe uma tendência a criar processos fluidos e restritos, o que é de se esperar, dada a lógica de controle preferida pelos dirigentes e líderes. Além disso, organizações muito grandes e diversificadas podem sofrer processos de decisão vórtice-espórâdicos internos.

Em problemas vórtice-espórâdicos, para satisfazer interessados poderosos, a coalizão dominante pode ser obrigada a aceitar soluções que extrapolem ou até contrariem sua visão da missão e dos objetivos sistêmicos. Isto pode ser um episódio ou pode sinalizar uma mudança de missão ou da coalizão dominante. Seu sentido objetivo geral é idiossincrático e deve ser examinado caso a caso, o que sugere uma lacuna teórica.

É crucial perceber que há também um sentido subjetivo que importa para cada parte interessada e administrador. Ele não define a tomada de decisão e ainda menos as ações da organização. As ações devem produzir resultados, ser viáveis quanto aos meios e ser compatíveis com a missão e os objetivos sistêmicos da coalizão dominante. Estas são restrições suficientes para orientar os processos cognitivos organizacionais e evitar a subjetividade fantasiosa. Quando as ações são bem-sucedidas, a subjetividade irrelevante já foi eliminada. As ações malsucedidas tornam-se oportunidades de aprendizado. Mesmo que não seja central, como exatamente a subjetividade individual afeta a cognição organizacional? E como controlar esse impacto? Estes são corolários pedindo resposta.

Barret (2017) cunhou a ideia de “realismo afetivo”. Cada cérebro é complexo, único e individual. Não há dois iguais (Barret, 2017; Greenfield, 2011, 2017). A ciência das emoções (Barret, 2017; Damásio, 2018; Greenfield, 2017; Sapolsky, 2017) nos informa que a afetividade é importante na criatividade e no engajamento. Situações excepcionais e consequências imprevisíveis podem sempre surgir (Merton, 1936), exigindo-as. Vale a pena examinar as origens, o impacto e os meios de controle organizacional da afetividade para promover a criatividade e o engajamento, evitar a irracionalidade estratégica e verificar seu impacto sobre o sentido objetivo.

Às organizações mais novas faltam processos institucionalizados, conhecimento de métodos sofisticados e experiência. As menores também carecem de recursos. A subjetividade e as inclinações dos dirigentes podem ter uma influência muito maior sobre o sentido objetivo. No entanto, os resultados continuam sendo cruciais, sugerindo outro tema de pesquisa.

Portanto, como observação final, o reconhecimento do sentido objetivo abre muitas oportunidades de pesquisa para os estudiosos da administração.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer ao Prof. Dr. Ivano Ribeiro por suas excelentes sugestões para este texto, assim como às duas revisoras anônimas.

REFERÊNCIAS

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making – resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 496- 516.
- Barnard, C. (1942). *The functions of the executive*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Barret, L. F. (2017). *How Emotions Are Made – The Secret Life of The Brain*. New York, NY: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Burrell, G., & Morgan, G. (2005). *Sociological paradigms and organisational analysis*. Burlington, VT: Ashgate Publishing Limited.
- Chaitin, G., Costa, N. C. A., & Doria, F. A. (2011). *Gödel's Way – Exploits into an undecidable world*. Boca Raton, FL: CRC Press – Taylor & Francis Group.
- Churchland, P. M. (2013). *Matter and consciousness* (3a ed.). Cambridge, MA: MIT Press.
- Cicurel, R., & Nicolescu, M. A. L. (2015). *The relativistic brain – how it works and why it cannot be simulated by a Turing machine*. São Paulo, SP: Kios Press.
- Costa, N. C. A. (1994). *Ensaio sobre os fundamentos da lógica* (2a ed.). São Paulo, SP: Hucitec.
- Costa, N. C. A. (1999). *O conhecimento científico*. São Paulo, SP: Discurso Editorial.
- Cronin, M. A., & Bezrukova, K. (2019). Conflict management through the lens of system dynamics. *Academy of Management Annals*, 13(2), 770-806.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.
- Damáσιο, A. R. (2018). *The Strange Order of Thing*. New York, NY: Pantheon Books.
- Descartes, R. (1979). Discurso do método. In V. Civita (Ed.), *Descartes – Coleção Os Pensadores*. São Paulo, SP: Abril Cultural.
- Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2013). Cognition and capabilities – A multi-level perspective. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 295-340.
- Ford, M. (2018). *Architects of Intelligence – The truth about AI from the people building it*. Birmingham, UK: Packet Publishing.
- Gardner, H. (1985). *The mind's new science*. New York, NY: Basic Books Inc. Publishers.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Giddens, A. (2004). *The consequences of modernity*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Greenfield, S. (2011). *You and Me – The neuroscience of identity*. London, UK: Notting Hill Editions Ltd.
- Greenfield, S. (2017). *A day in the life of the brain*. London, UK: Penguin Books.
- Hambrick, D., & Crossland, C. (2018). A strategy for behavioral strategy – Appraisal of small, midsize, and large tent conceptions of this embryonic community. In M. Augier, C. Fang, & V. Rindova (Eds.), *Behavioral Strategy in Perspective* (Vol. 39, pp. 23-39). Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.
- Hickson, D. J., Butler, R. J., Gray, D., Mallory, G. R., & Wilson, D. C. (1986). *Top decisions – Strategic decision making in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Horgan, T., & Tienson, J. (1989). Representation without rules in philosophy of mind. *Philosophical Topics*, 17(1), 147-74.
- Horgan, T., & Tienson, J. (1996). *Connectionism and the Philosophy of Psychology*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Jehn, K. A. (1995). A Multi method examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. B. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *The International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287-305.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment – Managing differentiation and integration*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(1), 111-125.
- Loch, C. H., Solt, M. E., & Bailey, E. M. (2008). Diagnosing unforeseeable uncertainty in a new venture. *The Journal of Product Innovation Management*, 25(1), 28-46.
- Maquiavel, N. (1532). O Príncipe. In V. Civita (Ed.), *Maquiavel* (Coleção Os Pensadores). São Paulo, SP: Abril Cultural.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organizational Science*, 2(1), 71-87.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York, NY: John Wiley.
- Marx, K., & Engels, F. (2002). *Theses on Feurbach*. Recuperado de <https://www.marxists.org/archive/marx/works/1845/theses/theses.htm>
- Marx, K., & Engels, F. (1976). *The German Ideology*. Recuperado de <https://archive.org/details/germanideologymarxengels/page/n1/mode/2up>
- Mason, R. O. A. (1969, April). Dialectical approach to strategic planning. *Management Science*, 15(8), B403-B414.
- Merton, R. K. (1936). The Unanticipated Consequences of Social Action. *American Sociological Review*, 1(6), 894-904.
- Mingers, J. (2000). The contribution of critical realism as an underpinning philosophy for OM/MS and systems. *Journal of Operational Research Society*, 51(11), 1256-1270.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.

- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976, June). The Structure of “Unstructured” Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Mitchell, M. (2019). *Artificial intelligence: a guide for thinking humans*. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux.
- Nascimento, P. T. S. (2008). O sentido objetivo da prática administrativa. *Cadernos EBAPE.BR*, 6(1), 1-17.
- Nascimento, P. T. S. (2009). Organização – Critérios para uma concepção crítica e objetiva. *Cadernos EBAPE.BR*, 7(4), 558-574.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Peirce, C. S. (1877, novembro). The Fixation of Belief. *Popular Science Monthly*, 12, 1-15. Recuperado de https://en.wikisource.org/wiki/Popular_Science_Monthly/Volume_12/November_1877/Illustrations_of_the_Logic_of_Science_I
- Peirce, C. S. (1878, janeiro). How to Make Our Ideas Clear. *Popular Science Monthly*, 12, 286-302. Recuperado de https://en.wikisource.org/wiki/Popular_Science_Monthly/Volume_12/January_1878/Illustrations_of_the_Logic_of_Science_II
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations – A resource dependence perspective*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.
- Popper, K. R. (1978). A lógica das ciências sociais. In V. Chacon (Org.), *Lógica das Ciências Sociais – Edições Tempo Brasileiro*. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL: IRWIN.
- Sapolsky, R. (2017). *Behave – The biology of humans at our best and worst*. New York, NY: Penguin Press.
- Sharpe, P., & Keelin, T. (1998). How SmithKline Beecham makes better resource-allocation decisions. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1998/03/how-smithkline-beecham-makes-better-resource-allocation-decisions>
- Simon, H. A. (1960). *The new science of management decision*. New York, NY: Harper & Brothers Publishers.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior – A study of decision-making processes in administrative organizations* (4a ed.). New York, NY: The Free Press.
- Stewart, I. (1997). *Does God play dice? The new Mathematics of chaos*. London, UK: Penguin Books.
- Sull, D., & Eisenhardt, K. M. (2015). *Simple rules: how to thrive in a complex world*. Boston, MA: Mariner Books.
- Thomas, K. W. (1992, May). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265-274.
- Thompson, J. (2003). *Organizations in Action – Social Science bases of administrative theory*. London, UK: Transaction Publishers.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty – Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- Van de Ven, A. H., & Hargrave, T. J. (2017). Integrating dialectical and paradox on managing organizations. *Organization Studies*, 38(3-4), 319-339.
- Vico, G. (1999). *A Ciência nova*. Rio de Janeiro, RJ: Record.
- Weber, M. (1904). “Objectivity” in Social Science and Social Policy. In E. A. Shils, & H. A. Finch (Eds.), *Max Weber on The Methodology of Social Sciences*. Glencoe, IL: The Free Press. Recuperado de <https://archive.org/details/maxweberonmethod00webe/page/48/mode/2up?view=theater>
- White, H. (1961, setembro). Management conflict and sociometric structure. *American Journal of Sociology*, 67(2), 185-199.

Paulo Tromboni de Souza Nascimento

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0705-3952>

Doutor e Live Docente em Administração pela Universidade de São Paulo (USP); Professor Sênior do Departamento de Administração da USP.
E-mail: tromboni@usp.br