

Informações, decisões e atuação dos executivos

Hélio Janny Teixeira
Professor da FEA-USP e da EAESP-
FGV. Consultor em Administração

Marcos Pellegatti
Administrador pela FEA-USP

INTRODUÇÃO

Nesta nota procuraremos analisar alguns aspectos de dois assuntos bastante discutidos e estudados na literatura administrativa: as decisões e os sistemas de informações. Frequentemente estes dois elementos constituem-se em focos de intervenções de desenvolvimento de executivos e de empresas. Eles são uma causa freqüente da contratação de consultorias e estão com igual freqüência envolvidos em grandes conflitos e frustrações.

Nossa intenção é apresentar algumas explicações para tantas dificuldades e descontentamentos nas tentativas empresariais de desenvolvê-los e aprimorá-los. Paralelamente, apresentamos alguns fundamentos conceituais e passos de metodologia que esperamos sejam úteis no esforço de suprir deficiências de algumas das formas convencionais de intervenções voltadas ao desenvolvimento de executivos.

AS INTERVENÇÕES NOS SISTEMAS DE DECISÃO E INFORMAÇÃO

Podemos destacar como um dos problemas fundamentais na prática administrativa a "inconsciência" do administrador, ou seja, este não tem domínio (às vezes nem tenta o domínio) de variáveis fundamentais para o bom desempenho no seu trabalho. As conseqüências imediatas são a valorização da aparência, o personalismo, a utilização ostensiva e vã de uma terminologia pouco dominada e, pior, pouco substancial, conduzindo a pretensas soluções que, no fundo, são ilusórias.

A "Inconsciência" tem respaldo em dois aspectos principais:

- A não utilização de modelos conceituais explícitos ou fraqueza de modelos conceituais com tentativas de administrar utilizando apenas o modelo conceitual que ele possui intuitivamente, útil e manipulável enquanto suporta um número de variáveis limitado;*
- fraqueza da tecnologia de processamento de informações: estas são o insumo *sine qua non* do modelo concei-

* O número de variáveis controláveis "de cabeça" varia, obviamente, de indivíduo para indivíduo e, talvez também neste aspecto, resida a explicação do sucesso de alguns executivos eminentemente "intuitivos". Todavia, também aí pode estar a explicação para alguns fracassos de empresas que não suportaram as pressões e necessidades decorrentes de um crescimento, dada a excessiva "centralização" de seus dirigentes.

tual para a tomada de decisão que o dirigente utiliza (de forma intuitiva ou não).

Assim, observamos que as dificuldades inerentes à prática administrativa vão resultar ou, no mínimo, vão ser intensificadas por dois aspectos do mesmo objeto. Este objeto é fundamentalmente a decisão, atividade primordial do dirigente, seja ela antecipada (planejamento), operacional, ou rativa-corretiva (controle). O processo decisório pode ser mal-sucedido, então, se ocorrer alguma das situações seguintes:

- lacunas, falhas ou pontos escuros no modelo conceitual para a tomada de decisão (intuitivo ou não) utilizado pelo dirigente; ou
- lacunas ou falhas no sistema que conduz as informações ao decisor (o sistema de informações gerenciais), resultando em informações incorretas ou insuficientes para que a decisão possa ser tomada de forma bem-sucedida.

Na teoria administrativa, abundam sugestões dicotômicas (e, ao nosso ver, insuficientes), prevalecendo uma das duas correntes: ou aplicam-se metodologias de atuação única e exclusivamente comportamental visando a trabalhar o decisor para melhoria de suas decisões ou aplicam-se metodologias de atuação pura e simplesmente sobre o sistema de informação.

A nosso ver, a mútua exclusividade de aplicação destas metodologias decorre unicamente do fato dos aplicadores serem especialistas, formados em uma ou outra corrente, e este "vício" pode explicar a dificuldade de obtenção de sucesso na aplicação de quaisquer destas metodologias, a geração de resistências etc.

Acreditamos que dificilmente ocorre a situação em que o sucesso do processo decisório existente decorra exclusivamente de falhas e lacunas do decisor ou exclusivamente de falhas e lacunas do sistema de informações gerenciais.

Quando o decisor é deficiente, ele pode considerar o sistema de informações suficiente, pois prescinde de um sistema abrangente. Logo, este dificilmente existe de forma explícita e formalizada. Caso algum agente externo implan-

te um novo sistema de informações sem “trabalhar” o decisor, poderá haver subutilização do sistema, devido a limitações conceituais do usuário. Além disso, o despreparo do dirigente pode levar à desagregação do sistema.

Julgamos que em situações de crescimento e elevada complexidade, que exigem a utilização de algum tipo de metodologia de desenvolvimento sistemático do processo decisório, raramente ocorrem os casos “puros” de falhas unicamente do dirigente ou falhas unicamente do sistema de informação. Esses dois dificultadores aparecem quase sempre juntos, tornando pouco útil a aplicação pura e simples de uma abordagem parcial, seja aquela que vise ao aprimoramento do dirigente, seja a que se vise ao aprimoramento do sistema.

No quadro 1 ilustramos diversas combinações dos dois aspectos abordados do processo decisório.

Quadro 1 – Combinações: Decisão x Informação

| Modelo Conceitual do dirigente | Sistema de Informações | |
|--------------------------------|---|--|
| | Adequado | Não Adequado |
| Completo | Situação ideal, típica de empresas que venceram dificuldades do crescimento organizacional. Empresas estáveis, maduras, proativas, comumente líderes de mercado e tomadas como exemplos de desempenho adequado. | Situação rara em que a intervenção no sistema é fundamental e pode funcionar quando utilizada exclusivamente. Deve-se visar à correção do sistema de informações. |
| Incompleto | Situação rara em que a intervenção nos modelos conceituais é fundamental e pode funcionar quando utilizada exclusivamente. Deve-se visar à atuação a nível comportamental junto ao dirigente. Basicamente devem ser adicionados conceitos e habilidades decisórias. | Situação mais comum na maioria das empresas. Deve-se atuar a nível de sistemas de informação bem como a nível comportamental aprimorando-se os sistemas de informação e decisão. |

ALGUNS FUNDAMENTOS CONCEITUAIS

Como anteriormente colocamos, a atuação isolada e exclusiva junto ao decisor ou junto ao sistema de informações explica largamente os fracassos de intervenções de desenvolvimento comumente praticadas. Creditamos esta forma de atuar a uma visualização “viciada” do trabalho administrativo. Este tipo de visualização, que privilegia alguns aspectos do trabalho gerencial em detrimento de outros, tem respaldo em linguagens e abordagens que diversos autores empregam para descrição e análise do processo administrativo.

Entre as diversas linguagens utilizáveis para descrição do comportamento no cargo administrativo prevalecem

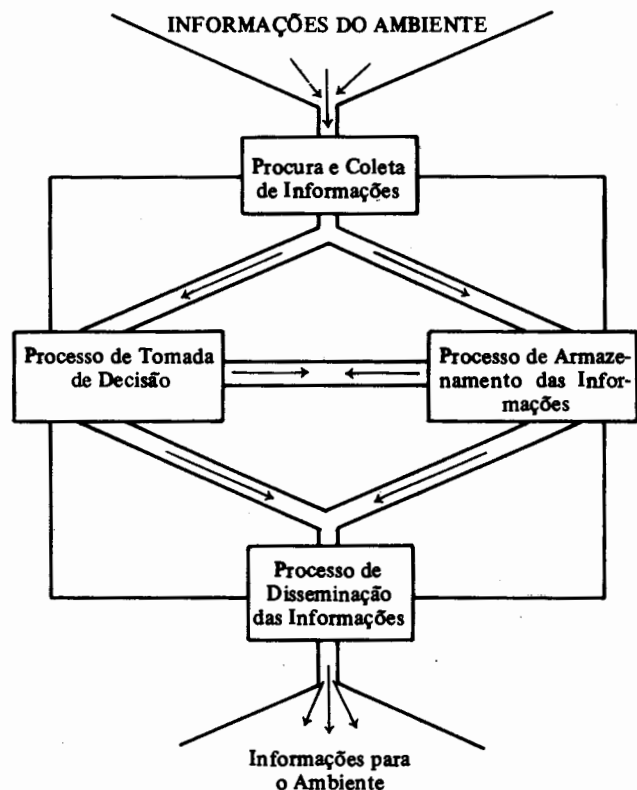
aquelas que concentram-se em aspectos específicos deste, como: contatos e relacionamentos, padrões de trabalho ou “funções” do administrador. A utilização de uma destas linguagens, de forma isolada, como suporte a uma metodologia de desenvolvimento gerencial conduzirá fatalmente aos problemas anteriormente referidos (para uma visão mais detalhada das linguagens para descrição do trabalho administrativo, vide Teixeira, 1985).

Para construção de uma nova metodologia de desenvolvimento gerencial, que supra as deficiências convencionais, deve-se utilizar uma linguagem que partilhe de uma abordagem contingencial.

A abordagem contingencial no trabalho administrativo surgiu como decorrência do enfoque sistêmico, na tentativa de explicar as relações entre comportamento no cargo e seus determinantes, sem o “favorecimento” a elementos específicos como contatos do cargo, uso do tempo etc.

Um trabalho que consideramos estruturado sob uma abordagem contingencial é o de Wong (1970) que dá ênfase a aspectos referentes a processamento e uso de informações. Segundo o autor, os processos do trabalho administrativo podem ser subdivididos em quatro partes inter-relacionadas (quadro 2): procura e coleta de informações; armazenamento de informações; tomada de decisões; e divulgação de informações. Através da atividade de procura e coleta de dados (ou monitoramento), o administrador recebe informações do ambiente. Algumas são armazenadas, talvez para serem disseminadas mais tarde ou para a tomada de decisões. Outras evocam uma atividade imediata de tomada de decisão. Uma vez tomada a decisão, a informação correspondente é disseminada ao ambiente pelo administrador.

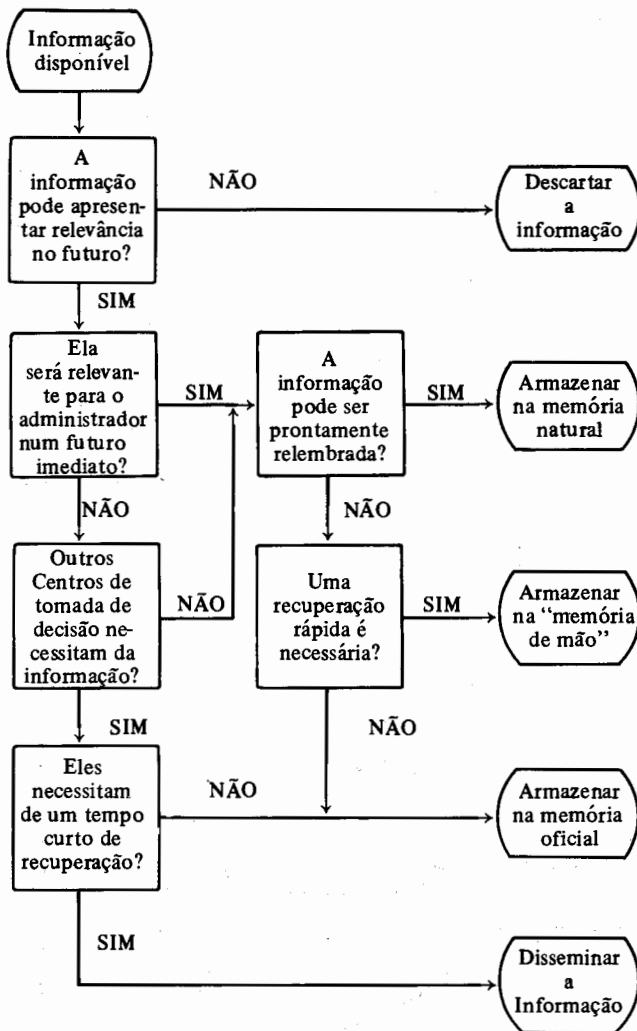
Quadro 2 – Os processos do trabalho administrativo



* Extraído e adaptado de Wong, N.L. – *Programmed view of managerial work* 1970, p. 52.

O processo de armazenagem das informações, apresentado no quadro 3 de forma simplificada, é iniciado quando o administrador recebe novas informações. Ele deve decidir o que será descartado, o que será armazenado para uso posterior e o que será disseminado de imediato. A memória natural faz parte da mente humana com todos os seus conteúdos, conscientes ou não. O "arquivo de mão" refere-se a documentos em trânsito, agenda, documentos de uso pessoal etc., que o administrador mantém facilmente acessíveis. A memória oficial abarca vários arquivos da organização, em fita, em disco, em meios convencionais etc.

Quadro 3 – Processo de armazenagem de informação*



* Adaptado de Wong, 1970, p. 52.

Partindo de um modelo como o de Wong, que se fundamenta em uma abordagem contingencial, desenvolvemos alguns passos de metodologia para análise e intervenções de desenvolvimento gerencial que acreditamos possam suprir algumas das deficiências das metodologias convencionais, calcadas exclusivamente em decisões ou em sistemas de informação.

ALGUNS PASSOS PARA ANÁLISE E INTERVENÇÕES

Os propósitos da análise são os seguintes:

- avaliar o grau de congruência das articulações diversas de decisões, informações e operações;
- avaliar as possibilidades de utilização de modelos conceituais existentes, dado o nível de quantidade e qualidade de informações disponíveis;
- avaliar os conceitos e análises utilizados na gestão dos sistemas;
- identificar as adições necessárias em termos de conceitos e análises ideais à gestão das operações;
- identificar deficiências nas diversas funções dos sistemas de informações existentes, quanto a: coleta de dados, tratamento dos dados, transmissão e armazenagem etc.;
- identificar as adições a serem feitas em termos de sistemas de informações.

Os passos para a realização das análises podem ser assim descritos:

- *identificação do fluxo de operações:*
 - representar as etapas do trabalho de gestão através de diagramas de blocos ou outros meios;
 - identificar os fenômenos a serem controlados;
 - identificar as variáveis envolvidas nos fenômenos;
- *identificação das decisões necessárias à gestão do fluxo de operações:*
 - identificar as questões a serem respondidas;
 - identificar os elementos a serem considerados na decisão;
 - identificar valores de parâmetros e variáveis;
- *identificação do sistema de informações existente para o processo de gestão:*
 - identificar como se processa a coleta de dados;
 - identificar como se processa a recuperação dos dados;
 - identificar o tratamento dispensado aos dados: filtragem, agregação, acumulação etc.;
 - identificar o processo de transmissão dos dados;
 - identificar como se armazenam os dados (parâmetros e variáveis).

Os levantamentos devem ser efetuados através de questionários, observações e entrevistas. As análises mais estruturadas prestam-se principalmente à avaliação dos sistemas de informações, em suas dimensões mais formais.

Entrevistas em profundidade são particularmente úteis para melhor conhecimento das atitudes e comportamentos do dirigente em termos de análises e processo decisório.

Findo o processo analítico existe já certa massa crítica que permite realizar inferências e identificar os pontos passíveis de intervenções para aprimoramento tanto no sistema de informação como no comportamento administrativo.

Como toda e qualquer situação de mudança dentro de organizações, as intervenções para desenvolvimento gerencial somente são bem-sucedidas quando há participação dos envolvidos em suas etapas de formulação. Mais do que mera participação, as intervenções junto ao processo de gestão demandam um contato contínuo do agente de mudança com os envolvidos para minimizar a reação, posto que fre-

qüentemente os indivíduos envolvidos detêm uma parcela de poder e temem sua perda. Todavia, em especial nos casos em que a deficiência maior é do decisor e a intervenção é

preponderantemente sobre este, é necessária uma atitude de "pilotagem conjunta" agente de mudança-decisor, tendo em vista aprimorar o processo de gestão.

BIBLIOGRAFIA

TEIXEIRA, Hélio Janny – *Estudo comparativo do trabalho e de dirigentes de pequenas e médias empresas e de grandes empresas*. Universidade de São Paulo, Tese de Doutorado não publicada, 1985.

TEIXEIRA, Hélio Janny & PELLE-GATTI, Marco – Análise das linguagens para descrição do comportamento no cargo administrativo. IA-FEA-USP, *Revista de Administração*, 20(4), out./dez. 1985.

WONG, N.L. – *A programmed view of managerial work*. Montreal, McGill University, Tese de Mestrado não publicada, 1970.