

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**O PENSAMENTO RACIONAL LÓGICO, A INTUIÇÃO E A
CRIATIVIDADE NO PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO
ESTRATÉGICA: Um estudo de multicasos.**

RUDIMAR ANTUNES DA ROCHA

**Florianópolis,
março de 2000**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**O PENSAMENTO RACIONAL LÓGICO, A INTUIÇÃO E A
CRIATIVIDADE NO PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO
ESTRATÉGICA: Um estudo de multicasos.**

RUDIMAR ANTUNES DA ROCHA

**Tese submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de
Doutor em Engenharia de Produção.**

**Florianópolis,
março de 2000**

**O PENSAMENTO RACIONAL LÓGICO, A INTUIÇÃO E A
CRIATIVIDADE NO PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO
ESTRATÉGICA: Um estudo de multicaseos.**

RUDIMAR ANTUNES DA ROCHA

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção e aprovada na sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

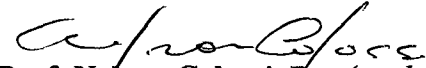


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Dr.
Coordenador de PPGE/UFSC

Banca Examinadora:



Prof. Edvaldo Alves de Santana, Dr. (orientador)



Prof. Nelson Colossi, Dr. (moderador)



Prof. Angelise Valladares Monteiro, Dra.
(Examinadora externa - FURB/SC)



Prof. Carlos Ricardo Rossetto, Dr.
(Examinador externo - UPF/RS)



Prof. Altair Borgert, Dr.
(Membro - UFSC)



Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.
(Membro - UFSC)

A memória de meus pais *Raul Antunes da Rocha, Valdomira Vidal da Rocha* e de meu irmão *Vanderlan Antunes da Rocha*.

Dedico esta Tese de Doutorado a minha esposa *Jacita Manfio da Rocha* ao meu filho *Yuri Rudimar Manfio da Rocha* e a você *filhote que estará nascendo em breve*.

AGRADECIMENTOS

Esta tese de doutorado é fruto da colaboração direta e indireta de muitas pessoas importantes em minha vida, principalmente àquelas que nos momentos difíceis permaneceram ao meu lado. Por isso, elas merecem um agradecimento especial:

- A *DEUS*, por estar sempre me iluminando;**
- Aos meus irmãos, cunhados e sobrinhos pela amizade e carinho;**
- Ao Prof. Dr. Edvaldo Alves de Santana pela valiosa orientação e pela amizade sincera nesses quatro anos de aprendizagem;**
- Aos professores membros da banca de doutorado pelas sugestões que possibilitaram um brilho a mais em meu trabalho;**
- A Empresa Beto Carrero World S. A. pela acolhida e presteza de seus Diretores Executivos na fase de coleta de dados, em especial, os senhores Hugo Loth, Renato Feres Kfuri e Edilson Doubrawa;**
- A Empresa SUL-E Eletrodomésticos S. A. pela gentileza e presteza de seus Diretores e Gerentes na etapa de coleta de dados, em especial, os senhores Paulo Triches, Paulo Thumé e Sérgio F. Bica Jr.;**
- Aos meus amigos, cujo convívio tornou mais agradável e estimulante a realização deste curso, em especial ao Altair e Edilce Borgert, Gilberto e Aracy Klaumann, Elisa Iochikawa, Rivelino Borgert, Luci, Wladimir e Roni Fley, Ricardo e Simone Behr, Cleide Blatt e Bernadete Pasold;**
- Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina pelo excelente quadro de professores;**
- Ao Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, em especial aos colegas de departamento professores Colvero e Guerino; e**
- A CAPES pelo auxílio financeiro na forma de Bolsa de Estudos.**

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE TABELAS	xi
LISTA DE GRÁFICOS	xii
RESUMO	xiii
ABSTRACT	xiv
1. INTRODUÇÃO	01
1.1. Objetivos	05
1.2. Justificativas teórica e prática	06
1.3. Estruturação da tese	08
2. DILEMAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	09
2.1. Modelos de análise organizacional	09
2.1.1. Paradigmas organizacionais	12
2.1.2. O modelo de máquina	13
2.1.3. O modelo de meta	15
2.1.4. O modelo de decisão	16
2.1.5. O modelo de relações humanas	17
2.1.6. O modelo profissional	18
2.1.7. O modelo de equilíbrio	19
2.1.8. O modelo de sistema natural	21
2.2. A administração estratégica	23
2.2.1. Origem e evolução do termo estratégia	24
2.2.2. Ambiente externo	30
2.2.3. O processo de administração estratégica	41
3. A TRIADE DO PENSAMENTO GERENCIAL	54
3.1. O pensamento racional lógico	54
3.1.1. A razão no tempo	55
3.1.2. As correntes de pensamento	63
3.1.3. Racionalidade	66

3.1.4. O pensamento racional lógico na empresa	73
3.2. Intuição	76
3.2.1. Conceitos de intuição	80
3.2.2. O pensamento intuitivo	83
3.2.3. O fluxo intuitivo organizacional	84
3.2.4. A intuição gerencial	86
3.2.5. Postura estratégica intuitiva	90
3.3. A criatividade	93
3.3.1. Vertentes da criatividade humana	93
3.3.2. A criatividade humana	97
3.3.3. O processo criativo	101
3.3.4. A criatividade na empresa	108
4. CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS	115
4.1. Especificação do problema	115
4.1.1. Perguntas de pesquisa	115
4.1.2. Definição das variáveis	116
4.1.2.1. Definição constitutivas das variáveis	116
4.1.2.2. Definição operacional das variáveis	117
4.1.2.3. Definição constitutivas de outros termos relevantes para a pesquisa	118
4.2. Delimitação e perspectiva da pesquisa	118
4.3. População, amostra e unidade de análise	119
4.4. Dados: tipos, técnica de coleta e tratamento	121
4.5. Etapas da coleta de dados	123
4.6. Limitações da pesquisa	124
5. AS EMPRESAS PESQUISADAS	125
5.1. Beto Carrero World S. A.	125
5.1.1. Do sonho a realidade	125
5.1.2. O que é o Beto Carrero World?	127
5.1.3. A estrutura organizacional	128
5.2. A SUL-E	130
5.2.1. Histórico	130

5.2.2. A SUL-E eletrodomésticos	131
5.2.3. A estrutura organizacional da empresa	132
6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	134
6.1. A empresa Beto Carrero World S. A.	134
6.1.1. O pensamento racional lógico na administração estratégica do Beto Carrero World S. A.	134
6.1.2. A intuição no processo de administração estratégica do Beto Carrero World S. A.	142
6.1.3. A criatividade no processo de administração estratégica do Beto Carrero World S. A.	149
6.1.4. A utilização das variáveis estudadas em cada etapa do processo de administração estratégica do Beto Carrero World S. A.	155
6.2. SUL-E eletrodomésticos S. A.	173
6.2.1. O pensamento racional lógico no processo de administração estratégica da SUL-E eletrodomésticos	173
6.2.2. A intuição no processo de administração estratégica da SUL-E eletrodomésticos S. A.	178
6.2.3. A criatividade no processo de administração estratégica da SUL-E eletrodomésticos S. A.	182
6.2.4. A utilização das variáveis estudadas no processo de administração estratégica da SUL-E eletrodomésticos S. A.	185
7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	201
8. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	207
ANEXOS	221
Anexo 01 – Roteiro da entrevista	222
Anexo 02 – Questionário	226

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Classificação de modelos organizacionais em contextos de sistemas	12
Quadro 02 – Segmentos ambientais e variáveis correspondentes	32
Quadro 03 – Termômetro das variáveis ambientais	36
Quadro 04 – Modelo de sistemas básicos e completos de administração Estratégica	52
Quadro 05 – Tipos de racionalidade	72
Quadro 06 – Técnicas tradicionais e modernas de decisão	75
Quadro 07 – Fatores do processo criativo	104
Quadro 08 – Premissas do processo criativo	107
Quadro 09 – Relação dos dirigentes empresariais pesquisados	120
Quadro 10 – Capacidade de produção média mensal dos produtos da marca ENXUTA	132

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Fases do desenvolvimento de um sistema de administração	
Estratégica	29
Figura 02 – Abordagem de Lawrence e Lorsch	34
Figura 03 – Representação esquemática da turbulência ambiental	39
Figura 04 – Três formas de estabelecimento de estratégia	42
Figura 05 – Estratégias genéricas	45
Figura 06 – O processo de administração estratégica	50
Figura 07 – Duas dimensões do pensamento estratégico	51
Figura 08 – Modelo de pensamento racional lógico	75
Figura 09 – As bases do questionamento criativo	106
Figura 10 – Fases do processo de criativo	106
Figura 11 – Organograma do Beto Carrero World S. A.	129
Figura 12 – Organograma da SUL-E eletrodomésticos S. A.	133

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Na análise do Ambiente Externo - BCW	155
Tabela 02 – Na análise do Ambiente Interno - BCW	157
Tabela 03 – Na Formulação de Objetivos - BCW	158
Tabela 04 – Na Formulação de Estratégias - BCW	159
Tabela 05 – Na Avaliação Estratégica – BCW	160
Tabela 06 – Na Implementação Estratégica - BCW	161
Tabela 07 – No Controle Estratégico - BCW	162
Tabela 08 – Na Revisão Estratégica - BCW	163
Tabela 09 – No Processo de Produção de Serviços - BCW	164
Tabela 10 – No Processo de Análise Financeira - BCW	165
Tabela 11 – Na Análise de Marketing - BCW	167
Tabela 12 – Na Análise de Operações Internacionais - BCW	168
Tabela 13 – Na Análise da Responsabilidade Social - BCW	168
Tabela 14 – Na Análise do Impacto Ambiental e Ecológico - BCW	169
Tabela 15 – Média Geral das Respostas - BCW	172
Tabela 16 – Na Análise do Ambiente Externo – SUL-E	185
Tabela 17 – Na Análise do Ambiente Interno – SUL-E	187
Tabela 18 – Na Formulação de Objetivos – SUL-E	188
Tabela 19 – Na Formulação de Estratégias –SUL-E	189
Tabela 20 – Na Avaliação Estratégica -SUL-E	190
Tabela 21 – Na Implementação Estratégica – SUL-E	191
Tabela 22 – No Controle Estratégico – SUL-E	192
Tabela 23 – Na Revisão Estratégica – SUL-E	193
Tabela 24 – No Processo de Produção de Industrial/Serviços – SUL-E	193
Tabela 25 – No Processo de Análise Financeira – SUL-E	194
Tabela 26 – Na Análise de Marketing – SUL-E	195
Tabela 27 – Na Análise de Operações Internacionais – SUL-E	196
Tabela 28 – Na Análise da Responsabilidade Social – SUL-E	197
Tabela 29 – Na Análise do Impacto Ambiental e Ecológico – SUL-E	198
Tabela 30 – Média Geral das Respostas – SUL -E	199

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Análise do Ambiente Externo - BCW	156
Gráfico 02 – Análise do Ambiente Interno - BCW	158
Gráfico 03 – Formulação de Objetivos – BCW	159
Gráfico 04 – Formulação de Estratégias - BCW	160
Gráfico 05 – Avaliação Estratégica - BCW	161
Gráfico 06 – Implementação Estratégica - BCW	162
Gráfico 07 – Controle Estratégico - BCW	163
Gráfico 08 – Revisão Estratégica - BCW	164
Gráfico 09 – Produção Industrial/Serviços - BCW	165
Gráfico 10 – Processo de Análise Financeira - BCW	166
Gráfico 11 – Análise de Marketing - BCW	167
Gráfico 12 – Análise de Operações Internacionais - BCW	168
Gráfico 13 – Responsabilidade Social - BCW	169
Gráfico 14 – Impacto Ambiental e Ecológico - BCW	170
Gráfico 15 – Média Geral - BCW	172
Gráfico 16 – Análise do Ambiente Externo – SUL-E	186
Gráfico 17 – Análise do Ambiente Interno – SUL-E	187
Gráfico 18 – Formulação de Objetivos – SUL-E	188
Gráfico 19 – Formulação de Estratégias – SUL-E	189
Gráfico 20 – Avaliação Estratégica – SUL-E	190
Gráfico 21 – Implementação Estratégica – SUL-E	191
Gráfico 22 – Controle Estratégico – SUL-E	192
Gráfico 23 – Revisão Estratégica – SUL-E	193
Gráfico 24 – Produção Industrial/Serviços – SUL-E	194
Gráfico 25 – Processo de Análise Financeira – SUL-E	195
Gráfico 26 – Análise de Marketing – SUL-E	196
Gráfico 27 – Análise de Operações Internacionais – SUL-E	197
Gráfico 28 – Análise da Responsabilidade Social – SUL-E	197
Gráfico 29 – Impacto Ambiental e Ecológico – SUL-E	198
Gráfico 30 – Média Geral das Respostas – SUL-E	199

RESUMO

A presente tese de doutorado tem como objetivo geral identificar a efetiva utilização do pensamento racional lógico, da intuição e da criatividade no processo de administração estratégica empresarial.

A pesquisa foi desenvolvida junto a duas organizações brasileira de grande porte: o parque temático Beto Carrero World S.A., que atua no ramo de entretenimento e a SUL-E eletrodomésticos S.A., indústria que opera no ramo de fabricação de aparelhos eletrodomésticos da “*linha branca*”.

O método de investigação adotado foi o de multicase, que possibilita o estudo em duas ou mais organizações sem que haja a preocupação da comparação dos resultados obtidos em cada uma delas. A população desta pesquisa foi composta pelos dirigentes empresariais envolvidos no processo de administração estratégica nas duas empresas.

Os dados primários foram coletados através de uma abordagem essencialmente qualitativa, tanto por entrevista semi-estruturada quanto por um questionário estruturado. Já os dados secundários serviram para descrever as origens históricas de cada empresa investigada. O tratamento dos dados primários foi realizado por meio da utilização de técnicas predominantemente descritivas, com o auxílio de técnicas quantitativas simples.

Concluiu-se que o pensamento racional lógico, a intuição e a criatividade são utilizados nas duas empresas, porém com intensidade e importância diferentes ao longo do tempo. Em relação ao Beto Carrero World, constatou-se que o pensamento racional lógico sempre predominou na área técnica da empresa por questão de segurança de sua clientela. Nas demais áreas gerenciais, por sua vez, a intuição e a criatividade predominaram nos primeiros três anos de funcionamento da mesma. Já na SUL-E a intuição e a criatividade superaram o pensamento racional lógico até aproximadamente o quinto ano de operação da empresa.

Constatou-se também que com o crescimento, com a informatização e a reestruturação organizacional dessas empresas, o pensamento racional lógico e a criatividade passaram a exercer maior relevância no processo de administração estratégica. Mesmo assim, os dados demonstram que os dirigentes empresariais não descartam a efetiva utilização da intuição em muitas etapas do processo de administração estratégica empresarial até hoje.

ABSTRACT

The present doctoral dissertation has as its general objective to identify the effective use by business administrators of logico-rational thought, intuition and creativity in the process of strategic management.

The research was undertaken at two big Brazilian enterprises: the thematic amusement park Beto Carrero World S.A., of the entertainment branch, and SUL-E Eletrodomésticos S.A., of the compact home appliances branch.

The multicase investigation method was adopted since it allows the study of two or more organizations without the preoccupation of comparing the results obtained in each of them. The population of this research was composed of the business administrators involved in the process of strategic management in the two companies.

The primary data were collected following an essentially qualitative approach, through a semi-structured interview and a structured questionnaire. The secondary data, on the other hand, were useful in the description of the historical origin of the companies under investigation. The primary data were processed through the use of mainly descriptive techniques to which were added plain quantitative ones.

The conclusion was that logico-rational thought, intuition and creativity have been used all along in the two enterprises although with different degrees of intensity and importance. In relation to Beto Carrero World, it was observed that logico-rational thought has always prevailed in the technical area of the organization due to a concern with its clients' safety. In the other managerial areas however, intuition and creativity prevailed in the first three years the company operated. In SUL-E, in its turn, intuition and creativity overcame logico-rational thought until its fifth year of operation.

It was acknowledged that logico-rational thought and creativity became more relevant in the process of strategic management in the two enterprises as they became bigger and adopted automation and organizational restructuring. Even so, the data collected reveal that business administrators have not, till today, discarded the effective use of intuition in several steps of business strategic management.

1. INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da civilização os seres vivos buscam somar suas forças para sobreviverem às ameaças e desfrutarem das oportunidades existentes a sua volta. No reino animal, verifica-se que a maioria dos seres da mesma espécie procura se manter aglutinado para melhor competir e conservar o seu território. Aglutinam-se instintivamente para sobreviver aos ataques de outros seres que não pertencem ao seu grupo de referência, visando assim a perpetuação da espécie.

No âmbito dos seres humanos esta posição instintiva de sobrevivência tem o alicerce da capacidade mental intuitiva e do dom da razão inerente ao *homo sapiens*. Tais alicerces lhes proporcionam a possibilidade de obter sinergia em suas conquistas. Do ponto de vista evolutivo, a reunião em famílias, bandos, clãs ou tribos da civilização humana visava, assim como fizeram outros tantos seres vivos do nosso planeta, em primeiro plano, a mera manutenção do território e da espécie. No entanto, os constantes conflitos entre os indivíduos e os grupos rivais exigiam dos líderes tribais posturas estratégicas *sábias* para conservar a união e a vantagem frente aos seus inimigos. Naquela época, o planeta terra era interpretado como uma incógnita *moradia* repleta de desafios e supostas punições de seus deuses. Os fenômenos da natureza eram temidos e geridos, na concepção dos humanos da antigüidade, pela *ira de deuses*, como vulcões, maremotos, chuvas, ventos e fogo dentre outros.

Com o passar dos tempos, as tribos, quase sempre nômades, procuraram não somente manter o território que lhes pertencia, mas invadir aqueles em que estavam os seus oponentes, transferindo sua cultura e escravizando os seus rivais. Surgiram as *polis*¹ e os temidos impérios antigos, como o egípcio, o grego, o macedônico, o ateniense e o romano. A lógica dessa época era a ampliação de suas fronteiras através do ataque corpo-a-corpo de seus soldados. As batalhas eram desprovidas de um prévio planejamento, predominando a improvisação e a agilidade dos guerreiros no ato de

¹ As polis eram entendidas como a comunidade de cidadãos (Ehrenberg apud Finley, 1982, p.14). Para maiores detalhes sobre esta expressão, sugere-se a leitura dos livros de Finley, M. I., intitulados: *Democracia: antiga e moderna* e, também, *A política no mundo antigo*.

lutar. A intuição e a criatividade dos estrategistas caracterizavam-se como o principal diferencial tático entre os combatentes. O fator surpresa era crucial.

No entanto, a cada conquista os generais ficavam mais distantes do campo de batalha, exigindo assim a necessidade da elaboração de planos e estratégias de lutas que propiciassem a vitória sem a presença *in loco* de seus generais. Mapas e maquetes, por exemplo, transformaram-se em instrumentos de análise para o estabelecimento de estratégias e táticas de combate de *modo racional*. As razões *pura e prática* inerentes a essa lógica de atuação de combate era a de que as planilhas e cálculos de matemática e de astronomia superavam qualquer improvisação no ato de guerrear. Os generais passaram a admitir que o ambiente, no caso o campo de batalha, era dirigível, estável e previsível.

Os exércitos, de forma gradativa, especializaram-se e passaram a depender de outras organizações que suprissem suas necessidades logísticas. Deu-se, então, o surgimento de diversas organizações empenhadas em abastecer seus heróis conquistadores. Posteriormente, tais organizações foram ampliando os seus objetivos para sobreviverem nos períodos de paz. Naquela época, as organizações operavam num sistema artesanal, quase sempre com o uso da mão-de-obra escrava e sua estrutura era a familiar. Neste aspecto elas herdaram das organizações militares os hábitos e costumes gerenciais racionais, intuitivos e criativos.

Séculos se passaram e as legiões de desbravadores especializaram-se, exigindo das empresas alterações no sistema produtivo. Da mesma forma, os mentores da guerra precisavam diversificar suas estratégias para poder tirar a vantagem do inimigo, dando início à arte de guerrear. A partir disso, os estrategistas não vão mais ao *front*, mas sim precisam ter a capacidade de vislumbrar além do campo de batalha para poder analisar, tanto a estrutura de sua corporação quanto as ameaças e oportunidades existentes no ambiente em que competiam. Assim, os generais passaram a buscar soluções intuitivas, racionais lógicas e criativas, quer através do aperfeiçoamento dos artefatos bélicos disponíveis, quer através de novas invenções que lhes possibilitassem um diferencial no ato de combater. Muitas dessas inovações perpetuam-se por séculos, como a roda, o arco e a flecha, a pólvora, as grandes embarcações marítimas, o Cavalo de Tróia (primeiro carro de combate que se tem conhecimento), dentre outras. Inicia-se o que se pode chamar de administração estratégica do combate.

Os exemplos de utilização da administração estratégica aparecem em todas as sociedades e nas mais diferentes culturas do ocidente e do oriente, seja na organização milenar da Igreja católica romana, seja no mandarinato na China antiga. Assim, os conhecimentos gerados na elaboração e administração de estratégias militares podem ser visualizadas nas vitórias de Napoleão ou dos Bolcheviques, na Rússia, em 1917, que inspirou von Kriege escrever sua obra prima sobre as ações estratégicas do general Carl Von Clausewitz ou, no livro *A Arte da Guerra* de Sun Tzu (1996) – cerca de 500 anos antes de Cristo, bem como nos “conselhos” Il Principe de Nicoló Di Bernardo Dei Machiavelli.

Já do ponto de vista das organizações empresariais, o período que antecedeu à revolução industrial foi considerado estável, propiciando aos camponeses e aos comerciantes daquela época a previsibilidade em suas ações diárias. A intuição e o conhecimento adquirido ao longo do tempo, supria qualquer necessidade de planejamento formal para a organização. Além disso, as empresas operavam em um mercado reduzido e sua complexidade era ínfima. A intuição dos proprietários sobrepuja-se a qualquer outra forma de gerenciamento moderno.

No entanto, com o advento da revolução industrial, com o aumento dos aglomerados urbanos e a crescente competitividade, a lógica empresarial toma outros rumos, surgindo uma nova ordem social e comercial. Intuir começa a perder espaço para a visão cartesiana de planejar, coincidentemente ou não a corrente de pensamento filosófica e científica em alta naqueles tempos. Dentro desse ambiente, obras pioneiras da Teoria das Organizações surgiram com os estudos de Frederick Winslow Taylor (1979) e Henri Fayol (1978). Dava-se início a uma nova forma de se administrar as organizações em que predominava o uso da *razão pura* e da *razão prática*.

A eficiência produtiva caracterizou-se como o grande desafio do poderio estratégico das empresas, principalmente através da incessante busca da única e melhor maneira de se fazer as coisas para o aumento da produtividade e a redução dos custos. O âmago da questão era *dominar e moldar* as ações dos funcionários em uma perspectiva extremamente endógena.

Em termos da Teoria das Organizações contemporânea, os estudiosos ignoraram, por muitos anos, os fatores do ambiente externo na análise empresarial. A empresa era tratada como se fosse independente e livre de qualquer influência exógena. Por isso, a racionalidade cartesiana imperava na interpretação administrativa-organizacional

desses estudiosos. Eles acreditavam que a solução para as organizações centrava-se no processo produtivo, não considerando os aspectos de comercialização e dos consumidores. No entanto, a partir da década de sessenta o estudo da estratégia empresarial passou a ganhar uma nova *roupagem*, com o advento da visão sistêmica empresarial, adaptada dos estudos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy (1973).

Mesmo assim, a primeira grande análise das inter-relações entre a estratégia empresarial, a estrutura organizacional e o ambiente só foi realizado por Chandler em 1962, que após estudar 50 grandes organizações americanas, no período de cem anos que sucederam à guerra civil daquele país, constatou que as alterações ocorridas no ambiente externo coincidiram com as mudanças na estratégia e na estrutura organizacional das empresas, no sentido de ajustamento à nova realidade ambiental.

Posteriormente, Lawrence e Lorsch (1973) concluíram que o ambiente afeta os subsistemas de uma empresa de diversas maneiras, defendendo a tese de que não existe uma única ou melhor maneira de se administrar. Esta descoberta deu origem a uma nova compreensão da Teoria das Organizações, denominada Abordagem ou Teoria Contingencial, a qual tem encontrado vários adeptos, como Thompson (1976), Lorsch e Morse (1974), Woodward (1977), Richers (1981), Steiner e Miner (1981), dentre outros.

No mundo pós-industrial há um predomínio dos paradigmas cartesianos, os quais, mesmo relevantes para o desenvolvimento das organizações empresariais, apresentam enormes dificuldades para se compreender a totalidade, pois se baseiam na compartimentação do conhecimento. A força conservadora desses paradigmas fundamentam-se na crença da certeza daquilo que está em vigor, impedindo a aceitação do novo. Em tese, o pensamento racional lógico passa assim a alicerçar as ações da administração estratégica.

No entanto, desde o início da década de oitenta que os estudos organizacionais têm questionado a análise linear e cartesiana das inter-relações das variáveis estratégicas empresariais para tratá-las sob o ponto de vista sistêmico e contingencial, ajustando-se à realidade em que se vive. Como advertem Pereira e Fonseca (1997, p. 8) o modelo sistêmico “é um modelo conceitual que permite analisar de maneira ampla e direta os objetivos, a estrutura, o funcionamento e as inter-relações dos organismos complexos”.

Já com a globalização da economia - meados da década de 1980 - as conquistas estratégicas têm necessitado de uma intensa averiguação dos fatores que intervêm na

dinâmica empresarial para se evitar danos a saúde financeira das organizações. Esta verificação da dinâmica empresarial apoia-se em estudos do pensamento racional lógico, da intuição e da criatividade dos dirigentes empresariais em todo o processo de administração estratégica, incluindo as análises dos ambientes endógeno e exógeno, da mudança estrutural e da inovação organizacional. Tal processo analítico foi denominado por Senge (1990; 1996) de aprendizagem organizacional.

Do ponto de vista dos estudos que abordam especificamente o processo de administração estratégica essa lógica teórica vem sendo foco de muitas discussões, haja vista que a maioria das tipologias enfatiza o tema como um modelo racional e cartesiano de gestão empresarial. As próprias universidades repassam, aos seus alunos da área de administração, ensinamentos programáveis e passíveis de direcionamento racional das ações dos indivíduos dentro das empresas. Os seres humanos são tratados como incapazes de terem a *liberdade* de exporem seus conhecimentos quando estes são diferentes daqueles mensuráveis quantitativamente. Nos últimos 10 anos porém, o que se tem verificado é que as empresas que estão se destacando estrategicamente são aquelas que incentivam e aproveitam o poderio intuitivo e criativo dos atores organizacionais, mesmo que dentro de uma certa lógica racional.

Diante desse impasse, e com base na literatura especializada que trata do tema, estudou-se qual é a participação do pensamento racional lógico, da intuição e da criatividade humana no processo de administração estratégica, utilizando-se de duas empresas de setores econômicos diferentes, uma que atua no ramo de entretenimento e outra que industrializa eletrodomésticos da *linha branca*. Para a elucidação da questão em pauta elaborou-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual é a utilização do pensamento racional lógico, da intuição e da criatividade no processo de administração estratégica empresarial do Beto Carrero World S.A. e da SUL-E eletrodomésticos S.A.?

1.1. Objetivos

Em resposta ao problema de pesquisa este estudo buscou atingir os seguintes objetivos:

- ◆ **O objetivo geral desta pesquisa é o de identificar a utilização dos pensamentos racional lógico, intuitivo e criativo no processo de administração estratégica empresarial, segundo a ótica dos dirigentes empresariais de dois segmentos diferentes da economia, no caso o Beto Carrero World S.A. e a SUL-E eletrodomésticos S.A..**

Já com a finalidade de se atingir o objetivo geral deste estudo, formulou-se os seguintes objetivos específicos:

- ◆ **Identificar, ao longo do tempo, as alterações de intensidade na utilização do pensamento racional lógico, da intuição e da criatividade no processo de administração estratégica do Beto Carrero World S.A. e da SUL-E eletrodomésticos S.A.;**
- ◆ **Identificar os principais motivos para a utilização do pensamento racional lógico, da intuição e da criatividade no processo de administração estratégica das organizações selecionadas, segundo a ótica dos seus dirigentes;**
- ◆ **Determinar o predomínio de cada variável nas etapas que compõem o processo de administração estratégica empresarial.**

1.2. Justificativas teórica e prática

Apesar do elevado número de pesquisas que abordam a administração estratégica como uma atividade gerencial racional, poucos são os estudos que demonstram a relevância que a intuição e a criatividade têm no gerenciamento estratégico. Além disso, os estudos que abordam a administração estratégica se preocupam, geralmente, com os resultados econômicos traduzidos para as empresas. Em outros casos, mesmo admitindo a relevância da intuição e da criatividade no processo da administração estratégica, as pesquisas endereçam suas análises para tipologias em que predomina a ação racional dos dirigentes empresariais.

Portanto, a concretização da presente de tese de doutorado contribui para a elaboração de uma tipologia alternativa à administração estratégica de organizações em

ambientes competitivos como o atual. A tipologia que poderá surgir com o desenvolvimento desse trabalho visa abordar a utilização teórica e prática das variáveis – pensamento racional lógico, intuição e criatividade - como um composto inseparável da mente humana e, portanto, merecedoras de uma atenção maior no processo de administração estratégica das empresas, especialmente nos casos em que a previsibilidade que norteia o pensamento racional lógico necessitar de *insights* intuitivos e criativos dos executivos.

Em termos práticos, espera-se que os resultados obtidos neste estudo possam contribuir para subsidiar a gestão estratégica de negócios, sobretudo quando da busca de soluções que requeiram decisões arrojadas em ambientes turbulentos. Da mesma forma, espera-se que a realização dessa pesquisa possa colaborar com o desenvolvimento de técnicas que facilitem aos gestores empresariais romper com modelos de pensamentos administrativos herméticos, que dificultam a utilização do potencial intuitivo e criativo dos seres humanos no ato de administrar.

Quanto à opção por se confrontar as três variáveis no processo de administração estratégica, isto pode ser explicado pela situação globalizante e competitiva da realidade em que se vive e pela necessidade das empresas em terem diferenciais estratégicos centrados no pensamento que norteia a ação dos executivos. Desta forma, pressupõe-se que é justificável esta escolha em uma sociedade em fase de desenvolvimento, como a brasileira, onde se supõe que as citadas variáveis não podem mais serem tratadas isoladamente.

Vale ressaltar, também, que a opção de se trabalhar com os tipos de organizações aqui selecionados partiu da suposição de que as empresas que atuam no ramo das *empresas laboratório*, necessitam extrapolar a visão do pensamento racional lógico para serem competitivas. Outro fator a se ressaltar é que as empresas em questão estão em um estágio de complexidade e maturidade organizacional que permitem a constatação de uma ação gerencial consolidada em estratégias empresariais definidas e planejadas.

Da mesma forma, acredita-se que as organizações que foram analisadas possuem um grau de formalização que permite a análise documental de informações que caracterizem o processo de definição estratégica ao longo do tempo, possibilitando que se atingisse os objetivos previstos neste trabalho. Finalmente, justifica-se o presente estudo pois o mesmo poderá contribuir para que se encontrem respostas para a possível

relação das variáveis em questão, bem como colaborar com outros estudos que ampliem esta inter-relação.

1.3. Estruturação da tese

A exposição deste estudo foi organizada em sete capítulos. No primeiro capítulo destaca-se a relevância do tema investigado e define-se o problema central do estudo com seus objetivos e justificativas para a sua execução.

No capítulo dois desenvolve-se a base teórico-empírica sobre a administração estratégica. Ressalta-se, ainda, a evolução de modelos de análise organizacional e a relação que existe entre as organizações e os seus ambientes.

No capítulo três descreve-se a base teórico-empírica que trata da tríade do pensamento humano e gerencial investigado nesta tese, quais sejam: o pensamento racional lógico, a intuição e a criatividade.

O capítulo quatro, refere-se aos componentes metodológicos que guiaram esta investigação. Inicia-se com a especificação do problema e das perguntas de pesquisa, bem como das definições constitutivas e operacionais das variáveis. Na seqüência, ressalta-se a delimitação e perspectiva da pesquisa, a população, amostra, o nível e a unidade de análise. Por fim, descreve-se os tipos e a técnica de coleta e tratamento dos dados, destacando-se as etapas da coleta de dados e as limitações da pesquisa.

O capítulo cinco é destinado à apresentação do histórico das duas empresas estudadas, dando-se ênfase, tanto à origem quanto à estrutura administrativa vigente no momento do levantamento dos dados.

Já o capítulo seis está reservado para a apresentação e a análise dos dados coletados neste trabalho. E, finalmente, no capítulo sete descreve-se as conclusões e as recomendações julgadas relevantes neste estudo.

2. DILEMAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Neste e no próximo capítulo são destacadas a base teórico-empírica, que incorpora as variáveis pensamento racional lógico, intuição e criatividade no processo de administração estratégica empresarial. Tanto à literatura especializada sobre o tema, quanto os resultados de pesquisas anteriores, ressaltam a relevância de se analisar com maior profundidade a inter-relação das citadas variáveis.

Desta forma, este capítulo está estruturado em três partes: inicialmente, faz-se uma síntese da evolução da Teoria das Organizações, visando lembrar modelos analíticos empresariais que nortearam ou ainda norteiam as ações dos homens de negócio. Na sequência, é ressaltado a relevância de se considerar os ambientes organizacionais como uma variável interveniente que, freqüentemente, está interagindo com as empresas. E, por último, ressalta-se a administração estratégica como um processo empresarial dinâmico e envolto de surpresas ambientais que anestesiam a racionalidade formal no ato decisório, exigindo além do pensamento racional lógico, a prática intuitiva e criativa dos visionários homens de negócio.

2.1. Modelos de análise organizacional

Na maioria das vezes, o entendimento da mente humana no processo de gestão empresarial é tratado como um sistema diretivo vertical. O termo administração é composto de sufixo e prefixo originários do latim (André, 1982). Nesta palavra, o prefixo *ad* indica; direção para, tendência. A raiz *minister*, por sua vez, corresponde a um comparativo de inferioridade entre aqueles que estão inseridos num processo organizacional. Já o sufixo *ter* é considerado sinônimo de subordinação ou obediência, ou seja, a designação daquele “(...) que realiza uma função abaixo do comando de outrem (...) e significa subordinação e serviço” (Chiavenato, 1985, p. 3). A interpretação do termo sinaliza o modelo mental da sociedade pré-industrial, que não admitia o questionamento e as idéias dos seus funcionários. Esta lógica cruzou décadas e continua arraigada em princípios administrativos contemporâneos.

Administrar é considerado, por muitos estudiosos até hoje, como uma tarefa racional de interpretação dos objetivos propostos pela empresa e da transformação dos mesmos em ação empresarial. A ação empresarial geralmente é retratada pelo planejamento, organização, direção e controle dos esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, com o fito de se atingir determinados objetivos (Hall, 1984; Champion, 1985; Chiavenato, 1985; Stoner, 1985). Simon (1979) entende que administrar é a arte de ‘conseguir realizar as coisas’. E complementa o referido autor ressaltando que “esta maneira de conceber administração faz com que se dê maior destaque ao que é realmente ação, isto é, à determinação do que se deve fazer” (p. 1).

O estereótipo que aponta à administração como um ato gerencial racional é criticado em muitos estudiosos das organizações. Hampton (1992, p. 9) destaca, por exemplo, que:

“embora palavras como planejamento, organização, direção e controle evoquem imagens de que a administração seja reflexiva, racional e sistemática, há pesquisadores que gastaram um bom tempo observando gerentes em ação, e que chegaram à conclusão de que, na realidade, a administração é mais refletida do que reflexiva, mais emoção do que racionalidade e mais caótica do que sistemática”.

Como alerta Champion (1985, p. 1), a empresa ou organização formal é idealizada como “(...) um arranjo pré-determinado de indivíduos cujas tarefas inter-relacionadas e especializações permitem que o agregado total atinja metas”. Adverte, ainda, o mencionado autor para as contingências que requerem a reposição, remuneração e definição hierárquica inerente às organizações formais. Na realidade, o termo “organização” tem a sua origem do grego *organon*, que significa instrumento e forma de associação humana para que se atinjam determinados objetivos. Assim, como adverte Morgan (1996, p. 349) “(...) não é surpreendente que o conceito de organização esteja quase sempre carregado de significados mecânico e instrumental”.

Da idealização teórico-empírica das organizações, vários paradigmas ou modelos organizacionais procuraram seu espaço na tarefa de melhor explicar a concepção de gerenciamento empresarial. Os modelos de análise organizacional geralmente enfatizam diferentes dimensões das organizações e estão repletos de exceções. Além disso, muitos deles foram desenhados para examinar disposições estáticas das organizações,

colaborando para a ocorrência de hiatos na administração estratégica (Motta, 1982; Morgan, 1996; Pidd, 1998).

Na acepção de Champion (1985, p. 26), o princípio da utilidade relativa ilustra, com muita propriedade, as falhas dos modelos organizacionais quando salienta que “(...) todos os modelos apresentam limitações, isto é, pontos positivos e negativos na ótica da análise dos fenômenos organizacionais”. Os modelos refletem maneiras particulares de considerar as organizações e os grupos que contêm. Um dos modelos de análise organizacional mais comum na Teoria das Organizações enfoca o tratamento das organizações classificadas sob sistemas interpretativos das empresas caracterizadas em um *continuum* compreendido de sistemas fechados e abertos. De modo análogo, os sistemas podem, também, ser entendidos como paradigmas ou modelos racionais ou não-racionais.

O pressuposto racional defende que as organizações visam resultados planejados (esperados ou previstos), perseguindo estruturas e processos organizacionais decorrentes de planos. Em outras palavras, o pressuposto é de que o arranjo organizacional deve obedecer um conjunto de regras para o alcance de certos resultados. A lógica que norteia os defensores do pressuposto racional traz implícito a necessidade do uso do pensamento racional lógico dos administradores na definição dos rumos estratégicos da empresa.

Em contraste a este pensamento, o pressuposto definido como não-racional admite a improvisação e a flexibilidade gerencial administrativa. Considera, também, que as estruturas organizacionais e os processos planejados têm conseqüências ou resultados que não figuram nos planos formalizados, exigindo do administrador a prática da intuição e da criatividade na administração estratégica (Champion, 1985).

Ao que parece, há pontos intermediários entre os pressupostos racional e não-racional que possibilitam admitir que o pensamento racional lógico, a intuição e a criatividade humana não são excludentes, mas sim complementares.

2.1.1. Paradigmas organizacionais²

Kuhn (1978) adverte que os paradigmas são modelos ou padrões aceitos e compartilhados por um grupo social, transformando-se muitas vezes em rotinas de uma cultura. Os paradigmas exercem grande influência nas nossas decisões, porque em geral se age rotulado por modelos mentais específicos. Existem, no entanto, muitas definições do termo modelo dentro das ciências administrativas. Ackoff e Sansieni (1968, p. 36) simplificaram sua definição ao defenderem que “(...) um modelo é uma representação da realidade”.

Acontece que um modelo ultrapassa a simples representação da realidade, pois envolve juízos de valores daqueles que o utilizam. Pidd (1998, p. 25) apresenta uma definição mais ampla do referido termo quando ressalta que “um modelo é uma representação externa e explícita de parte da realidade vista pela pessoa que deseja usar aquele modelo para entender, mudar, gerenciar e controlar parte daquela realidade”.

Como se constata na definição de Pidd (1998) a preocupação de elaboração de modelos visa, antes de mais nada, um controle parcial da realidade. Ao se referir ao problema Mintzberg (1973) ressalta que a realidade diária da vida gerencial é repleta de constante corrente de encontros e interrupções. Portanto, admitir que um modelo único satisfaz a todos os casos não passa de reducionismo.

A Teoria das Organizações, ao longo do tempo, tem oferecido aos administradores diversas opções analíticas que vão desde modelos fechados até modelos abertos de se buscar um perfil gerencial para a empresa. (vide Quadro 01).

Quadro 01. Classificação de modelos organizacionais em contexto de sistemas

Organizações como sistema		
Sistemas fechados		Sistemas abertos
Racionais	Não Racionais	
Modelos de máquina - <i>Administração científica</i> - <i>Burocrática</i> Modelo de metas Modelo de decisão	Relações humanas Modelo profissional Modelo de equilíbrio	Modelo de sistemas naturais

Fonte: Champion (1985, p.28).

² Gareth Morgan, em seu livro “*Imagens da Organização*”, utiliza-se de metáforas para interpretar a Teoria das Organizações. Ele apresenta em seu trabalho oito metáforas, quais sejam: **de máquina, orgânica, do cérebro, da cultura, da política, da prisão psíquica, do fluxo e da dominação.**

Na seqüência, é sintetizado o pensamento norteador de cada um dos paradigmas ou modelos organizacionais expostos no quadro anterior. Visa-se, desta forma, contribuir para que o leitor entenda que as inter-relação das variáveis que foram estudadas, estão alicerçadas em preceitos teóricos originários das diversas correntes científicas. Não se pretendeu selecionar um modelo como ideal para esta pesquisa, mas mostrar que o presente estudo pode contribuir para a redução de certos equívocos gerenciais.

2.1.2. O modelo de máquina

O modelo de máquina é também conhecido como modelo clássico ou tradicional de organização. Este modelo está bem retratado, por exemplo, nos trabalhos de Taylor (1911); Fayol (1949), Gilbreth e Gilbreth (1917), Gulick e Urwick (1937), Mooney e Reiley (1939), ou até mesmo na interpretação sociológica feita por Max Weber (1947), bem antes do surgimento desta corrente de pensamento administrativo. A lógica do modelo de máquina é o tratamento da organização como um sistema fechado e totalmente programável, como as máquinas idealizadas e construídas pelo ser humano.

Katz e Kahn (1987, p. 71) ao se referirem ao modelo de máquina, alertam que embora as organizações sejam constituídas de pessoas, falha-se quando “(...) construímos um dispositivo mecânico com determinados conjuntos de especificações para a realização de tarefas, também construímos uma organização, de acordo com uma planta, para atingirmos uma dada finalidade”. Neste caso, o pensamento racional lógico não deixa espaço para a intuição e reduz a criatividade dos agentes organizacionais.

Entendem Katz e Kahn (1997, p. 71-72) que há um conjunto paralelo de conceitos aplicáveis à teoria de máquina, que “Incluem especializações de tarefas, padronização de papéis, unidade de comando e centralização da tomada de decisão, uniformidade de práticas e nenhuma duplicação de função”. Além disso, o objetivo principal da teoria da máquina é maximizar a eficiência. Nela se destacam duas abordagens da teoria de máquina: a administração científica e a organização burocrática.

Como já foi mencionado, o modelo burocrático foi adaptado dos estudos sociológicos desenvolvidos por Max Weber bem antes da existência da Teoria das Organizações. Como adverte Morgan (1996, p. 354-355), Weber “(...) não estava interessado em estudar as organizações formais enquanto fins em si mesmas”, mesmo

que tenha traçado um paralelo “entre mecanização e organização”. Ele defendia, no entanto, que havia uma lista de componentes considerados essenciais para que as organizações pudessem obter o máximo de eficiência.

As características ideais para a eficiência empresarial, abstraídas por Weber, são as seguintes: relações sociais impessoais; nomeação e promoção em base de mérito; obrigações de autoridade previamente estabelecidas e que são inerentes com a posição e não ao funcionamento do indivíduo em tal posto; uma hierarquia de autoridade; regras ou leis transcendentais cobrindo as missões e decisões de tarefa; especialização na posição. Embora tenha endereçado seu trabalho para as organizações públicas, estas características passaram a fazer parte da rotina de diversos tipos de empresas privadas (Hall, 1984; Champion, 1985).

Vale ressaltar que Weber (1964) defendia que o perfeito cumprimento das regras capacitariam as pessoas a tomarem decisões mais objetivas, ao invés de permitirem-nas que seus julgamentos pessoais interferissem em tal decisão. Em essência, Max Weber endossava a idéia de fronteiras dentro das quais cada funcionário operaria. O pensamento racional lógico é representado na maioria de seus princípios.

O que o modelo burocrático desconsiderava era que as pessoas não se conduziam como peças em uma máquina, em outras palavras, elas não eram engrenagens. Como ressalta Selznick (1973), é falacioso desconsiderar o potencial não-racional dos indivíduos nas organizações. Champion (1985, p. 34) acompanha o mesmo raciocínio quando adverte que “a expectativa de que um indivíduo aja como autônomo em um ambiente organizacional impessoal não é realístico. A composição cognitiva e emocional dos seres humanos é tal que os sentimentos pessoais sempre interferem na tentativa de um comportamento completamente racional”.

Num mundo em constante evolução como o dos dias atuais, o modelo burocrático contribui para a resistência à mudança e à inovação. Ao se reportar ao problema, Thompson (1976) esclarece que o modelo de organização burocrática, apesar de caracterizado por alta eficiência produtiva, gera baixa capacidade para a inovação, pois descarta a intuição e não incentiva a criatividade na administração estratégica empresarial.

Em ambiente econômico competitivo e turbulentos as empresas necessitam adaptabilidade às mudanças para continuarem viáveis. As organizações que são mais burocráticas tendem a responder timidamente ao ambiente, tanto à inovação de seus

produtos quanto para a penetração em novos mercados emergentes em decorrência do elevado número de obstáculos estruturais inerentes ao referido modelo organizacional (Stoner, 1985).

Destaque-se, ainda, que o modelo burocrático desconsidera os inter-relacionamentos dos vários subsistemas na organização, negligenciando a integridade dos funcionários como agentes autônomos na tomada de decisão. Sob este prisma, o desempenho dos indivíduos tem pouca latitude para variar seus comportamentos, haja vista que as definições de papéis são previamente estabelecidas. As manifestações individuais de inovação, para contornar as “formalidades” ou “papeladas” desnecessárias, muitas vezes são esmagadas pelos escalões superiores, os quais temem a perturbação da ordem racional das coisas. Desta maneira, a inovação, que no âmbito organizacional rima com desordem, é incompatível com o modelo burocrático (Newman, 1979; Katz e Kahn, 1987).

2.1.3. O modelo de meta

O modelo de meta assemelha-se ao modelo de máquina. O preceito central é que as organizações existem para alcançar metas declaradas. O desenvolvimento de procedimentos racionais é o eixo do referido modelo. Para os seguidores desse paradigma, o sucesso empresarial é mensurado pela eficácia na consecução de meta (Stoner, 1985).

Etzioni (1984, p. 6) defende que a meta organizacional pode ser interpretada como “um desejado estado de ser que as organizações procuram conseguir”. Thompson (1976, p. 127), por sua vez, sugere que as definições deste gênero parecem reforçar a abstração “organização” pela assertiva de que “(...) a abstração tem metas ou desejos”. Acrescenta também que, “todavia, pouco há a ganhar passando-se para o outro extremo ao insistir que as metas de uma organização são, de certo modo, as metas acumuladas de seus membros individuais”. Para o citado autor, o que predomina neste modelo é o desejo da coalizão dominante.

Como adverte Champion (1985, p. 40), as metas podem ser tratadas em “operacionais e não-operacionais, como dimensão no tempo ou, ainda, como metas de sistemas e de produto-característica”. Independente da configuração adotada, o modelo de meta traz implícito a racionalidade na administração estratégica. Na acepção de

muitos estudiosos organizacionais contemporâneos, o modelo de meta supõe uma irreabilidade, uma vez que admite a organização inserida em um ambiente estático. Como se sabe, as organizações são organismos dinâmicos, sempre alterando o seu tamanho e modificando a sua complexidade, dentre outras dimensões (Hall, 1984; Stoner, 1985).

Para Etzioni (1984) o referido modelo é falho, pois não trata de maneira adequada as transformações das metas organizacionais. Afirma ainda, que a aplicação desse modelo leva a uma comparação entre metas ideais e reais. O *continuum* ideal/real tende a confirmar a *razoabilidade* que mascara o modelo em questão. Além disso, esta comparação é enganosa porque quase sempre implica à crença de que a organização investigada não é muito eficaz na consecução de metas. Assim, de maneira análoga ao modelo anterior, aqui também o pensamento racional lógico obscurece a intuição e a criatividade na administração estratégica.

2.1.4. O modelo de decisão

O modelo de decisão é outra abordagem empresarial passível de ser utilizada para a interpretação dos fenômenos organizacionais. Apontados como os principais expoentes do modelo em questão, March e Simon (1967, p. 38) canalizaram seus preceitos teóricos sobre a capacidade dos administradores tomarem decisões. Eles apostam que os membros organizacionais podem ser entendidos na seguinte triangulação:

- a) como instrumentos passivos capazes de realizar trabalho e de aceitar instruções, mas não de incitar ação ou exercer influência de qualquer modo significante;
- b) como indivíduos carregados de sentimentos, com atitudes, valores e metas, que foram induzidos ou motivados a participar no sistema de comportamento organizacional; ou
- c) como decisores e solucionadores de problemas com processos de percepção e pensamento que são centrais para a explicação de comportamento nas organizações”.

O modelo de decisão trata as organizações como sistemas racionais composto de várias partes. As partes estão em constante interação, onde a tomada de decisão em um

segmento empresarial afeta em cadeia as demais. Deste modo, os problemas organizacionais são geridos pela qualidade das decisões que abordam a utilização de recursos e força de trabalho. O azimute do modelo de decisão é a seleção racional da melhor ação dentre as diversas alternativas disponíveis. Em suma, significa a escolha da melhor maneira de resolver problemas com o menor montante de perda financeira para a organização (Champion, 1985).

Simon (1989, p. 47) adverte que as organizações são “(...) estruturas decisórias e sugere que as várias dimensões da organização (...), destinam-se a aumentar a racionalidade da tomada de decisão”. Em muitos pontos o modelo de decisão é idêntico ao modelo de meta. Há um diferencial positivo para o primeiro, pois ele dá ênfase à qualidade das decisões tomadas para se atingir as metas de maneira adequada. Vale ressaltar que ambos modelos supõem uma disposição organizacional estática, bem como não consideram a relevância dos fatores exógenos nas decisões tomadas pelos membros organizacionais (Hall, 1984).

O modelo de decisão presume acesso a todas as possíveis estratégias de ação. Na realidade, é improvável que os decisores tenham conhecimento de todas as possíveis soluções para seus problemas. É improvável também que sejam capazes de prever todos os resultados possíveis das estratégias escolhidas. Além disso, os processos interpessoais não têm o reconhecimento adequado no modelo de decisão.

Cientes dessas limitações, Blau e Scott (1979) fizeram duras críticas ao modelo de decisão. Na aceção deles, são poucos os controles que asseguram objetividade daqueles que tomam decisão. Para tanto, alertam que a administração vista como estrutura decisória geralmente “(...) trata dos efeitos da planta formal para o comportamento de decisão e não inclui uma análise sistemática dos processos interpessoais que não fazem parte da estrutura formal” (p. 38). Em última instância, este modelo suprime, em parte, a relevância que tem a intuição e a criatividade no processo de administração estratégica empresarial.

2.1.5. O modelo de relações humanas

O modelo de relações humanas critica os modelos racionais, defendendo o pressuposto não-racional. A escola de relações humanas teve origem a partir dos estudos

de Mayo (1968) e Roethlisberger e Dickson (1956) na década de 20. A administração centrada nas pessoas é o eixo dessa escola do pensamento administrativo. Para os referidos autores, é difícil tratar os indivíduos desconsiderando-se as emoções do ser humano. Ressaltavam que as organizações exibem muitas propriedades racionais, mas, ainda assim, as atitudes de trabalho e os sentimentos dos membros têm de ser considerados como os fatores primordiais de motivação. Estes fatores são responsáveis pela produtividade e moral dos indivíduos, além de trazerem a tona idéias de grupo à organização.

O modelo de relações humanas reflete a opinião de que o homem é uma coletânea de sentimentos que precisam ser considerados como estratégicos virtualmente em cada fase do planejamento e da mudança organizacional. As suas principais características refletem-se no interesse mútuo, nas diferenças individuais, na motivação e na dignidade humana (Champion, 1985; Hampton, 1992). Há, a partir do modelo de Relações Humanas, um tímido reconhecimento de se integrar os três modelos de pensamento humano que são focos deste estudo.

2.1.6. O modelo profissional

Um dos principais expoentes do modelo profissional foi Litwak (1961). Ele argumentava que, tanto o modelo burocrático adaptado de Max Weber, quanto o modelo de relações humanas inspirado em Elton Mayo e Fritz Roethlisberger, são eficientes para tratar de diferentes espécies de fenômenos organizacionais. No entanto, Litwak entende que as organizações contemporâneas se defrontam com eventos uniformes e com eventos não-uniformes em suas atividades cotidianas (Morgan, 1996).

Para ele, neste caso, ambas posições, as que enfatizam o conhecimento tradicional e as que realçam as perícias sociais, são simultaneamente necessárias. O modelo profissional sugere o aumento de especialização dentro da organização como o meio de se obter maior flexibilidade. A especialização dar-se-ia através da expansão e do treinamento dos membros organizacionais. Litwak (1961) considera que os administradores necessitariam de maior flexibilidade para tratarem de eventos empresariais problemáticos (Perrow, 1981; Chiavenato, 1985; Motta, 1982).

Blau e Scott (1979), ao abordarem a questão, definiram os profissionais como sendo aquelas pessoas treinadas em escolas profissionalizantes e, que portanto, eram possuidoras de controles internalizados. O modelo profissional contrasta com o modelo burocrático, pois os burocratas são julgados como relativamente especializados em sua função, operando em uma estrutura hierárquica sob um sistema de regras formais.

Vale ressaltar que o modelo profissional coloca em segundo plano as turbulências ambientais e os longos períodos de instabilidade macroambiental como a que se vive neste fim de século, principalmente nas esferas econômica e social. A sua contribuição mais relevante tem sido na modelagem teórico-empírica das organizações, bem como em não descartar os múltiplos pensamentos gerenciais.

2.1.7. O modelo de equilíbrio

A teoria de equilíbrio organizacional visa realçar a relevância dos fatores motivacionais no encorajamento à participação dos membros organizacionais. Chester Barnard e Herber Simon são apontados como os seus principais representantes. Na concepção dos mesmos a organização deveria funcionar como um sistema de atividades ou forças de duas ou mais pessoas conscientemente coordenadas. Em apoio a esta opinião, March e Simon (apud Champion, 1985, p. 51) mencionam que “a teoria Barnard-Simon de equilíbrio organizacional é essencialmente uma teoria de motivação - um enunciado das condições sob as quais uma organização pode induzir seus membros a continuar sua participação e, assim, garantir a sobrevivência organizacional”.

Em geral, o termo equilíbrio é interpretado como significando um estado de balanceamento entre forças que se opõem. Tem em si o pressuposto implícito da perpetuação do *status quo* e da pouca mudança organizacional, se houver. Portanto, o enfoque é sobre fatores que servem para manter a organização em alguma espécie de estado estático. O modelo de equilíbrio, aplicável às organizações, é muito semelhante à homeostase de um organismo ou grupo. Enquanto cada parte do corpo ou membro de grupo cumprir suas tarefas designadas, o organismo inteiro ou grupo persiste em uma espécie de estado constante. Via de regra, a organização restaura o *status quo*, com aplicável rapidez, pela substituição de membros, recompensas financeiras e outros tantos ajustamentos.

Os pressupostos básicos do modelo de equilíbrio das organizações são resumidos por Simon, Smithburg e Thompson (apud Champion, 1985, p. 51) como:

“uma organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de numerosas pessoas, às quais chamaremos de participantes. Cada participante e cada grupo de participantes recebe induzimentos em troca do que faz pelas contribuições da organização. Cada participante continuará a atuar somente enquanto os induzimentos que lhes são oferecidos forem tão grandes ou maiores do que as contribuições que é solicitado a fazer. As contribuições dos vários grupos de participantes são a fonte da qual a organização haure os induzimentos a estes oferecidos. Portanto, uma organização é solvente - e continuará sua existência somente enquanto as contribuições forem suficientes para prover os induzimento em medida suficientemente grande para dar origem a estas contribuições”.

Destaque, ainda, que o modelo de equilíbrio dá ênfase às atitudes do indivíduo para a participação na atividade organizacional. O modelo de equilíbrio salienta a interdependência dos membros e departamentos em seu esforço cooperativo para perpetuar a organização. Tanto o modelo burocrático como o de equilíbrio não são particularmente suscetíveis a mudanças, pelo menos iniciando dentro da organização. A interdependência de posições permite determinar se um papel está ou não sendo eficazmente implantado. A ênfase sobre os fatores motivacionais afasta o modelo de equilíbrio da consideração dos fatores organizacionais.

Ademais, o modelo de equilíbrio não considera suficientemente os acordos formais de trabalho. Uma organização é muito mais do que uma reunião de indivíduos que cooperam. A relação superior-subordinado apóia-se mais em linhas de orientação objetivas e contratuais e nas leis trabalhistas do que nas definições pessoais do valor dos estímulos para participar. Em um ambiente competitivo, deve-se esperar que as mudanças organizacionais ocorram regularmente. Os membros são obrigados a fazer ajustamentos e adaptações a novas e mais aperfeiçoadas tecnologias Champion (1985). Portanto, o pensamento racional lógico, a intuição e a criatividade necessitam ser harmônicos.

2.1.8. O modelo de sistema natural

O modelo de sistema natural considera as organizações inseridas em um ambiente dinâmico e mutável. A analogia com os organismos vivos é sua principal característica. Nesta analogia, as organizações são percebidas como componentes vivos interligados e formados de partes interdependentes, cada uma delas funcionando de modo que o sistema tire sua nutrição ou energia das fontes em seu ambiente externo. Admite ainda, haver mecanismos automáticos para manter e regular as relações entre suas partes.

No contexto da analogia orgânica, o sistema se desenvolve e cresce, tornando-se cada vez mais complexo. Cada uma das partes ajusta-se às contribuições das demais, de modo que tem origem um tipo de homeostase. Sob certos aspectos, esta visualização é semelhante àquela refletida pelo modelo de equilíbrio. A distinção ocorre na constante interação ambiente/organizações, defendidas por este. O modelo de sistema natural é muito importante para a Teoria da Organizações contemporâneas, em especial à administração estratégica.

Para Gouldner (1959, p. 405-410) o modelo do sistema natural considera a organização como um todo natural, “as estruturas componentes do sistema são as instituições emergentes que podem ser compreendidas somente em relação às necessidades diversas do sistema total”, acrescentando que no referido modelo “as partes componentes de uma organização são indissociáveis”. É essa indissociabilidade que aproxima as organizações do sistema orgânico. Assim, a organização torna-se um fim por si própria. A consecução das metas do sistema como um todos não é senão uma das diversas necessidades importantes para as quais as organizações são orientadas. Para tanto, a organização serve para ligar as partes do sistema e proporcionar caminhos para seu controle e integração.

Além disso, o modelo enfatizado admite que a estrutura organizacional é considerada como espontânea e homeostaticamente mantidas, sendo que o equilíbrio do sistema depende em grande parte do comportamento de conformidade dos membros do grupo. O comportamento navega pelos pensamentos dos gestores, tanto na esfera do consciente quanto do inconsciente estratégico.

No que concerne ao processo de administração estratégica, as mudanças nos padrões organizacionais são consideradas como resultados de respostas cumulativas

não-planejadas, bem como adaptativas às ameaças e ao equilíbrio do sistema como um todos. Isto porque, neste caso, as respostas aos problemas administrativos são constantes e crescentes, exigindo o desenvolvimento de mecanismos de defesa, muitas vezes moldados pelos valores compartilhados e internalizados nos membros do sistema. Em comparação aos outros modelos examinados anteriormente, o modelo do sistema natural possui, talvez, o conjunto mais realista de pressupostos sobre as organizações formais.

Mesmo assim, uma das principais limitações do modelo do sistema natural é sua associação com a analogia orgânica. Embora haja muitos paralelos entre um sistema corpóreo e uma organização, também há muitas exceções, as quais fazem com que a analogia se desmorone sob escrutínio rigoroso. Vale ressaltar, também, que o modelo do sistema natural, embora chamando a atenção para a natureza não planejada e espontânea das estruturas organizacionais, tem a desvantagem de não enfatizar suas características racionais.

Diante do sintético retrospecto dos principais modelos de análise organizacional, que visou apresentar uma melhor compreensão dos motivos que tornam relevantes a simbiose do pensamento racional lógico, da intuição e da criatividade no processo de administração estratégica empresarial, é propício lembrar Tolstoi (1928, p. 439-440), que relatou que certa vez,

“(…) um nobre indiano reuniu diversos cegos e solicitou-lhes que descrevessem um elefante. Cada cego tocou uma parte diferente do animal (isto é, pernas, tromba, cauda, cabeça, presas e ilhargas) e, em decorrência, cada qual fez um relato diferente do que o elefante era para si”.

Sob o ponto de vista organizacional, esta fábula também pode ser associada à falaciosa idéia de separação dos instrumentos mentais inerentes ao cérebro humano, principalmente no que tange ao processo gerencial da administração estratégica, conforme se pode constatar na seqüência.

2.2. A administração estratégica

A administração estratégica empresarial tem sido um dos maiores desafios dos gestores organizacionais contemporâneos. Fatores como, o aumento da concorrência decorrente da globalização, as novas descobertas tecnológicas e de materiais, em especial, aquelas ligadas aos sistemas de comunicações e informática, e, ainda, o surgimento de novos blocos comerciais, como os tigres asiáticos, que causaram uma reorganização do sistema econômico mundial, têm sido apontados como apenas alguns dos fatores de turbulência ambiental e competitivo para as organizações neste fim de século. Tais fatores estão transformando o *modus operandi* empresarial e a postura dos seus dirigentes.

Além disso, o ambiente que “circunda” e é “circundado” pelas organizações se ampliou pela facilidade de utilização de modernas tecnologias de comercialização, como por exemplo, a Internet. A nova realidade internacional vem reforçando a necessidade de se adotar estratégias empresarias pró-ativas e agressivas, exigindo posturas gerenciais que contemple não somente o pensamento racional lógico, mas também o uso da intuição e da criatividade de quem atua no mundo empresarial.

A utilização do pensamento racional lógico se justifica por se caracterizar como um modelo mental que proporciona uma análise detalhada e técnica das variáveis ambientais. A intuição, no outro lado, é justificado tendo em vista que representa um diferencial “inconsciente” e muitas vezes fruto do processo de aprendizado gerencial adquirido ao longo do tempo pelo executivo e que muitos preferem chamar de *insight*. Por último, surge a criatividade humana, que possibilita um fator inigualável de competitividade, tanto no que tange ao aparato de processo organizacional quanto na idealização e operacionalização de novos produtos e de novos mercados que modelam um outro caminho competitivo.

Por tudo isso, é que se destaca, na seqüência, a origem, evolução e conceitos básicos de estratégia empresarial, o ambiente externo como uma variável inerente a ação estratégica das empresas e, complementa-se apresentando a administração estratégica inserida em um processo tridimensional do pensamento do *homo sapiens*, e que é o cerne da presente tese de doutorado.

2.2.1. Origem e evolução do termo estratégia

O termo estratégia tem sido utilizado na literatura da administração, com maior ênfase a partir das quatro últimas décadas, isto é, a partir da década de sessenta. Sua utilização anterior restringia-se ao sentido militar. A origem do termo vem do grego *estratēgos* que quer dizer general, e significava, desde a antigüidade até possivelmente o século XVIII, a “arte do general”. A expressão *arte do general* dá a compreensão de que a atitude dos comandantes militares mesclavam-se de posturas estratégicas racionais, intuitivas e criativas no ato de confronto com o(s) oponente(s) (Bethlem, 1981b; Steiner e Miner, 1981; Oliveira, 1988b).

Do ponto de vista militar, a palavra general significa *geral*, indicando que a partir de determinado momento histórico o comandante da ação afastou-se da linha de frente para melhor visualizar e planejar as batalhas. Este planejamento se dava de modo racional lógico, de modo intuitivo (no sentido de aprendizagem tática e bélica dos comandantes) e de modo criativo, a fim de surpreender seus inimigos. Surge daí a diferença entre tática, que diz respeito à arte de conduzir o combate, e de grande tática, que se refere à arte de preparar e conduzir os exércitos para a batalha (Ansoff, 1977; Ackoff, 1982; Oliveira, 1988a).

Vale ressaltar que, até aproximadamente a era Napoleônica, o termo estratégia era sinônimo de “arte e ciência” de dirigir os exércitos para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. A célebre obra *A arte da guerra* de Sun Tzu (1996; p. 25) já enfocava este pensamento quando advertia que “(...) lutar e vencer em todas as batalha não é a glória suprema, a glória suprema consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar”.

Posteriormente, o termo estratégia ampliou suas fronteiras para inserir aspectos relacionados a movimentos “políticos e econômicos” que propiciasse alterações na vitória militar (Steiner apud Oliveira, 1988b, p. 20-21). Tais aspectos foram inclusive evidenciados por Maquiavel (1988, p. 109) quando sublinhou ao príncipe que, “(...) não podendo o príncipe deixar de ser odiado por alguém, deve primeiro buscar não ser odiado por classe social, mas, quando não pode conseguir isto, deve empenhar-se em, por todos os meios, evitar o ódio daquela classe que são mais poderosas”. (Esta afirmativa secular, parece continuar alicerçando as ações de muitos dirigentes empresariais, tanto do setor público quanto das organizações do setor privado.

Henderson (1998) relata que os arquivos confidenciais de guerra do Ministério Inglês, possibilita ao leitor mais atento vislumbrar como as ações bélicas dos aliados na II Guerra Mundial permitem identificar diferenças entre estratégias reais e aparentes. Tais estratégias se configuraram em uma simbiose de pensamento racional lógico, de intuição e, até mesmo, de criatividade dos generais. Destaca Henderson (1998, p. 8) que a análise desses documentos possibilita compreender que,

“Há uma clara evidência de que o resultado final de cada batalha ou campanha dependia de avaliações altamente subjetivas das intenções dos combatentes, sua capacidades e comportamento. Entretanto, até que os arquivos fossem abertos, somente as pessoas que tinha estado diretamente envolvidas nos acontecimentos reconheciam este fato. Historiadores e outros observadores continuavam a atribuir vitórias e derrotas a grandes planos militares ou ao mero acaso”.

A utilização do termo estratégia na literatura da Teoria da Administração tem apresentado dificuldades semânticas devido ao uso crescente de definições que o abordam sob diversos ângulos. A confusão mais comum acontece entre os termos política e estratégia (Ansoff, 1977; Steiner e Miner, 1981; Levy, 1986). O termo política, para os anglos-saxônicos, é diferenciado pelas expressões *policy* e *politics*³, determinando ações empresariais e ações político-partidárias, respectivamente. Na língua latina, esta distinção só é possível pela análise contextual. Assim, não se tece maiores comentários sobre este verbete por não parecer apropriado e relevante neste trabalho.

No que diz respeito à estratégia empresarial, sua definição difere do conceito militar tradicional, pois na empresa os objetivos e as missões não são tão claros, as batalhas são difusas, dispersas e o inimigo nem sempre é identificável. A adaptação do termo estratégia para a área administrativa foi feita por von Neumann e Morgenstern (apud Bethlem, 1981a), através da teoria dos jogos. Os autores a definem como “(...) um plano que especifica que escolhas ele (jogador) fará em cada situação possível, para cada informação possível que ele possa ter neste momento de acordo com os padrões de informações que as regras do jogo fornecerem a eles para aquele caso” (p. 11).

Verifica-se que a definição de von Neumann e Morgenstern (apud Bethlem, 1981b) para a estratégia empresarial pressupõe que o jogador, neste caso, a organização,

³ Para maiores esclarecimentos sobre as definições de Policy, Politic e Strategy, leia FINLEY (1982) *A política no mundo antigo*, ou ainda, STEINER e MINER (1981) *Política e estratégia administrativa*.

tenha conhecimento antecipado das regras do jogo. A organização, dessa maneira, estabeleceria padrões estratégicos semelhantes sempre que se repetissem certas situações. No jogo estratégico empresarial, porém, supõe-se que as regras alteram-se com frequência e a ação dos adversários, ou seja, das outras organizações, é altamente imprevisível, dificultando padrões estratégicos para cada situação. Em certas ocasiões, há uma exigência para que os dirigentes empresariais façam o uso de sua intuição e de sua criatividade na *batalha* estratégica empresarial.

Henderson (1998), por sua vez, diverge da exclusividade de se apontar que o termo estratégia empresarial tenha origem única do sentido militar. Entende o referido autor que esta origem também está associada aos estudos de G. F. Gause, da Universidade de Moscou, conhecido como “O Pai da Biologia Matemática”. Gause (apud Henderson, 1998) tornou-se conhecido com as descobertas obtidas em seus estudos com protozoários. Ele teria constatado que os animais da mesma espécie não conseguiam viver juntos, enquanto que animais de espécies diferentes sobreviviam sem maiores problemas à escassez de alimentos⁴.

A posição de Gause dentro da esfera competitiva empresarial é polêmica, pois parte do princípio de que a competitividade ocorre apenas no sentido destrutivo. No entanto, pode-se entender que há a possibilidade de uma cooperação momentânea entre organizações, bem como mutações das mesmas, visando a sobrevivência própria até mesmo de suas rivais. Na verdade, em algumas situações o desaparecimento de um competidor trará danos em rede para muitas empresas. Neste caso, é preferível mantê-lo no mercado⁵.

Está claro que o ponto de vista de Henderson (1998), para melhor explicar a estratégia empresarial através do preceito da seleção natural, é o de resgatar o *Darwinismo*. Vale lembrar que Darwin admitia que somente os mais aptos tinham a capacidade de se adaptar e sobreviver, o que ele chamou de seleção natural. No prisma da ciência biológica isto é aceitável, porém, sob o ponto de vista organizacional esta lógica não é totalmente verdadeira, haja vista que saltos estratégicos, principalmente intuitivos e criativos, podem reverter os quadros desfavoráveis para uma empresa.

⁴ A teoria de Gause é conhecida como o princípio da exclusão competitiva na qual afirma que “(...) *duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir*”.

⁵ Uma idéia interessante de “Co-opetição” pode ser encontrada no livro de Nalebuff e Brandenburger (1996).

Henderson (1998, p. 4) inclusive destaca que

“(...) os estrategistas de negócios podem usar a imaginação e a capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças, em outras palavras, imaginação e lógica tornam possível à estratégia. Sem elas, comportamentos e táticas seriam apenas intuitivos ou o resultados de reflexos condicionados. Entretanto imaginação e lógica são apenas dois dos fatores que determinam deslocamentos no equilíbrio competitivo. A estratégia também requer a compreensão da complexa trama de competição natural”.

Acrescenta ainda, que “os competidores que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir – tanto nos negócios quanto na natureza. Cada um precisa ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única”(p. 4). Esta vantagem única destacada por Henderson pode ser entendida como criatividade estratégica.

—) A partir da adaptação do termo estratégia para a área de gestão de negócios, vários estudiosos têm concentrado seus esforços no sentido de melhor definir estratégia empresarial. Chandler (1962, p.13), por exemplo, define estratégia como “(...) a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo da empresa e a adoção de linhas de ação e a elaboração de recursos necessários para o alcance destas metas”. Verifica-se que tal autor, ao conceituar estratégia, apresenta três elementos chaves: metas e objetivos da organização, linhas de ação e a alocação dos recursos necessários para a execução dos objetivos organizacionais.

Já Christensen (apud Bethlem, 1981b, p. 10) define estratégia como “(...) o padrão dos objetivos, propósitos ou metas, e as políticas gerais e planos para atingir esses objetivos, expressos de tal forma que definam em que negócio a companhia está ou estará e o tipo de companhia que é ou será”. Esse autor concentra sua definição na questão do nicho atual ou futuro da organização, bem como na natureza da mesma.

Henderson (1998, p. 5) prefere defender que estratégia é “(...) a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”, adverte que “(...) para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você”. A definição do citado autor segue a visão dos princípios de Gause e de Darwin, por ele defendido como a origem do termo estratégia.

Motta e Caravantes (1979, p. 62), por sua vez, preferem definir estratégia como “um conjunto de decisões, conscientes, racionais e coerentes, sobre as ações empregadas e sobre recursos a utilizar, que permitam alcançar os objetivos da organização”. O conjunto de decisões coerentes com a realidade organizacional é o ponto central da definição destes autores.

Na acepção de Tregoe e Zimmerman (1982, p. 15), estratégia é “a estrutura que guia as escolhas que determinam a natureza e a direção de uma organização”; acrescentam ainda que “a estratégia é a visão dirigida ao que a organização deve ser e não ao como chegar a sê-lo”. Como se pode notar, os autores sugerem que o simples fato da organização optar por determinada estratégia não garante o seu sucesso, mas sim o meio de atingir um possível sucesso. Supõe-se que os meios usados não sejam apenas o pensamento racional, mas inclusive o intuitivo e o criativo.

Segundo Wieland e Ullrich (apud Bertero, 1977, p. 131) “estratégia refere-se aos meios que capacitam a organização a atingir seus objetivos num determinado meio ambiente (...) a estratégia refere-se, ainda, aos meios pelos quais os objetivos são atingidos”. Na definição destes autores, verifica-se a preocupação que eles têm em ressaltar que a escolha estratégica segue uma cadeia de meios-fins, onde a organização necessita buscar respostas adequadas a cada situação ambiental.

—) Hamel e Prahalad (1995) oferecem uma definição mais adequada ao presente trabalho, ao defenderem que “(...) estratégia é a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor *alavancagem dos recursos*”. Na acepção dos referidos autores, a definição de estratégia supera a visão cartesiana e linear de administração. Admitem inclusive que a intuição e a criatividade são pontos-chaves para o sucesso estratégico empresarial, o que fortalece o presente interesse desse estudo.

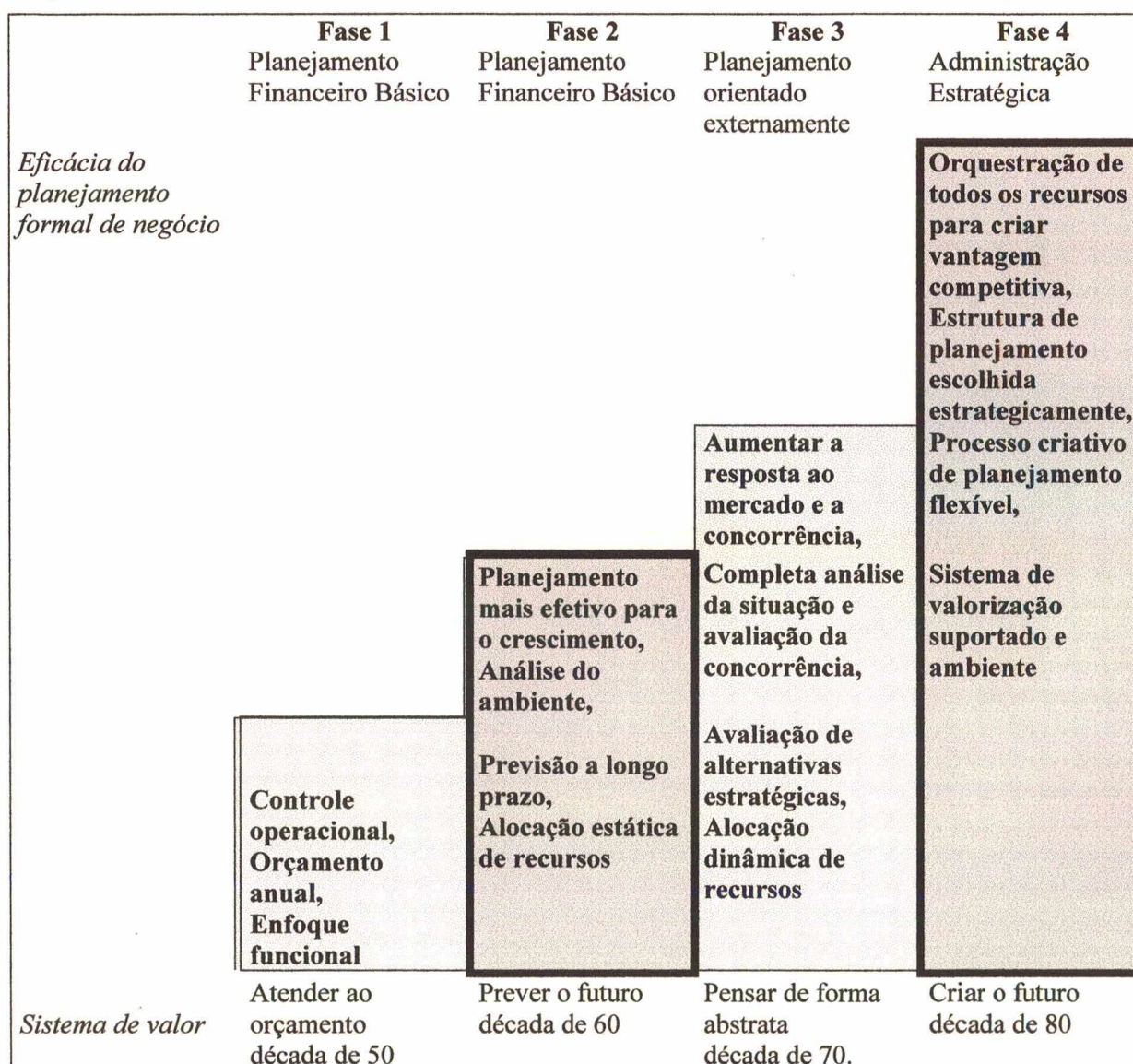
A partir das várias definições apresentadas anteriormente, é possível distinguir alguns pontos comuns e básicos ao conceito de estratégia, quais sejam:

- Alcance de objetivos e metas;
- Alocação dos recursos;
- Tomada de decisão;
- Interação ambiente/organização;
- Adoção de linhas de ação;
- Pensamento gerencial; e,
- Cadeia de meios-fins.

Tais definições sugerem que a estratégia empresarial é, portanto, um elemento relevante para as organizações, pois está diretamente ligada a sua sobrevivência e crescimento. Pressupõe-se, assim, que à organização compete estabelecer quais os caminhos e os programas de ação a seguir, concernentes ao ambiente externo, a fim de maximizar os objetivos e os desafios estabelecidos. O pensamento racional lógico, a intuição e a criatividade são formas de se conseguir isto.

A evolução temporal dos preceitos estratégicos pela Teoria das Organizações deu-se, na concepção de Certo e Peter (1993), em quatro fases (vide Figura 01).

Figura 01: Fases do desenvolvimento de um sistema de administração estratégica



Fonte: Certo e Peter (1993, p. 28).

A fase 1 correspondeu ao planejamento financeiro ou orçamento empresarial. A fase 2 fez emergir o planejamento a longo prazo. Posteriormente, a fase 3 se configurou no planejamento estratégico. Mais recentemente a administração estratégica surgiu para suprir as dificuldades e falhas que as fases anteriores apresentavam, principalmente no que tange à visão linear e cartesiana de tais fases antecedentes.

Para muitos estudiosos das organizações, o ambiente externo é, em geral, considerado o vilão de toda administração estratégica, pois é normalmente mais dinâmico que as ações gerenciais. Analisá-lo, intuí-lo e usar de criatividade para moldá-lo tem sido a principal busca dos gestores empresariais contemporâneos. Desta forma, a compreensão do ambiente externo e de sua natureza e tendências é imprescindível para o sucesso empresarial, como é visto a seguir.

2.2.2. Ambiente interno e externo

A ênfase dos estudiosos das organizações na análise do ambiente não é recente. Hall (1984), por exemplo, salienta que “(...) a análise clássica de Max Weber (1947) sobre a ascensão das organizações capitalistas sugere que as condições ambientais não eram menos importantes no período que se seguiu à Reforma Protestante do que são hoje”.

A análise ambiental, no entanto, solidificou-se somente a partir do desenvolvimento da Teoria Geral dos Sistemas e, posteriormente, com a Abordagem ou Teoria Contingencial, quando se passou a visualizar as demandas do ambiente sob a ótica da dinâmica organizacional (Lawrence e Lorsch, 1972; Thompson, 1976).

Hall (1984, p. 156) entende que “os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas (...), nenhuma organização é uma ilha em si mesma”. Desta forma, à medida em que o ambiente torna-se mutável e em que diversos cenários tornam-se possíveis, o contexto operacional das organizações é influenciado pelas mudanças ambientais, exigindo novos padrões de administração, novas estratégias e posicionamento.

Segundo Morgan (1986), as organizações adaptam-se ao ambiente (visão contingencial) ou são “selecionadas” pelo ambiente em termos de sobrevivência (ecologia populacional). Essas abordagens tendem a ver as organizações como dependentes das

forças operativas do ambiente externo. Para o citado autor, contudo, as organizações também podem ser vistas como agentes ativos em constante interação com outros agentes, construindo ou moldando o mundo a sua volta, de acordo com seus interesses específicos.

Perrow (1981, p. 125-126), por sua vez, considera que “as organizações influenciam o ambiente em que vivem, e são influenciadas por ele, uma vez que se tornam grandes, poderosas e indispensáveis (...), o ambiente não influi simplesmente nas organizações. Estas constituem o ambiente para outras organizações e grupos da sociedade”.

Pressupõe-se, assim, que as mudanças ambientais provocam reflexos nas organizações e, em decorrência, o aparecimento de processos reativos e/ou adaptativos às novas contingências. Há, portanto, uma interação constante na qual as organizações são, simultaneamente, sujeito e objeto do ambiente que as cerca. Esta dinâmica de interação ambiente/organizações parece ser consistente. Desta forma, as organizações procuram conquistar um grau elevado de autonomia do ambiente externo, que possibilite a sua prevalência às alterações ambientais.

Foguel e Souza (1984), por exemplo, consideram que tal autonomia só é conseguida na medida da aceitação, pelo ambiente, das influências organizacionais. Tais influências requerem dos estrategistas a utilização conjugada do pensamento racional lógico, da intuição e da criatividade, capazes de lhes proporcionar um diferencial considerável para a sua organização, requerendo que se classifique o ambiente geral no qual a organização está inserida.

Thompson (1976) classifica o ambiente externo à organização em operacional (ambiente de tarefa, ambiente de ação direta ou microambiente) e macroambiente (ambiente geral ou ambiente de ação indireta). A distinção entre eles se encontra na proximidade, intensidade e tipos de relacionamentos existentes. No ambiente operacional, há um constante intercâmbio de relações diretas com a organização, enquanto que no macroambiente essas relações são mais difusas e difíceis de especificar.

Stoner (1985), por outro lado, classifica o ambiente externo às organizações de acordo com os elementos deste, que podem ser de ação direta ou de ação indireta. Os elementos de ação direta são as forças externas específicas para cada organização (concorrentes, acionistas, instituições financeiras etc.); os de ação indireta, comuns a todas as organizações, originam-se das ações ambientais no contexto em que se inserem

as organizações (tecnologia, economia, política da sociedade etc.). Essa classificação corresponde, respectivamente, ao ambiente operacional e ao macroambiente descritos por Thompson (1976).

Outra classificação é sugerida por Vasconcellos Filho e Machado (1982, p. 158), que visualizam o ambiente total das organizações segmentado em: “(...) macroambiente (variáveis políticas, econômicas, tecnológicas, sociais etc.); ambiente operacional (consumidores, concorrentes, sindicatos etc.) e ambiente interno (recursos humanos, produtos etc.)”. Tais autores evidenciam em sua tipologia os seguintes ambientes: macroambiente, ambiente operacional e ambiente interno (Quadro 02).

Quadro 02: Segmentos ambientais e variáveis correspondentes

<i>Segmento Ambiental</i>		<i>Variáveis Correspondentes</i>
Ambiente Externo	Macroambiente	Políticas Sociais e culturais Econômicas Legais Tecnológicas Demográficas Ecológicas
	Ambiente Operacional	Clientes Fornecedores Concorrentes Sindicatos Governo Associações de classe
Ambiente Interno		Estrutura organizacional Recursos humanos Recursos materiais Recursos financeiros Recursos tecnológicos

Fonte: adaptado de Vasconcellos Filho e Machado (1982).

Macroambiente: constitui o segmento ambiental mais complexo. Seus limites ou fronteiras correspondem à sociedade como um todo. Diz respeito às normas gerais de funcionamento da sociedade.

Ambiente operacional: é composto pelo público externo à organização, isto é, grupos distintos de pessoas e/ou organizações que possuem um interesse real e potencial sobre elas.

Ambiente interno: refere-se às variáveis internas à organização, tais como os recursos disponíveis para a realização de seus objetivos e a interação com os outros níveis ambientais.

Outra categorização a salientar é a distinção feita por Jurkovich (apud Hall, 1984), que inclui na tipologia de ambientes organizacionais a consideração do ambiente organizado ou não. O ambiente organizado seria mais ameaçador para as organizações do que aquele formado por indivíduos sem grande número de vínculos organizacionais. A importância desse fato pode ser exemplificada através da associação dos consumidores em entidades representativas, que possuem grande poder de pressão e controle sobre as organizações produtoras.

Ao abordar o impacto do ambiente sobre as organizações, Hall (1984) não apresenta uma classificação ou tipologia ambiental específica. O autor prefere tratar a variável ambiente externo de duas formas: (i) em termos de seu conteúdo, incluindo condições tecnológicas, legais, políticas, demográficas e culturais; e, (ii) em termos de uma perspectiva mais analítica, incluindo as dimensões estabilidade e turbulência.

Em Hall (1984) a classificação do ambiente externo em termos de seu conteúdo coincide com a descrição ambiental de Vasconcellos Filho e Machado (1982). Já o tratamento sob a perspectiva analítica parece ser mais condizente para a análise da inter-relação ambiente externo/organizações.

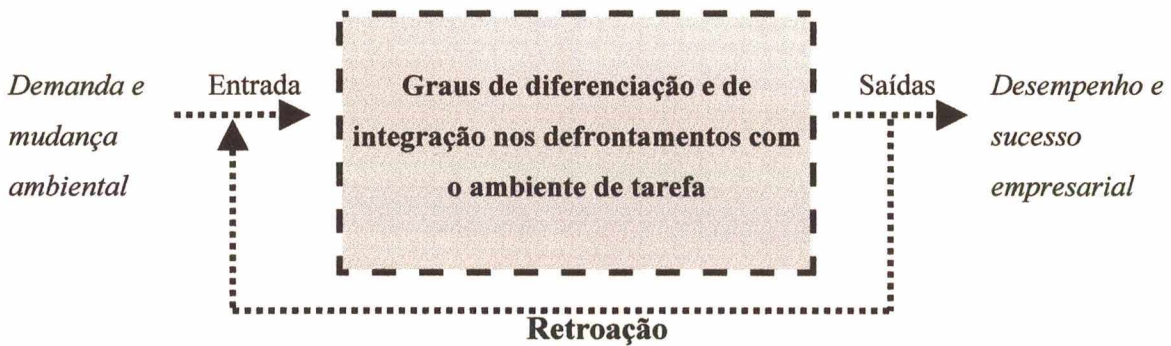
Por apresentar características de interação dinâmica com as organizações, o ambiente organizacional reflete-se diferentemente em cada empresa em particular. Vasconcellos Filho e Machado (1982, p. 82) chamam atenção para o fato de que “o grau de relevância das variáveis de cada segmento ambiental varia de acordo com as características de cada organização”.

Em face de sua peculiaridade e dos vários segmentos ambientais que se apresentam, as organizações defrontam-se com dois problemas básicos ao enfrentarem as condições ambientais: a diferenciação⁶ e a integração (Lawrence e Lorsch, 1973). Na diferenciação, os subsistemas ou departamentos reagem unicamente àquela parte do ambiente que afeta diretamente cada unidade. Os administradores dos subsistemas têm, portanto, um limitado raio de supervisão.

⁶ No caso, o termo diferenciação tem a mesma conotação do termo diversificação, muito utilizado no âmbito da Teoria das Organizações Industriais.

A integração, por sua vez, funciona como força oposta à diferenciação, buscando a unidade de esforços e coordenação entre os vários subsistemas ou departamentos. A dinâmica diferenciação/integração pode ser esquematicamente visualizada na Figura 02, que representa as demandas e mudanças ambientais e o processamento dessas demandas e mudanças através da diferenciação e da integração, na busca do desempenho e do sucesso empresarial.

Figura 02: Abordagem de Lawrence e Lorsch



Fonte: Chiavenato (1985, p. 72).

Lobos (1978) corrobora a análise de Lawrence e Lorsch (1973) ao considerar que, à medida em que as organizações desenvolvem estratégias empresariais condizentes com o ambiente externo, seus departamentos ou subsistemas tornam-se diferenciados frente a tarefas específicas, e isto visa a obtenção de melhores condições para enfrentarem os segmentos específicos do ambiente externo total. Dada a finalidade de atingir múltiplos objetivos, a eficácia da organização pode ou não resultar da integração das atividades de cada subsistema diferenciado.

Como o ambiente refere-se a um contexto externo difícil de ser tratado no seu conjunto e analisado com precisão, as organizações procuram mapear seu espaço ambiental. Chiavenato (1985) salienta três dificuldades básicas para a realização desse mapeamento:

I) seleção ambiental - as organizações não são capazes de compreender todas as condições variáveis do ambiente de uma só vez, principalmente porque algumas de suas dimensões estão sujeitas a influências que não podem sequer ser previstas ou controladas.

II) percepção ambiental - um mesmo ambiente pode ser percebido e interpretado diferentemente por duas ou mais organizações.

III) limites organizacionais - a demarcação da fronteira ambiente/organização é difícil, pois existe apenas uma linha imaginária a separá-los.

O mapeamento ambiental, segundo alguns autores, deve levar em conta, principalmente, o ambiente operacional ou de ação direta. Dill (apud Thompson, 1976, p. 43), por exemplo, destaca que o ambiente operacional denota as partes do meio ambiente que são “relevantes ou potencialmente relevantes para estabelecer e atingir um objetivo”.

Vasconcellos Filho e Machado (1982) ressaltam que, para mapear as variáveis que compõem o ambiente operacional, além de identificar quais as que podem exercer um alto grau de influência sobre a organização, é necessário tomar duas providências:

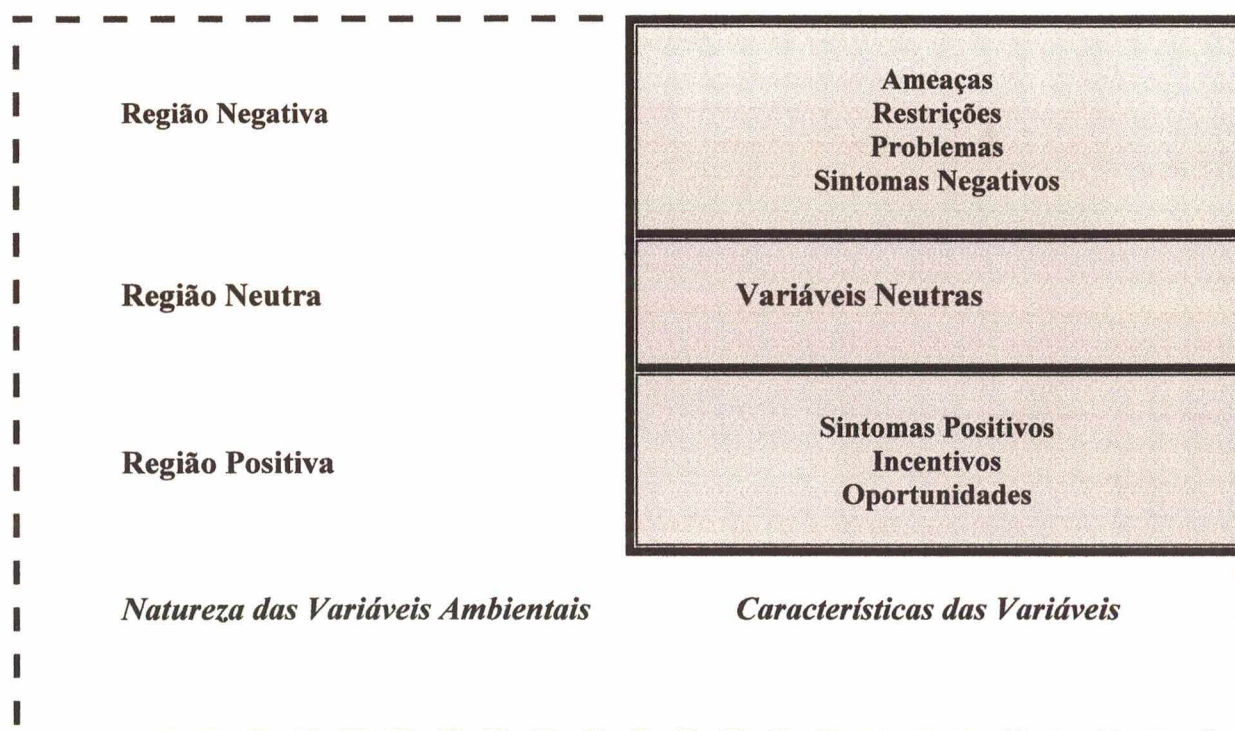
- (i) identificar todos os tipos de relacionamento que cada variável ou componente do ambiente (clientes, fornecedores, concorrentes etc.) mantém com a organização. Neste caso, procura-se observar, além das influências das variáveis ambientais sobre as organizações, as influências das variáveis organizacionais (tecnologia, tamanho e estrutura, por exemplo) sobre o ambiente, pois as relações se dão de modo biunívoco; e
- (ii) identificar os objetivos de relacionamento, ou seja, o que é utilizado no processo de intercâmbio com o público externo e vice-versa. Os objetivos podem ser, por exemplo, o fornecimento de produtos, assistência técnica e execução de projetos.

Como as organizações procuram garantir a sua sobrevivência e o seu desenvolvimento, há a necessidade de mapear as variáveis ambientais que afetam não apenas a organização como um todo, mas também cada um dos seus subsistemas ou departamentos. O mapeamento do ambiente externo implica a classificação das variáveis ambientais. Em decorrência disto, Vasconcellos Filho e Machado (1982, p. 92) salientam que “(...) os especialistas têm classificado as variáveis ambientais de uma maneira bastante restrita: ou são oportunidades ou são ameaças”. Por não concordar com essa polarização, os autores mencionados sugerem, ainda, que o ambiente de uma organização deve ser considerado como um termômetro, em que:

“(...) somatório de ‘n’ variáveis de natureza e características diversas (positivas, negativas ou neutras) localizadas dentro ou fora da organização (interna ou externa), que influenciam em diferentes níveis temporais (passado, curto, médio e longo prazo) o desempenho da organização.”

No Quadro 03, observa-se, de forma esquemática, esta afirmação.

Quadro 03: Termômetro das variáveis ambientais



Fonte: Vasconcelos Filho (1982, p. 122).

As características das variáveis ambientais, apresentadas no Quadro 03, são definidas da seguinte maneira:

Ameaças: são situações desfavoráveis que podem atuar negativamente sobre a organização.

Restrições: são limitações às ações da organização.

Problemas: necessitam de atenção especial para a sua resolução, evitando que se transformem em restrição ou ameaça à organização.

Sintoma negativo: possibilita antever problemas, restrições ou ameaças à organização.

Variável neutra: é uma situação difusa que poderá se transformar a qualquer momento em região negativa ou positiva para a organização.

Sintoma positivo: é possível antever um incentivo ou oportunidade para a organização.

Incentivo: é o estado favorável que pode se transformar em oportunidade para a organização.

Oportunidade: situação favorável às perspectivas futuras da organização.

Do ponto de vista teórico a tarefa de se detectar as forças positivas, neutras e negativas existentes no ambiente interno não apresenta dificuldades pelo relativo domínio que a empresa exerce sobre tais forças. Já em relação ao ambiente externo esta identificação é complexa pois as variáveis ambientais atuam de forma menos controlável e se caracterizam como sendo mais difusa esta análise. Neste caso, supõe-se que a intuição e a criatividade do dirigente empresarial ocupam o lugar do pensamento racional lógico.

O mais importante ainda é que a classificação do ambiente ou seu mapeamento não parece suficiente para a análise do inter-relacionamento ambiente/organização. Segundo Carroll e Tosi (1977), a segmentação conceitual entre macroambiente e ambiente operacional reforça a idéia de que as características do ambiente não afetam igualmente todas as organizações, sendo necessária uma análise específica para cada caso em particular. Desse modo, seguindo uma caracterização que considera os aspectos dinâmicos das organizações e a mudança ambiental, os autores propõem duas maneiras de caracterizar o ambiente externo às organizações: a estável e a volátil ou transitória.

No ambiente estável, ocorrem mudanças pequenas, de forma incremental, sendo mínimo o impacto para a organização. O ambiente volátil, por sua vez, indica a presença de alterações ambientais mais bruscas, isto é, turbulências de forma rápida e inesperada, proporcionando mais incerteza às ações estratégicas devido à presença dos fatores “desconhecidos”, não usuais ou não rotineiros. Em cada caso a adaptação poderá ocorrer de forma ativa ou passiva, dependendo da precisão das informações oriundas do ambiente. Do ponto de vista estratégico, acrescentam os autores supramencionados que os dirigentes empresariais podem se valer do pensamento racional lógico, da intuição e da criatividade para garantirem o espaço competitivo da organização.

Jurkovich (apud Zey-Ferrell, 1979), quando se refere à análise geral do ambiente, ressalta que a diferença entre o grau de mudança ambiental e a estabilidade ambiental

pode ser de quatro tipos: mudança estável pequena, mudança estável elevada, mudança instável pequena e mudança instável elevada. A cada tipo caberá uma determinada estratégia empresarial, sempre considerando os pontos fortes e fracos de cada organização.

Na mudança estável pequena, a organização tem considerável controle sobre o seu funcionamento e habilidade para antecipação das oscilações ambientais. Na situação de mudança estável elevada, é possível à organização antever as alterações do ambiente, mas se estas forem rápidas poderão afetar os objetivos organizacionais. Já na mudança instável pequena a possibilidade de controle pela organização é problemática, apesar da possibilidade de previsão das alterações ambientais. Finalmente, na mudança instável elevada, não há forma de antever as mudanças ambientais para a organização. A mudança instável elevada corresponde à turbulência ambiental descrita por Hall (1984), bem como ao ambiente volátil de Carroll e Tosi (1977).

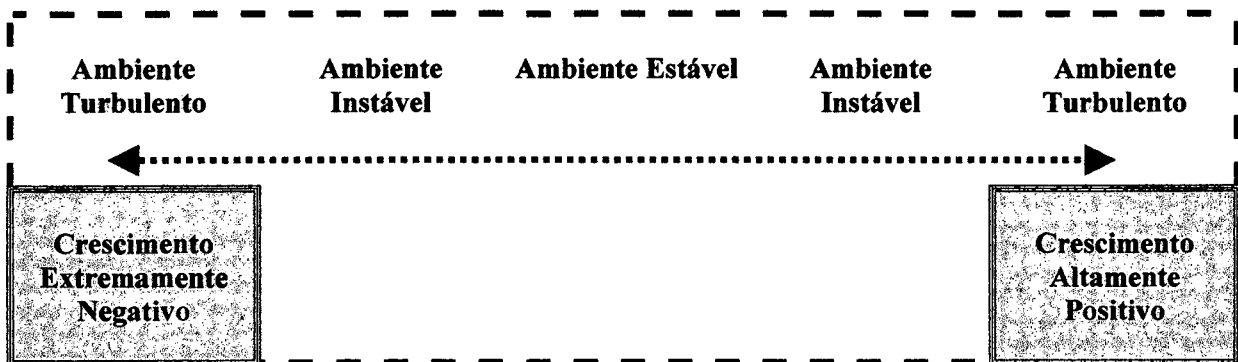
O *continuum* estabilidade/instabilidade ambiental, portanto, apresenta características específicas para cada organização. De acordo com Hall (1984, p. 166), a estabilidade/instabilidade ambiental “(...) se refere à extensão da rotatividade de elementos ou de partes do ambiente”. A estabilidade possibilita a padronização das ações organizacionais, enquanto a instabilidade denota um grau elevado de imprevisibilidade no ambiente externo, que pode restringir as ações das organizações. Esses aspectos ambientais são passíveis de serem encontrados, tanto em termos macroambiental quanto em termos do ambiente operacional ou de tarefa, que constam da tipologia de Vasconcellos Filho e Machado (1982), apresentado anteriormente.

Em ambientes organizacionais caracterizados por grande quantidade de conexões causais entre os seus elementos, a instabilidade ambiental pode chegar a transformar-se em turbulência (Aldrich apud Hall, 1984). Assim, a turbulência ambiental implica à existência de grande quantidade de interconexões causais dos elementos ambientais, bem como a instabilidade acentuada do ambiente.

Em ambientes turbulentos, mudanças em determinados setores da atividade industrial, por exemplo, causam repercussões encadeadas em outros setores, tais como o político e o tecnológico. Essas repercussões podem ter maior ou menor grau de incidência sobre as organizações, dependendo do maior ou menor grau de conexão causal entre elas (Carroll e Tosi, 1977; Hall, 1984).

Segundo Woo e Cooper (1982) a turbulência ambiental pode ser verificada nos extremos do crescimento de um mercado. Os autores defendem que tanto o mercado em crescimento extremamente negativo, quanto o mercado em crescimento altamente positivo dificultam uma atuação estratégica duradoura por parte das organizações. A Figura 03, permite visualizar a caracterização de turbulência ambiental defendida por esses autores.

Figura 03: Representação esquemática da turbulência ambiental



Fonte: adaptado de Woo e Cooper (1982)

O primeiro caso de turbulência ambiental, o do crescimento extremamente negativo do mercado, caracteriza-se, principalmente, pela redução de capital de giro no mercado, falta de incentivos governamentais e desinteresse das organizações por novos investimentos. Já nos casos de turbulência ambiental decorrente do crescimento altamente positivo do mercado, ocorrem elevados investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico, concorrência acirrada e maior exigência dos consumidores pela qualidade dos produtos (Woo e Cooper, 1982).

A teoria das organizações indica que há uma forte relação entre as mudanças ambientais e as alterações dos objetivos estratégicos das organizações. Pressupõe-se, assim, que as organizações procuram utilizar estratégias empresariais que visem minimizar os efeitos do ambiente externo e, até mesmo, tentar influenciá-lo. Dessa maneira, a estratégia empresarial caracteriza-se como um mecanismo indispensável à sobrevivência das organizações.

Além desta visão cartesiana de ambiente externo para a administração estratégica, existem alguns cientistas, filósofos e artistas que acreditam que as ocorrências ambientais em todos os níveis estão associadas à natureza da mudança no universo. Eles defendem que as mudanças ambientais são o resultado direto da

intervenção de Deus que, para esses pensadores, tem o poder de manipular eventos terrestres e a vida humana como se fossem peças de um jogo de *Xadrez Cósmico*.

Outros, também místicos, têm argumentado que as mudanças no ambiente são dirigidas pela posição relativa das estrelas no céu. Os astrólogos antigos, por exemplo, “(...) usavam mapas extensivos e detalhados com o objetivo de definir o que aconteceria no futuro, conhecidos hoje como *Paradoxo de Zeno* que argumentava que toda mudança é uma ilusão” (Duening, 1997, p. 2).

Para Duening (1997, p. 2), embora não haja uma comprovação científica para o uso de pensamentos místicos na esfera empresarial, isto não representa que se deva ignorá-la. Ele apresenta, para o caso, duas teorias que podem contribuir para o entendimento dessa polêmica: as Teorias do Catastrophism e do Uniformitarianism.

A Teoria do Catastrophism tem origens bíblicas, portanto, religiosa. Os adeptos dessa visão ambiental acreditam “(...) que a mudança ocorre inesperadamente, de repente, e seus efeitos são generalizados (...) portanto, entendem que não se pode interferir no futuro. Eles acreditam que a mudança é primariamente dirigida por forças não controláveis e não previsíveis. Estes teóricos se aproximam dos defensores da teoria do caos” (Duening, 1997, p. 2).

Mesmo parecendo infantil ou sem nexos estas colocações teóricas, muitos estudiosos organizacionais argumentam que o ambiente das organizações, principalmente neste fim de século, são caóticos e imprevisíveis, da mesma forma que postula a Teoria supramencionada. Wheatley (apud. Duening, 1997, p. 3), por exemplo, usa o termo “dissipative structure” para concordar com os defensores da Teoria do Catastrophism. Para ela as *dissipative structures* demonstram que a desordem pode ser um recurso para a ordem, e que as flutuações, distúrbios ambientais e desequilíbrios dentro da firma são “fontes primárias da criatividade”⁷.

A Teoria do Uniformitarianism assemelha-se à teoria da seleção natural que adota a visão Darwiniana de ambiente. A seleção natural argumenta que todas as espécies existentes podem ser compreendidas como um processo lento e incremental das mudanças ambientais em todos os níveis. Os adeptos dessa visão asseveram que as mudanças ambientais se formalizam de modo incremental, obedecendo uma determinada lógica e são governadas pelas leis da natureza.

Nas palavras de Duening (1997, p. 3-4)

⁷ Tom Peter é outro ilustre autor contemporâneo que admite essa tese ambiental.

“onde os catastrophism acham que o processo de mudança é terrível e impenetrável os Uniformitarians acham ser de plenas oportunidades e dócil para o entendimento humano. Onde o catastrophism prescreve defensividade, o Uniformitarians prescreve adaptação. E onde o catastrophism acha ser desesperador e indefeso, o Uniformitarians entendem como otimista e esperançoso”.

Como se pode constatar, tanto pela análise do ambiente externo sob a ótica cartesiana, quanto sobre a ótica considerada mística ou não científica, os estrategistas empresariais encontram-se em constantes choques para decidirem os rumos de suas organizações. Ao que parece, o principal impasse está na utilização do pensamento racional lógico, da intuição e/ou da criatividade humana, visando a fuga da crise e uma melhor posição competitiva em um mercado turbulento e dinâmico como o hodierno. Desta forma, é que se descreve na seqüência algumas teorias que norteiam a administração estratégica empresarial.

2.2.3. O processo de administração estratégica

Os dois tópicos anteriores serviram para se entender o dilema dos gerentes contemporâneos no dia-a-dia da empresa. Eles, com freqüência, necessitam tomar decisões estratégicas que requeiram uma mescla de prudência e agilidade em suas ações. Prudência para não subestimar o poderio de seus concorrentes e agilidade para não deixar escapar uma oportunidade emergente. Tal dilema requer, em muitos casos, o uso do pensamento racional lógico, da intuição e/ou da criatividade no processo de administração estratégica.

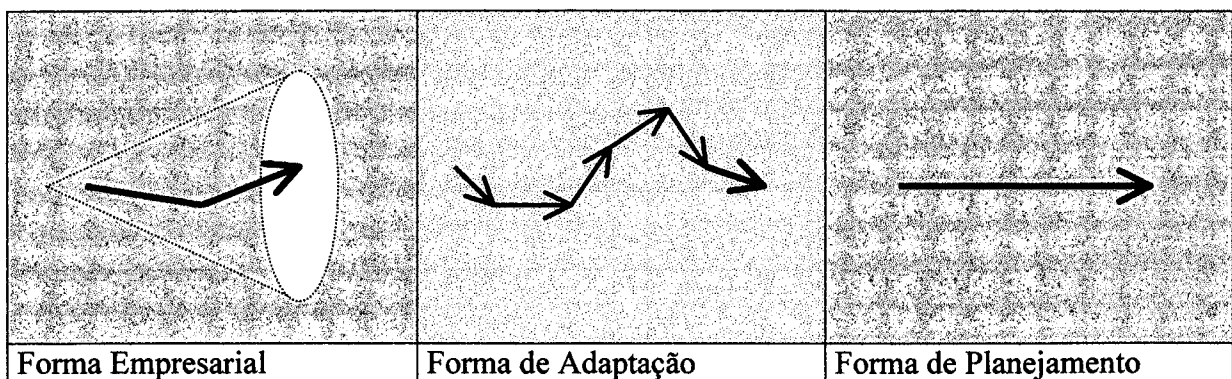
A literatura especializada que trata do tema é expressiva e rica. Na maioria dos casos, há um predomínio em se abordar a administração estratégica como sendo um desafio gerencial predominantemente envolto pelo pensamento racional lógico. A predominância desse tipo de modelo mental está associado à cultura ocidental, em especial a norte americana, que procura definir modelos cartesianos para representar ações do *Homo Sapiens*, como se este fosse capaz de dominar todos os tipos de conhecimentos indispensáveis para o gerenciamento empresarial. Esquecem, no entanto, aqueles que despendem seu tempo em busca de um caminho único ou privilegiado para

esse intento, que o ser humano, como alertou Herber Simon, possui a racionalidade limitada. O que se tem presenciado, neste casos, é que o referido modelo de pensamento tem apresentado muitas lacunas, que podem ser preenchidas com o uso simbiótico da intuição e da criatividade do administrador.

Sob o ponto de vista de tipologias sobre estratégias empresariais é comum esse tipo de raciocínio de seus idealizadores, sendo diversas as tipologias que abordam a questão, porém para esse trabalho as atenções serão canalizadas, por exemplo, para Michael Porter, Igor Ansoff, Miles e Snow e Henry Mintzberg, Certo e Peter, Hamel e Prahalad.

→ Mintzberg (apud Stoner, 1985), por exemplo, deteve-se a examinar o processo de formulação da estratégia empresarial. O autor observou que se destacam três formas não excludentes de formulação da estratégia empresarial, mostradas na Figura 04, que refletem o estilo gerencial adotado na definição de determinada postura estratégica, quais sejam: o estilo gerencial empresarial, o estilo gerencial de adaptação e o estilo gerencial do planejamento. Cada um desses estilos de gestão possuem características próprias. No entanto, o referido autor chama a atenção para o fato de que os mesmos não são excludentes, levando a crer que os administradores não conseguem tratar as ações administrativas estratégicas sem considerar a fusão dos modelos mentais enfocados no presente trabalho.

Figura 04: Três formas de estabelecimento de estratégia



Fonte: Stoner (1985, p. 74).

→ O estilo gerencial empresarial caracteriza-se pela extrema centralização das decisões estratégicas da empresa. O que norteia este estilo gerencial estratégico é a experiência e a intuição do proprietário, da empresa ou seu principal executivo, que

geralmente neutraliza qualquer tipo de participação dos demais dirigentes no estabelecimento dos rumos da organização. A presença do “líder forte”, seja o fundador da empresa ou mesmo alguns dos seus descendentes, é motivada, essencialmente, por um objetivo central: “o crescimento contínuo” da organização, que quase sempre ocorre com a inexistência de regras formais (Stoner, 1985).

Stoner (1985) afirma, ainda, que o “plano de ataque pessoal do chefe” é o que prevalece no estilo gerencial empresarial. Deste modo, a extrema centralização na tomada de decisão aliada à crença existente na experiência e na intuição, proporciona ao proprietário o ônus do resultado estratégico favorável ou desfavorável aos objetivos da organização. Pressupõe-se, neste caso, que o grau de racionalidade na escolha da estratégia é mínimo, em decorrência da impossibilidade de conhecimento e análise de todos os fatores ambientais por um único elemento. Simon (1979, p.82), ao referir-se à racionalidade nesta situação, alerta que “o comportamento de um único indivíduo, em condições de isolamento, jamais pode apresentar um grau elevado de racionalidade”. Em consequência disto, em casos de turbulência ambiental, pode haver um agravamento da “saúde” da organização.

Já no estilo gerencial estratégico de adaptação ou “ciência do quebra galho” a organização reage timidamente às mudanças ambientais, adaptando gradativamente a sua estratégia às alterações surgidas no ambiente externo. Isto ocorre, geralmente, em passos curtos e de forma desarticulada. A posição da organização frente às mudanças do ambiente externo ocorre de forma defensiva. O ponto crucial em organizações que adotam este estilo gerencial estratégico é, principalmente, a falta de uma fonte central de poder. A decisão estratégica da organização encontra-se “presa numa teia de forças conflitantes” (Stoner, 1985, p.73), como, por exemplo, proprietários, especialistas, governo, sindicatos etc., podendo acarretar sérios problemas e morosidade na definição da estratégia. Adverte o referido autor que no caso do estilo gerencial estratégico, há um elevado grau de flexibilidade administrativa ao longo do tempo. ↵

↵) O estilo gerencial estratégico do planejamento, por sua vez, segue um quadro de referência orientador que possibilita um sentido de direção à organização difícil de ser encontrado nas formas anteriores. A organização que adota este estilo gerencial estratégico tende a utilizar de forma mais adequada os seus especialistas. A orientação é seguir um processo sistemático. A própria descentralização da tomada de decisão, existente neste caso, oferece uma análise ampla dos fatores ambientais externos à

organização. Desta maneira, tais orientações apoiam-se “(...) numa estimativa racional de custos e benefícios e são feitas de modo a se ajustar à estratégia global da organização” (Stoner, 1985, p.73).

Miles e Snow (1978) acreditam que as organizações podem optar dentre quatro tipos básicos de estratégia empresarial: estratégia defensiva, estratégia ofensiva, estratégia analítica e estratégia reativa. As três primeiras estratégias empresariais são consideradas estáveis, enquanto que a reativa é instável.

A estratégia defensiva é, geralmente, adotada por organizações que possuem domínio definido de produto/mercado, e que pretendem, na busca da estabilidade, manter sua posição ou defender-se contra a ação de concorrentes. As organizações que se adequam a este tipo de estratégia são apontadas por Miles e Snow (1978) como sendo altamente especializadas e não tendem a atuar fora do seu domínio de produto/mercado. A estratégia ofensiva, por outro lado, caracteriza-se pela preocupação de buscar novas oportunidades de mercado e de reagir com respostas potenciais às tendências emergentes do meio ambiente.

As organizações que se enquadram neste tipo de estratégia empresarial são criadoras de mudanças, pesquisam novas oportunidades no ambiente e experimentam continuamente respostas para as tendências contingentes. Já a estratégia analítica procura garantir o domínio atual da organização e, ao mesmo tempo, tenta explorar novas oportunidades sem afetar o domínio conquistado. Finalmente, na estratégia reativa, as respostas ocorrem tardiamente às ocorrências do ambiente, quase sempre de forma despreparada e improvisada.

Miles e Snow (1978) sugerem, ainda, que as organizações adaptam-se às alterações ambientais a partir da resolução de três grupos de problemas básicos e interligados por um processo determinado de “ciclo adaptativo”. O primeiro grupo de problema é o estratégico, que se situa na definição do domínio produto/mercado. O próximo grupo de problemas é o de ordem tecnológico ou de escolha de tecnologia para a produção e a distribuição de seus produtos. E o terceiro grupo, o de alinhamento interno organizacional, envolve aspectos de seleção de áreas para as futuras inovações e para a racionalização de estruturas e processos. As organizações que alcançam sucesso na adaptação estratégica, de acordo com os mesmos autores, são aqueles que conseguem equilíbrio entre os fatores externos e internos da organização.

De acordo com Ansoff (1990), a escolha da estratégia empresarial está envolta em um contexto de limitação de recursos. A questão recai, então, na diversificação⁸ ou não da organização. Para o autor, a estratégia de diversificação, por exemplo, busca garantir o crescimento e os lucros satisfatórios em novos mercados e/ou com novos produtos, pois o ramo da atuação da organização apresenta indícios de saturação. Ansoff (1990) acrescenta que a organização, afim de diversificar seus produtos, pode optar pela entrada em novos mercados com novos produtos, adquirir organizações que atuam em outros mercados ou investir na construção de instalações, na compra de máquinas e equipamentos. Assim, ele entende que a alternativa de diversificação está centrada na capacidade da organização de ingressar em atividades não relacionadas às atividades atuais, seja por meio da tecnologia, seja pela necessidade do mercado (Ansoff, 1990).

→ A tipologia de estratégia de Porter (1986) é sem dúvida uma das que mais tem merecido atenção e críticas. Advoga Porter que a opção estratégica para enfrentar um ambiente competitivo encontra-se, basicamente, em três estratégias genéricas: a liderança de custos, a diferenciação e o foco ou enfoque. Esta última podendo estar centrada nos custos ou na diferenciação. A Figura 05, possibilita a visualização esquemática das mesmas.

Figura 05: Estratégias genéricas

		Posição de baixo custo	Unicidade observada pelo cliente
Alvo Estratégico	No âmbito de toda a indústria	Liderança no custo total	Diferenciação
	Apenas em um segmento particular	Foco no custo	Foco na Diferenciação

Fonte: Porter (1986, p. 53)

→ A liderança de custos total é considerada como a responsável pela popularização da curva de experiência, ou seja, o alcance da liderança no custo total frente aos concorrentes através de uma política funcional, orientada para a minimização dos custos

⁸ Vale ressaltar que Ansoff também aborda outros tipos de estratégias empresariais em seus livros.

e despesas. O cerne deste tipo de estratégia encontra-se, especialmente, no controle dos custos totais da organização. Sua dinâmica concretiza-se com a concentração em períodos recessivos e desconcentração nos auges econômicos. A obtenção de custos abaixo dos concorrentes possibilita à organização retornos acima dos seus competidores. O instrumento estratégico, neste caso, centra-se no preço de venda do produto. Com isto, as organizações líderes eliminam as organizações marginais que não possuem vantagens de custos ou que não apresentam condições financeiras para sobreviver nos períodos difíceis.

Ainda segundo Porter (1986, p.50), a obtenção de liderança nos custos totais “(...) pode exigir investimento pesado de capital em equipamento atualizado, política de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado”. Supõe-se que o pensamento racional lógico supere os demais modelos mentais neste tipo de estratégia empresarial devido, principalmente, aos elevados investimentos financeiros exigidos.

Por outro lado, é comum que ocorra, com a adoção deste tipo de estratégia, a minimização dos custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento (P&D), assistência técnica, esforço de vendas, publicidade, dentre outras. A preocupação às vezes demasiada com o controle de custos, ao que parece, pode tornar as organizações indiferentes às diversas questões internas relevantes, como por exemplo, o treinamento de seu quadro de pessoal (Porter, 1986).

Na estratégia de diferenciação a organização procura se destacar com um estilo de produto inigualável sob diversos aspectos, como projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, rede de fornecedores, dentre outros. Embora procure a distinção do produto entre os concorrentes, a organização não ignora o controle dos custos, mesmo não sendo seu alvo principal. Ao conseguir alcançar um maior grau de diferenciação, pode-se supor que a relação entre a marca e o cliente torna-se forte. O ponto central da estratégia de diferenciação é o investimento dos lucros através do desenvolvimento de produtos e da promoção das vendas (Porter, 1986). Ao que parece na estratégia de diferenciação a criatividade e a intuição ultrapassam o pensamento racional lógico, pois exige do dirigente empresarial posturas inéditas e inovadoras para o seu produto/mercado. *K*

→ A estratégia de enfoque visa atingir um determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produto ou um determinado mercado geográfico. A organização dirige seus produtos ou serviços para atender um alvo específico de forma mais eficiente

e mais efetiva que seus concorrentes. A estratégia genérica de enfoque consegue atingir um certo grau de diferenciação e de redução de custos para a organização (Porter, 1986). Pressupõe-se que a intuição e a criatividade, também superem o pensamento racional lógico do dirigente empresarial neste tipo de estratégia empresarial.

Hamel e Prahalad (1995, p. 16) preferem descrever as ações estratégicas dos gestores como inseridas em uma busca pela competitividade. Eles entendem “(...) que não basta que uma empresa diminua seu tamanho e aumente sua eficiência e rapidez; por mais importantes que sejam essas tarefas, ela também precisa ser capaz de se reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar seu setor”. Com uma visão mais atualizada e pró-ativa sobre os reais desafios da administração estratégica contemporânea, os referidos autores endereçam os debates no sentido de ações criativas que moldem o futuro competitivo entre setores.

Advogam ainda que as empresas necessitam atualizar de modo constante as fronteiras de seu setor “(...) imaginando o que os cliente desejarem nos próximos dez anos e sem nunca ter que redefinir fundamentalmente o ‘mercado servido’”, advertindo que “(...) sem essa reavaliação fundamental, a empresa será surpreendida a caminho do futuro” onde, “o verdadeiro problema competitivo é retardatários versus desafiantes, líderes versus inovadores, inerciais e copiadores versus criativos” (Hamel e Prahalad, 1995, p. 19-20).

Nas palavras de Hamel e Prahalad (1995, p. 26) há quatro elementos essenciais para se atingir de maneira pioneira o futuro. São eles:

- “(1) compreensão de que a competição pelo futuro é uma competição diferente;**
- (2) um processo para descoberta e percepção das oportunidades futuras;**
- (3) habilidade de energizar a empresa de cima abaixo para o que pode ser uma longa e árdua jornada em direção ao futuro e**
- (4) capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro ao futuro, sem correr riscos desmedidos”.**

Os referidos autores utilizam a expressão arquitetura estratégica para caracterizar uma idealização gerencial especial, criativa e única. Eles admitem que a administração estratégica supera a visão linear que geralmente norteia este processo organizacional. Para eles “O futuro não precisa apenas ser imaginado, precisa ser

construído, daí o termo ‘arquitetura estratégica’. Um arquiteto precisa ser capaz de sonhar com coisas que ainda não foram criadas. (...) mas o arquiteto também precisa ser capaz de gerar uma planta que mostre como transformar o sonho em realidade” (Hamel e Prahalad, 1995, p. 123).

Além disso, ressaltam que a arquitetura estratégica é apenas a ponta do *iceberg* é necessário que se tenha um foco definido de onde se pretende chegar, identificado por ele como intenção estratégica. “(...) a intenção estratégica é o ponto crucial da arquitetura estratégica. Uma arquitetura estratégica pode apontar o caminho para o futuro, mas só a intenção estratégica ambiciosa e estimulante oferece a energia emocional e intelectual para a jornada. (...) a intenção estratégica cria, por definição, um ‘desajuste’ substancial entre os recursos e as aspirações” (Hamel e Prahalad, 1995, p. 149-150). Mais recentemente, Prahalad (1998) afirma, em entrevista a HSM Management, que não via diferença entre estratégia e criatividade.

Neste sentido Hamel (1998, p.11) defende, ainda, que:

“(...) o processo da estratégia tem de ser totalmente diferente. Não se trata de compreender o nosso setor de atividade tal como ele é, mas de entender como criar novas atividades, novos empreendimentos e novos negócios. Se partimos dessa perspectiva, a estratégia torna-se não um exercício de análise posterior do fato, mas um processo de descoberta. Então, a estratégia passa a ser inovação e criatividade. A busca de novos padrões de oportunidades e de novos padrões de interação entre clientes, empresas, tecnologias e mercados”.

Mintzberg (1994, p. 107), por sua vez, esclarece que a administração estratégica é um “(...) processo imensamente complexo, o qual envolve os mais sofisticados, sutis e temporais elementos subscientes do pensamento humano”. Ele entende que é necessário que haja um pensamento estratégico coeso e abrangente nas organizações. Este pensamento, segundo o referido autor, “(...) envolve intuição e criatividade. O produto do pensamento estratégico é uma perspectiva integrada da empresa, uma não-tão-precisamente articulada visão de direção”.

Em outros artigos, Mintzberg (1992a; 1998) afirma que é errôneo o fato de se entender ou administrar estratégias empresariais dentro de uma moldura fortemente racional, na qual as opções são buscadas, comparadas e somente então a estratégia é aceita. Adverte que muitas estratégias bem-sucedidas são “esculpidas” e não planejadas. O termo esculpir é usado como uma metáfora porque reflete as maneiras nas quais, um

escultor começa com uma idéia do que ele deseja produzir. Dentro do raciocínio do autor, está a noção da relevância da intuição e da criatividade junto como o pensamento racional dos estrategistas para que se tenha sucesso.

Idenburg (1993, p. 132) caminha ao encontro das posições teóricas de Mintzberg e de Hamel e Prahalad, quando adverte que a administração estratégica “(...) toca sobre o essencial do presente e do futuro na organização e é não só uma questão de racionalidade, mas algo como emoção, dúvida, angústia, intuição e *stress*”. Pidd (1998, p. 65) é mais enfático ao se referir a esta questão, alertando que “abordagens racionais, analíticas, por si só, não fornecem direção nem identificam alternativas. Raramente podemos prever, com completa certeza, que os eventos ocorreram (...). Talvez o papel da razão seja testar a intuição e talvez o papel da intuição seja prevenir a paralisia pela análise”. Como se percebe, o pensamento racional lógico começa a perder sua hegemonia para a intuição e a criatividade humana no terreno da administração estratégica.

Para Eisenhardt (1999, p. 88-89) é imprescindível rever o papel da estratégia empresarial desde o seu conceito, para ela “(...) o conceito tradicional, de uma posição dominante baseada em competências essenciais de longo prazo e em capacidades que permitam à empresa se defender dos concorrentes já conhecidos não é suficiente”, e acrescenta a referida autora, que nos dias atuais, “(...) contar com informações em tempo real é vital porque permite detectar cedo os sinais de alerta, estimula o trabalho em equipe e facilita o desenvolvimento da intuição” (p. 89).

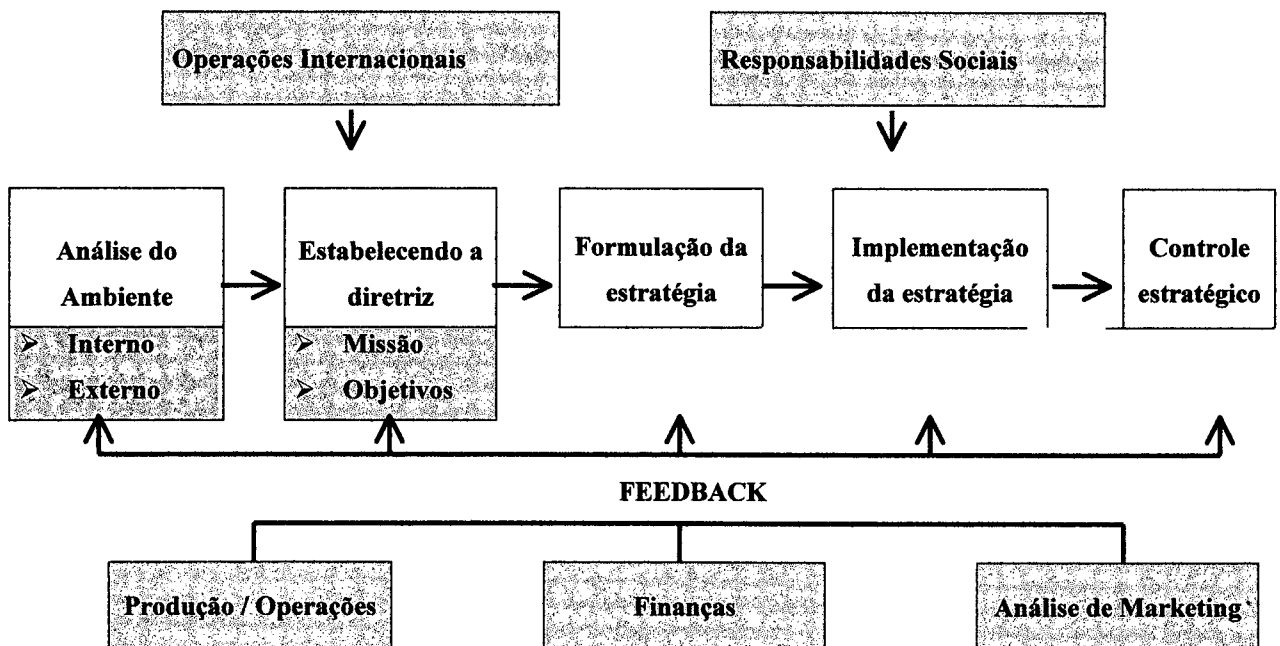
Da mesma forma Levy (1986, p. 23) defende que a administração estratégica requer um pensamento estratégico que corresponda “(...) à parte não analítica do ‘ser empresário’, é a iniciativa, o empreendimento, a força, a retomada, a imaginação. O criativo, o que gera a fagulha do progresso, da sobrevivência, do desenvolvimento”. Neste sentido, Mahaffie (1999, p. 14) salienta que “os executivos devem aprender a projetar eles mesmos o amanhã; não importa que seus cenários sejam incompletos”, pois para o referido autor “(...) vislumbrar suas novas oportunidades e os problemas que surgirão, não é só tarefa de futuristas, mas de qualquer executivo”.

Oliveira (1997), por sua vez, conceitua administração estratégica como “(...) a administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e *intuitiva*, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior

controle perante os fatores ambientais”. Oliveira acredita que a organização e a direção dos recursos empresariais é otimizada em conjunto, com a realidade ambiental, e com a maximização das relações interpessoais. Na suas palavras a administração estratégica é evolutiva, moderna, sistêmica e interagente.

Já Certo e Peter (1993) entendem a administração estratégica “(...) como um processo contínuo e interativo que visa manter a organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”. Eles admitem que o processo de administração estratégica é composto de cinco etapas. Estas etapas são complementadas por outras cinco etapas, dentre as quais três delas fornecem uma estrutura para a análise e estratégia utilizada. A Figura 06 permite a visualização de tais etapas.

Figura 06: O processo de administração estratégica



Fonte: Certo e Peter (1993, p. 27).

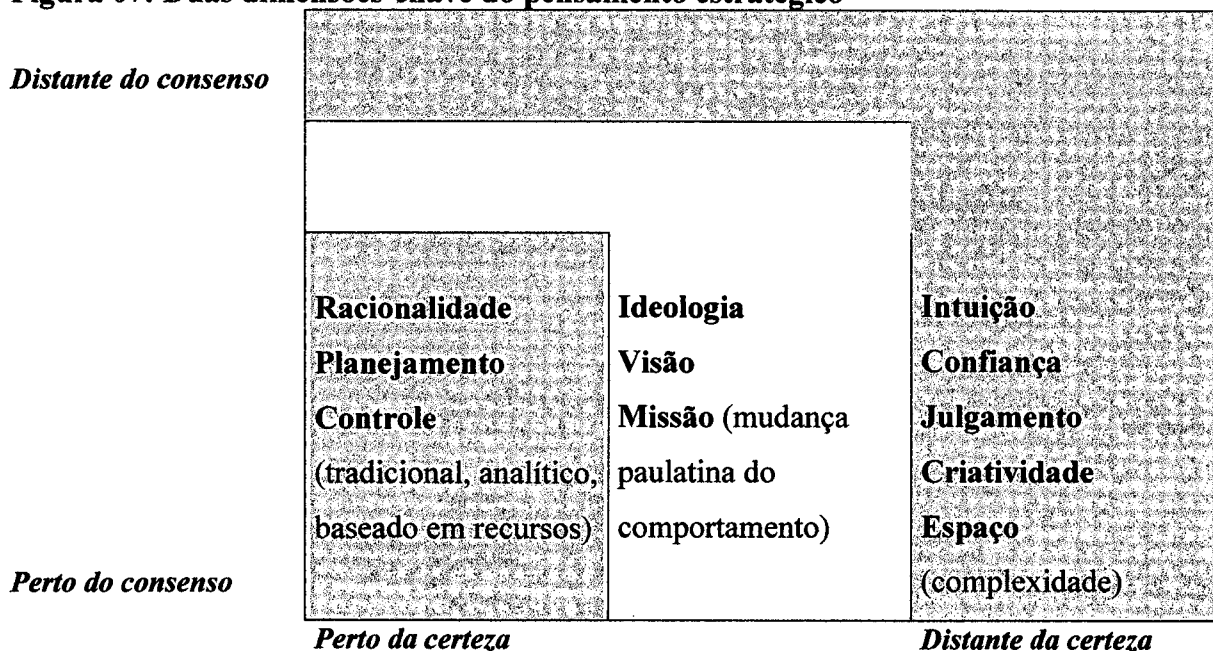
A administração estratégica na concepção dos referidos autores é um processo contínuo que passa pela análise do ambiente, pelo estabelecimento de diretrizes organizacionais, pela formulação da estratégia e pelo seu controle. Embora representada no estilo linear, o processo de administração estratégico apresenta constantes retroalimentações que possibilitam aos seus gestores atualizarem-no com frequência. Certo e Peter (1993) advertem, também, que é importante a compreensão do referido processo envolto em ações racionais, intuitivas e criativas daqueles que são os responsáveis pelo seu sucesso. Nesta tese de doutorado o modelo de administração

estratégica apresentado pelos referidos autores serviu de base para a elaboração do questionário utilizado na coleta de dados.

Já Bock et al. (1999) apresentam uma abordagem sobre a administração estratégica definida como “ambição estratégica”. Para eles o modelo tradicional de conceber estratégias empresariais é inadequado em momentos turbulentos como o que se vive neste fim de século, pois “(...) para muitas pessoas, a estratégia ainda é uma coisa distante e quase mística, resultado de um retiro altamente secreto feito pelos dirigentes da empresa. Esse tipo de estratégia não pode gerar entusiasmo nos funcionários ou mesmo obter seu apoio” (p. 87), assinalam então que, “(...) o desenvolvimento da estratégia envolve muitas coletas de dados e análise do desempenho passado. E nenhuma dessas atividades contribui significativamente para a gestão da incerteza predominante no mercado.” (p. 87).

Para tanto, eles defendem que há “duas dimensões-chave do pensamento estratégico” que explicam a postura gerencial estratégica, conforme pode ser visualizado na Figura 07.

Figura 07: Duas dimensões-chave do pensamento estratégico



Fonte: Bock et al. (1999, p. 88).

Ainda na concepção dos referidos autores, a falha de certos dirigentes empresariais é continuar a pensar estratégia empresarial como:

“(…) um processo analítico que termina em uma estratégia ‘melhor’ para a empresa. Essa estratégia ‘melhor’ é então traduzida em um plano de negócio, que a organização procura implementar. Mas, se as estratégias fossem resultado de um processo puramente analítico e racional, todos os concorrentes poderiam facilmente prever as estratégias dos demais” (p. 87).

Da mesma forma acrescentam também que “o desafio que se coloca longe das empresas é fundir as ferramentas racionais e analíticas do planejamento estratégico com processos e instrumentos que estimulem a criatividade e a confiança”, pois somente desta forma é que se consegue o objetivo de “(…) capacitar a organização a dar os saltos qualitativos necessários para chegar a estratégias baseadas nas ambições reais das pessoas” (Bock et al., 1999, p. 88).

Sob o ponto de vista do processo de gerenciamento da administração estratégica Gaj (1987, p. 29) apresenta o que definiu como sistema básico de administração estratégica, que compreende quatro fases: o diagnóstico, o desenvolvimento estratégico, a administração do processo e o orçamento estratégico. O Quadro 04: permite entender melhor cada uma dessas etapas.

Quadro 04: Modelo de sistemas básicos e completos de administração estratégica

Diagnóstico	Administração de resistência e conflitos Diagnóstico
Desenvolvimento estratégico	Sistemas de informações estratégicas Desenvolvimento estratégico Treinamento em administração estratégica
Administração do processo	Administração de eventos Administração do processo Administração de projetos
Orçamento estratégico	Estrutura organizacional Orçamento estratégico Sistema de recompensas

Fonte: Gaj (1987, p. 31).

Vale ressaltar que nas palavras de Gaj (1987) estas fases representam um conjunto de indivíduos que pensam racionalmente, intuitivamente e criativamente a

organização e seus ambientes. Para ele esta simbiose colabora com o sucesso da administração estratégica empresarial.

Fischmann (1987), por sua vez, defende que a administração estratégica tem como objetivo máximo o desenvolvimento dos valores da corporação, sua capacidade gerencial, suas responsabilidades como organização dentro da sociedade, e seus sistemas administrativos que interligam o processo de tomada de decisão estratégica e operacional em todos os níveis hierárquicos, tanto entre os diversos negócios, quanto entre as diferentes linhas de autoridade funcional. Advoga então que a administração estratégica obedece o seguinte processo: 1. Formulação de objetivos; 2. Análise ambiental; 3. Formulação estratégica; 4. Avaliação estratégica; 5. Implementação estratégica; e, 6. Controle estratégico. Assim como Gaj, Fischmann destaca a simbiose dos processos mentais que foram estudados no presente trabalho.

Ansoff et al. (1990, p. 88) preferem tratar a administração estratégica dentro de uma esfera de mudança, incluindo: a administração de operações do modelo competitivo, a administração empreendedora do modelo empreendedor e a administração integrativa da coexistência dos dois modelos. Entende Ansoff que o administrador estratégico está inserido num processo que requer análise e síntese, portanto, a aglutinação dos modelos mentais foco deste estudo.

Como se pode constatar pelas análises descritas anteriormente, que caracterizou a evolução da Teoria das Organizações, os ambientes organizacionais e a administração estratégica, há uma estreita relação e uma complementaridade do pensamento racional lógico, da intuição e da criatividade no processo de administração estratégica. O próximo capítulo está reservado justamente para a compreensão dessa tríade do pensamento gerencial.

3. A TRÍADE DO PENSAMENTO GERENCIAL

Como já foi mencionado no capítulo anterior, para efeito desse estudo a tríade do pensamento gerencial corresponde ao pensamento racional lógico, a intuição e a criatividade. Sob o ponto de vista da administração estratégica são fortes os indícios da relevância de cada uma dessas variáveis em um ambiente competitivo como o que se vive neste fim de milênio, como será ressaltado na seqüência.

3. 1. O pensamento racional lógico

O homem é considerado um ser racional por natureza. O próprio termo *Homo Sapiens* remete à idéia de raciocínio lógico. A capacidade intelectual do homem de aprender, repetir e acrescentar informações, quer na forma da escrita quer na expressão oral ou por gestos, o diferencia dos demais animais (Motta, 1988; Vergara, 1991).

Para muitos, o “dom” de ser racional é o ponto central da existência humana. O homem é incentivado desde a infância a pensar usando a “razão”. A razão materializa-se na vida através de um raciocínio lógico que é ensinado desde os primeiros instantes da vida. O pensamento racional lógico está presente, como regra, em todas as culturas da terra e nos mais diferentes ambientes.

Tanto a formação, a formulação e a compreensão do significado das palavras, quanto a identificação de quantidades numéricas e o ato de contar exemplificam o predomínio de um processo seqüencial padronizado que é imposto às pessoas no dia-a-dia. O processo seqüencial de raciocínio pode ser específico de algumas culturas ou universal. A expressão verbal e a simbologia escrita são casos de modelo mental seqüencial cultural específico, enquanto que o ato de identificação dos números e a contagem são universais. Em algumas situações, o homem, ao utilizar os preceitos inerentes ao pensamento racional lógico, não encontra respostas para os seus fracassos. Afinal, se o indivíduo é educado e treinado para interpretar o mundo sob a ótica do pensamento racional lógico, as falhas não poderiam nem ser cogitadas (Burrell e Morgan, 1982; Penna, 1987; Pidd, 1998).

O modelo mental de raciocínio lógico leva a crer que os princípios formais são sempre analíticos. Neste prisma, o cérebro humano é “uno” e funciona sem outras interferências. Esta visão de mundo e de seus fenômenos, acompanha a maioria dos indivíduos durante toda sua vida, principalmente na esfera empresarial. No ambiente empresarial, a herança gerencial deste fim de século originou-se no período auge da ciência contemporânea ou “moderna”, isto é, a partir do século XVI. Ciência “moderna” que ultrapassou e emudeceu “as verdades” que a antecederam – os mitos e a religião (Motta, 1988; Whitehead, 1988).

Em termos da Teoria das Organizações, o pensamento racional lógico vem dominando as ações dos executivos por muitas décadas. A revolução industrial, culminada nos trabalhos do americano Frederic Wislow Taylor (1979) e do francês Henri Fayol (1978), são exemplos claros do pensamento racional lógico organizacional.

O pensamento racionalista, visando colaborar com os procedimentos administrativos, tem contribuído para a elaboração de muitas teorias, modelos matemáticos e cálculos estatísticos. O cerne da luta dos racionalistas está na capacidade humana de utilizar a “razão” no âmbito organizacional. Neste contexto, o homem empresarial necessita estar ciente de seus atos estratégicos para poder garantir a sobrevivência da empresa (Newman, 1979; Hall, 1984; Champion, 1985).

O estudo da razão humana tem uma longa trajetória. Ele é fruto do período anterior à era cristã, período no qual a razão se chocava com os *mitos* e com as crenças nos *deuses*. Hoje, no entanto, quer por desconhecimento quer por desconsideração ao seu verdadeiro eixo, a razão tem sido abordada como absoluta. Seus preceitos apontam sempre para a certeza. É interessante que se faça um retrospecto histórico para melhor entendê-la.

3.1.1. A razão no tempo

O termo razão deriva da palavra latina *ratione*. *Ratione* denota as coisas do raciocínio utilizado para ponderar, julgar, estabelecer relações lógicas e praticar o *bom senso* (Penna, 1987; Morgan, 1996). No caso, o *bom senso* é apontado como sendo exclusivo dos humanos. Ele endereça a decisões, ações e argumentos adotados e seguidos pelos indivíduos inseridos em uma determinada cultura. Em outras palavras, pode-se afirmar que o bom senso está associado ao que é aceito por determinado grupo, tribo ou

nação, podendo, porém, parecer ridículo para outros. Assim, enquanto a razão humana para determinada civilização *chorar* seus mortos é sinônimo de respeito e dor, em outras culturas *comer, beber e dançar* é a melhor forma de demonstrar gratidão a quem partiu.

Em muitas situações, o termo razão é confundido com lógica. A razão, no entanto, está acima da lógica. A lógica “(...) designa conjuntos de pensamentos que buscam conhecimento. Utiliza, evidentemente, processo e métodos racionais, mas não deve ser usado em lugar da razão porque não é próprio para designar comportamentos e não admite parâmetros” (Barreto, 1993, p. 36). Já a razão é invocada para a elaboração dos métodos de conhecimento, mas também para identificar a conduta correta. O indivíduo, assim, estaria ciente de seus atos. Granger (apud Barreto, 1993, p. 37) permite entender melhor a questão através de dois pólos que sintetizam o uso da razão, onde:

- “1. A razão designa leis do pensamento e leis da ação refletida, ou seja, a razão permite pensar, tirar conclusões e agir reflexivamente e não por simples impulso (...)
2. a razão se refere a uma ordem natural das coisas, ou seja, a um referencial correto, expresso na harmonia da natureza e do universo (...).”

O primeiro pólo destacado por Granger corresponde ao processo do pensamento. O comportamento humano estaria localizado neste pólo. Isto porque as leis que regem o nosso comportamento não estão prontas, mas sim estão sempre esperando novas descobertas oriundas da capacidade criativa humana.

O segundo pólo, por sua vez, aproxima-se da razão *hegeliana* e do método racional cartesiano. A sua aplicação se materializou através das grandes descobertas das ciências físicas e naturais. Na concepção dessas ciências, há uma ordem natural, fixa e, supostamente, racional na natureza e no universo. É o homem, e somente ele, o responsável em desvendar as suas leis, onde a razão e a lógica caminham juntas.

Retornando ao tempo, encontramos em várias fases da história da civilização humana esforços de pensadores e estudiosos de diversas áreas do conhecimento à busca da melhor explicação e descrição dos meandros da razão humana. Credita-se aos filósofos místicos da Grécia a preocupação pioneira de elucidarem o diferencial de ação do *Homo Sapiens* – o uso da razão. Esse episódio histórico, além de registrar a crônica das idéias, dá início a um período de formação da alma humana.

Vale ressaltar, que não se desconhece a relevante participação de pensadores orientais neste sentido. Sun Tzu (1996; 1997) escritor de “A arte da guerra”, há aproximadamente 2500 anos antes de Cristo, é o mais conhecido. As artimanhas utilizadas pelos guerreiros (daquela época) para alcançar sucesso nas batalhas, têm semelhança com a visão de estratégia empresarial. Há uma similaridade da razão humana desse povo com a dos pensadores e filósofos gregos, em especial no entender de Aristóteles sobre a questão.

Mais recentemente, Damasio (1995) relata que o cérebro humano é bipolar. Defende, então, que os lados esquerdo e direito têm funções distintas no pensamento do indivíduo. Segundo sua teoria, o lado esquerdo é responsável pelo raciocínio lógico, seqüencial e linear. Já o pensamento intuitivo, holística e sintética do *homo sapiens* está ancorado no lado direito do cérebro. Esta teoria de funcionamento do cérebro vem recebendo novas posições dos estudiosos. Ao que parece, os opostos *yin* e *yang* destacados pelos orientais da antigüidade continuam atuais (Mintzberg, 1976; Capra, 1982; Elster, 1985; Araújo Santos, 1995). Como adverte Whitehead (1988, p. 35) a civilização asiática,

“(...) não tinha grandes esquemas de pensamento abstrato que dinamizassem as mentes dos homens, aguardando a oportunidade de dar um significado às suas experiências causais. Permaneceu imersa na contemplação, e as idéias se tornaram estáticas. Essa pura contemplação de idéias abstratas sufocou a curiosidade anárquica, que produz a novidade”.

Admite-se que a especulação asiática da antigüidade, por ser contemplativa, distanciou-se da razão que dominou o pensamento europeu e, por conseqüência, difundiu-se pelas Américas.

Na Europa, os gregos nos legaram duas personagens cujas vidas, reais ou míticas, exemplificam a concepção do termo razão: Platão e a lenda de Ulisses. Platão compartilha a razão com os deuses e Ulisses com as raposas. Em Platão, a razão é a busca de uma compreensão integral. Sob esta ótica, a razão é definida como especulativa. Já na lenda de Ulisses, a razão humana é compreendida como a busca por um método de ação imediata, refletindo o uso da razão prática que de fato se aglutina na mente dos homens (Vergara e Branco, 1991; Araújo Santos, 1995).

Neste prisma analítico inseriram-se os *fisiologistas*. Na concepção dos mesmos, a razão humana “(...) é um fator na experiência que direciona e disciplina o impulso no sentido da obtenção de um objetivo realizado no plano da imaginação, mas não da realidade” (Whitehead, 1988, p. 5). A razão prática remonta à vida animal, de onde a espécie humana teria se originado. A história da razão especulativa é mais curta, coincidindo com a história da civilização humana e com as grandes descobertas das filosofias racionalistas.

Para os *fisiologistas* a conduta humana é inerente à percepção prévia de propósitos essenciais que se transforma em ação efetiva. Como se pode perceber os fisiologistas alicerçaram o seu entendimento da evolução da razão a partir de patamares inferiores. O darwinismo apoiou-se nesse preceito para elaborar às suas teorias sobre a evolução humana. Vale ressaltar que a Teoria de Darwin, sobre a evolução das espécies, tornou-se popular somente com as descobertas de Gregor Mendel – “*unidades de hereditariedade*” (Capra, 1983; Whitehead, 1988; Morgan, 1996).

No primeiro modo de se conceber a razão, o objetivo é de sobrevivência prática e imediata. Sob o ponto de vista da razão desvinculada de qualquer operação animal em particular, esta é considerada teórica. Neste caso, a razão se apercebe de algumas formas complexas de entendimento da realidade do universo. São os propósitos que fazem o indivíduo agir de forma efetiva. Neste caso, toda afirmação que proferimos, todo juízo que formulamos pressupõem nossa experiência infalível desse fator na vida.

Como ressalta Whitehead (1988, p. 9), para essa corrente de pensamento “A evidência é tão incontestável, a crença tão inquestionável, a evidência da linguagem tão decisiva que se torna difícil saber por onde começar a demonstrá-la”. O preceito que norteia a ação humana na esfera da razão é a causação final, podendo ser, por exemplo, de caráter pessoal, político ou econômico. Acrescenta que esta questão “(...) remete a dois pontos de vista; ou a razão se caracteriza como que estando acima do mundo ou a razão é mais do que um dos muitos fatores que constituem este mesmo mundo” (p. 9).

Convém acrescentar, como alerta Ramos (1989, p. 30), que “(...) no domínio político, o homem é destinado a agir por si mesmo, como um portador da razão no sentido substantivo. No domínio social, ao contrário, a preocupação ‘apenas com a vida’ prevalece, ele age como uma criatura ‘que calcula’, isto é, como um agente econômico”. A razão, no sentido de uma habilidade “calculadora”, também é inferida por Aristóteles na política e na ética de *Nicômano*, segundo Whitehead (1988). Deste modo, o homem

agiria ou através de sua intuição ou sentido substantivo e, ainda, ou através de uma *lógica* das coisas.

Credita-se aos Gregos a *invenção da lógica*. A lógica Grega correspondia a lógica da descoberta. Na acepção de Whitehead (1988, p. 32), para aquele povo havia o conteúdo de uma crença holística sintetizada pela:

- “ (1) conformidade com a experiência intuitiva;
- (2) clareza do conteúdo da proposição;
- (3) consistência lógica interna;
- (4) consistência lógica externa;
- (5) condição de esquema lógico, com:
 - ampla conformidade com a experiência,
 - nenhuma discrepância da experiência,
 - coerência entre suas categorias conceituais,
 - conseqüências metodológicas”.

De Aristóteles (Século V a. C.) até, aproximadamente, o ano de 1500 da era cristã, a visão que predominou no velho mundo era orgânica. O eixo da posição orgânica da razão humana se caracterizava pela interdependência dos fenômenos espirituais e materiais. A estrutura científica orgânica foi alicerçada nos princípios aristotélico e, posteriormente, na Igreja Católica. A razão humana era explicada pela conduta do coletivo e não pela do indivíduo e, portanto, desprovido da lógica racional que hoje se conhece. Essa mesma maneira de identificar o exercício da razão passou pelos *escolásticos* e, até mesmo, pelo idealismo alemão. Este último enfatizava “os fins de preferências aos meios e as implicações éticas da vida para a existência humana” (Horkheimer, 1974, p. 41).

Na idade média, os preceitos vigentes do termo razão, até aquele período, são revistos por Tomás de Aquino – Século XIII. Ele aglutinou a visão *aristotélica* de razão, a teologia e a ética cristã. Surgia assim uma nova fonte de razão humana. Esta estrutura conceitual permaneceu incontestável por toda a idade média. A ciência desse período unia a razão e a fé com a finalidade de “(...) compreender o significado das coisas e não exercer a predição ou o controle” (Capra, 1982, p. 49). Deste modo, transcender era mais relevante do que constatar.

O *Iluminismo* - ou *enciclopedistas* - foi o responsável pela transformação do pensamento humano em expressões matemáticas, das qualidades do homem em funções, dos conceitos em fórmulas e da verdade em frequência estatística de médias. Desde

então, pensar correspondia a mera tautologia⁹. Como adverte Horkheimer (apud Ramos, 1984, p. 9) é a partir do *Iluminismo* que o mundo “(...) é escrito em fórmulas matemática, e o desconhecido perde seu transcendente significado clássico, tornando-se alguma coisa relativa às capacidades de cálculo disponíveis”.

Em oposição a estes preceitos de mundo, a escola de Frankfurt emite severas críticas ao *Iluminismo*, pois parte do pressuposto da referência à dimensão ética da razão. Na crítica racional da razão capitalista, os *frankfurtianos* compreendem que a racionalidade se transformou em um mecanismo de dominação e exploração do homem pelo homem, perdendo assim a sua dimensão de autonomia. Eles se ancoraram na razão clássica para concluir que a razão capitalista abortou a *razão iluminista*, desvirtuando a sua natureza e fazendo emergir a razão instrumental que permeia a maioria das ações dos dirigentes organizacionais hodiernos. A posição da *Escola de Frankfurt* perdeu espaço, mas suas teses continuam sendo discutíveis sob o ponto de vista da razão humana *robotizada* (Oliveira, 1993).

Mesmo assim, a razão humana vem se adaptando a esses novos tempos e as ações racionais do indivíduo continuam a se apoiar em muitas das premissas aqui descritas. De modo paralelo, as discussões entre as correntes filosóficas mencionadas, a física passou a representar o centro de todas as ciências. As idéias matemáticas de Isaac Newton, da filosofia defendida por René Descartes e a metodologia científica desenvolvida por Francis Bacon alteraram o modo de se conceber o termo razão.

Como ressalta Capra (1982, p. 44), no novo paradigma – o *atomista* -, todos os fenômenos complexos seriam entendidos “(...) desde que se reduzisse a seus componentes básicos e se investigasse os mecanismos através dos quais esses componentes interagem”. Desde então, essa corrente de pensamento permanece alicerçando as ações humanas, sendo conhecida como racional lógico, mecanicista ou reducionista. Os *atomistas* ganharam o seu espaço. Para os *atomistas*, a razão humana seria explicada através da menor parte indivisível da psique humana – o átomo. O ponto racionalista deles partia do específico ao geral. O *holis* dependia da aglutinação dessas partes, na qual a mente humana agiria dentro de um raciocínio linear e hereditário.

A revolução científica começou com Copérnico, quando postulou que a terra não seria o centro do universo e nem o homem seria a figura central da criação de *Deus*. O referido pensador ficou, por cautela ou receio da Igreja, apenas na teoria. Mais tarde,

⁹ Tautologia é o vício de linguagem que consiste em dizer, por formas diversas, sempre a mesma coisa.

Kepler complementa as afirmações de Copérnico, elaborando as leis empíricas do movimento dos planetas.

No entanto, o salto de qualidade do modelo científico que alterou significativamente a razão humana, concretizou-se com Galileu Galilei, que além de estabelecer as leis da queda dos corpos, utilizou a astronomia para sedimentar as hipóteses de Copérnico sobre o cosmo. Ele é considerado o pioneiro em “(...) combinar a experimentação científica com o uso da matemática” (Capra, 1982, p. 50). A partir de então, a lógica e a razão, em seu conceito amplo, tendem a se aproximar (Vergara, 1992; Bjur e Caravantes, 1995).

Quase no mesmo período em que Galileu Galilei fazia as suas descobertas, Descartes desenvolvia a visão mecanicista de mundo. É com Descartes que se introduz o método que tem dominado as investigações científica e que molda o pensamento racional lógico do homem contemporâneo. Ele advogava que era preciso duvidar de tudo e buscar evidências através da análise, da síntese e da verificação. Usava com frequência sua celebre frase: *cogito ergo sum* – penso, logo existo. Neste instante, a razão e a lógica se sobrepõem (Penna, 1987; Ramos, 1989; Araújo Santos, 1990; Morgan, 1996).

Como assevera Toulmin (apud Hughes, 1983, p. 18), Descartes e Locke aceitaram três lugares comuns norteados pelas idéias contidas na ordem da natureza do espaço em que o indivíduo ocupa na mesma. Para eles,

“(...) a natureza era fixa e estável, podendo ser conhecida por princípios de entendimentos fixos, estáveis e universais; que havia um dualismo entre espírito e matéria, sendo a segunda inerte, enquanto que o espírito era a fonte da razão, motivação e outras funções mentais; e, finalmente, que o critério de conhecimento, de certeza inabalável, era fornecido pela geometria, ante a qual deveriam ser julgadas todas as outras afirmações de conhecimento”.

De acordo com Descartes (apud Whitehead, 1988, p. 16), há uma dualidade interpretativa da razão humana: “o corpo e a mente”. Essa visão dual do homem é mística e se expressa em termos do conceito de substâncias corpóreas e mentais. Esclarece ainda que “as substâncias corpóreas possuem uma existência vazia, sendo fatos puros destituídos de quaisquer valores intrínsecos” (p. 16). Naquela ocasião, a razão e a lógica repelem as demais formas de ação e pensamento humano. O visão orgânica de mundo é enclausurada.

Vale ressaltar que Bacon tem participação relevante na corrente científica que alterou a forma de se caracterizar a razão humana. Foi ele o primeiro a formular uma teoria clara do procedimento indutivo. A ciência a partir de Bacon passou a “(...) ser aquele conhecimento que pode ser usado para dominar e controlar a natureza” (Capra, 1982, p. 51). Foi nesse instante que a lógica ultrapassa a razão e desconsidera as improvisações, mas não consegue eliminá-las.

Como adverte Ramos (1989), a razão interpretada nos trabalhos de Bacon e Hobbes tem uma conotação própria que a difere daquela que a antecedeu, pois deixou de ser tratada “(...) como força ativa na psique humano que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, a ordenar sua vida pessoal e social (...)”, passando a ser entendida como “(...) a realidade que resistia a sua própria redução a um fenômeno histórico ou social” (p. 2).

Ramos (1989) esclarece as distinções entre a razão e a teoria substantiva e formal. Para ele, uma teoria da vida humana associada é substantiva quando “(...) a razão, no sentido substantivo, é sua principal categoria de análise. Tal teoria é formal quando a razão, no sentido funcional, é sua principal categoria de análise” (p. 26-27). Adverte ainda que, na medida em que a razão substantiva é entendida como uma categoria ordenativa, a teoria substantiva passa a ser uma teoria normativa de tipo específico.

Da mesma forma, em que a razão funcional é apenas uma definição, ou uma elaboração lógica, a teoria formal é uma teoria nominalista de tipo específico. Os conceitos de teoria substantiva são conhecimentos derivados do processo de realidade, enquanto os conceitos da teoria formal são apenas instrumentos convencionais de linguagem, que descrevem procedimentos operacionais.

Já Hobbes (apud Ramos, 1989, p. 3) define, por exemplo, a razão como “(...) uma capacidade que o indivíduo adquire pelo esforço e que o habilita a nada mais do que fazer o cálculo utilitário de consequência”. Assim, ele visou separar a razão de qualquer papel normativo no domínio da construção teórica e da vida humana associada.

Pelo que foi destacado nesta seção, por mais de um milênio, a razão humana foi moldada por mitos, pelo raciocínio coletivo e pela Igreja Católica. A razão, por eles compreendidas e praticadas, estava apoiada em Deus e no conhecimento tácito e inquestionável. A queda desse paradigma deu-se com a visão mecanicista e reducionista de mundo, que alterou a razão humana e a transformou em um pensamento cerebral *uno do homo sapiens*. Mesmo assim, as controvérsias sobre o tema forneceram diversas

correntes de pensamento que tem possibilitado inflamar a problemática da razão humana pura.

3.1.2. As correntes de pensamento

Se os reducionistas passaram a buscar explicações para os fenômenos naturais e para o *homo sapiens*, a partir da menor unidade desse fenômeno, na qual o somatório corresponderia às explicações inquestionáveis do todo – esquema *malthusiano* de Charles Darwin e atomística de mundo. O ponto central estava no pensamento seqüencial e causal que transformou a razão humana e a fez trabalhar na esfera do particular, ao invés da esfera coletiva e orgânica.

Como se frisou, em decorrência disso muitas correntes de pensamentos científicos fincaram posições adversas a esse modelo *atomístico* de se interpretar o mundo. As discórdias estavam no modo análogo de se tratar às ciências naturais e a física com as problemáticas sociais, políticas, econômicas, organizacionais, dentre outras.

A partir do século XIX, o positivismo passa a dominar o pensamento, tanto como método quanto como doutrina. Como método, alicerçado na certeza rigorosa dos fatos de experiência como fundamento da construção teórica. Como doutrina, apresenta-se como a revelação da própria ciência, ou seja, não apenas regra por meio da qual a ciência chega a descobrir e prever, mas conteúdo natural de ordem geral que ela mostra. Junto com os fatos particulares, ele defende o caráter universal da realidade como significado geral da mecânica e da dinâmica do universo. Substituiu-se o método *a priori* pelo método *a posteriori*, observando-se por toda parte o mecanismo do mundo, ao invés de inventá-lo (Kuhn, 1978; Cupani, 1985; Comte, 1990).

Como adverte Ribeiro Jr., (1983, p. 16) a razão humana defendida pelo positivismo,

“(...) é uma filosofia determinista que professa, de um lado, o experimentalismo sistemático e de outro lado, considera anticientífico todo o estudo das causas finais. Assim, admite que o espírito humano é capaz de atingir verdades positivas ou da ordem experimental, mas não resolve as questões metafísicas, não verificada pela observação e pela experiência”.

No sistema de filosofia positiva, todas as especulações, quaisquer que sejam elas, estão inevitavelmente sujeitas, quer no indivíduo quer na espécie, a passar sucessivamente por três estados teóricos diferentes: o teológico, o metafísico e o positivo. Embora indispensável de início em todos os aspectos, o estado teológico passou a ser sempre concebido como puramente provisório e preparatório. O metafísico, por sua vez, que constitui apenas uma modificação dissolvente do teológico, nunca comportou senão uma simples distinção transitória a fim de conduzir gradualmente ao positivo. É no positivo que consiste, em todos os gêneros, o regime definitivo da razão humana (Cupani, 1985).

O materialismo dialético, por exemplo, procurou resposta dinâmicas à razão humana. As respostas estariam na contradição. No ponto de vista dialético da razão, os fenômenos e os conceitos em seu todo são dinâmicos e mutáveis. Para essa corrente de pensamento, há relações materiais em todos os níveis do saber e do conhecimento. Desta maneira, a razão humana tinha muitas fases, ao contrário do que propunham os cientistas clássicos ou reducionistas.

Dentro do princípio da contradição, cada fase de um processo nega e supera a anterior, transportando-a para um novo nível, aí conservando o que era positivo. O equilíbrio positivo é a tese; a ruptura desse equilíbrio é a antítese; o restabelecimento do equilíbrio sob nova base é a síntese, que se tornará uma futura tese. Nesta linha de pensamento a razão humana retorna a ser dinâmica. O dinamismo passa a ser cíclico e a razão ganha um caráter de negação constante (Kosik, 1976; Schaefer, 1985; Konder, 1992).

No entender de Gurvitch (1987, p. 18) “o positivismo rejeita todo tipo de riscos no conhecimento. (...) O conhecimento é positivo apenas quando se apoia exclusivamente nos fatos e no entendimento ou razão discursiva, única capaz de registrá-los”. Acrescenta ainda Gurvitch (1987, p. 19) que “tudo que ultrapassa os fatos certos, registrados pela razão discursiva, é considerado quimérico¹⁰, metafísico, negativo e fundamentado na dialética que encobre o vazio com o manto da abundância de palavras”. A razão humana, na concepção dos defensores de mutabilidade dialética, está acima da relação de causa e efeito, mas sim nas interações históricas que dão o dinamismo ao pensamento do *homo sapiens*.

¹⁰ Quimérico: aquilo que não existe realmente, fictício, utópico. Que toma a fantasia como realidade.

A *fenomenologia*, diferentemente de todos os sistemas filosóficos anteriores, busca compatibilizar-se com o mundo pela descrição acurada de todos os seus aspectos, como aparecem na consciência do objeto. Recusa-se a aceitar, de forma cabal, a validade de qualquer esquema conceitual, racionalista ou qualquer outro, e questiona, igualmente, os resultados empíricos de todas as ciências positivas. Se caracteriza na filosofia que duvida da veracidade de todo conhecimento aceito socialmente, até que seja inteiramente confirmado por um método que enfatize a consciência dos observadores (Luijpen, 1973; Gorman, 1979).

Na concepção de Gorman (1979, p. 760), a razão humana, na esfera da Fenomenologia, é vista como objeto intencional da mente do homem, estando “(...) correlato ao ato de pretender. Os objetos da consciência são objetos pretendidos no processo de percepção inclusive a pensar, o lembrar, o querer, o imaginar e o desejar”. Neste contexto, o *homo sapiens* não possui o domínio integral de seus atos racionais e, portanto, a razão humana limita-se ao conhecido ou ao almejado. Desta forma, o pensamento racional estaria sempre em conflito com o imaginário, o intuitivo e o criativo.

Como advoga Cupani (1985) a razão humana, na esfera da Fenomenologia extrapola a visão racionalista do positivismo quando, “(...) pretende fundamentar todas as suas afirmações em dados. O que equivale dizer que ela quer ser um procedimento continuamente intuitivo, que aceita qualquer outro recurso tão somente na medida em que se apoie na intuição” (p. 35).

Os pontos de vista que se contrapõem ou que se complementam nestas correntes de pensamentos científico compartilham-se com os preceitos descritos sobre a razão prática e a razão especulativa. Se por um lado a razão prática é a responsável pelos propósitos se tornarem efetivos, por outro lado é através da razão especulativa que está o empenho das criaturas permanecerem vivas (Whitehead, 1988).

Nesta esfera da razão humana, a busca incessante da compreensão do mundo possibilita ao homem encontrar soluções que lhe permita sobreviver e transformar a sua história. A razão especulativa é a responsável pelo acúmulo da compreensão teórica que, em momentos críticos, permite a transição em direção a novas metodologias. Para Whitehead (1988, p. 20-21) “(...) as descobertas de conhecimentos práticos fornecem a matéria-prima necessária ao sucesso da razão especulativa”, acrescentando que “o

enorme avanço tecnológico dos últimos cento e cinquenta anos foi consequência do fato de que a razão especulativa e a razão prática finalmente se encontraram”.

Ao que parece, nesta simbiose, a razão especulativa emprestou a sua atividade teórica enquanto que a razão prática concedeu suas metodologias para o trato com os diversos tipos de fatos. Assim, a razão especulativa adquiriu conteúdo para ser tratada em termos teóricos e a razão metódica ganhou percepção teórica que lhe permitiu transcender as fronteiras do imediatismo. A ciência contemporânea originou-se da razão especulativa, pois instigou os intelectuais a buscarem conhecimentos explicativos científicos aos fenômenos, colaborando assim para as inúmeras invenções responsáveis pela revolução industrial.

Desta forma pode-se entender que, tais conhecimentos científicos estão alicerçados, direta ou indiretamente, no pensamento racional lógico, na intuição e na criatividade, tanto nos pioneiros estudiosos das organizações como nos dirigentes empresariais em suas atividades administrativas.

3.1.3. Racionalidade

Os padrões de comportamento racional lógico organizacional estão associados à revolução científica, à revolução industrial e, principalmente, ao pensamento cartesiano que formatou uma nova postura à ciência contemporânea. Como se apresentou antes, a Teoria Clássica da Administração de Taylor, Fayol e seguidores encontra seu alicerce nestes fatos. A visão do mundo tornou-se análoga ao funcionamento das máquinas criadas pelo homem. Os executivos, desde então, encastelaram esse paradigma como verdadeiro e determinante da forma de gerenciamento empresarial (Newman, 1979; Stoner, 1985).

Na concepção de Vasconcelos (1993, p. 9) “a racionalidade é um dos principais conceitos da cultura humana, ou ao menos da cultura da civilização ocidental. Mais que simplesmente um conceito teórico, a racionalidade é um valor, talvez o mais importante dos valores da sociedade ocidental”. Acrescenta ainda o referido autor, “que é pela racionalidade que o homem se transforma em mestre da natureza, tendo como fonte de seu poder a razão” (p. 9).

O resgate da visão sociológica weberiana de homem pela Teoria das Organizações é, sem dúvida, o marco do estudo das ações dos executivos através da

racionalidade. Ação e racionalidade passaram a se caracterizar como desafios constantes das análises organizacionais. Entenda-se por ação toda a conduta humana, seja interna ou externa, na qual o sujeito da ação atribui-lhe um sentido subjetivo. Quando o sentido conscientizado pelo sujeito da ação refere-se à conduta dos outros, orientando-se por esta, diz-se que essa ação é social. Para Weber (1982, p. 10) o conceito de ação retrata o “(...) sentido conscientizado e subjetivo dos sujeitos da ação”, seja existente ou construído em um tipo ideal.

Weber (1987) entende por “motivo” a conexão de sentido em que o observador ou ator é o fundamento de uma ação concreta. Afirma, então, que “(...) uma conduta que se desenvolve como um todo coerente é adequada pelo sentido quando a relação entre seus elementos constitui uma conexão de sentido entre os hábitos mentais e os meios efetivos” (p. 10). Para ele a ação social é composta de quatro tipos:

- a) ação racional em relação a fins: esta ação é determinada pela expectativa de comportamento, tanto de objetos do mundo exterior como de outros homens. Essa perspectiva utiliza-se de condições ou meios para alcançar fins propostos;
- b) ação racional em relação a valores: se caracteriza pela crença consciente no valor humano, seja ético, estético ou religioso. Está inerente a certa conduta, independente dos resultados que possa alcançar;
- c) ação efetiva: corresponde a fatores emocionais do indivíduo; e,
- d) ação tradicional: nesta conduta o indivíduo age através de um costume arraigado”.

Para Freitag (apud Oliveira, 1993, p. 25) “o que Weber faz é postular como racional toda a ação que se baseia no cálculo, na adequação de meios e fins, procurando obter com um mínimo de dispêndio um máximo de efeitos desejados, evitando-se ou minimizando-se todos os efeitos colaterais indesejados”. Oliveira (1993, p. 26) acrescenta que em se tratando de ação racional com relação a fins weberiano “(...) o mundo se desencanta e a sociedade se seculariza, racionalizando-se”, adverte ainda que, “(...) esta ação pressupõe a desvalorização do pensamento ético e da ação afetiva, se estabelece a ação neutra, impessoal, formal, e objetiva. Ela aparece como a negação da razão *Iluminista*, ao mesmo tempo que faz parte desta razão”.

Na acepção de Ramos (1989, p. 5), há uma distinção relevante entre os termos *Zweckrationalität* e *Wertrationalität* weberiano. O termo *Zweckrationalität* corresponde à racionalidade formal e instrumental, que é determinada por uma expectativa de

resultados ou “fins calculados”. Por outro lado, a *Wertrationalität* refere-se à racionalidade substantiva ou de valor, sendo determinada, independentemente das expectativas de sucesso do ator e não caracteriza nenhuma ação humana interessada na consecução de um resultado ulterior a ela. É justamente neste prisma analítico que Weber descreve a burocracia em funções racionais.

Habermas (apud Godoi, 1995) apropria-se da *ação racional orientada a fins* weberiano para dar origem a aspectos específicos da racionalidade: a racionalidade instrumental e a racionalidade estratégica. A racionalidade instrumental refere-se à solução racional de tarefas técnicas, como a construção de meios eficazes que dependem de um saber empírico. Já a racionalidade estratégica corresponde a eleição de determinada alternativa ou alternativas que possibilite uma postura estratégica condizente com a realidade empresarial, podendo inclusive contrariar a análise racional. Observe que neste tipo de racionalidade não se descarta a intuição do indivíduo na escolha de sua alternativa.

Os dois tipos de racionalidades defendidas por Habermas estão fundamentadas na racionalidade formal, defendida por Weber. Habermas (1989) acrescenta, também, a ação ou razão comunicativa. Para ele essa ação indica uma interação simbolicamente descritiva de razão. Neste caso, a ação é orientada de acordo com as normas intersubjetivas vinculantes que definem as expectativas de ações recíprocas de comportamento a serem entendidas e reconhecidas pelos atores.

Habermas (apud Ramos, 1989, p. 11) mergulha na corrente principal do Idealismo alemão para examinar “(...) a racionalidade de um ponto de vista crítico”. Ele ressalta que na filosofia transcendental kantiana o interesse pela razão já era visível. Observando-se melhor, a razão pura, na obra de Kant, tem o interesse prático de vir representar a vida social. A razão foi concebida por Kant como sendo dotada de causalidade e, de sua natureza pode-se induzir a noção de um bem a ser procurado no domínio da vida pessoal tanto quanto no da vida social. Na acepção de Kant (1980, p. 76) “a razão preceitua um dever exclusivamente aos seres racionais”. Argumenta ainda Kant (1987, p. 76) que, “na razão existe um impulso intrínseco para tornar-se uma realidade”. Cabe a pergunta: em que tipo de pensamento esse impulso intrínseco se esconde?

O fenômeno da comunicação destorcida representa a preocupação essencial de Habermas. Ele defende que deve existir uma distinção entre o que seja ação racional

com propósito, também conhecida como ação instrumental e, a ação de comunicação ou de interação simbólica. A ação racional com propósito está subordinada a regras técnicas, podendo se materializar como sendo correta ou incorreta. A interação simbólica, por sua vez, identifica as relações interpessoais como sendo livres de compulsão externa e tendo suas normas legitimadas “apenas através da intersubjetividade da mútua compreensão das intenções” (Ramos, 1989, p. 14).

No entender de Simon (1979, p.78) “(...) a racionalidade ocupa-se da seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com um sistema de valores que permitem avaliar as conseqüências desse comportamento”. Há, em Simon, uma simbiose da razões kantiana e o modelo Cartesiana de mundo. Em Simon, a racionalidade corresponde a alternativas de comportamento visando determinados fins. Neste caso, o indivíduo é levado a adotar os padrões e normas funcionalmente preestabelecidas e a utilizar os meios de ação mais favoráveis para alcançar os fins propostos.

Simon (1979, p. 79-80) propõe que, para ser interpretado com clareza, o vocábulo racionalidade precisa ser acompanhado por um adjetivo que o tipifique. Para tanto, classificou a racionalidade nos seguintes tipos:

“Racionalidade objetiva - quando o comportamento do decisor se baseia em fatos e dados mensuráveis ou prescritos que são eficazes no alcance dos objetivos propostos;

Racionalidade subjetiva - quando o decisor se baseia em informações e conhecimentos reais, filtrados pelos valores e experiências pessoais;

Racionalidade consciente - quando o ajustamento dos meios aos fins visados constitui um processo consciente;

Racionalidade deliberada – quando a adequação dos meios aos fins tenha sido deliberadamente provocada (por indivíduo ou uma organização);

Racionalidade organizacional – quando é orientada no sentido dos objetivos da organização;

Racionalidade pessoal – quando visa aos objetivos de um indivíduo”.

Simon (1979) é taxativo em discordar de uma visão racional pura ou cartesiana, quando adverte para os limites da racionalidade¹¹. Os limites da racionalidade, na visão do referido autor, estão presentes nos fatores físicos e psicológicos da capacidade humana, pois tais fatores restringem o processo individual e organizacional de tomar decisões. Nesta ótica, a ação racional exige modelos simplificados que representem as

principais características de um problema sem capturar suas complexidades. Os modelos, por sua vez, correspondem as abstrações humanas da realidade.

Ainda no entender de Simon (1979), existem características *desviantes* para com a racionalidade humana pura, que são reveladas pela simplificação das soluções de problemas pelo homem. Sob o ponto de vista organizacional há uma nítida tendência de se fatorar problemas. Com a fragmentação os problemas passam a ser tratados de modo independente e abordados de maneira parcelada nos vários departamentos da empresa. Deste modo, o paradigma reducionista impregnou-se na ação do homem gerencial.

Desta forma, a maximização ou otimização é substituída pela satisfação, de forma que o indivíduo, ao fazer sua escolha, procura encontrar um curso de ação que satisfaça os objetivos de seu departamento. Este fato se dá devido à capacidade limitada dos indivíduos para analisarem e preverem as conseqüências de uma decisão. O cerne de sua contribuição é a explicação do binômio meio-fim.

A visão limitada de racionalidade de Karl Mannheim (apud. Ramos, 1989) está alicerçada em Weber. Ele classifica dois tipos de racionalidades: a substancial e funcional. A racionalidade substancial em Mannheim (apud. Ramos, 1989, p. 6) é definida como “um ato de pensamento que revela percepções inteligentes das inter-relações de acontecimentos, numa situação determinada”. Em seu entender a racionalidade substancial corresponde à base da vida humana ética e responsável. A racionalidade funcional, por sua vez, refere-se a qualquer conduta, acontecimento ou objeto, na medida em que este é reconhecido como sendo apenas um meio de atingir uma determinada meta. A influência ilimitada da racionalidade funcional sobre a vida humana solapa suas qualificações éticas (Siena, 1993).

Na concepção de Offe (1984), a racionalidade, sob o ponto de vista empresarial, exige um entendimento tridimensional e contraditório do referido fenômeno. Em uma dimensão encontra-se a racionalidade apoiada no modelo burocrático weberiano. Aqui, a ação administrativa está sujeita a um teste de conformidade legal – racional legal. Por outro lado, a racionalidade funcional corresponde à segunda dimensão de seu paradigma e revela a ação gerencial sujeita a um teste de efetividade. A racionalidade política corresponde à terceira dimensão do modelo de Offe, caracterizando-se na ação administrativa sujeita a um teste de consenso político.

¹¹ É importante destacar que foi exatamente pelo conjunto de sua obra na defesa do limite da racionalidade que Simon recebeu, em 1984, o Prêmio Nobel de Economia.

Hartwig (1978) prefere discutir a racionalidade inserida em cinco tipos genéricos de ação gerencial. Para o autor, um dos grandes problemas dos conceitos utilizados no contexto de múltiplos tipos de racionalidade é que os mesmos são ambíguos. Os tipos de racionalidades classificadas por ele são: racionalidade econômica, racionalidade técnica, racionalidade social, racionalidade legal e racionalidade política.

No entender de Hartwig (1978), a racionalidade econômica é aquela na qual se pode alcançar múltiplas metas e onde nenhum outro tipo de racionalidade é admitido. Já a racionalidade técnica, refere-se à realização eficiente de um dado objetivo através de técnicas administrativas disponíveis. Ele ressalta que, tanto a racionalidade econômica quanto a racionalidade técnica predominam no processo produtivo empresarial. A racionalidade social pura, por sua vez, está vinculada a sistemas sociais que contribuem para o entendimento do relacionamento entre as pessoas. Sua missão é a de atender as relações informais intraorganizacional.

Quanto à racionalidade legal, defende o autor que ela está baseada em regras fundamentais, as quais são elaboradas e difundidas como uma consequência da necessidade de regular e estruturar conflitos. Sua manifestação ocorre pela obediência das regras da empresa. Finalmente, a racionalidade política é aquela vinculada à estrutura de tomada de decisões, servindo, em muitos casos, para reduzir as tensões entre os indivíduos e, assim, facilitar a decisão substantiva. Ela se expressa pela estrutura de decisão e sistemas de controles políticos.

Lindblom (1959) também alerta para as limitações da racionalidade na administração estratégica empresarial. O seu ponto de vista apoia-se na perspectiva política empresarial para mostrar a impossibilidade do ideal racional. Suas estratégias de “incrementalismo disjuntivo” e de *Muddling through* não só mostravam as limitações e fragmentações do processo decisório como serviam de propostas de ação para os dirigentes.

Allison (1971), por sua vez, analisou em profundidade uma mesma decisão estratégica através de vários modelos de racionalidades. O caso selecionado foi o incidente americano e cubano sobre os mísseis atômicos na ilha de Cuba. Ele concluiu que mesmo que não se aceite o modelo da política burocrática, é fundamental considerar que a essência da decisão incluirá o interesse dos diversos grupos que participam do processo de negociação política.

Kaufman (1985) prefere abordar a racionalidade no âmbito organizacional em relação ao seu ambiente. Ele defende que não se pode tratar as organizações comparando-as ao organismo vivo. Alerta, então, que no caso dos organismos vivos as respostas às mudanças do ambiente são quase automáticas e não exigem raciocínio. Nas organizações humanas, os ajustes requerem análise, avaliações e cálculos estratégicos para se saber que tipo de ajuste melhor conduz ao objetivo desejado.

A visão de Kaufman (1985) sugere a necessidade de um processo decisório racional como pré-requisito à sobrevivência da organização. No entanto, ele mesmo adianta que a organização humana é constituída de indivíduos limitados e diferentes, com valores e percepções diversos - o que ocasiona visões contraditória sobre um mesmo problema. Neste Mesmo defendendo o modelo racional na administração estratégica, ele enfatiza a inutilidade do modelo racional para explicar a sobrevivência organizacional, contradizendo as posturas clássicas, onde essa sobrevivência é vista como produto de ação racionalmente planejada pela organização para se adaptar ao seu ambiente. Para Motta (1988), Kaufman negligencia o modelo orgânico pois acredita que o mesmo mascara uma realidade da organização que são os interesses individuais. O Quadro 05, sintetiza as idéias de diversos autores sobre racionalidade.

Quadro 05 - Tipos de racionalidade

Racionalidade	Autores	Características Básicas
Formal, Instrumental, Procedimental ou Funcional	Weber, Mannheim, Simon e Offe.	Determinada por expectativa de resultados
Substantiva, Substancial ou social	Weber, Simon e Diesing	Organizadora de ações, considerando uma escala de valores, existindo como uma capacidade inerente ao homem para a ação racional
Técnica ou Prática	Weber, Pelayo e Diesing	Forma de determinar os meios mais fáceis de procedimentos para se atingir resultados pragmáticos. Sustenta-se em regras e em suma legitimidade natural.
Teorética	Weber	Refere-se ao Domínio consciente da realidade através da construção de conceitos abstratos.
Legal	Offe, Diesing e Pelayo	Baseia-se em normas jurídicas e a ação está sujeita a um teste de conformidade legal.
Política	Offe e Diesing	Vinculada às estruturas de decisão, servindo para lidar com tensões e tem lugar num ambiente de barganha.
Econômica	Diesing e Simon	Forma pela qual se pode alcançar múltiplos fins, onde nenhum outro tipo de racionalidade é admitido. Maximização de valores.

Fonte: Siena (1993, p. 68)

Como se constatou no Quadro 05, a classificação dos tipos de racionalidade, na ótica de alguns dos ilustres pensadores, torna mais complexo o entendimento do que seja pensamento racional lógico empresarial. Principalmente, quando se considera os inúmeros adjetivos empregados por autores que buscaram dar um sentido particular ao referido termo.

3.1.4. O pensamento racional lógico na empresa

A utilização do pensamento racional lógico pelos dirigentes empresariais vem, desde o advento do taylorismo ou da automação rígida até à automação flexível ou neotaylorismo. Em todos os casos, os executivos estão acorrentados ao método cartesiano e linear de gestão empresarial. A identidade de, grande parte dos executivos, aprovar as práticas de modelos racional lógico em suas empresas tem heranças culturais seculares.

O pensamento racional lógico empresarial descarta a possibilidade de improvisação administrativa. Ele se configura através da utilização detalhada de fatores que interferem no desempenho organizacional. Do ponto de vista da perspectiva racional, a premissa que predomina é de que as organizações existem e se justificam para atingir objetivos. São os objetivos, a tecnologia e o ambiente em que operam que determinam as estruturas, os processos e o comportamento das organizações.

A idéia central do pensamento racional lógico no processo de administração estratégica enfatiza modelos matemáticos de decisão, análises complexas de fatores ambientais, inclusive com a utilização de sistemas computacionais. Motta (1988, p. 77-78) refere-se a tal pensamento, asseverando que esta prática gerencial visa a “considerar e analisar todas as alternativas e suas conseqüências para a escolha da mais racional, em termos de maximizar resultados, parecem ser factível com os novos instrumentos eletrônicos. Assim, passou-se a propugnar pela idéia de dirigentes racionais, sistemáticos e analíticos”.

Desta maneira, os dirigentes organizacionais que privilegiam esse tipo de postura gerencial trabalham com a possibilidade de domínio de fatores incontrolláveis, considerando isto a forma adequada de eliminar riscos e incertezas do dia-a-dia. Na

concepção de Simon (1979, p. 70) “a utilização do pensamento racional lógico consiste na seleção, dentre várias opções, daquela estratégia composta de um conjunto preferido de conseqüências”. Ele destaca três etapas relevantes para o caso, ressaltando que a palavra “todas” é utilizada no sentido de deliberadamente.

- “a) o relacionamento de *todas* as possíveis estratégias,
- b) a determinação de *todas* as conseqüências que acompanham cada uma dessas estratégias, e
- c) a avaliação comparativa desses grupos de conseqüências”.

O ideal do pensamento racional lógico presume que a decisão é provocada pela detecção de um problema e que o processo decisório constitui em um fluxo de produção e análise de informações que, criteriosamente coletadas e analisada, resultarão em identificação e opção de alternativas para o alcance eficiente dos objetivos organizacionais. Ele presume também que esse fluxo ocorrerá em um processo seqüencial em que os participantes contribuirão eficiente e desinteressadamente para o melhor desempenho organizacional. Neste sentido, os modelos racionais tratam todas as variáveis humanas, políticas ou sociais como restrições ao alcance dos objetivos empresariais. Assim, as propostas dos modelos racionais são sempre no sentido de tentar superar essas restrições ou ultrapassar esses limites para alcançar os objetivos almejados.

O pensamento racional lógico empresarial utiliza-se muito do planejamento empresarial com uma noção de hierarquia de decisões, situação em que cada passo na direção descendente ou ascendente consiste na implementação dos objetivos estabelecidos no plano imediatamente anterior. Para Simon (1979, p. 7) “(...) o comportamento é planejado sempre que é guiado por objetivos ou metas; e é racional quando escolhe as alternativas que levam à consecução das metas previamente selecionadas”.

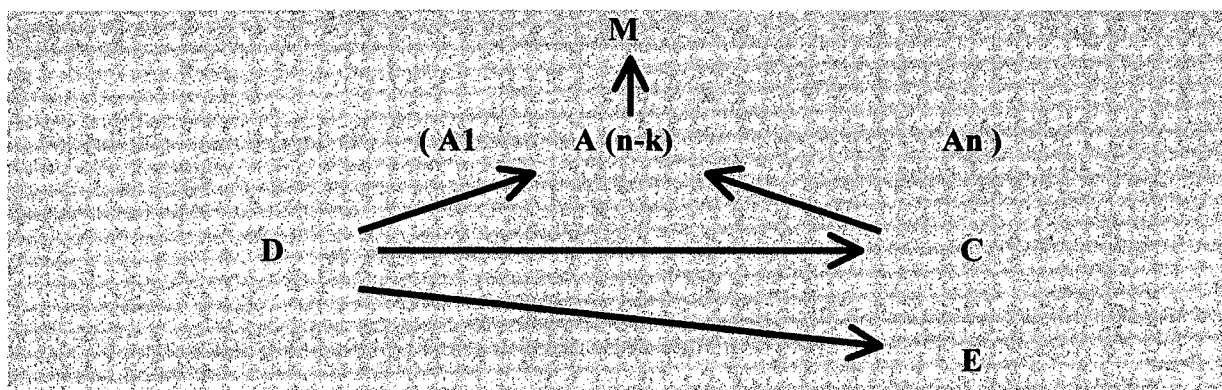
Simon (1979) prefere descrever o pensamento que norteia a ação dos dirigentes organizacionais, caracterizando-as em técnicas de decisões, programadas e não programadas, como se pode observar no Quadro 06.

Quadro 06 - Técnicas tradicionais e modernas de decisão

Técnicas de decisão		
Tipos de decisão	Tradicionais	Modernas
Programadas: Decisões rotineiras, repetitivas A organização estabelece processos específicos para cuidar destas decisões	1. Hábito 2. Rotina de escritório: Procedimentos operacionais padronizados 3. Estrutura da organização: Expectativas comuns Um sistema de sub-objetivos Canais de informação bem definidos	1. Pesquisa operacional Análise matemática Modelos Simulação em computador 2. Processamento eletrônico de dados.
Não Programadas: Decisões de uma só vez, mal estruturadas e de políticas novas Levadas a cabo por processos gerais de solução de problemas.	1. Julgamento, intuição e criatividade 2. Regras práticas 3. Seleção e treinamento de executivos	Técnica heurística de solução de problemas aplicada a: a) treinamento de pessoas para tomar decisões b) preparo de programas heurísticos de computador

Fonte: Simon (1979, p. 48)

O modelo de pensamento racional lógico procura seguir passos sincronizados e seqüenciais na prática gerencial. A administração estratégica alicerçada pelo referido modelo, na concepção de Elster (1985), Araújo Santos (1995), Pereira e Fonseca (1997) Pidd (1998) dentre outros, é esquematicamente representado como segue:

Figura 07: Modelo de pensamento racional lógico

A representação esquemática da decisão (D) através do pensamento racional lógico visualizado na Figura 07, indica que o (M) corresponde a busca de uma meta, enquanto que a letra (C) refere-se ao mapeamento da realidade ou até mesmo da crença dos administradores estratégicos frente às suas alternativas (Ai). Já a construção dessa

crença é baseada em evidências (E) que ajudam a escolher a melhor alternativa que leva a (M).

Nas palavras de Davidson (apud Araújo Santos, 1995, p. 13) “a ação é o evento causado pelo *homo sapiens*, cuja explicação externa se identifica com a motivação interna do agente. Só esse evento se chama propriamente ação”. Acrescenta Araújo Santos (1995) que o pensamento racional lógico “é o raciocínio incarnado no comportamento”. Comportamento esse que é adquirido do aprendizado gerencial, tanto teórico como prático.

Mesmo assim, o pensamento racional lógico apresenta lacunas que são complementados através da intuição e da criatividade do gerente contemporâneo, conforme se pode verificar a seguir.

3.2. Intuição

Obscurecido nos últimos séculos na esfera científica pelo pensamento racional lógico, o pensamento intuitivo do *homo sapiens* está emergindo num momento em que se presencia o apogeu de grandes descobertas tecnológicas. O avanço tecnológico sentido neste fim de século tem sido creditado, por muitos intelectuais, como a vitória do pensamento racional lógico. No entanto, para aqueles que defendem a relevância da intuição no desenvolvimento intelectual humano, essa é mais uma *pseudo-explicação* da realidade. Neste aspecto há uma discussão milenar como é relatado na seqüência.

Ao longo da história, o homem sempre tentou encontrar explicações para o momento em que vivia. Num primeiro estágio recorreu aos mitos, como ocorreu, por exemplo, com as civilizações Grega, Egípcia, Romana, Inca, dentre outras. A mitologia Grega forneceu figuras exóticas representando vários fenômenos. Do Egito vem as pirâmides e a esfinge - estátua misteriosa adorada na antigüidade. Nos Impérios Romano e Inca, geograficamente distantes, os mitos configuravam-se em oferendas aos diversos *deuses*. Muitos outros povos tiveram naquele período suas credices. O pensamento racional era tratado em segundo plano.

Num segundo estágio, a religião passou a ser o cenário selecionado como a fuga do *homo sapiens* para as suas interrogações. A fé, os dogmas e as crenças, em muitos casos, perduram até hoje em religiões milenares como, a Budista, a Induísta, a Taioista,

a Católica e, inclusive, naquelas pertencentes aos povos indígenas de diversas partes do mundo. Muitas dessas religiões continuam ativas e desafiando as mais brilhantes descobertas científicas.

No terceiro estágio, a ciência surgiu como a solução ideal às inúmeras interrogações “dogmáticas” da humanidade. Não se podia apenas imaginar as verdades, mas sim buscar compreender o que causava tais fenômenos. Para se aceitar verdade a sobre um fato, era necessário repeti-lo várias vezes, chegando-se a um mesmo resultado. A lógica racional passou, então, a imperar e a moldar o pensamento do homem (Capra, 1983; Finley, 1982; Vergara, 1992).

Na concepção de Vergara (1991, p. 120) “o processo de *desmitologização* e o de *dessacralização* obedeceu à ênfase na racionalidade própria da ciência”. Ao que parece, quando se pensa racionalmente, a tendência é que se venha a repetir soluções antigas a um problema inserido em uma nova realidade, acarretando um viés para a linha mental na qual são sustentados os *ideais adquiridos*.

Ao interpretarem a questão em pauta, Cooper e Sawaf (1997) advertem para a falácia de se entender o pensamento racional como infalível. Alertam, para tanto, que as pessoas quando se referem a mudanças, tratam-nas como “incrementais”, refletindo assim “(...) o resultado de uma análise racional, seqüencial e de um processo de planejamento metódico, dirigido predominantemente pelo intelecto.” (p. 301).

Sob o ponto de vista das ciências sociais, em especial a administrativa, o tratamento unilateral do raciocínio lógico é reducionista, pois se sabe que são raras as possibilidades de manipulação e isolamento de algumas variáveis comportamentais. Defender o pensamento racional lógico como solução única nestas ciências contradiz os próprios preceitos do intelecto humano. Na acepção de Cooper e Sawaf (1997, p. 304) o pensamento racional lógico apropriou-se da razão representada por “(...) um sistema restrito ampliado em uma ideologia. Com tempo e poder ela se transforma em dogma destituída de direção e disfarçada de pesquisa desinteressada”, isto é, “(...) apresenta-se como a solução para os problemas que ela mesma criou” (p. 304).

Do ponto de vista cronológico, a razão exilou a manifestação da intuição no desenvolvimento científico, principalmente, a partir do século XVI. Capra (1983) e Freedman (1992), por exemplo, ao se reportarem à construção das ciências exatas e natural, advertem que o mundo, dos séculos XVI e XVII, fortemente influenciado pelas descobertas de Newton e Voltaire, era entendido e tratado como uma máquina gerada

por engrenagens cósmicas imutáveis. Vale lembrar que, sobretudo depois de Newton, os pressupostos que passaram a orientar todas as investigações científicas eram: a certeza, a causalidade, o determinismo e a previsão. Da mesma forma que Newton, é relevante lembrar que Voltaire e adeptos obscureceram amplamente “(...) as características humanas como o espírito, a emoção, a intuição e a experiência” (Araújo Santos, 1995).

No entanto, a história aponta que o pensamento clássico grego já sublinhava a intuição humana como uma instância da razão. Para aquele povo, o conhecimento poderia ser adquirido tanto através de um processo seqüencial representado pelo racional lógico, como num lampejo via intuição. A intuição denotaria, para eles, uma conclusão ou uma solução cujos passos seqüenciais (se é que existem) não podem ser explicados pelo intuído (Kant, 1980; Chanlat, 1992; Vergara e Branco, 1994).

No entender de Cooper e Sawaf (1997, p. 29), dos ilustres pensadores da antigüidade que defenderam a relevância da intuição como a base da verdade estão “(...) Platão, Aristóteles, Plotino, Santo Agostinho, Thomas Hobbes, Henri Bergson, Baruch Spinoza, Carl Jung e Alfred North Whitehead”, acrescentam ainda que John Stuart Mill, ferrenho defensor da racionalidade, declarou em certa ocasião que “as verdades conhecidas por intuição são premissas de que se inferem todas as outras” (p. 29).

A literatura especializada contemporânea, credita a Immanuel Kant (1980) a *ressuscitação* dos estudos que admitem a intuição como inerente ao pensamento e ação humano. Na visão de Kant (1980) há dois tipos de intuição: a intuição pura e a intuição empírica. A intuição pura é a que aproxima o homem de Deus e da verdade. Já a intuição empírica está subordinada a um pré-aprendizado do indivíduo. O diferencial entre ambas, segundo Barreto (1993, p. 47) é que “(...) a intuição pura em Kant, é influenciada por objetos do mundo real, enquanto que a intuição empírica é caracterizada exatamente por essa influência”. Simon (1989), por sua vez, entende que a intuição que predomina no estudo do processo decisório das organizações é a intuição empírica Kantiana.

Naisbitt e Abudermé (1990), ao tratarem do assunto, admitem que a megatendência do próximo milênio ressuscitará a religião e a intuição humana como o principal suporte à saúde organizacional. A interpretação dos referidos autores sobre essas tendências leva em conta o fato das mudanças hodiernas estarem ultrapassando as expectativas evolucionárias tecnológicas. Na tese deles, chegará um momento em que o

homem não terá mais a mesma confiança no seu pensamento racional lógico, que o distanciou dos fatores que fazem o homem ser especial como gestor empresarial e habitante “inteligente” do nosso planeta.

Embora pouco divulgado, os escritos dos povos orientais, filósofos daquela parte do mundo, também deram a devida atenção ao estudo do pensamento intuitivo. Advogavam que a intuição fornece um conhecimento de ordem superior ao pensamento racional lógico. Destaca-se, por exemplo, o teósofo Jinarajadas (apud Barreto, 1993, p. 48) que associa “(...) a intuição ao plano mental abstrato, acessível somente pelos humanos e indiscutivelmente de ordem superior ao plano mental concreto, lógico e racional”.

A colocação do referido filósofo, permite a seguinte indagação: Será que o ser humano difere dos demais animais por ser racional ou porque é capaz de intuir?. Talvez, seja inclusive a união dos dois tipos de pensamento, o que o distingue dos animais “irracionais”. Não se pode garantir também que a intuição não se manifeste, também, em outros seres vivos. Mas essa é uma discussão sem fim, portanto, é relevante que se retorne as colocações teóricas deste trabalho.

A intuição está associada a visão holística da realidade. Ela é produzida a partir da interligação de fatores, se desenvolve com a experiência e com o processamento inconsciente das diversas informações que inundam a mente humana (Isbenberg, 1984; Elster, 1985; Grof, 1987; Jung, 1987). Este ponto de vista nos endereça, uma vez mais, a classificação de Kant (1980) em intuição empírica e prática. Pressupõe-se, que esteja aí uma das causas para a intuição produzir idéias relevantes ao conhecimento humano, assim como tenha conseguido sobreviver, tanto tempo, ao bombardeio a que foi submetida pelos defensores do pensamento racional lógico.

Bergson (1979) prefere ampliar a discussão para outras esferas mentais. Ressalta, então, que a mente humana pode ser dissecada em quatro forças mentais: a intuição, a razão, a memória e a imaginação. Dentre as forças mentais por ele classificadas, ressalta que a intuição é a mais relevante, pois alicerça a atuação das demais. Admite, ainda, que a essência do eu e do universo, que são a mesma coisa, só é acessível à intuição, experiência vital, direta e imediata do *EU*. A posição de Bergson (1979), assemelha-se as defendidas por Koestler (1964), Whitehead (1988), Elster (1989); Ramos (1989), Senge (1990), dentre outros.

Na visão de Jung (1987), há quatro funções psíquicas básicas no indivíduo: o pensamento, a sensação, o sentimento e a intuição. O pensamento e a sensação fariam parte do consciente. O sentimento, por sua vez, estaria entre o consciente e o inconsciente, enquanto a intuição é exclusividade do inconsciente. Deste modo, prefere Jung defender que a intuição é “(...) uma visão do todo que aprende e configura o objeto e que fornece referências e relação impossíveis de ser obtidas pelas outras funções”, deixando subentendido que o cerne de sua definição está no inconsciente do indivíduo.

Weber (apud Vergara e Branco, 1993, p. 133), por sua vez, admite que há “(...) seis níveis de consciência, que começa pelo corpo físico e o cosmo material e vão até a consciência enquanto tal, natureza e fonte de cada nível da hierarquia”. A intuição, para aquele autor, estaria localizada no nível quarto, sendo uma forma mais elevada e sutil da mente que rompe as fronteiras do intelecto e do corpo.

Num pensamento semelhante ao weberiano, Fritjof Capra inspirou-se no universo para fazer menção ao intelecto. Para Capra (1983) o intelecto só pode ser compreendido como uma “ordem estratificada”. Estratificação do cosmo na qual as pessoas estão inseridas e, portanto, não podem ser vistas como sendo *unas*, mas sim detentoras de diversos saberes na qual a intuição ocupa lugar de destaque. Para ele, há uma rede de conhecimento que extrapola o espaço e o tempo, estando presente tanto na menor partícula viva que habita o indivíduo como no infinito imaginário.

3.2.1. Conceitos de intuição

A definição da intuição é muito polêmica. A polêmica parte, principalmente, do fato de que, para alguns pensadores, seria impossível defini-la de modo amplo e categórico. Porém, outros tantos estudiosos vêm procurando emitir conceitos que se aproximem de seu ponto de vista sobre o referido fenômeno. O termo intuição tem sua origem etimológica no verbo latino *intuire* que significa *VER*, caracterizando o ato de pressentir e a capacidade de percepção clara e imediata de um determinado problema. Em termos contemporâneos e na esfera organizacional, o termo *intuire* vem aglutinando novos parâmetros de definição (Araújo Santos, 1995; Koestler, 1964; Elster, 1989a).

No entender de Ruiz (1989, p. 94) a intuição é “(...) uma espécie de conhecimento que, pela sua característica de atingir o objetivo sem ‘meio’ ou sem intermediários das

comparações, assemelha-se ao fenômeno do conhecimento sensorial, especialmente da visão”.

Husserl (apud Asti Vera, 1989) trata a intuição pelo aspecto fenomenológico, defendendo que a mesma “(...) equívale à visão intelectual do objeto de conhecimento, dado que, em linguagem fenomenológica, é o fenômeno, o que aparece”. Alerta ainda o referido autor ser a intuição uma visão na “(...) forma de consciência na qual uma causa se dá originalmente” (p. 63). A visão intuitiva em Husserl não é meramente “a visão sensível, empírica”, mas sim “a visão em geral, como forma de consciência na qual se dá originalmente algo; qualquer que seja essa forma” (Asti Vera, 1989, p. 64). Desse modo, a intuição *husserliana* está fundamentada em considerações além das afirmações racionais.

Vergara e Branco (1994, p. 132) admitem, por sua vez, que a intuição “(...) é a faculdade do ser que acessa o conhecimento sem mediações, sem explicações e sem estabelecimento de relações lineares de causa e efeito. Tem sua origem na consciência vital, seguindo o sentido filosófico, ou no inconsciente individual e coletivo, seguindo o sentido da psicologia transpessoal”.

Já Bergson (1979), para conceituar intuição, introduz a proposta de antagonismo entre a inteligência e o instinto. Para ele, a intuição estaria mais do lado do instinto do que da razão ou da inteligência. Esta não atingiria a *durée*. Não captaria senão o tempo homogêneo, divisível e mensurável. A intuição não seria passível de ser definida. Não operaria com conceitos. Não procederia por análise, mas pela apreensão de totalidades. A análise seria um procedimento peculiar à inteligência.

Em Bergson (1979) a intuição não aparece como conceito central em sua perspectiva filosófica. A intuição, efetivamente, revela-se através do conceito de *durée*, que, em outras palavras, significa que a realidade é marcada pela heterogeneidade, pela irreversibilidade, pelo dinamismo, pela imensurabilidade e pela criatividade. É relevante destacar que o referido autor alicerça-se muito em Nietzsche (1982), que é tido como o precursor dessa posição sobre o pensamento intuitivo do homem.

Cooper e Sawaf (1997, p. 255) abordam a intuição sob o prisma do “(...) conhecimento direto, sem o uso consciente do raciocínio”, onde a intuição “(...) é uma dimensão mais elevada da inteligência emocional”. A posição dos escritores do livro *Inteligência emocional na empresa*, ao mencionarem que “(...) os sinais da intuição são transmitidos sob a forma de sentimentos” têm como base Weston Agor.

Fisher (1989, p. 14), por sua vez, acredita que intuir “(...) é saber algo sem se estar cômico disso. É um conhecimento que parece chegar até nós sem sabermos de onde provém; uma percepção súbita, um *insight* sem uma evidência lógica. Esse conhecimento não pode ser registrado, mas é real – desde a sombra indefinida de uma sensação até o clarão da compreensão”. Para ele geralmente, o *insight* intuitivo é holístico porque capta a situação em sua amplitude maior.

Na concepção de Motta (1988, p. 90), sob o ponto de vista organizacional,

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

Em Carl Gustav Jung (apud. Revista Exame, 08/10/1997, p. 24), a intuição é “(...) um dos expoentes da psicologia contemporânea. A intuição é a função da psique que desvenda as possibilidades. Funciona dessa forma, como uma bússola”. Afirma Jung, ainda que no caso da intuição, tanto faz “se estamos na selva ou trabalhamos na bolsa de valores, esses palpites e impressões serão armas eficazes”. No mesmo artigo, Kouzes (apud Revista Exame, 08/10/1997, p. 26) utiliza-se de uma frase de impacto para definir sua idéia sobre o termo intuir, assinalando que “se a necessidade é mãe da invenção, a intuição é a mãe da visão”.

Cooper e Sawaf (1997, p. 70) expõem um comentário relevante sobre a intuição, como sendo ela “(...) a percepção ultra-sensorial que se destina a ajudá-la. A intuição favorece a criatividade, pois ela nos dá a sensação de que uma idéia nunca experimentada antes pode funcionar. Ela desvenda possibilidades ocultas. A intuição favorece também, a inspiração; dando súbita resposta a uma questão”.

Fisher (1989, p. 13) ressalta que a intuição pode ser chamada de “(...) palpite, vislumbre, *insight*, inspiração, revelação, prenúncio, angúria, sexto sentido ou voz interior”. No entanto, atualmente, ele defende que a intuição corresponde às “(...) vibrações mentais poderosa que podem nos ajudar a reconhecer e alcançar objetivos organizacionais”. Adverte ainda que,

“a intuição afeta muito o que pensamos e fazemos. A mente intuitiva nunca adormece. Como um cuidadoso participante de seu time de

sobrevivência do alto comando psíquico e mental está sempre tentando, através de símbolos, sonhos e sentimentos, trazer à tona toda essa informação armazenada” (p. 15).

Em reportagem recente da Revista Exame (08/10/1997), alguns executivos foram indagados sobre o que eles entendiam por intuição. Na ocasião os pesquisados admitiram que, para eles, correspondia à “(...) força de captar informações sem recorrer aos métodos do raciocínio e da lógica”, e complementaram relatando que “a intuição não se opõe a razão, ela apenas está situada fora de seus domínios” (p. 24).

Há diversas interpretações do termo, mesmo assim, há uma certa concordância sobre a intuição corresponder a um tipo de pensamento passível de ser bem utilizada pelos seres humanos. A intuição requer um cuidado especial para não superestimada e, de preferência, que esteja harmonizada com o pensamento racional lógico.

3.2.2. O pensamento intuitivo

No momento atual, a intuição pode ser entendida como um fenômeno “quase” racional e como algo que apresenta conotações biológicas. Sob estes prismas, há muito que se estudar. Certas funções dos neurônios já foram identificadas (como se frisou na abordagem teórica sobre pensamento racional lógico). Existem estudos na área médica que identificam o hemisfério cerebral esquerdo como o responsável pelo pensamento racional lógico e analítico – já mencionado anteriormente - e o hemisfério direito considerado como o responsável pelas funções não-lógicas, impulsivas, criativas e intuitivas (Motta, 1988; Elster, 1989b; Barreto, 1991; De Bono, 1994a).

Desde a década de setenta que se sabe, em decorrência de pesquisas científicas, que o hemisfério esquerdo é responsável pela verbalização, pelo raciocínio lógico e pelo pensamento analítico. Já o hemisfério direito permite os *insights* perceptivos, a compreensão holística e o pensamento intuitivo, sendo considerado “mudo” pois não consegue verbalizar ou articular-se através da escrita ou leitura, nem tampouco retransmitir à linguagem as informações que obtém (Burden, 1975; Vergara, 1991; Goldberg, 1992; Mitroff e Linstone, 1992; Mintzberg, 1993).

Goleman (1995, p. 23) dirige a polêmica para o lado emocional do indivíduo. Ele é positivo em sublinhar que “(...) na verdade temos duas mentes: a que raciocina e a que

sente. Esses dois modos fundamentais diferentes de conhecimento interagem na construção de nossa vida mental”. Acrescenta que “(...) a mente racional é o modo de compreensão de que, em geral, temos consciência: é mais destacado na consciência, mais atento e capaz de ponderar e refletir. Mas, além disso, há um outro sistema de conhecimento que é o impulsivo e poderoso, embora às vezes ilógico – a mente emocional”. A mente emocional destacada por Goleman (1995) corresponde ao pensamento intuitivo, não seqüencial, oposto ao racional analítico. Deste modo, pertencente ao hemisfério direito do cérebro.

São muitas as interrogações sobre a dualidade cerebral. Uma delas ressalta de que “maneira podemos especular que, da ‘conversa’ entre os dois lados, brotam conclusões e soluções nem puramente intuitivas, nem puramente racionais” (Barreto, 1993, p. 48). Esta indagação parece estar apenas começando, pois um longo caminho precisa ser trilhado para que se tenha clareza da relevância de se compreender melhor o nosso cérebro.

De acordo com Emerson (apud Cooper e Sawaf, 1997, p. 71) há duas “tuições”, ou meios de conhecimento: a extuição e a intuição. A extuição vem de fora do indivíduo e corresponde “(...) a voz do ego”. A intuição, por sua vez, é a responsável em que se sinta um problema e se tenha uma “(...) sensação em relação a um projeto ou processo de que confiemos em nossas sensações mais profundas”. Sua posição é freudiana pois utiliza a idéia de *EGO*, *SUPEREGO* e *ID*.

3.2.3. Fluxo intuitivo organizacional

Não sendo caracterizada como seqüencial, lógico e racional, a intuição possui trilhas mentais que as forma. Seu entendimento não pode ser linear ou vertical, mas sim sistêmico. Há um acúmulo de conhecimento tácito subliminar que a protege. Da mesma forma que a visão humana é considerada o prolongamento cerebral que aglutina conhecimento através da imagem percebida, o fluxo intuitivo enxerga além do que vê.

De acordo com Fisher (1989, p. 14), o sistema intuitivo atua como um “guarda-volumes” de informações e sentidos da realidade que o cerca, admitindo que:

“o sistema intuitivo faz parte do arsenal básico do homem para a sua sobrevivência. Remonta a um tempo anterior à aquisição da linguagem pelo homem. Sem a linguagem, o raciocínio indutivo ou dedutivo fica muito limitado. O homem primitivo tinha única e exclusivamente seus sentidos e sua mente intuitiva não verbal para alertá-lo em caso de perigo”.

O sistema intuitivo é dinâmico opera como uma rede de percepções, isto é, um radar mental que garimpa e processa informações não-verbais, possibilitando-o estar além do conhecimento consciente (De Bono, 1994b; Frost, 1995). Destaque, ainda, que o transcorrer da evolução do conhecimento do indivíduo pode haver mais ou menos desprendimento do fluxo de informações que compõem o sistema intuitivo.

Desta forma, o fluxo intuitivo não pode ser confundido como um estado passivo do indivíduo, nem tão pouco ser enquadrado nos casos em que sua mente esteja distanciada da experiência. A presença com um fato ou dificuldade em identificá-lo, é o principal desafio para a intuição. Por isso, diz-se que o fluxo intuitivo é interno e profundo. Ele emerge quando se está envolvido em um desafio, uma experiência ou quando há um esforço para concretizar algo difícil, porém proveitoso. Sob o ponto de vista freudiano, o fluxo intuitivo se enquadraria bem dentro de um escaninho ou pasta do ID. Desta forma, não se pode considerá-lo como algo que aconteça de maneira gratuita ou alegórica, mas sim como uma maneira de buscar a externalização das informações guardadas para o uso, a qualquer momento, ao nível do consciente (Koestler, 1964; Argyris, 1970; Boden, 1991; Cooper e Sawaf, 1997).

Fisher (1989, p. 16), ao se referir ao “armazenamento de informações”, ressalta que “(...) existe uma surpreendente massa de conhecimento que todos nós possuímos, mas que nunca alcança a consciência. Isso é o conhecimento subliminar compilado pelos sentidos que se desvia completamente da consciência. Quando algum dado ou aspecto desse conhecimento vem à tona, tem-se a intuição”. Todavia, o fluxo intuitivo pode perturbar e ser rejeitado pela mente consciente. A rejeição ocorre porque este fenômeno mental não se encaixa em um método lógico convencional de se obter informações, bem como se opõe ao modelo mental racional a que o ser humano foi treinado, essencialmente com o seu ingresso no sistema educacional formal tipicamente racional lógico (Koestler, 1964; Isbenberg, 1984; Elster, 1989a).

De Bono (1994a) defende, por exemplo, que o fluxo intuitivo aproveita os estágios de incubação do conhecimento ao longo do tempo. A incubação corresponde a

uma “hibernação” que acontece no processo de solução de um problema. O espaço temporal da incubação é um período misterioso em que o consciente pensante no problema está adormecido e a voz intuitiva tem a oportunidade de se manifestar. Muitas vezes a intuição pode surgir nas mais estranhas ocasiões e situações, como descrevem com frequência os executivos entrevistados por revistas de negócio¹².

Desta forma, a intuição não é um fenômeno que pode ser isolado, pois ele está presente nas mais diversas atividades, inclusive na atuação profissional das pessoas. Talvez, até se possa afirmar que é no seio das organizações que o pensamento intuitivo mais se manifeste e cause os maiores desafios ao homem.

3.2.4. A intuição gerencial

A intuição foi abordada até o momento como um fenômeno inerente às ações diárias do homem. Considerada como fazendo parte do inconsciente, surgir num lampejo e, até mesmo, ser o ponto central que difere os homens dos demais animais da terra, ela não poderia estar ausente da administração estratégica das organizações.

Até hoje conceituados estudiosos da organizações lançam a dicotomia: administração é ciência ou é arte? Tal questão é uma importante incógnita da Teoria das Organizações. O consenso em responder a essa interrogação não existe, levando a crer que a verdade esteja em algum ponto desse *continuum* (Thompson, 1976; Etzioni, 1984; Stoner, 1985; Hampton, 1992; Pereira e Fonseca, 1997).

Como foi mencionado anteriormente, a Teoria das Organizações sofreu forte influência do pensamento científico racional lógico alicerçado, principalmente, na física, matemática e biologia. Em muitos momentos da Teoria da Organizações, ela foi condicionada a busca da melhor e única maneira de administrar. De modo idêntico aquelas ciências, a Teoria das Organizações buscou a modelagem empresarial na ótica racional. O pensamento deveria ser uno e pertencer ao hemisfério esquerdo do cérebro, isto é, o trabalho obedeceria a critérios seqüenciais, repetitivos e imutáveis (Hall, 1984; Pinchot III, 1989).

Isto tudo contribuiu para que as empresas, por muitas décadas, viessem a enfatizar que à ação administrativa estratégica utiliza-se, dentre outras coisas, da

¹² O tópico 2.3.5, relata alguns desses depoimentos.

análise, do poder externo e da racionalidade técnica. O pensamento sistêmico e outras dimensões do homem foram esquecidos, como algumas características indissociáveis do ser humano. O espírito, a emoção, a experiência e a intuição, por exemplo, foram exilados (Chanlat, 1992; Senge, 1990; Pinchot e Pinchot, 1994; Bjur e Caravantes, 1995; Pidd, 1998).

Como lembra Motta (1988, p. 80) “(...) pode, a princípio, parecer um paradoxo que, na época de tanta exaltação à racionalidade, em terminais e microcomputadores que se fazem presentes nos escritórios dos executivos de grandes empresas, esses mesmos dirigentes, quando se tornam autores de administração, venham a ressaltar as maravilhas do intuitivo e do não-racional”. Mesmo causando espanto, a declaração de certos dirigentes empresariais sobre a posição favorável ao ilógico e ao irracional no sucesso estratégico de suas empresas, ela não seria tão enfática se não se tivesse enaltecido, por muito tempo, a racionalidade nas organizações, como, por exemplo, a elaboração de vários modelos matemáticos de decisão, técnicas estatísticas de gestão e formulações de caminhos críticos da pesquisa operacional para o dia-a-dia empresarial.

A verdade é que, cada vez mais, a teoria contemporânea da administração estratégica vem valorizando o pensamento intuitivo dos seus dirigentes. A decisão estratégica intuitiva é vista como aquela que não se baseia ou mesmo contradiz a lógica dos fatos explicitamente conhecidos e sistematizados. Ou seja, a intuição estratégica é tratada como um impulso para a ação em que o raciocínio racional lógico não contempla ou não vivificou fato semelhante antes (Mintzberg, 1992a; Motta, 1988; Vergara e Branco, 1993; Wall e Wall, 1996).

A mudança de postura dos executivos dos tempos modernos, parece ser uma exigência da própria ampliação da concorrência empresarial globalizada e da turbulência ambiental que norteiam a administração estratégica do fim deste século. Gradativamente, eles estão começando a admitir falhas no modelo mental vigente. Isto porque a administração estratégica requer bem mais do que a utilização de determinada tipologia de estratégia empresarial racionalista. Administração estratégica é mais complexa do que a elaboração hermética de um processo contínuo e sistemático de se identificar, isolar e dominar os fatores críticos endógeno e exógenos à empresa. O pensamento intuitivo estratégico merece ser lapidado. Assim, a lapidação da intuição pode se transformar no principal diferencial competitivo da empresa.

Vale recordar que em 1939, Barnard (1971) já demonstrava sua preocupação com esta problemática. Para ele, “as funções do executivo” necessitava apoiar-se no “(...) processo de raciocínio lógico, mas advertia que seria desastroso para a empresa se se descartassem processos intuitivos desenvolvidos”.

Décadas depois, Mintzberg (1973), ao estudar a atuação dos dirigentes que operam em condições ambientais caóticas, constatou que os mesmos apoiavam-se com frequência em pressentimentos ou intuição. Declarou o citado autor que “(...) os gerentes eficazes parecem viver na ambigüidade de um sistema complexo e misterioso, com relativa ordem”. Acrescenta ainda, que “(...) na vida diária do executivo as informações para as decisões principais aparecem parceladas e em meio a um emaranhado de diversas tarefas gerenciais. Assim, os problemas acabam por serem mal estruturados, impedindo o uso de critérios racionais”.

Posteriormente, Mintzberg (1976), ao escrever “Planning on the left side and managing on the right”, enfatiza que o processo de gerenciar uma organização está baseado nas faculdades identificadas no hemisfério direito do cérebro, onde predomina o pensamento intuitivo. Assevera ainda, “(...) que é no reino da intuição, e não na análise, que devemos procurar as chaves perdidas do gerenciamento” (p. 53). Outros ilustres estudiosos das organizações, também vão ao encontro dessas idéias, como: Halberstam (1991); Capra, (1983); Drucker (1987; 1997); Senge (1990).

No livro denominado “A Quinta Disciplina”, Peter Senge (1990) adverte aqueles que se baseiam apenas no modelo racional de pensar, ressaltando que “as pessoas que têm altos níveis de domínio pessoal, não podem se permitir escolher entre a razão e a intuição, ou entre a mente e o coração, do mesmo modo que não escolheriam andar com uma só perna ou ver com um só olho”. Sua crítica retrata muito bem o perigo que se corre quando se reduz o potencial de conhecimento adquirido e armazenado no pensamento intuitivo do administrador.

Cooper e Sawaf (1997, p. xviii) são também defensores de um holismo intelectual. Advogam que “quando você utiliza não apenas a mente analítica, mas também suas emoções e intuição, suas sensações e sua inteligência emocional o capacitam a percorrer em instantes centenas de possíveis opções e cenários para chegar à melhor solução em questão de segundos em vez de horas”. Destacam, da mesma forma, que “(...) o raciocínio lógico domina os impulsos errantes e alinha propósitos com processo, tecnologia com sensibilidade”. Esta afirmação permite refletir, o por quê dos avanços

tecnológicos, ao invés de, estarem contribuindo para o desenvolvimento intelectual seletivo do homem, estão na realidade o isolando do seu interior¹³.

No âmbito empresarial os problemas estratégicos surgem de modo desestruturado e os sistemas de informações limitam-se, quase sempre, apenas a dados divulgados no passado. Na maioria das vezes, o fanatismo é tão grande que alguns executivos tratam o futuro como mera repetição do passado. Entende-se, porém, que para enfrentar as ambigüidades e turbulências do presente e a incerteza do futuro, o administrador não pode subestimar seu pensamento intuitivo, tanto na forma de seus julgamentos como a partir da sua própria experiência. Esta posição vai ao encontro da afirmação de Motta (1988, p. 19), quando assinala que “(...) num ritmo de demandas diversas e necessidades de respostas rápidas, acabam por construir um processo decisório, também, muito diferente da proposta racional onde a intuição, baseada na percepção de variáveis cruciais desempenha papel fundamental”.

Convém ressaltar que a questão mais salientada sobre a ascensão do pensamento intuitivo na administração estratégica tem raízes nas aceleradas mudanças econômicas e tecnológicas, que tornaram as soluções de problemas bem mais complexas, havendo a necessidade de uma inversão de paradigma – equilíbrio entre o racional lógico e o intuitivo. Neste sentido, Parikh (1997, p. 25) oferece uma explicação relevante para o problema, ressaltando que “um dos princípios fundamentais na tomada de decisão sempre foi a confiança nos precedentes. Ocorre que hoje muitas das situações com que se defrontam os executivos não têm precedentes”.

Hammer (1998) é mais enfático, ousando, inclusive, classificar o que chama de perfil do executivo contemporâneo. Para ele os executivos atuais precisam ser:

- a) pessoas aptas para identificar tendências sem precedentes e com noção intuitiva para extrair tendências coerentes de dados conflitantes;
- b) funcionários com capacidade para pensar além dos limites convencionais; e,
- c) pessoas eficazes em influenciar opiniões e atitudes e persuadir os colegas a se livrarem do familiar e abraçar o incerto” (p. 26).

De modo análogo às colocações anteriores, Briggs (1997, p. 25) salienta que as pessoas consideradas intuitivas “(...) são particularmente dotadas para descobrir novas

¹³ É relevante não esquecer que em termos organizacional, grande parte da utilização do pensamento intuitivo originaram-se dos preceitos de Simon (1979) sobre racionalidade limitada.

formas de fazer as coisas”. Além disso, assevera o autor que as pessoas intuitivas “(...) têm aptidões para visualizarem conexões entre as partes, gostam de passar de uma tarefa para outra, o que indica flexibilidade, e são voltadas para o futuro e estimuladas por sua própria inspiração”.

Já na acepção de Fisher (1989, p. 25) o executivo que aproveita sua intuição possui o seguinte perfil:

**“eles solucionam problemas de maneira confiante e não-convencional;
eles apreciam música e leitura e se envolvem profundamente com temas abstratos, tais como verdade, beleza, valores morais;
possuem uma confiança cega em si mesmos;
defendem com muita convicção as idéias que apoiam;
arriscam e acreditam que é necessária arriscar sempre, para se obter o máximo da vida;
embora sejam mais autoconfiantes que a média das pessoas, acreditam ter sido fortemente influenciados por outros indivíduos em suas carreiras e pontos de vista;
não sentem insegurança nem medo de fazer grandes mudanças em suas vidas;
são perspicazes, exigentes, confiantes, previdentes, informais, espontâneos, independentes, criativos”.**

Para melhor entender essas classificações, ressalta-se na seqüência algumas declarações de pessoas empresários e executivos acerca do tema.

3.2.5. Postura estratégica intuitiva

São inúmeros os depoimentos de docentes, executivos e consultores organizacionais que estudam e defendem o pensamento intuitivo no processo de administração estratégica. As opiniões, na maioria das vezes, indicam resultados positivos à prática mental intuitiva nas organizações. No entanto, não se descarta que os *insights* intuitivos tenham, também, ocasionado fracassos estratégicos empresariais não revelados¹⁴.

¹⁴ Vale relembrar, que o presente estudo não entra no mérito do sucesso ou não desta prática mental de ação gerencial. Desta forma, viu-se por bem relatar alguns resultados empíricos e algumas opiniões sobre o tema.

Em 08 outubro de 1997, a Revista Exame publicou os resultados de uma pesquisa desenvolvida pelo professor Jagkish Parikh (1997), coordenador do International Institute for Management Development da Suíça. O referido professor pesquisou 1312 executivos de nove nações e comprovou que 80% dos entrevistados afirmaram que “(...) a intuição se tornou importante para formular a estratégia e o planejamento empresarial” (p. 23). Os dados daquela pesquisa também indicaram que 53% dos executivos afirmaram que “(...) recorrem à intuição e ao raciocínio lógico em igual proporção em seu dia-a-dia” (p. 23).

Alerta o coordenador da referida pesquisa para a relevância do equilíbrio entre os pensamentos racional e intuitivo, ressaltando que “sem o apoio de análises baseadas em fatos objetivos e dados quantitativos, a intuição freqüentemente conduz a decisões equivocadas nos negócios” (Parikh, 1997, p. 23). Há uma nítida posição dos pesquisados em admitir que a administração estratégica moderna, necessita extrapolar a visão estática do simples ato de contar, pesar, mediar e de análises dos resultados.

Em termos de Brasil, Vergara e Branco (1994) desenvolveram um estudo que visou a mensuração da intuição em executivos de empresas nacionais. O objetivo principal era “medir” o grau de intuição utilizado pelos executivos na administração estratégica. Os citados pesquisadores receberam 323 questionários dos 500 que endereçaram. Eles utilizaram uma amostragem estratificada das empresas em grande, média e pequenas. Uma das conclusões que chegaram foi que a maior incidência do uso da intuição na gestão empresarial se dá nos executivos de grandes empresas. Merece destacar o fato de que para chegar a tal conclusão foram utilizados indicadores considerados característicos de pessoas intuitivas¹⁵.

Sob o ponto de vista dos depoimentos de proprietários e altos executivos de empresas nacionais e estrangeiras, são da mesma forma intensas as opiniões publicadas em revistas e livros especializados em administração de empresas. Aqui foram selecionadas algumas declarações que reforçam a relevância do que se analisou.

Salim Mattar (1992) relata que em 1980 teve a intuição de que a cidade de São Luiz do Maranhão seria uma excelente oportunidade para o seu ramo empresarial. Relata o referido executivo que após quatro anos a filial de São Luiz já era a mais importante empresa de seu grupo. A conquista de mercado em uma cidade que parecia não ser relevante para o ramo de locação de veículos, conseguida através de um

¹⁵ Maiores detalhes ver em Vergara e Branco (1994).

presentimento, *insight* ou se se preferir pura intuição, demonstra que em muitos casos o pensamento inerente ao hemisfério direito do cérebro merece muita atenção quando se quer negar o óbvio.

Edwin Land (1997), executivo americano, é outro exemplo de percepção e pensamento intuitivo. Conta Land à Revista Exame que idealizou a câmera polaroid após indagação de sua filha sobre a demora para ver a sua fotografia revelada. Esta interrogação, a priori infantil, poderia ter inúmeras explicações técnicas ou até mesmo sido tratada apenas como mais uma das tantas indagações que as crianças costumam fazer na idade do por quê. No entanto, o referido executivo viu naquela pergunta um desafio que o transformou no pioneiro da revelação fotográfica instantânea. A negação ao pensamento racional lógico aguçou sua intuição e criatividade.

Semelhante história conta Akio Morita (1997) ao afirmar que “(...) a sua intuição falou mais alto quando resolveu investir no desenvolvimento do Walkman, mesmo contrariando as lógicas de pesquisas de mercado e da racionalidade formal para seu empreendimento” (p. 24). A “teimosia” ou pensamento intuitivo do mencionado executivo transformou o Walkman no carro chefe da Sony. Conta o executivo oriental que os retornos financeiros foram superiores aos produtos que obedeceram o raciocínio lógico de seus executivos. A conquista de um novo produto/mercado, criado por Morita, demonstra, uma vez mais, a importância do pensamento intuitivo quando levado a sério na administração estratégica empresarial.

Histórias como estas estão presentes em diversas revistas especializadas. Elas além de servirem como um referencial interessante para muitos estudiosos, permite constatar a relevância de se trabalhar de modo adequado o pensamento estratégico intuitivo. Na maioria dos casos as histórias vêm acompanhadas de projetos ou produtos inovadores ou revolucionários. Até os mais adeptos pesquisadores que utilizam o pensamento racional lógico e seqüencial ficam muitas vezes estarecidos diante das descobertas intuitivas. Basta lembrar a descoberta da penicilina.

Diante do exposto, acredita-se que a intuição humana não pode ser tratada como uma dimensão de uns poucos privilegiados ou dotados de um conhecimento sensorial misterioso. É preciso que se reconheça a intuição como uma dimensão do *homo sapiens*, pouco explorada no mundo moderno. Além disso, num momento em que as turbulências ambientais fazem parte do nosso dia-a-dia, utilizar o pensamento intuitivo pode facilitar o uso da criatividade nos negócios. Portanto, o pensamento racional lógico e o

pensamento intuitivo são molas propulsoras de uma administração estratégica adequada e em ambientes em que o espaço temporal para a ação se caracteriza como o grande diferencial empresarial. Por acreditar nisso é que na seqüência se aborda a variável pensamento criativo na administração estratégica.

3.3. A criatividade

Nos tópicos anteriores, correspondentes, respectivamente, às variáveis pensamento racional lógico e intuição, destacou-se a relevância dos mesmos para a ação dos dirigentes organizacionais na administração estratégica empresarial. Mais recentemente os estudiosos das organizações vêm admitindo que a utilização da criatividade na administração estratégica precisa ser considerada com mais atenção. Eles partem do princípio de que o diferencial estratégico dos dias atuais está na inovação criativa, quer em termos tecnológicos quer sob o ponto de vista de processo gerencial.

Desta forma, para melhor compreensão da relevância de se estudar essa variável, associando ao pensamento racional lógico e à intuição na administração estratégica, viu-se por bem subdividir a base teórica correspondente da seguinte forma: vertentes da criatividade humana, a criatividade humana, o processo criativo, a criatividade na empresa e a criatividade na administração estratégica.

3.3.1. Vertentes da criatividade humana

O pensamento criativo emerge e se possibilita no espaço da não determinação, do encontro com o novo, o não pré-determinado. Isto é, as formas que o *desejo* encontrou para se expressar num determinado momento histórico individual e/ou coletivo. Na criatividade há uma concepção de espontaneidade, onde o pensar alia-se às condições da existência da determinação do homem. A observação geralmente é a melhor companheira do pensamento criativo. Desta forma, a espontaneidade inerente ao ato criativo é considerada nos termos do “mais ou menos”, já que todo ato criativo não é possível sem levar em conta o determinismo humano, elemento

constituente da qualidade do sujeito por definição antropológica (Blanchard e Johnson, 1981; Elster, 1989b; Musso, 1991).

O psicobiólogo MaClean (apud Ray e Myers, 1996, p. 57) entende que há uma criatividade ou essência que extrapola a visão bipolar atribuída aos lados direito e esquerdo do cérebro, correspondentes aos pensamentos anteriormente mencionados. Na sua concepção “(...) a ciência vai muito além do lado direito do cérebro ao descrever a fonte criativa interior”. Ele defende que o cérebro humano é Triuno¹⁶. Sua teoria parte do princípio de que os hemisfério direito e esquerdo do cérebro formam o neocórtex, que corresponde à parte mais elevada do cérebro. Abaixo dos hemisférios mencionados fica o sistema límbico ou cérebro inferior.

O sistema límbico, segundo Ray e Myers (1996) corresponde ao cérebro mamífero dos humanos. É nele que se localiza a inteligência de sentimentos, onde jorros de emoções positivas ou negativas, bem como experiências de “Eureca” se manifestam. Para os referidos autores, o cérebro inferior contém nosso conhecimento básico, na qual o psicólogo Jung chamou de inconsciente coletivo e que outros estudiosos acreditam guardar a base da capacidade criativa do homem.

De acordo com Pribram (apud Ferguson, 1995) o cérebro humano é holográfico. Sua afirmação baseia-se em figuras geradas por raio laser que formam objetos tridimensionais inspirados na matemática e física dos hologramas – teoria holográfica. No entender de Pribram, se o cérebro operar como uma lâmina holográfica, qualquer parte reconstruirá a imagem tridimensional completa. Portanto, os padrões de interferência pelo cérebro funcionam como hologramas capazes de representar traços de memória e interação com o ambiente.

Ressalta o mencionado estudioso, que em determinado segmento do holograma cerebral estaria armazenado o poderio criativo do indivíduo, capaz de se manifestar pela sensação de quebrar as barreiras do pensamento convencional. Em outras palavras, emitiria informações criativas ao indivíduo.

Outra maneira de explicar os meandros da criatividade humana está no Holomovimento de David Bohm. Bohm é um dos mais destacados físicos teóricos (teoria quântica) da atualidade. Seguidor do físico Albert Einstein, Bohm (apud Ray e Myers,

¹⁶ A literatura médica contemporânea admite que o cérebro humano é composto de três partes interconectadas, porém responsáveis por funções específicas do corpo humano, quais sejam: os hemisférios direito e esquerdo que juntos formam o neocórtex e o sistema límbico localizado na parte inferior posterior dos dois hemisférios.

1996, p. 61) sublinha que a “mente e matéria são dois fluxos paralelos de desenvolvimento, crescendo de um solo comum que transcende a ambos”. Ele advoga que no homem “há uma ordem implícita e há um infinito mar de energia, e este se abre para formar espaço, tempo e matéria”. Sua visão da fonte da criatividade ecoa da capacidade imaterial inerente ao cérebro humano. Suas idéias apoiam-se nos princípios da física quântica.

O biólogo Rupert Sheldrake, por sua vez, defende que a criatividade só pode ser explicada através dos campos morfogênicos que leva o seu nome. Ele aplica, de modo concomitante, as idéias da física aos domínios da biologia e da psicologia, oferecendo forte argumento para análise de eventos aparentemente casuais como manifestações criativas confiáveis.

Recentemente, físicos mecanicistas juntaram à segunda lei da termodinâmica (de Newton) um conceito denominado entropia, para formatarem a Teoria das Estruturas Dissipativas de Prigogine. Esta teoria, que leva o nome de seu criador o físico-químico belga Ilya Prigogine, defende que a natureza do mundo desgasta-se continuamente. Desta forma, sugere que as pessoas, por serem sistemas abertos, operam como estruturas dissipativas. Acrescenta que o homem usa energia e é um ser complexo, no sentido de que dentro de si há conexões neurais e fluxos energéticos que podem se manifestar quando instigados ou até mesmo de modo espontâneo.

Em termos científicos, isso significa que estamos muito distantes de um estado de equilíbrio. É essa instabilidade que nos conduz às respostas criativas. Como ressalta Prigogine (apud Ray e Myers, 1996, p. 63) “qualquer coisa que aumente a tensão no sistema leva a um salto para um estado mais elevado de existência. Em vez de entrar num colapso físico, você salta para um estado mental mais elevado”. Das evidências experimentais que confirmam a Teoria do referido pesquisador, pode-se citar, por exemplo, “(...) a cooperação de moléculas em vastos padrões, reagindo a uma nova situação; bactérias que postas em um meio que normalmente as mataria, desenvolvem uma nova interação que lhes permite sobreviver num nível mais elevado” (Ray e Myers, 1996, p. 63-64).

De Bono (1994a) simplifica o entendimento da criatividade, defendendo que a mesma encontra-se em algum ponto do *continuum* denominado de pensamentos vertical e lateral ou horizontal. Advoga, o referido estudioso, que o pensamento vertical humano

corresponde ao pensamento racional lógico¹⁷. Por outro lado, o pensamento lateral evita a linearidade própria do pensamento vertical. Entende-se, que o pensamento lateral é gerador de mudanças e inovações, tendo o propósito de movimento, não havendo interesse de provar coisa alguma, mas apenas de explorar e tecer idéias. Sua missão mental é procurar respostas, por ser provocativo.

De certo modo, o pensamento lateral corresponderia tanto à fatia direita, quanto à esquerda do cérebro humano. O racional e o intuitivo contribuiriam de maneira distinta para o processo criativo. Na verdade, o pensamento lateral está interessado em onde a idéia pode levar, usando-as de forma catalítica. Desta maneira, este tipo de pensamento, na acepção de De Bono (1994a), é chave para a efetivação da criatividade, saindo, portanto, do imaginário para a ação concreta de determinado projeto novo ou original. Sob o ponto de vista estratégico-empresarial, esta dicotomia de pensamento gerencial remete à compreensão dos estilos administrativos que predominam no oriente e no ocidente.

De acordo com De Bono (1994, p. 52) o conceito de pensamento lateral pode ser considerado sob três aspectos:

1. antecedentes: refere-se à maneira como a mente humana se comporta em termos de sistema de formação de padrões, que requer a descontinuidade, com o objetivo de alterar e atualizar padrões;
2. processo: corresponde à busca da mudança, através da desconsideração total ou parcial dos velhos paradigmas, visando a geração de novas soluções; e,
3. métodos: neste caso o pensamento lateral “(...) consiste em uma consciência da natureza formativa de padrões da mente, de uma apreciação da diferença entre as regras do pensamento vertical e as regras do pensamento lateral, da aplicação de colocações ou técnicas especiais, e de uma nova palavra operacional”.

Destaque-se, todavia, que a maioria dos pesquisadores defende que há uma criatividade ou *Essência* muito mais ampla do que aquela atribuída aos lados orgânicos inerentes ao cérebro. Ray e Myers (1996, p. 57), por exemplo, acreditam que “(...) a ciência vai muito além do lado direito do cérebro ao descrever a fonte criativa interior”. Como se pode inferir, a verdadeira criatividade parece cheia de paradoxos. Ela envolve simultaneamente análise e intuição, ordem e desordem, julgamento e não-julgamento,

¹⁷ Este tipo de pensamento já foi descrito anteriormente.

plenitude e vazio, pensamento e não-pensamento. Além disso, parece estar aí ancorado o diferencial entre o racional lógico e o intuitivo.

Do prisma organizacional muitos executivos concordam que o pensamento criativo é um processo mental que caminha de mãos dadas com a inovação empresarial. Por isso, a criatividade pesquisada nesta tese de doutorado, é aquela que se faz presente no ato produtivo das organizações. Como adverte Kao (1998, p. 61) a criatividade empresarial é o “(...) processo de geração de idéias que nasce do equilíbrio entre o que se sabe e o desconhecido, entre aquilo que se pode prever e o imprevisto, entre o que se pode planejar e o que não se pode. É uma disciplina racional e uma arte emocional”. Portanto, essa variável, no presente estudo, é, ao mesmo tempo, ativo e passivo, início e fim, *yin* e *yang*.

3.3.2. A criatividade humana

O termo criatividade é originário do Latim *Creare* e do Grego *Krainen*. Ele é utilizado no interior do verbete criativo e está relacionado à noção de criador, isto é, o ato de criar. O verbo criar, segundo o dicionário Aurélio da língua portuguesa, significa “dar existência a, tirar do nada. Dar origem a; gerar, formar; dar princípio a; produzir, inventar imaginar, suscitar”. O cerne da criatividade está na imaginação do indivíduo que busca transformar o velho em novo, superando o tradicional com a inovação e acrescentando uma melhora no ultrapassado (Wall e Wall, 1996; Evans e Russell, 1997).

Sob o ponto de vista da psicologia, Dorin (1978) define a criatividade humana como a capacidade para criação, para auto-realização, existente em todas as pessoas, dependendo entretanto das condições ambientais para se desenvolver. Seguindo este ponto de vista, Musso (1991) advoga que a criatividade humana corresponde àquele processo do psiquismo que possibilita utilizar recursos novos na resolução de situações do cotidiano num ato concreto.

Hesketh (1983, p. 15) prefere defender que a Criatividade “(...) é a habilidade de encontrar novas soluções para um problema, ou novos modos de expressão artística – trazer à existência um produto novo para o indivíduo, mesmo que não necessariamente para outros indivíduos”. Acrescenta, o referido autor, que a criatividade “(...) é um

processo de formação de idéias ou hipóteses de testar hipóteses e de comunicar resultados, implicando esta definição que o produto criado seja algo novo” (p. 15).

Para Rogers (apud Hesketh, 1983, p. 15) a criatividade é “(...) a emergência de um produto relacionai novo, resultante, de um lado, da “unicidade” do indivíduo e, por outro, dos materiais dos eventos e de outros indivíduos, e das circunstâncias de sua vida”. Nas palavras de Rogers a condição essencial de se admitir a criatividade é o *nascimento* de algo novo e inédito, seja no sentido de novo para o indivíduo, ou novo para a coletividade.

Ele sugere que a criatividade possui dois sentidos básicos: de um lado está aquele que se refere a um tipo de comportamento intuitivo e espontâneo do indivíduo. No outro extremo, encontra-se o impulso do homem em se auto-realizar, fortalecendo o seu potencial inovador. Ao que parece, não se pode tratar esses extremos como excludentes, mas tê-los como passíveis de se complementarem.

Maslow, ilustre estudioso das organizações, já admitia há tempos em seus estudos preliminares sobre o comportamento e motivação dos indivíduos nas organizações que o conceito de criatividade e o conceito da pessoa humana, plena, saudável e realizadora parecem cada vez mais próximos, e talvez acabem por tornar-se a mesma coisa. A comparação do citado estudioso sobre a proximidade dos referidos conceitos parecem, em nossos tempos, cada vez mais ligados às ações estratégicas empresariais, principalmente quando o globo organizacional encolheu em decorrência da globalização, que eliminou fronteiras comerciais e competitivas (Carr, 1997).

Já no entender de Kneller (1978, p. 17), a criatividade corresponde ao descobrimento de “(...) uma idéia, um artefato ou uma forma de comportamento que seja nova para nós”. A sua concepção para a criatividade pressupõe a existência de novidade, quer seja de inédita quer seja na forma de um ajuste que agregue valor ao bem tangível ou intangível. O citado autor, extrapola a visão material e tecnológica, muitas vezes erroneamente considerada à criatividade.

Alerta também Kneller (1978) que o âmago da criatividade humana está na fonte ou forma que precede o ato criativo, através da inspiração ou do desafio imposto à sua capacidade de mudar. Ele apregoa que existe quatro variáveis que contribuem para o surgimento da criatividade no indivíduo: o ponto de vista da pessoa que cria, os processos mentais que norteiam as ações, as influências ambientais e culturais circundantes e os produtos existentes.

As controvérsias sobre a real definição do termo **criatividade** está longe de um consenso teórico. Até mesmo porque existem equívocos e discussões sobre o que seja **intuição e criatividade** ou **irracionalidade e criatividade**.

O diferencial marcante entre **intuição e criatividade**, segundo Musso (1991), está na forma de **comprovação**. Na **intuição** o processamento da informação ocorre no nível da **subjetividade**. Assim, o **intuitivo** corresponde a uma percepção diferente do **racional**, que encontra no meio científico seu lugar com o nome de contexto de descobrimento de **idéias**. A **intuição** não deve ser confundida com a **premonição**; o ato **intuitivo** pode e deve ser analisado, para sua **comprovação**, por vias **objetivas e racionais**, já que os elementos que levam ao conhecimento **intuitivo** são fatos que pertencem à nossa **experiência do inconsciente**.

Por outro lado, a **criatividade** opera tanto no aspecto da **consciência**, quanto no aspecto da **subjetividade**. No primeiro caso, ela busca atingir uma fatia de **inovação** ainda não formatada pelo pensamento **racional lógico**. No segundo, a **criatividade** apropria-se da **intuição subjetiva** do indivíduo para **operacionalizar o imaginário**. Mesmo com essa separação teórica sobre o que distingue a **intuição da criatividade**, as fronteiras entre ambas são **nebulosas**. Destaca ainda Musso (1991) que o desenvolvimento da **intuição e da criatividade** são mais latentes com a **passagem do industrialismo à modernidade**.

Ray e Myers (1996, p. 36) utilizam a palavra *essência* para descrever a fonte interior de **criatividade**. Admitem que a “(...) **essência criativa interior** fornece a qualidade da **intuição: um conhecimento direto sem raciocínio consciente**”. Advertem, no entanto, que “(...) a **essência da criatividade** é freqüentemente bloqueada pelo que se chama de **falsa personalidade, superego ou eu externo**” (p. 38).

Para muitos **administradores**, a **intuição e a criatividade** sempre foram **vigamestras de grandes negócios**, mas até há bem pouco tempo elas eram **renegadas** como **ferramentas de negócios** numa era de **excesso de dependência das análises**. Isso não é mais verdadeiro. Os **homens de negócios** agora falam de **intuição e de criatividade** com **orgulho**. Eles não eliminaram o uso do **pensamento raciocínio lógico** – e nem seria **sábio fazê-lo** -, mas sim **associaram-no à intuição e à criatividade**, como uma **marca especial da administração estratégica empresarial**.

Além disso, há uma **fronteira importante** entre o que seja **criatividade e irracionalidade**. A **criatividade** é aquele processo do **psiquismo** que possibilita utilizar

recursos novos na resolução de situações do cotidiano num ato concreto. Portanto, a criatividade precisa ser pensada como ato criativo, produzida no interior da estrutura psíquica do sujeito, mas é verificada e validada na ação, e sua forma de verificação é a praxis. A praxis, por sua vez, corresponde à validação de um ato pelos resultados que este produz, sendo prévia e conscientemente esperado e, portanto, está distante da irracionalidade, para a qual não existe parâmetro algum da validação e nem consideração necessária para tal preocupação (Fisher, 1989; Musso, 1991; Alencar, 1993).

O psicólogo Guilford (1950, p. 444-454), já na década de 50, ressaltava que são inúmeras as características do indivíduo que se utiliza da sua criatividade para inovar. O referido psicólogo, em seus estudos naquela época, ao realizar pesquisas sobre a inteligência humana, identificou um componente da estrutura do intelecto que poderia explicar os meandros da criatividade, denominado por ele como o pensamento divergente. Neste pensamento estariam depositadas a riqueza e a originalidade das idéias.

A criatividade humana ocorre em um contexto social e necessita de um processo de pensamento que tem suas raízes mais profundas na cultura de um povo. Assim, as normas, as tradições, os valores, os tabus, os sistemas de incentivos e punições afetam direta ou indiretamente a expressão criativa do homem. O papel crucial do ambiente social é inquestionável. Para Stein (apud Araújo Santos, 1995, p. 19), por exemplo,

“Estimular a criatividade envolve não apenas estimular o indivíduo, mas também afetar o seu ambiente social e as pessoas que nele vivem. Se aqueles que circundam o indivíduo, não valorizam a criatividade, não oferecem o ambiente de apoio necessário, não aceitam o trabalho criativo quando este é apresentado, então é possível que os esforços criativos do indivíduo encontrem obstáculos sérios, senão intransponíveis.”

Theresa Amabile (apud Ray e Myers, 1996, p. 30-31) é enfática e criteriosa ao conceituar a natureza científica da criatividade humana. Para ela, a criatividade emerge como uma descoberta, onde *“Uma resposta será julgada criativa à medida que (a) ela seja uma resposta tanto inovadora quanto apropriada, útil e correta para a tarefa em questão e (b) a tarefa seja mais heurística do que algorítmica”*.

Amabile (1999, p. 110), em um artigo recente publicado pela HSM Management, acrescenta que “(...) para ser criativa uma idéia também deve ser adequada, ou seja, útil e executável”. Na sua ótica a criatividade possui três componentes:

- a) *Expertise* que corresponde ao “conhecimento técnico, intelectual e sobre procedimentos” (p. 116);
- b) Motivação que se reflete em “uma paixão interior para solucionar um problema leva a soluções muito mais criativas do que recompensas externas, como dinheiro”, alerta para o fato de que é da motivação intrínseca “(...) que pode ser influenciada pelo ambiente de trabalho de forma mais imediata” (p. 116), e,
- c) O raciocínio criativo que “(...) determina a flexibilidade e a imaginação das pessoas na abordagem dos problemas” (p. 116).

Já na concepção de Evans e Russell (1997, p. 83),

“Um aspecto essencial da criatividade consiste em aprender a ver as coisas com novos olhos. Muito facilmente olhamos o mundo através das lentes do passado, em vez de estarmos abertos para ver as coisas como são. Se quisermos responder criativamente aos tempos radicalmente diferentes que estamos adentrando, precisaremos estarmos dispostos a desafiar nossos antigos modos de pensar e a aprender a ver tudo de maneira nova”.

Neste sentido, supõe-se que o indivíduo necessita estar ciente de seu poderio criativo para transformá-lo em um processo mental passível de ser operacionalizado, conforme é descrito na seqüência.

3.3.3. O processo criativo

Ter uma idéia não significa nada se não for testada ou colocada em prática. O estágio de se passar do imaginário para a ação corresponde ao processo criativo. O processo criativo pode apresentar várias origens. Em essência, pode se dizer que o processo criativo refere-se ao nascimento de alguma coisa nova. Ele toma forma a partir

de idéias que eram desconexas e que de “súbito” se agrupam, nascendo assim uma idéia nova. Por isso, estudiosos do tema, em diversas áreas do saber, têm se preocupado em identificar e caracterizar o processo criativo humano.

Um dos grandes nomes da psicologia organizacional, Harold J. Leavitt tornou conhecido suas idéias por enfatizar os aspectos não analíticos da administração. Ao descrever esse tipo de conhecimento, Leavitt (apud Ray e Myers, 1996, p. 46) identifica três posturas que o homem empresarial pode adotar no processo de administração estratégica organizacional:

- “1. ser pró-ativo, procurando expor e perseguir seus problemas e metas;
2. ser reativo, ajustando-se passivamente a qualquer coisa que o ambiente lhe imponha;
3. ser inativo, ancorando-se num problema específico até encontrar o caminho ou a solução correta. Ele acredita que o problema e a solução constituem um diálogo pessoal, um exercício de comunicação entre seus ‘eus’ exterior e interior”.

No entender de Carr (1997) o processo criativo não é alguma coisa com a qual com o qual o indivíduo se ocupa ocasionalmente, pois ele está intrínseco ao próprio pensamento humano. Assim, quase todos os pensamentos que se tem colaboram para a elaboração do processo criativo organizacional. São raros os momento em que são elaborados pensamentos de forma deliberada. Geralmente, a pessoa se prepara para agir através de reflexões anteriores, na qual tem determinada intenção que deseja expressar e, então, a idéia emerge na mente consciente.

Neste sentido, Carr (1997, p. 101) esclarece que existe um ciclo de inovação criativa composto de seis fases distintas: a fase da descoberta, a fase do desenvolvimento, a fase da implementação, a fase da produção, a fase do aperfeiçoamento e, finalmente, a fase da elaboração. A fase da descoberta é apontada como a inicial do processo criativo. Em outras palavras é aquela que corresponde ao momento do “*Heureka!*”. A fase do desenvolvimento coincide coma fase de lapidação da descoberta. No desenvolvimento surgem dois talentos, segundo o referido autor, “o projetista e o crítico” (p. 102). O projetista aprimora a idéia inicial para dar forma aos projeto. Já crítico tem a missão de peneirar as pistas falsas e as soluções medíocres.

A fase de implementação visa dar ‘corpo’ a idéia e ao projeto, a fim de torná-lo viável e passível de comercialização. A fase da produção, por sua vez, é mais técnica,

pois necessita adequar os custos da idéia ao retorno desejado. E, por fim, Carr (1997) entende que a fase do aperfeiçoamento é aquela que busca agregar valor a idéia, transformando-a em produto/serviço.

Pode-se constatar, até o momento, que as grandes idéias começam com algum problema ou necessidade do indivíduo ou da organização. Elas podem prosseguir de diversas formas, através de uma série de fases que consistem em reunião de informações, da digestão das mesmas, da incubação ou esquecimento dos problemas, da súbita inspiração e, por fim, implementação e análise dos resultados emanados daquele ato criativo.

Para Evans e Russell (1997, p. 78), pode-se considerar o processo criativo,

“(...) como uma dança entre as esferas de pensamento consciente e inconsciente. A deliberação consciente e racional por si só não produz novas idéias; tampouco qualquer período de incubação se a mente em primeiro lugar não tiver sido preparada.

Um problema precisa se assimilado pela mente consciente, para então ser entregue aos processos mentais inconscientes. Ele é solucionado por uma intuição criativa que provém do interior. E a idéia interior por sua vez é convertida em ação externa. Nesta união final das idéias interior com a ação consuma-se o casamento entre interior e exterior”.

Para Hesketh (1983) o ato de criar não é um ato isolado. O processo criativo é complexo, no qual a imaginação do indivíduo tem um papel preponderante para o sucesso do que pretende realizar. Para tanto, o processo criativo envolve uma totalidade que age. Essa totalidade é a personalidade, conjunto de atributos singulares de um indivíduo. Alerta Hesketh (1983, p. 35) que a lógica de que “(...) todos os homens nascem iguais, talvez seja aplicável quando se trata de fazer demagogia, mas, cientificamente, é profundamente errônea”, acrescenta que “(...) quando se trata de criatividade, as diferenças individuais assumem maiores proporções, pois o processo criador, envolvendo todo o psiquismo, depende de diversas características de personalidade”.

Na visão do referido autor, existem fatores de personalidade que podem facilitar ou dificultar o processo criativo do indivíduo, conforme apresentado no Quadro 07.

Quadro 07. Fatores do processo criativo

Bloqueadores	Facilitadores
Extroversão: indivíduos “voltado para o mundo”	Introversão: indivíduos “voltados para idéias
Fixação funcional: tendência para enfrentar as situações de conflito sempre de mesma forma (rigidez, estereotipia)	Tolerância à ambigüidade: capacidade de tolerar os estímulos ambíguos
Convencionalismo: resistência às inovações.	Tolerância à ambigüidade: capacidade de tolerar os estímulos ambíguos

Fonte: adaptado de Hesketh (1983, p. 36).

Alencar (1998) apresenta uma lista de fatores que, no seu entender, colaboram para um ambiente negativo ou positivo ao processo criativo nas organizações. Para ela, as organizações em muitos casos falham porque não propiciam aos seus colaboradores ferramentas que contribuam para o engajamento dos funcionários na tarefa de mudar, inovar e criar. Os fatores ambientais negativos são os seguintes:

- “1. Falta de motivação: neste caso os indivíduos ficam descomprometidos e sem interesse pelo trabalho sob sua responsabilidade;
2. Falta de habilidades ou experiência: ocorre quando a empresa admite ou mantém sem treinamentos constantes pessoas com pouco ou nenhum conhecimento, ou então sem experiência ou com habilidades limitadas para desempenhar de forma adequada a sua função;
3. Inflexibilidade: a pessoa que se caracteriza por opiniões ou preconceitos arraigados, com pouca predisposição à mudança, repele a criatividade;
4. Socialmente despreparada: a criatividade é também inibida em pessoas que têm dificuldade de interagir, de trocar idéias e informações e de expor as suas idéias seja para colegas, seja para outras audiências, que poderão contribuir com distintas perspectivas sobre as idéias apresentadas’ (p.20-21).

Da mesma forma que existem fatores desfavoráveis ao processo criativo nas organizações, também podem ser incentivados fatores que são positivos ao mesmo. Ainda para Alencar (1998, p. 21), as características favoráveis seriam:

- “1. um elenco de traços de personalidade: neste caso, as pessoas que se caracterizam pela iniciativa, independência de pensamento e ação, flexibilidade, persistência e autoconfiança têm maiores chances de aproveitar as oportunidade para expressar e desenvolver idéias criativas. De especial relevância para a expressão da criatividade é a

disposição para correr riscos e apreender com os próprios erros. A coragem é, pois, indubitavelmente um atributo de fundamental importância, uma vez que a criatividade implica lidar com o desconhecido.

2. **auto-motivação:** refere-se à pessoa internamente motivada para a tarefa, que se envolve e se dedica à mesma, impulsionada por um interesse apaixonado pelo que faz. A criatividade floresce mais facilmente quando o indivíduo realiza tarefas mobilizado mais pelo prazer e satisfação do que pela obrigação e dever;

3. **habilidades cognitivas especiais:** estas habilidades incluem tanto a fluência e a flexibilidade quanto a originalidade de idéias, que caracterizam o pensamento divergente, como o raciocínio analítico e crítico;

4. **expertise na área:** embora uma preparação sólida não seja uma garantia para a criatividade, é indubitável que quanto maior a bagagem de conhecimento e experiência, maiores são as chances de se produzirem idéias que sejam inovadoras e de valor; e,

5. **habilidades grupais:** elas são necessárias, pois tanto o isolamento como o contato social têm o seu papel durante o processo de criação”.

A este respeito Montuori e Purser (1995, p. 69-112) lembram que “(...) muitos indivíduos que se destacam por sua produção criativa parecem alterar períodos de isolamento com períodos de discussão e contatos sociais”.

Acompanhado este raciocínio, Frost (1995) considera que os atos criativos são atos de coragem por quatro motivos:

“a) o primeiro motivo indica que o criador de uma inovação técnica ou social invade terrenos desconhecidos e que, provavelmente, receberá comentários conflitantes sobre o valor da nova idéia;

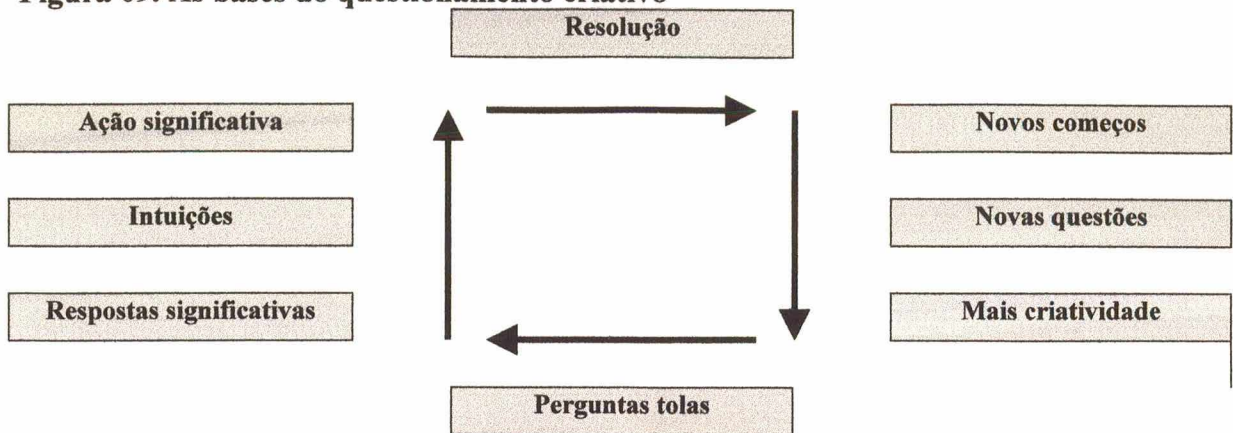
b) o segundo motivo considera que o criador encontrará oposição ou hostilidade quando a idéia for apresentada e introduzida no sistema;

c) o terceiro motivo refere-se ao fato de que o criador percorre um ao longo e às vezes solitário caminho para uma possível aceitação das suas idéias. Ele terá que investir uma grande energia pessoal no processo de ter a inovação aceita; e

d) o quarto motivo admite que atos criativos podem falhar e algumas vezes ameaçam a carreira de seus responsáveis”.

As colocações de Frost demonstram que o processo criativo exige, total ou parcialmente, a presença das características favoráveis ao ato de criar relatadas por Alencar (1996). Já Ray e Myers (1996, p. 164) preferem advogar que em todo processo criativo existem bases mentais criativas inerentes ao ser humano, conforme permite visualizar a Figura 08.

Figura 09. As bases do questionamento criativo

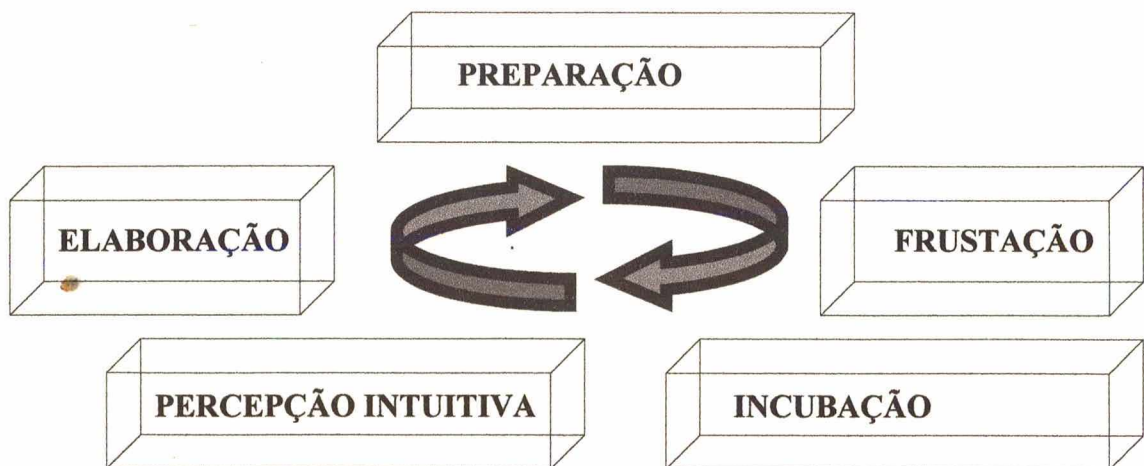


Fonte: adaptado de: Ray e Myers (1996, p.164).

É indubitável que a mente lógica e a capacidade crítica se constituem em trunfos estratégicos, sobretudo quando se trata da solução de problemas complexos. Contudo, o processo criativo extrapola o óbvio inerente ao pensamento racional lógico, pois utiliza também os aspectos não-rationais, ocultos e misteriosos da mente. Assim, acredita-se que o excesso de confiança nos modos racionais de pensamento pode ser um bloqueio adicional da criatividade natural do indivíduo. Isto porque, a inclinação ao pensamento analítico tende a engessar as ações gerenciais que passa a negar qualquer criatividade que possa existir em cada pessoa.

Na concepção de Evans e Russell (1997, p. 53) os modos de detalhar o processo criativo se constituem das fases descritas na Figura 09.

Figura 10. Fases do processo criativo



Fonte: Evans e Russell (1997, p. 53).

Para eles, tais fases do processo criativo podem ser entendida da seguinte forma:

- a) **Preparação:** refere-se à análise da tarefa, coleta de dados, procura de padrões, experimentação de algumas idéias, questionamento de suposições.
- b) **Frustração:** ocorre diante da incapacidade de resolver a questão, quando o ser humano se sente entediado, irritado ou desanimado e quando se duvida da rápida capacidade.
- c) **Incubação:** é o período em que se desiste de tentar e a questão é deixada de lado e entregue à mente inconsciente.
- d) **Percepção intuitiva:** é a inspiração, o “aha!”, o momento que normalmente se associa à criatividade.
- e) **Elaboração:** envolve testar as compreensões e dar-lhes forma”(p. 53).

Como se pode constatar a problemática do processo criativo tem diversas naturezas. Desta forma, parece relevante apresentar, de modo sintético os pontos de vista de quatro estudiosos do assunto, os quais apontam como principais características aquelas apresentadas no Quadro 08.

Quadro 08 – Premissas do processo criativo

DEWEY	WALLAS	ROSSMANN	OSBORN
1. Dificuldades sentida.	1. Preparação: coleta de informações	1. Necessidade ou dificuldade sentida	1. Levantamento de fatos: a) definição do problema b) preparação
2. Dificuldade localizada e definida	2. Incubação: trabalho inconsciente	2. Formulação do problema	2. Busca de idéias: a) produção b) desenvolvimento
3. Soluções possíveis formuladas	3. Iluminação: emergência	3. Informações necessárias colhidas	3. Encontro da solução: a) avaliação b) aceitação
4. Conseqüências possíveis formuladas	4. Verificação: a solução é testada e elaborada	4. Soluções são formuladas	
5. Solução é aceita		5. As soluções são criticamente examinadas	
		6. Novas idéias são formuladas	
		7. Novas idéias são testadas e aceitas	

Fonte: HESKETH (1983, p.37).

Neste sentido, percebe-se que o processo criativo requer que se destrua o pré-julgamento gerencial, visando propiciar a curiosidade e criatividade do indivíduo. Assim, em termos organizacionais supõe-se que todo ato criativo é um ato de destruição de convenções e normas organizacionais, conforme será abordado no tópico referente à criatividade na administração estratégica empresarial, relatado na seqüência.

3.3.4. A criatividade na empresa

Por muitas décadas os gerentes foram, em geral, resistentes às mudanças. As resistências apoiavam-se, sob o ponto de vista competitivo, em ambientes com poucas turbulências, que não exigiam saltos estratégicos organizacionais criativos e inovadores em relação ao processo, produtos e/ou mercados. A maioria desses gestores acreditava no provérbio esportivo de que “em time que está ganhando não se mexe”.

Inúmeros gigantes empresariais cederam espaço de sua liderança ou tiveram que correr atrás das inovações criativas de seus concorrentes. Algumas empresas conseguiram reaver sua antiga posição competitiva, porém com muito dispêndio financeiro e em um esforço estratégico tipicamente reativo. Aqueles mais resistentes ou não preparados para os novos tempos, ou desapareceram ou se tornaram meros detentores de pequenas fatias de mercado.

Isto ocorreu até mesmo com setores econômicos de países desenvolvidos e reconhecidos mundialmente pela sua capacidade produtiva e pela qualidade dos seus produtos, que foram surpreendidos pelo poder criativo em seu hegemônico ramo de atuação, como os casos das indústrias relojoeira suíça e da automobilística norte-americana. Em ambos os exemplos mencionados, a criatividade foi o diferencial competitivo mais forte utilizado pelos concorrentes, os quais alteraram de modo significativa o futuro desses setores industriais. No Brasil, fenômeno semelhante se deu com a borracha amazônica, substituída no pós-guerra pela borracha sintética.

Por tudo isso, nas últimas duas décadas, posturas estratégicas criativas têm se caracterizado como o mais importante poderio competitivo empresarial. em outras palavras, transformando-se na real arte gerencial contemporânea. No setor de informática, por exemplo, tem-se observado que a corrida aponta sempre para a criatividade. O diferencial estratégico está no oferecimento de algo mais aos seus clientes. Para isto, as empresas, visando a produção de subjetividade que emerge das formas de como se trabalha e se vislumbra o futuro competitivo, passaram a apostar num espaço ideológico.

Neste sentido, Musso (1991, p. 46) defende que “(...) é necessário pensar a história, as formações sociais e suas instituições, assim como as manifestações do psiquismo em suas expressões coletivas e individuais como processo”. No âmbito organizacional, o homem volta a ser observado, estudado e questionado, tomando-o

como algo mais do que um simples elemento de uma montagem de produção previamente programada. Assim, criatividade aparece como um recurso diferenciado do ser humano, principalmente no que tange à formulação e à administração estratégica. O homem da empresa criativa deixou de ser um mero subordinado à automatização ou planificação cibernética. Ele imagina, operacionaliza e modifica a realidade à sua volta (Vinagre Brasil, 1995).

Do ponto de vista da Teoria das Organizações contemporânea, há uma nítida aceitação entre os estudiosos empresariais de que a criatividade é um fator chave para a inovação e sucesso da administração estratégica das empresas modernas. Esta aceitabilidade leva em conta, dentre outros fatos, a recente globalização da economia, o ritmo acelerado das alterações ambientais-tecnológicas e a acirrada competição fruto desses novos tempos. Alencar (1998, p. 19) sublinha, por exemplo, que “(...) as organizações têm sido pressionadas a fazer um melhor uso de seus recursos disponíveis, e aqui incluiríamos a criatividade de seus recursos humanos”. Mas ele também alerta que para alcançar esse poderio criativo empresarial é necessário incentivar os agentes organizacionais a verem e moldarem o futuro com novas idéias.

Neste sentido, Ray e Myers (1996, p. 15) destacam que;

“um dos principais problemas nas empresas hoje em dia é que há idéias demais, não de menos. Dezenas de soluções aparecem e desaparecem em pilhas caóticas de dados, multidões de opiniões especializadas em massa disforme de estatísticas e relatórios que se contradizem sobre cada aspecto de todas as questões. A pressão do tempo limitado é aumentada pela indecisão e, sob tudo isso, há a desconfortável suspeita de que os outros vão achar seus esforços insuficientes e os resultados medíocres.”

Na concepção de Evans e Russell (1997, p. 30-32) o administrador criativo não pode ser confundido com aquele que pratica apenas novas técnicas e metodologias, mas sim o que adota um novo estilo de pensar e perceber os desafios do mercado. Ele aprende a vislumbrar os problemas de uma forma diferente e nova. Essas características destacadas pelos referidos autores, assemelham-se à visão de aprendizagem organizacional descrita por Peter Senge (1990), quando se refere ao pensamento sistêmico como sendo o cerne de suas cinco disciplinas ou, ainda, ao que Pinchot (1994) definiu como de inteligência organizacional.

Carr (1997) é mais enfático quando se refere à criatividade empresarial, esclarecendo que ela extrapola ao simples fato de se idealizar um serviço ou produto/mercado novo. A criatividade empresarial endereça a desafios produtivos e à comercialização de algo que até então não fora testado com a clientela. Tais desafios se confundem, muitas vezes, com o saber formal e analítico utilizado pelos gestores organizacionais no processo de administração estratégica. Nas palavras de Carr (1997, p. 2) o saber originário da capacidade criativa empresarial se caracteriza como a grande vantagem competitiva, em que “(...) a geração e o uso do saber serão a chave da sobrevivência em um número cada vez maior de empresas, mas a chave do êxito será a geração e o uso do saber criativo. O saber em geral não passa de um aprendizado habitual ou semi-habitual de fatos, conceitos e procedimentos”.

Acrescenta Carr (1997, p. 3) que a criatividade permite à empresa “(...) desenvolver práticas, processos, produtos e serviço que são novos, importantes para a estratégia da empresa e carregados de valor para a empresa, clientela e acionistas”. O ponto de vista de Carr (1997) vai ao encontro das afirmativas de Senge (1990; 1997), Mintzberg (1976; 1995), Hamel e Prahalad (1994), quando estes advogam que as empresas vitoriosas serão aquelas que expandirem constantemente a sua capacidade de criar o seu futuro ou, em outras palavras, arquiteturá-lo ou perseguirem um intento estratégico inovador.

A empresa criativa preocupa-se em moldar e produzir coisas novas. Quando a empresa cria novas práticas, processos, produtos e/ou serviços, ela conserva a sua posição competitiva em relação aos seus concorrentes. Sob o ponto de vista estratégico, estas empresas dificultam aos seus concorrentes a previsão do que ela fará. Vinagre Brasil (1995, p.79) - em seu livro *Raízes do sucesso empresarial* – fornece um exemplo de empresa nacional que se preocupa com essa posição estratégica criativa, ressaltando que nos valores da Weg “(...) há uma mística de trabalho com disciplina e um processo criativo organizado (...)”. Além da referida empresa, outras tantas pelo mundo utilizam a criatividade gerencial como um fator estratégico diferencial importantíssimo para a manutenção de sua liderança no setor em que opera.

Assim, da mesma forma que existe uma preocupação com as condições objetivas do ser produtivo, aperfeiçoando seus conhecimentos, informações e treinamento nas novas tecnologia, é necessário que se atente para a necessidade de se cuidar e facilitar a

evolução das condições da subjetividade humana, desenvolvendo-a na cultura, sensibilidade, percepção e sentimento de responsabilidade individual e coletiva.

Locke e Kirkpatrick (apud Alencar, 1998, p. 23-24) entendem que há dois fatores importantes que podem facilitar a expressão da criatividade nas organizações. A liderança na formulação de uma perspectiva criativa e a cultura criativa que significa a existência de mecanismos que estimulem a criação.

Norius (1990), por sua vez, destaca cinco maneiras de se alcançar um ambiente ideal para a criatividade:

1. o comprometimento com as metas da organização, que deve ser permanentemente alimentado;
3. o cultivo de uma cultura na organização que se caracteriza pela flexibilidade, comunicação, desafio, prazer e sentimento de pertencimento;
4. a provisão constante de incentivos e prêmios às novas idéias e produção criativa;
5. a manutenção de um processo permanente de renovação; e
6. o estabelecimento de instrumento que facilite aos funcionários treinamento e recursos para o desenvolvimento de projetos.

As condições no ambiente de trabalho que têm impacto na criatividade foram também pesquisadas por Amabile et. al. (apud Alencar, 1996). Eles classificaram as qualidades do ambiente que promovem e que inibem a criatividade empresarial. Os fatores que contribuem para a criatividade seriam: a liberdade e controle, o estilo de gerenciamento, a flexibilidade, os recursos disponíveis para se colocar a idéia em prática, o apoio do grupo de trabalho, o encorajamento, o reconhecimento e *feedback* e o tempo adequado para realização das tarefas. Já os fatores que distanciam os funcionários de seus atos criativos correspondem: a um clima organizacional hostil, ao excesso de avaliação de pressão, aos recursos insuficientes, à ênfase no *status quo*, à pressão de tempo, à competição acirrada e à inadequação do projeto de gerenciamento.

Para eles, “níveis mais altos de criatividade provavelmente ocorreram em empresas flexíveis, com *background* relevante de conhecimento, que gostam do que fazem e que trabalham em um ambiente onde se sentem desafiadas, encorajadas a correr os riscos que a implementação de uma nova idéias implica e apoiados em sua autonomia” (Amabile et. al., apud Alencar, 1998, p.24). A afirmativa dos citados autores leva em cota que as empresas menos burocratizadas tendem a deixar que os

funcionários em geral, participem ativamente dos rumos estratégicos da empresa, o que proporciona uma integração e comprometimento, tanto no sucesso quanto no fracasso da organização.

No entanto, na concepção de Evans e Russell (1997) transformar um administrador em um agente criativo não se resume apenas a uma questão de possibilitar-lhe que pratique novas técnicas e metodologias, mas sim de torná-lo mais consciente dos próprios processos interiores. “(...) Trata-se de adotar um novo estilo de pensar e perceber. Trata-se de aprender a ver a nós mesmos e aos próprios problemas de uma forma nova” (p. 30).

Desta forma, o administrador estratégico criativo é um eterno aprendiz de formas e maneiras novas e desafiantes de ver o futuro, que lhe possibilita transformá-lo segundo a sua ótica gerencial. Ou seja, é elemento pró-ativo. Como assinala Carr (1997, p. 3) “A criatividade permite à empresa desenvolver práticas, processos, produtos e serviços que são (1) novos, (2) importantes para a estratégia da empresa e (3) carregados de valor para a empresa, clientela e acionistas”. Ao que parece, é neste sentido que as empresas modernas utilizam o potencial criativo de seus funcionários para permanecerem líderes, caso contrário a tendência é que elas desapareçam pela morosidade em acompanhar as evoluções que ocorrem ao seu redor.

Já Collins e Porras (1998) utilizam o termo visionárias para definir aquelas empresas que são líderes nos mercados de que participam. Tais empresas são intensamente admiradas por outras competidoras pois causam um grande impacto em todo o mundo. Das empresas visionárias, a 3M é dos destaques. Conforme declarou Finocchiaro, diretor do centro óptico da referida empresa à Revista HSM (1998), a empresa percebeu “(...) que era necessário encontrar soluções inovadoras, descobertas das necessidades não-explicitas, que já existem, mas não são conhecida pelos próprios clientes”. Acrescenta Finocchiaro que na 3M “(...) a ideologia central é inovar, ‘não matar uma nova idéia de produto’, ter integridade absoluta, respeitar a iniciativa individual e o crescimento pessoal, tolerar erros, oferecer qualidade e confiabilidade, e alcançar a solução de problemas”. Para ele,

“(...) o jogo, nesse caso, chama-se criatividade, a capacidade de pensar novas idéias. A inovação, por sua vez, é a implementação dessas idéias. Em outras palavras, criatividade é o conceito e inovação, o processo. Evidentemente, nada disso pode ocorrer sem uma organização que

respalde o processo. Não basta que a inovação aconteça no laboratório; ela deve se espalhar por toda a empresa". (Finocchiaro, 1998, p. 48).

Para DeSimone (1998, p. 48) "a inovação é o motor do crescimento. O verdadeiro encanto está em oferecer algo surpreendente, novo e valioso. Algo que seja a resposta a um problema há anos sem solução, ou a solução para um problema que nem eles mesmos sabiam encontrar (...)", e acrescenta, "Quando isso acontece, os clientes se sentem satisfeitos e tal satisfação é a base da fidelidade para toda a vida".

Para ser uma empresa inovadora é preciso utilizar toda sua capacidade para melhorar a qualidade de vida das pessoas. Ser inovador significa ser líder, ser capaz de implementar com êxito uma idéia criativa. Muita gente tem idéia criativa, mas se essas idéias não forem colocadas em prática não haverá inovação. Por isso, outro passo importante para conseguir uma tradição de inovação está em saber contratar pessoas e dar-lhes absoluta liberdade na hora de trabalhar. Dito de outra forma, é necessário contar com pessoas criativas e confiar nelas (HSM Management, n. 6 jan/fev, 1998, p. 49).

Segundo Elmer Blackwell e Casey Carlson (1998, p. 52) - inventores da divisão de adesivos 3M - para que a criação possa explodir e se desenvolver, não devemos nos preocupar com o que as pessoas possam dizer". Eles prosseguem: "(...) para criar é preciso observar até os menores e mais sutis gestos das pessoas. Depois, o que vem é como um jogo: devem-se combinar as coisas, porque a invenção surge das associações de idéias que são feitas. Somente uma comunicação plena pode criar uma tradição de inovação". Ressaltam que na 3M o desafio é contratar pessoas que se caracterizem por ser práticas, curiosas e criativas - e incentivar a criatividade individual.

Evans e Russell (1997, p. 15) sublinham que, para eles,

"(...) as organizações que sobreviverem nos próximos anos serão aquelas que se dispuserem a abandonar as atitudes inadequadas e a responder criativamente às pressões da mudança. Isso se aplica a todos os tipos e níveis de organização, desde as governamentais e comerciais até as familiares e comunitárias".

Carr (1997, p. 4) acompanha esse raciocínio afirmando que "a adequação da estratégia de uma empresa às suas operações diárias é decisiva para o êxito. As empresas que operam em mercados muito competitivos devem ser criativas, mas é sua

capacidade de concentrar a criatividade na estratégia que determinará sua sobrevivência e êxito”.

Diante do exposto, supõe-se que esta variável está no mesmo patamar do pensamento racional lógico e da intuição no processo de administração estratégica da empresa contemporânea. No próximo capítulo são descritos os procedimentos metodológico que foram utilizados para a elaboração da presente tese de doutorado.

4. CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

A partir das considerações confidas na fundamentação teórico-empírica descritas nos capítulos anteriores foi realizada uma investigação com o propósito de se estabelecer o relacionamento existente entre a utilização do pensamento racional lógico, da intuição e da criatividade no processo de administração estratégica, segundo os dirigentes empresariais de duas organizações de grande porte brasileira, quais sejam: Beto Carrero World S.A. e SUL-E eletrodomésticos S.A.

Assim, com o fito de responder à pergunta de pesquisa e de atingir aos objetivos estabelecidos no capítulo introdutório, procurou-se adotar procedimentos metodológicos adequados, os quais estão descritos abaixo.

4.1. Especificação do problema

Para se atingir aos objetivos geral e específicos foram elaboradas as seguintes questões de pesquisa:

4.1.1. Perguntas de pesquisa

- De que maneira o pensamento racional lógico, a intuição e a criatividade foram alteradas e incorporadas à administração estratégica ao longo do tempo de funcionamento do Beto Carrero World S. A. e da SUL-E eletrodomésticos S. A.?
- Quais são os principais motivos para a utilização dessas variáveis no processo de administração estratégica destas empresas, na ótica dos dirigentes empresariais consultados nesse estudo?

- Qual é a intensidade entre as variáveis mencionadas em cada etapa do processo de administração estratégica do Beto Carrero World S. A. e da SUL-E eletrodomésticos S. A.?

4.1.2. Definição das variáveis

As variáveis estão presentes em todos os tipos de pesquisa científica. Cabe ao pesquisador, visando a manipulação ou observação de modo eficaz a identificação das mesmas. Segundo Triviños (1987, p. 107), sem a definição adequada das variáveis “(...) é impossível ter uma idéia clara dos rumos e conteúdos de uma pesquisa”.

4.1.2.1. Definição constitutiva das variáveis

A definição constitutiva de variáveis, na interpretação de Richardson et. al. (1985), é aquela que é considerada ampla, formal, portanto oficialmente aceita pela comunidade científica e com aplicação geral. A definição constitutiva das variáveis que norteiam a presente tese foram:

Pensamento Racional Lógico: foi abordado como sendo aquele tipo de pensamento do indivíduo que “(...) consiste na seleção, dentre várias opções, daquela estratégia de um conjunto preferido de conseqüências, seguindo um processo mental linear e seqüencial” (Simon, 1979, p. 70).

Intuição: foi tratada como “(...) a faculdade do ser que acessa o conhecimento sem mediações, sem explicações e sem estabelecimento de relações lineares de causa e efeito. Tem sua origem na consciência vital, seguindo o sentido filosófico ou no inconsciente individual e coletivo, seguindo o sentido da psicologia transpessoal”. (Vergara e Branco, 1994, p. 132).

Criatividade: foi estudada como “(...) aquele processo do psiquismo que possibilita utilizar recursos novos na resolução de situações do cotidiano num ato concreto” (Musso, 1991, p. 19).

Administração Estratégica: foi trabalhada como sendo “(...) uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais” (Oliveira, 1993, p. 28).

4.1.2.2. Definição Operacional das Variáveis

A definição operacional das variáveis é restrita e específica para uma determinada pesquisa, proporcionando a observação ou mensuração das relações envolvidas no fenômeno estudado (Richardson et. al., 1985). Nesta pesquisa as variáveis foram operacionalizadas da seguinte maneira:

Pensamento Racional Lógico: foi estudado através das informações dos dirigentes empresariais que destacaram a utilização de um processo racional, seqüencial e analítico dos fatores envolvidos no processo de administração estratégica.

Intuição: foi analisada a partir das declarações dos dirigentes empresariais sobre a utilização de estratégias empresariais sem um planejamento prévio ou através de *insights intuitivos* no processo de administração estratégica da empresa.

Criatividade: foi considerada levando-se em conta as ações criativas e de inovação gerencial e tecnológica das empresas no seu processo de administração estratégica.

Administração Estratégica: foi operacionalizada através da identificação das principais etapas e decisões estratégicas empresariais.

4.1.2.3. Definição constitutiva de outros termos relevantes para a pesquisa:

Dirigentes empresariais: são aqueles executivos que possuem o poder para definir os rumos estratégicos da organização de forma direta ou indireta, ou seja, os diretores, gerentes de linha e, até mesmos, algumas chefias-chaves da empresa.

Ambiente externo: corresponde aos fatores ambientais, tanto em termos de micro quanto de macroambiente, que afetam e são afetados pela maioria das empresas.

Ambiente interno: refere-se aos fatores internos operacionais específicos de cada empresa.

4.2. Delimitação e perspectiva da pesquisa

O método de investigação que caracteriza a presente tese de doutorado foi o estudo de multicase. O estudo de multicase, na acepção de Triviños (1997), permite ao investigador estudar duas ou mais organizações com ou sem a preocupação de comparação dos resultados obtidos em cada uma delas. Neste sentido, Bruyne et al. (1982) esclarecem que os estudos de múltiplos casos em organizações formais, através de pesquisas não comparativas, tendem a recorrer a formas integradas de coleta e de análise de dados.

A utilização deste método justificou-se pelo interesse em analisar a inter-relação do pensamento racional lógico, da intuição e da criatividade no processo de administração estratégica, na ótica dos dirigentes empresariais das duas empresas estudadas, sem haver, contudo, a justaposição de seus resultados.

O estudo foi do tipo seccional, com avaliação longitudinal/histórica, haja vista que se descreveu a relação entre as variáveis em momentos distintos e relevantes de cada empresa. Os cortes transversais foram definidos pelos próprios entrevistados, pois só

eles podiam precisar os momentos decisivos do processo de administração estratégica em que predominou o uso de uma ou mais das variáveis de estudo.

A pesquisa caracterizou-se por ser do tipo descritiva-exploratória. Para Cervo e Bervian (1996, p. 49) a pesquisa exploratória objetiva “(...) descrições precisas da situação e quer descobrir as relações entre os elementos componentes da mesma”. Acrescentam, também, que este tipo de estudo “(...) é recomendável quando há poucos conhecimentos sobre o problema a ser estudado”. Na acepção de Gil (1995, p. 45) o estudo exploratório “(...) tem o objetivo de proporcionar uma visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Quanto a estudos descritivos, Oliveira (1997, p. 114) salienta que ele proporciona ao investigador o desenvolvimento de “(...) um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação”.

Assim, como são poucos os trabalhos que tratam da relação entre as variáveis estudadas, este tipo de procedimento metodológico foi considerado adequado para se desenvolver esta tese. Isto porque a utilização da análise descritivo-exploratória permitiu ao investigador melhor compreender e descrever a percepção dos dirigentes empresariais sobre o tema.

O caráter deste estudo foi o não-experimental, porque não há a manipulação de variáveis ou designação de sujeitos e condições pré-estabelecidas (Kerlinger, 1979; Selltiz et al., 1987). A pesquisa do tipo não-experimental possibilita, portanto, conhecer e interpretar os dados como eles estão. Neste caso, os informantes tiveram a liberdade de destacar as situações e motivos que os levaram a utilizar as variáveis analisadas.

4.3. População, amostra, nível e unidade de análise

A população desta pesquisa foi composta pelos dirigentes empresariais do Beto Carrero World S.A. e da SUL-E eletrodomésticos S.A. O processo de amostragem foi o não-probabilístico que segundo Lakatos e Marconi (1992, p. 108) não faz o “(...) uso de uma forma aleatória de seleção, não podendo ser objeto de certos tipos de tratamento estatístico(...)”. O tipo de amostra foi o intencional. Para Selltiz et al. (1987, p. 77) a amostra é intencional quando “(...) o pesquisador se dirige intencionalmente a um grupo de elementos dos quais se deseja saber a opinião”.

Justifica-se este tipo de amostragem porque a preocupação foi a de entrevistar os dirigentes empresariais que exercem cargos gerenciais, dado que se acredita que eles detêm as informações necessárias acerca da utilização das variáveis que foram estudadas.

O Quadro 09 permite verificar a descrição do cargo, a formação profissional e o tempo de serviço dos entrevistados em sua empresa.

Quadro 09: Relação dos dirigentes empresariais pesquisados

BETO CARRERO WORLD S. A.		
Cargo	Formação Profissional	Tempo de empresa
Presidente do Conselho de Administração / Diretor de Marketing	Administrador de Empresas	Já trabalhava com o sócio-proprietário antes da inauguração da empresa
Diretor de Planejamento e Projetos	Arquiteto	Já trabalhava com o sócio-proprietário antes da inauguração da empresa
Diretor de Administração e Finanças	Contador	2 anos
SUL-E eletrodomésticos S. A.		
Cargo	Formação Profissional	Tempo na Empresa
Diretor Presidente	Administrador de Empresas e Engenheiro Metalúrgico	Sócio-Proprietário
Diretor Superintendente e Diretor Comercial	Administrador de Empresas	15 anos
Diretor Industrial	Engenheiro Mecânico	3 anos
Gerente de Informática	Informática e ciências da computação	8 anos
Gerente de Marketing	Publicidade e propaganda	2 anos
Gerente da Produção	Advogado e Administrador de Empresas	20 anos
Gerente de Pós-vendas	Engenheiro Mecânico	14 anos
Gerente Administrativo e Financeiro (Controller)	Contador	19 anos
Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento	Aluno do Curso de Engenharia Mecânica	17 anos
Gerente de Projetos	Engenheiro Mecânico	14 anos
Chefe de Compras	Aluno do Curso de Economia	12 anos
Supervisor de RH	Aluno do Curso de Filosofia	11 anos
Gerente da Qualidade	Engenheiro Mecânico	8 anos

No caso do Beto Carrero World S. A. foram entrevistados três diretores executivos. Não foi possível entrevistar os demais gerentes, pois segundo o Presidente do Conselho de Administração, além da pouca disponibilidade de tempo dos mesmos, a maioria dos referidos executivos está ocupando tais cargos há pouco tempo na empresa, dado que houve recentemente alteração na estrutura organizacional e, também, uma renovação gerencial.

Mesmo assim, os diretores que participaram das entrevistas enfocaram os procedimentos estratégicos adotados pela empresa desde a sua fundação, já que tais diretores trabalham com o sócio-proprietário desde antes da inauguração do parque temático.

Em relação à SUL-E eletrodomésticos S.A. foi possível entrevistar o sócio-proprietário, os diretores, os gerentes de linha e alguns chefes de departamento considerados importantes no processo de administração estratégica da referida empresa, totalizando treze dirigentes empresariais.

O nível de análise da pesquisa foi o organizacional, haja vista que se interpretou o processo mental predominante utilizado pelos responsáveis pela administração estratégica empresarial, isto é, a utilização do pensamento racional lógico, da intuição e da criatividade. As unidades de análise, por sua vez, foram o Beto Carrero World S. A. e a SUL-E eletrodomésticos S. A., conforme já foi mencionado.

4.4. Dados: tipos, técnica de coleta e tratamento

Os dados coletados foram de dois tipos: dados primários e dados secundários.

Os dados primários, que correspondem às informações prestadas exclusivamente ao pesquisador, foram obtidos em dois momentos: num primeiro momento através de entrevistas não estruturadas, compostas de um roteiro de perguntas abertas, e, num segundo momento, através de um questionário estruturado na forma de escala de Likert, variando de zero a seis.

Neste último caso, o zero corresponde a alternativa nula, isto é, aquela que *nunca é utilizada*, enquanto que o seis indica a alternativa considerada *como sempre utilizava* naquela etapa do processo de administração estratégica. As três variáveis estudadas foram tratadas como não sendo excludentes. O processo de administração estratégica foi dividido em quatorze etapas, seguindo o modelo descrito por Certo e Peter (1993, p. 51).

Na fase da entrevista foi utilizado um gravador com a devida permissão dos pesquisados. A opção pela entrevista como um dos instrumentos de coleta de dados primários, levou em consideração, “(...) a possibilidade de diálogo com o objetivo de colher, de determinada fonte, de determinada pessoa ou informante dados relevantes para a pesquisa (...)” (Ruiz, 1982, p. 51). Além disso, a entrevista permite ao investigador “(...) a oportunidade de observar, tanto o sujeito como a situação total na qual a resposta ocorre” (Selltiz et al., 1987, p. 17). Já a utilização do questionário estruturado visou o aprofundamento das informações sobre o tema em questão.

Os dados secundários, que correspondem às informações disponíveis em documentos organizacionais e/ou publicações especializadas, foram obtidos através da diretoria administrativa de cada empresa. Os referidos dados serviram, basicamente, para o desenvolvimento do histórico das organizações.

Por sua vez, dadas as características e seus objetivos o método de abordagem que norteia este trabalho foi o dedutivo, julgado o mais apropriado para este tipo de pesquisa. No entender de Lakatos e Marconi (1994), o referido método de abordagem possibilita ao pesquisador partir de teorias e leis, que na maiorias das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares para averiguar a veracidade de tais predições, através de uma “conexão descendente” (p. 106).

O tratamento dos dados caracterizou-se como sendo predominante descritivo efetuado através de técnicas qualitativas e quantitativas simples de análise. Buscou-se, assim, interpretar o pensamento que orientou a ação dos entrevistados no processo de administração estratégica empresarial. A análise quantitativa, como anteriormente mencionado, foi usada como um complemento à análise qualitativa, limitando-se a procedimentos estatísticos simples através da média aritmética das respostas dos dirigentes organizacionais em cada etapa do processo de administração estratégica estudada. Desta forma, foi possível comparar os dados obtidos com a literatura especializada que aborda o tema.

É relevante ressaltar que a análise qualitativa caracteriza-se por ser essencialmente descritiva e desenvolve-se dinamicamente através da análise interativa e integrada dos dados coletados. Os resultados assim obtidos podem ser utilizados como retroalimentação para novas coletas de dados, análises e interpretações, de modo a se alcançar a explicação congruente e satisfatória de um fenômeno. É possível, portanto, que após análise se adicione mais informações.

Ao se referir à análise qualitativa Minayo e Sanches (1993, p. 245) ressaltam que pesquisas dessa natureza permitem identificar “(...) valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões”. Godoy (1995, p. 63), por sua vez, adverte que ela permite a “(...) compreensão de uma teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações”. Já Oliveira (1997, p. 114) destaca que a pesquisa qualitativa é o tipo de estudo mais adequado quando o pesquisador necessita obter melhor entendimento a respeito do comportamento de vários fatores e elementos que influem sobre determinado fenômeno”.

4.5. Etapas da coleta de dados

A descrição das etapas de coletas de dados em uma investigação científica é relevante por possibilitar o entendimento dos passos seguidos pelo pesquisador. Além disso, pode servir de guia para outras pesquisas.

- Os primeiros contatos da pesquisa de campo ocorreram nos meses de outubro e novembro de 1998, via telefone. Tais contatos foram feitas através do Gerente de Marketing do Beto Carrero World S.A. (posteriormente o elo com esta empresa foi o Presidente do Conselho de Administração) e do Diretor Superintendente da SUL-E eletrodomésticos S.A. Na ocasião foi agendada uma visita preliminar às dependências das duas empresas.

- No final do mês de dezembro de 1998 foi enviado aos referidos dirigentes uma cópia preliminar do projeto desta tese.

- Na primeira quinzena do mês de junho de 1999, após defesa do projeto de tese, realizou-se um pré-teste dos instrumentos de pesquisa junto a três dirigentes empresariais de duas organizações de grande porte localizadas na grande Florianópolis (SC).

- A partir de julho de 1999 começou-se a coleta de dados propriamente ditas. Os dirigentes empresariais da SUL-E eletrodomésticos S. A. foram os primeiros a serem entrevistados, entrevistas estas que foram gravadas e duraram dez dias.

- No Beto Carrero World S. A. as entrevistas realizaram-se no período de agosto a outubro de 1999. Em decorrência de viagens dos entrevistados, não foi possível concentrar a coleta nesta empresa em um único período.

4.6. Limitações da pesquisa

No desenvolvimento desta pesquisa, mesmo adotando-se procedimentos metodológicos considerados adequados, detectou-se algumas limitações que merecem o devido destaque.

Primeiramente, o método de estudo de multicasos, apesar de permitir uma ampla e intensiva abordagem das variáveis escolhidas, reserva-se à análise específica das empresas estudadas. Não há, portanto, a possibilidade de generalização das conclusões encontradas para outras organizações (Trivinões, 1987). Com um certo cuidado, porém, os dados e as conclusões encontradas podem ser úteis para a análise de outras organizações com características organizacionais semelhantes às aquelas estudadas na presente tese de doutorado.

Em segundo lugar, os dois tipos de instrumentos de coleta de dados utilizados na investigação podem causar pequeno viés na análise. Na entrevista não estruturada o viés pode ocorrer na forma de elaboração das perguntas complementares ao roteiro previamente estabelecido. Neste caso, se teve um cuidado especial para não se causar “gafes” que comprometessem o andamento das entrevistas. Além disso, a utilização de um gravador na execução das entrevistas, sem dúvidas acaba inibindo num primeiro momento os entrevistados. Quanto ao questionário estruturado composto de perguntas fechadas, mesmo com a realização de pré-teste, podem ocorrer falhas na sua elaboração. Acrescenta-se, porém, que não se percebeu nenhum fato que mereça ser ressaltado para este caso.

Finalmente, cumpre destacar, ainda, que as variáveis pesquisadas, mesmo sendo consideradas significativas, conforme exposto no capítulo dois, não esgotam as possibilidades do tema em questão. Sendo assim, outros indicadores certamente poderiam ser também utilizados para a verificação do problema de pesquisa proposto.

Ressalte-se, no entanto, que a seleção dos indicadores empregados restringiu-se ao alcance dos objetivos estabelecidos para esta investigação, na qual se considera plenamente atingido.

5. AS EMPRESAS PESQUISADAS

Como foi descrito no capítulo anterior do presente trabalho, pesquisou-se os dirigentes empresariais de duas organizações brasileira de grande porte. Uma das organizações pesquisadas foi o Beto Carrero World S.A., localizada no Município de Penha no Vale do Itajaí em Santa Catarina, que é classificada como um dos maiores parques temáticos do mundo.

A outra organização analisada foi a SUL-E eletrodomésticos S.A., que fabrica os eletrodomésticos das marcas ENXUTA e BESSER, tendo sua sede localizada na cidade serrana de Caxias do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul.

5.1. Beto Carrero World S.A.¹⁸

Na seqüência são descritos o histórico, a finalidade e a estrutura organizacional da empresa.

5.1.1. Do sonho à realidade

No início parecia mais um sonho de um menino pobre que ajudava o seu pai, no trato e manuseio de animais, em uma das grandes fazendas no interior do Estado de São Paulo. No entanto, para João Batista Sérgio Murad, nascido em São José do Rio Preto no interior paulista, que se tornou conhecido pelo nome artístico de Beto Carrero, aquele sonho se transformou em realidade. Corajoso e idealista, ele partiu em busca de seus objetivos acumulando experiências em diversas áreas profissionais, como por exemplo, a de radialista, a de publicitário e a de fazendeiro, mas foi nos heróis de infância que ele buscou a inspiração para a criar o Cowboy Beto Carrero, bem como a idealização e a construção de seu parque temático.

¹⁸ Esta seção foi fortemente baseada no “release” fornecido pela Diretoria Administrativa e Financeira do Beto Carrero World S.A.

Após inúmeras viagens a parques temáticos no exterior, de várias pesquisas de mercado e da contratação de profissionais qualificados, o parque temático Beto Carrero World começou a ser edificado no final da década de 80 para ser inaugurado no dia 28 de dezembro de 1991. Desde então vem crescendo e já é apontado como o maior centro de lazer da América Latina e o quinto maior parque temático do mundo.

Nas palavras de um dos diretores que acompanha o sócio-proprietário há muitos anos, o *feeling* e a visão empreendedora do empresário João Batista Sérgio Murad foram decisivos para a escolha da cidade de Penha como o local para a edificação do parque temático Beto Carrero World. Acrescenta que a beleza natural do local, a disponibilidade de recursos humanos qualificados e a facilidade de acesso pela já existente estrutura turística aérea, terrestre e marítima também foram decisivos para esta escolha.

O percurso terrestre pode ser feito através das BR-101, que liga os Estados do Paraná ao do Rio Grande do Sul pelo litoral catarinense ou pela BR-470 que permite o deslocamento do litoral ao oeste do Estado de Santa Catarina e a Argentina. As opções marítimas e aéreas, por sua vez, são através do sistema portuário de Itajaí e através do aeroporto de Navegantes distantes, respectivamente, a 15 e a 10 Km da empresa.

O Beto Carrero World vem se destacando como o mais relevante empreendimento turístico no Estado de Santa Catarina e o principal responsável pelo aumento anual do fluxo de turistas, reforçando a idéia de seus dirigentes em transformar o balneário de Penha em uma espécie de "*Flórida brasileira*" aos moldes da *Disneylandia norte-americana*.

O parque conta com uma área 14 milhões de m² de terras contínuas, das quais somente 1,5 milhões de m² estão ocupados, 5 milhões de m² estão destinados, exclusivamente, a preservação da mata atlântica e das belezas naturais da região, restando cerca de 7,5 milhões de m² para a sua ampliação. Nos dias atuais o Beto Carrero World já é considerado um parque temático de sucesso comparável a empreendimentos de renomes internacionais como: a Disneyworld, a Universal Studios e a Busch Gardens.

O seu sucesso, *orgulhosamente brasileiro* como gostam de destacar os seus dirigentes, é apontado aos grandes investimentos feitos em equipamentos, diversões eletrônicas, atrações artísticas e o adestramento de animais. O parque oferece uma

ampla área de estacionamento e serviços complementares, visando o conforto, a segurança e o bem estar aos seus usuários.

5.1.2. O que é o Beto Carrero World?

Ele é um parque temático que possui uma ampla infra-estrutura inserido dentro dos padrões internacionais de segurança, caracterizado em centros de lazer e entretenimentos que estão subdivididos em sete zonas temáticas, quais sejam: a avenida das nações, o mundo animal, a vila germânica, o velho oeste, a ilha dos piratas, a aventura radical e a terra da fantasia. Cada uma das zonas temáticas oferece ambientes culturais, de lazer e entretenimento, visando atender os mais diversos anseios de seus visitantes.

Dos ambientes culturais destacam-se:

a) *O castelo das nações:* é uma réplica de uma construção medieval com cerca de 10.000 m², onde uma das torres possui cerca de 45 metros de altura que pode ser visitado através de um elevador panorâmico que proporciona uma das mais belas vistas do litoral do balneário de Penha. Neste espaço funcionam também as bilheterias do parque, a *griffe* Beto e Betinho Carrero, lojas e agência bancária.

Para os próximos anos, segundo o diretor de planejamento e de marketing, está previsto a construção de um trem, estilo panorâmico, que ligará o parque ao aeroporto de Navegantes e ao hotel Beto Carrero World;

b) *A praça de eventos:* é o local destinado à realização dos principais eventos artísticos do parque;

c) *Vila germânica:* reproduz a imigração e a cultura do povo alemão que tanto vem contribuindo no desenvolvimento do Estado de Santa Catarina;

d) *Velho oeste:* retrata os hábitos dos cowboys norte-americanos em conflitos com as tribos indígenas daquele país no período de colonização;

e) *Ilha dos piratas:* permite aos visitantes a oportunidade de aprender os costumes e as tradições dos temidos *ladrões do mar*, quer através das edificações e dos barcos daquela época, quer através de bonecos animatrônicos que dão “*vida*” a este espaço cultural.

- f) ***Star World Mountain***: é uma das maiores montanhas russas da América Latina e atinge a velocidade de até 86 km/h a uma altura de 35 metros em seu pico, contando com dois *loopings* em seu percurso;
- g) ***Free Fali***: é um brinquedo que composto de sete elevadores com capacidade para até 4 pessoas que despencam em queda livre de uma altura equivalente a um prédio de 18 andares, podendo atingir até 86 Km/h;
- h) ***Traum Boot 360°***: simula um passeio marítimo em plena tempestade oceânica em um barco com 40 pessoas a bordo;
- i) ***Maximotion***: é um cinema especial que conta com cadeiras instaladas sobre um sofisticado sistema de simulador de movimentos hidráulico, dando ao espectador a sensação de uma viagem espacial, enquanto assiste cenas de um filme que conta as aventuras do homem no espaço;
- j) ***Tapete Mágico***: é um brinquedo na forma de uma gôndola com capacidade para 40 pessoas que gira em torno de seu próprio eixo, atingindo até 30 metros de altura;
- k) ***Trem Fantasma***: tem 400 metros de extensão distribuídos em três andares em todo o seu percurso.
- l) ***Paratower***: é um simulador de pára-quadras que cai de uma altura de 31 metros.
- m) ***Teleférico***: é um passeio aéreo pelo interior do parque a uma altura de 30 metros.

5.1.3. A estrutura organizacional

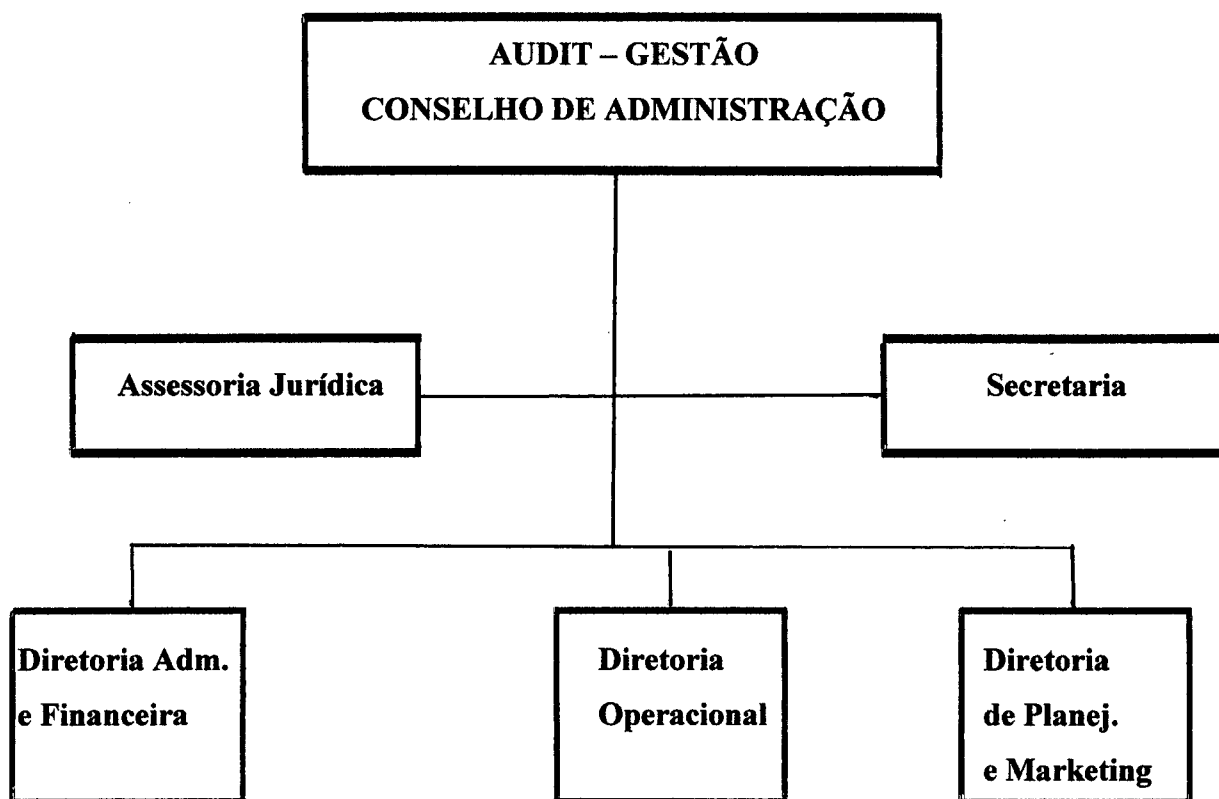
O parque Beto Carrero World emprega cerca de 1.000 pessoas, responsáveis pela manutenção, operação e atendimento ao público e cerca de 200 artistas nacionais. Além disso, durante cada ano, perto de 6.000 pessoas são empregadas de forma indireta para prestar serviços temporário ao parque.

A estrutura organizacional até o final de 98 era composta, exclusivamente, de diretores que acompanharam a trajetória de seu sócio-proprietário. A partir daquele ano, houve uma reestruturação administrativa, tendo sido contratados administradores profissionais para planejarem o crescimento do parque nas próximas duas décadas, passando a funcionar na forma de colegiado. Desde então, a estrutura organizacional (Figura 12) passou a ser integrada por um Conselho de Administração e três diretorias; a Diretoria Administrativa e Financeira, a Diretoria Operacional e a Diretoria de

Planejamento e Marketing. Já o Conselho de Administração é constituído pelos acionistas majoritários, os diretores e alguns gerentes de linha.

Figura 11. Organograma do Beto Carrero World S.A.

ORGANOGRAMA



Fonte: Diretoria administrativa e financeira

A **Diretoria Administrativa e Financeira** tem sob sua subordinação uma gerência financeira que comanda as coordenadorias de finanças, de informática, de recursos humanos, contábil e de suprimentos.

A **Diretoria Operacional** é responsável pela gerência operacional, que tem sob a sua subordinação as coordenadorias de brinquedos, de manutenção, do zoológico, de obras, de shows e de segurança. Esta diretoria é assessorada por uma equipe de engenheiros mecânicos, engenheiros eletricitas, arquitetos e designers, sendo a responsável direta pelo funcionamento e segurança dos equipamentos da empresa.

Já a **Diretoria de Planejamento e Marketing** comanda as gerências de relações com o mercado e de desenvolvimento de mercado, sendo a responsável pela elaboração

e execução do planejamento estratégico de expansão e pela definição das atividades de marketing da empresa.

Ainda para o corrente ano estão previstas revisões de outros setores-chave da empresa, visando a ampliação da melhoria da qualidade dos serviços e do dinamismo empresarial. Para tanto, está sendo implantado um moderno sistema de informatização que atenderá *on line* todos os setores da empresa, permitindo melhorar o atendimento aos visitantes, principalmente, no período de *pico* – o verão.

5.2. A SUL-E¹⁹.

5.2.1. Histórico

Tudo começou em 1930 na cidade de Caxias do Sul, quando o Sr. João Triches fundou uma empresa para atuar no comércio em geral. Duas décadas mais tarde com o falecimento do fundador e com as novas exigências do mercado, a João Triches Ltda. se desmembrou em quatro organizações distintas que passaram a operar sob as razões sociais de: Comercial de Ferros Triches Ltda., Importadora de Ferragens Triches Ltda., Lojas Triches Ltda. e a Metalúrgica Triches Ltda. Naquela ocasião o grupo empresarial Triches passou a ser administrado pela viúva do Sr. João Triches e pelos filhos.

A Metalúrgica Triches dedicou-se à industrialização de travas para carroças e máquinas para a fabricação de massas alimentícias, passando posteriormente a fabricar utilidades domésticas e ferramentas manuais para uso na construção civil comercializadas pelas marcas *Nóbile* e *Metril*.

Mais duas décadas passaram e outros desafios e novos nichos de mercado surgiram para a Metalúrgica Triches Ltda e em 1980 a visão empreendedora e futurista dos seus proprietários fez surgir a marca ENXUTA destinada à comercialização de eletrodomésticos. No início foram fabricadas apenas secadoras de roupa e depois

¹⁹ Esta seção foi fortemente baseada no “release” da empresa fornecido pela Gerência Administrativa e Financeira da empresa.

lavadoras de roupas, lavadoras de louças, aquecedores de ambiente, *toast-grill* e condicionadores de ar.

Do ponto de vista histórico cinco fases se destacam na vida da empresa:

- A primeira fase se deu em 31.7.84 quando a empresa se transformou em Sociedade Anônima, passando a se denominar TRICHES S. A.;

- A segunda fase ocorreu em 31.10.84 quando ela abriu o seu capital social, obtendo o seu registro de Companhia Aberta;

- A terceira fase corresponde a solicitação de cancelamento do registro de Companhia Aberta para permanecer como Sociedade Anônima de Capital Fechado;

- A quarta fase ocorreu em abril de 1991 quando a TRICHES S. A. se transforma em ENXUTA S. A., em decorrência dessa marca ter ganhado credibilidade no mercado nacional; e,

- A quinta fase ocorreu em 30.7.1998 surge a SUL-E eletrodoméstico S. A. da *cisão parcial* da ENXUTA S. A., dando início a industrialização de uma nova marca de eletrodoméstico denominada de BESSER. A marca BESSER surgiu para competir em um nicho de mercado considerado “classe A” de eletrodomésticos. Sendo assim, a SUL-E tem a incumbência de competir neste segmento, tanto no mercado doméstico quanto no mercado internacional, inclusive já está atendendo o mercado argentino e uruguaio.

5.2.2. A SUL-E eletrodomésticos S.A.

A área total de sua sede é de 131.500 m², das quais 44.170 m² são de área construída. As suas instalações são modernas e estão equipadas com máquinas de última geração, onde se destaca o seu parque de injetoras que garante grande autonomia em peças de plásticos, possuindo uma equipe de funcionários altamente qualificados e atualizados aos avanços tecnológicos mundiais o que garante uma situação privilegiada para a fabricação e montagem de seus produtos.

A empresa produz três eletrodomésticos da marca ENXUTA e um da marca BESSER. Os produtos da marca ENXUTA são as secadora de roupas, as lavadoras de roupas e as lavadoras de louças, sendo a líder no segmento de eletrodomésticos compactos no Brasil. A liderança dessa marca é atribuída as constantes inovações dos seus produtos com tecnologia e design moderno, visando atender de forma estreita as

necessidades do mercado consumidor. Para permanecer líder nesse nicho de mercado, a empresa mantém, em todo o território nacional, filiais, representantes comerciais e, cerca de 400 postos de assistência técnica que asseguram ao consumidor uma relação de grande confiabilidade nas linhas de produtos dessa marca.

Nos últimos quatro anos a capacidade instalada de produção média mensal da empresa vem se mantendo constante, tendo obtido um pequeno acréscimo no ano de 1998, conforme pode ser constatado no Quadro 10.

Quadro 10. Capacidade de produção média mensal dos produtos da marca ENXUTA

Produtos/Unidades	1995	1996	1997	1998
Lavadora de Roupas	20.000	26.000	26.000	26.400
Lavadora de Louças	23.000	23.000	23.000	23.000
Secadora de Roupas	40.000	40.000	40.000	55.000

Fonte: documentos da empresa

Como anteriormente mencionado, a marca BESSER surgiu para a empresa penetrar em um nicho de mercado até então inexplorado pela companhia – a de eletrodomésticos destinados a camada da população de maior poder aquisitivo. No momento estão sendo fabricadas apenas as lavadoras de roupas BESSER, mas a previsão é a segmentação do mix de produtos para lavadoras de louças e secadoras de roupas.

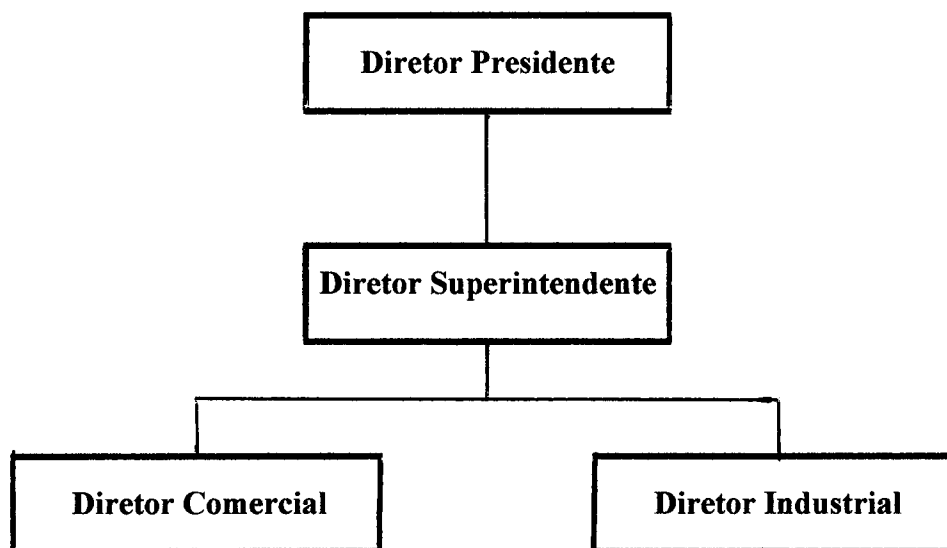
5.2.3. A estrutura organizacional da empresa

A estrutura organizacional da empresa foi redimensionada a partir da cisão anteriormente mencionada, estando constituída do Diretor Presidente, do Diretor Superintendente, da Diretoria Comercial e da Diretoria Industrial (Figura 13). Nos dias atuais a empresa emprega cerca de 700 funcionários que trabalham nas áreas administrativa e operacional.

O grupo de primeiro escalão da SUL-E Eletrodomésticos S. A., está constituída subordinados ao Diretor Superintendente estão as diretorias Comercial, Industrial e as gerências de Controladoria e de informática. A subordinação direta dessas gerências ao

Diretor superintendente deve-se ao fato da relevância estratégica que as mesma apresentam no contexto do mercado em que opera a empresa, no que tange as informações dos ambientes interno e externo.

Figura 12 – Organograma da SUL-E eletrodomésticos S. A.



Fonte: Gerência Administrativa e Financeira

Vale ressaltar que a reestruturação da empresa, além de reduzir os níveis hierárquicos, possibilitou uma aproximação entre os seus diretores, principalmente no que tange a ocupação do espaço físico no prédio da administração central da SUL-E. Essa aproximação tem facilitado, segundo a declaração do Diretor Presidente, interação e co-responsabilidade nas decisões estratégicas da organização. No próximo capítulo, descreve-se e analisa-se os dados coletados na pesquisa.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo é destinado à apresentação e à análise dos dados coletados junto aos dirigentes das organizações Beto Carrero World S.A. e SUL-E Eletrodomésticos S.A.. Nele confronta-se os dados com a fundamentação teórica descrita nos capítulos dois e três. Com isso, busca-se responder ao problema central da pesquisa e atingir aos objetivos traçados no capítulo correspondente a introdução desta tese.

A análise está estruturada em dois momentos distintos: inicia-se com as considerações e descrições dos dados pertinentes ao Beto Carrero World S.A.. No segundo momento são apresentados os dados referentes a SUL-E eletrodomésticos S.A.. Em cada caso, são ressaltadas as posições dos entrevistados quanto à efetiva utilização do pensamento racional lógico, da intuição e da criatividade no processo de administração estratégica em sua empresa. Vale ressaltar uma vez mais que não se teve a intenção de comparar os resultados obtidos entre as organizações foco desse trabalho.

6.1. A empresa Beto Carrero World S. A.

Os dirigentes entrevistados no Beto Carrero World têm posições particulares em relação à efetiva utilização do pensamento racional lógico, da Intuição e da Criatividade no processo de administração estratégica em sua empresa. As particularidades são tanto no sentido temporal, quanto nos aspectos relacionados as atividades profissionais que exercem em sua área de atuação. Mesmo assim, eles são unânimes em admitir que as referidas variáveis ocuparam, e ainda ocupam, lugar de destaque no gerenciamento estratégico dessa empresa, conforme é exposto na seqüência.

6.1.1. O pensamento racional lógico na administração estratégica do Beto Carrero World S.A.

No entender dos diretores entrevistados o pensamento racional lógico tem sido utilizado de forma efetiva no processo de administração estratégica empresarial. Eles destacaram que aproximadamente nos três primeiros anos de funcionamento do parque

temático esse tipo de pensamento administrativo era usado, com mais intensidade, apenas pela Diretoria Operacional. Relataram ainda que o principal motivo para a citada diretoria utilizar-se do pensamento racional lógico em suas atividades organizacionais deve-se ao fato da mesma ser responsável, tanto pela segurança dos clientes quanto pelo perfeito funcionamento dos equipamentos da empresa. Além disso, eles acrescentaram o fato de o referido setor operar com dados matemáticos e estatísticos que privilegiam este tipo de raciocínio. Nas demais áreas administrativas, segundo estes executivos, o pensamento racional lógico não merecia maior atenção por dois motivos: a) a empresa estava se estruturando, e b) havia uma carência de informações sobre o ramo de entretenimento que propiciasse esse tipo de análise gerencial naquela ocasião.

As opiniões sobre as causas da utilização da referida variável no processo de administração estratégica dessa empresa são bem interessantes. Para o Diretor de Planejamento e Marketing a utilização do pensamento racional lógico no referido processo de gerenciamento organizacional,

“é o reflexo de uma aprendizagem educacional formal adquirida e adotada pelos nossos educadores na formação profissional dos indivíduos. Deste modo, ao atingir determinada função diretiva o ser humano procura ver o mundo de modo racional e sujeito a explicações que sejam entendidas e aceitas pelos seus colegas e colaboradores”.

Neste sentido, afirma ainda o referido dirigente empresarial que este tipo de pensamento é,

“exaustivamente treinado no transcorrer de toda a nossa formação profissional, e somos avaliados pelo domínio que demonstramos ter dele. Assim, passamos a entender que tudo se resume a números e estatísticas. O pensamento racional lógico visa a redução das improvisações e dos sonhos inerentes ao ser humano. Por isso, ele é importante na vida organizacional. Aqui em nossa organização não podia ser diferente. Mas para mim este tipo de pensamento não garante o sucesso estratégico em todas as áreas da empresa. Portanto, eu entendo que não é o único e nem sempre o mais importante”.

Complementou, o Diretor de Planejamento e Marketing que, no seu entender, o *“executivo é treinado para trabalhar com informações tabuláveis e mensuráveis que lhe permita debater em cima de números ou, até mesmo, em análises textuais do que ocorreu*

ou poderá ocorrer no ambiente empresarial, tanto interno quanto externo". Do ponto de vista do ramo de atuação da empresa, o mencionado diretor destacou que,

"o pensamento racional lógico predomina, sobremaneira, no sistema de operações dos equipamentos do parque. Naquele setor não pode haver falhas e as análises são frias e matemáticas. Ele corresponde ao cérebro e a imagem da organização, pois no ramo de entretenimento a qualidade e a segurança dos serviços são primordiais. Atento a isso é que se mantêm um grupo de engenheiros responsáveis por nos repassar as informações através de planilhas e cálculos, tudo dentro de uma lógica racional. Eu posso afirmar que no referido setor a utilização da criatividade existe, mas em menor grau do que o pensamento racional lógico. Já a intuição tem uma participação ínfima, quase nula, pelo elevado risco que traz para a imagem da empresa".

Como se pode perceber, as declarações deste dirigente empresarial são congruentes àquelas destacadas, por exemplo, por Levy (1986); Penna (1987); Motta (1988); Vergara (1991); Morgan (1996) e Pidd (1998).

Já o Presidente do Conselho de Administração entende que o pensamento racional lógico *"colabora no processo de análise e na resolução de problemas organizacionais passíveis de serem mensurados"*. Para ele o referido pensamento,

"é uma ferramenta muito importante para o gerenciamento empresarial, porque possibilita aos decisores a busca de consenso a partir de dados concretos, principalmente, quando se tem a possibilidade de se utilizar a informática para a obtenção, armazenamento, cruzamentos de dados e divulgação dos mesmos na esfera da direção da empresa. Não se deve esquecer, porém, que as análises desses dados são feitas pelo homem e, portanto, sujeitas a falhas de interpretação dos mesmos".

O mencionado dirigente empresarial fez questão de sublinhar que em suas atividades administrativas ao longo do tempo nesta empresa, o pensamento racional lógico nunca ocupou o primeiro lugar em suas decisões. Ele citou que a maioria de suas decisões foi apoiada em sua intuição, acrescentando que tal pensamento *"atua como um balizamento para as decisões mais complexas que exijam um detalhamento técnico e financeiro acurado, principalmente, quando a questão está relacionada a segurança e o bem estar do cliente"*.

Ressaltou, também, que a grande vantagem de se utilizar o pensamento racional lógico é o fato dele possibilitar uma profunda discussão sobre os dados financeiros com a participação de todos os diretores. Desta maneira, disse ele, pode-se conseguir a

integração e a co-responsabilidade de todos nas ações estratégicas da empresa. Além disso, salientou, que esse tipo de pensamento gerencial é adequado *“para os casos em que as projeções destinam-se ao curto ou médio prazo ou, ainda, quando o ambiente está favorável e estável”*.

Tal declaração permite identificar uma estreita relação entre as palavras do mencionado dirigente empresarial com a tipologia de Bock et al. (1999) ao destacar duas dimensões-chave do pensamento estratégico explicado pelo quadrante perto e distante da certeza versus perto e longe do consenso, confirmando que a utilização do pensamento racional lógico é mais adequado nas situações em que o ambiente externo é estável ou pouco turbulento.

Ainda para o Presidente do Conselho de Administração a maior desvantagem de se privilegiar esse tipo de pensamento gerencial é o fato de se passar a *“admitir que somente o óbvio vai acontecer. Neste caso, acabamos desprezando as mudanças e a própria evolução tecnológica, política e social que circundam a organização”*, e complementa que *“fugir desse gesso ‘burocrático’ requer do executivo intuição e muita criatividade, pois são essas as variáveis que permitem que se dê saltos qualitativos e se consiga um diferencial competitivo que os nossos concorrente não imaginam. Isso é o que se pode chamar de surpresa ou inovação estratégica”*.

Neste sentido, fez questão de destacar que os seus concorrentes não são somente os parques temáticos, mas também, os hotéis fazenda, as atrações artísticas nas praias da região, as reservas hidro-minerais, dentre outros. Desta forma, defende que *“tem que haver uma sinergia entre nós e os nossos concorrentes indiretos. Só assim é que todos ganham”*. Do ponto de vista teórico, pode-se observar que tais opiniões vão ao encontro das colocações de Idenburg (1998); Hamel e Prahalad (1995) e Prahalad (1998).

Em vários momentos da entrevista, tanto o Diretores de Administração e Finanças quanto o de Planejamento e Marketing destacaram que a efetiva utilização do pensamento racional lógico em sua empresa *“é prejudicado pela falta de informações precisas sobre o ramo de entretenimento. Esta dificuldade existe em decorrência do ramo de entretenimento estar engatinhado na América do Sul”*. Neste sentido, o Diretor de Administração e Finanças emite a seguinte opinião:

“o esforço para a obtenção de informações é grande, porém se esbarra na falta de dados adequados à realidade nacional, exigindo que se utilize informações internacionais ou que se adapte dados de outros setores da economia para se traçar os rumos da empresa para o futuro. Este

empecilho transforma o pensamento racional lógico em intuição, com uma grande dose de criatividade”.

Os três dirigentes salientam que no ramo de entretenimento o pensamento racional lógico apóia as tomadas de decisões estratégicas que,

“envolvem uma elevada soma de recursos financeiros destinados a investimentos, porém quando a questão é artística ou requer pequenas adaptações estratégica, a utilização da referida variável fica em segundo plano, pois pode acarretar a perda de uma oportunidade. Isto porque ele exige que as decisões sejam alicerçadas em muitas informações que raramente estão disponíveis para o nosso ramo de atividade. Além disso, ele requer tempo e em nossa atividade não se pode perder tempo com minúcias, como por exemplo, a contratação de um artista ou a idealização de um show, já que são atrações temporárias” (Diretor de Planejamento e Marketing).

Já o Diretor Administrativo e Financeiro defende que a efetiva utilização do referido pensamento administrativo *“é vital para o sucesso gerencial de meu setor e da empresa”*, complementa dizendo, *“é relevante manter as informações financeira disponíveis para os meus colegas de modo a apoiarem-nos em suas decisões”*. Ressalta ainda que *“do ponto de vista histórico essa prática gerencial colabora para que possamos acompanhar a evolução financeira da organização e projeta-la para o futuro”*.

No entender do referido diretor, *“há uma tendência natural em se utilizar esse tipo de raciocínio mental na área financeira, por ser uma área que trabalha com informações numéricas e estatísticas”*, mas admite que mesmo nas situações *“em que há um elevado grau de certeza sobre determinada informação técnica, a empresa não se limita apenas a esse tipo de pensamento. Esse tipo de pensamento diminui a possibilidade de mudança, pois privilegia a análise do risco, tornando as ações estratégicas muito mais conservadoras”*.

Comentário semelhante faz o Presidente do Conselho de Administração, emitindo a seguinte opinião:

“o pensamento racional lógico está apoiado, geralmente, em dados matemáticos, precisos e consistentes, porém são frios e demonstram situações estanques que nem sempre são os mais apropriados para o gerenciamento empresarial. Por isso, mesmo se admitindo a sua utilização e importância, precisamos não nos esquecer que ele atua mais como uma ferramenta que ajuda o administrador a dirimir dúvidas sobre a evolução da empresa frente os seus concorrentes diretos e indiretos, bem como o desempenho do nosso setor frente aos demais setores envolvidos no

sistema econômico de determinada região. Jamais se deve compreendê-lo como infalível”.

As declarações dos entrevistados permitem que se relembre que alguns autores já mencionam esse tipo de relação, como Pidd (1998); Cooper e Sawaf (1997); Araújo Santos (1995); Mintzberg (1994) e Hamel e Prahalad (1995), quando alertam que o indivíduo utiliza o pensamento racional lógico em suas ações, principalmente, pelo estilo de aprendizagem formal adquirida em sua vida ou pelo receio de não conseguir explicar as suas posturas estratégicas.

Os entrevistados são unânimes em afirmar que do ponto de vista geral do processo de administração estratégica, o pensamento racional lógico passou a merecer maior atenção nos últimos dois anos. Nas palavras do Presidente do Conselho de Administração, tal fato se justifica porque antes disso,

“o processo de administração estratégica privilegiava o aspecto empreendedor e intuitivo do sócio-proprietário e de seus principais dirigentes da época. A concorrência era mínima no Brasil, além disso, o país atravessava um período de euforia financeira e uma certa estabilidade econômica. Isto também ocorria no Uruguai e na Argentina, nossos principais clientes do Mercosul. A paridade do Real ao Dólar facilitava muito os investimentos com o estrangeiro e o próprio turismo interno contribuía para decisões arrojadas. As variáveis ambientais externas sofriam pequenas oscilações que pouco preocupavam os diretores. Mais recentemente, com a fragilidade da nossa economia e a dos países vizinhos, o pensamento racional lógico passou a ser usado com maior intensidade em todas as áreas da empresa. A própria reestruturação da empresa surgiu de uma análise baseada neste tipo de interpretação administrativa”.

Alertou, no entanto, o referido dirigente que no seu entender,

“embora pareça ser mais cômodo tomar uma decisão estratégica quando se tem uma grande quantidade de dados financeiros e estatísticos, a verdade não é bem essa. Acontece que o processo de administração estratégica é muito dinâmico e imprevisível e, portanto, requer o mesmo dinamismo na coleta das informações. No entanto, as informações, principalmente as econômicas, geralmente chegam com muito atraso para o dirigente nacional. Isto faz com que se trabalhe com as situações do passado ou de um dado momento do mercado que reflete muito pouco a possibilidade de se projetar o futuro para a empresa”.

Essa declaração corrobora as afirmativas de Miles e Snow (1978) quando se refere a estratégia defensiva e, também, a forma empresarial comum nos momentos iniciais das empresas e que é caracterizada através da presença de um líder forte que pode ser o próprio fundador apontado por Mintzberg (apud Stoner, 1985).

Outro ponto ressaltado pelo Diretor de Administração e Finanças é o fato de que o pensamento racional lógico precisa,

“ser tratado como mutável no tempo e no espaço, isto é, possibilitar revisões constantes daquilo que parece ser definitivo e ideal no processo de administração estratégica empresarial. Essa é a única forma da organização não se engessar. Isto porque os diversos fatores externos e internos que interferem no dia-a-dia da empresa, nem sempre podem ser previstos com a devida antecedência. Por outro lado, é indispensável se ter esse tipo de raciocínio lógico na administração estratégica para não se trabalhar no vácuo. Trabalhar no vácuo aumenta a insegurança e tende a aumentar os conflitos interdepartamentais”.

Ele insiste,

“eu defendo que a gente precisa se basear nas informações obtidas através desse pensamento, porque ele nos permite inferir resultados futuros e, ao mesmo tempo, nos permite utilizar outros meios, como a intuição e a criatividade, para se atingir determinado objetivo estratégico”.

Por sua vez, afirmou o Diretor de Planejamento e Marketing que

“na minha área a utilização do pensamento racional lógico foi decisiva na elaboração do plano diretor do parque. Na ocasião foi estudado e previsto um sistema de estrutura de edificação e de equipamentos adequados ao solo da região, bem como à infra-estrutura indispensável para que o parque tivesse sucesso. Praticamente, grande parte do que se previa corroborou-se. Porém, mesmo com todos os levantamentos feitos, algumas decisões foram intuitivas e todas com um elevado grau de criatividade”.

Há um elo entre as declarações desse dirigente empresarial com afirmações expostas por Eisenhardt (1999), Hamel e Prahalad (1995) e Mintzberg (1994), haja vista que os referidos estudiosos das organizações admitem que muitas das decisões estratégicas passam pela intuição e pela criatividade de seus dirigentes.

No que concerne às vantagens que a utilização do pensamento racional lógico proporciona aos executivos no processo de administração estratégica, os dirigentes

pesquisados admitiram que o mesmo possibilita informações com maior precisão das variáveis ambientais, mesmo sabendo-se que pode ocorrer viés de interpretações dessas variáveis em virtude das áreas de atuação ou pelo modo de se interpretar determinado fenômeno. Isto acontece segundo o Diretor de Planejamento e Marketing porque *“na maioria dos casos dos dados são apresentados de maneira matemática e/ou estatísticas que facilitam as projeções estratégicas mais simples ou aquelas em que as decisões são a curto prazo ou, ainda, em ambientes estáveis”*.

Complementa, fazendo uma observação interessante,

“algumas coisas que os estudos e as análises realizadas através do pensamento racional lógico indicavam como favorável para a empresa deram problemas, porque não se conseguiu acompanhar aquilo que se previa em nosso planejamento e a nossa administração estratégica acabou mascarando resultados que foram desastrosos e quase foram irreversíveis. É por isso que eu posso te afirmar que o pensamento racional lógico é mais perigoso do que a intuição, porque ele dá uma idéia de potência intelectual e pode acarretar falta de comprometimento entre os indivíduos envolvidos no processo estratégico”.

No que concerne ao processo de administração estratégica nos dias atuais da empresa, o Presidente do Conselho de Administração assim se expressou:

“hoje o pensamento racional lógico tem sido utilizado com grande sucesso na área comercial e das vendas de nossos pacotes turísticos. Já se tem as informações que nos permitem estimar as características e a quantidade de público que receberemos em cada período do ano. Este é um dos motivos pelo qual nós informatizamos todo o sistema de controle dentro do parque. Mesmo assim ainda continuamos reféns de algumas políticas econômicas do governo, como a desvalorização do real que podem prejudicar ou até eliminar nossas ações estratégicas”.

Complementa esse raciocínio o Diretor de Planejamento e Marketing com a seguinte declaração:

“na minha área de planejamento e projetos eu posso afirmar que procuro privilegiar o pensamento racional lógico, mas não nego que a minha intuição e a minha criatividade caminham juntas a este tipo de pensamento gerencial. Em alguns casos, inclusive, elas são mais fortes e decisivas. Para mim não há uma fronteira definida em onde começa e onde termina cada uma delas. Isto porque se houver uma excessiva valorização do pensamento racional lógico, nós ficaremos presos ao

passado da empresa e não acompanharemos às mudanças do mercado e nem participaremos do futuro”.

Já o Diretor de Administração e Finanças ressalta que,

“na área de finanças eu tenho que privilegiar o pensamento racional lógico porque as decisões envolvem recursos financeiros. Os recursos financeiros precisam ser administrados estrategicamente como investimentos e não como despesas. É nesse caso que surge a importância do pensamento racional lógico, pois para se investir no desenvolvimento dos funcionários, em equipamentos ou qualquer outro tipo de investimento, nós necessitamos de dados que nos possibilite projetar retornos que justifique os custos dos mesmos. Não há dúvida que nestas situações, a intuição precisa ser desprezada e a criatividade usada com moderação. Além disso, o pensamento racional lógico permite que eu justifique junto ao sócio-proprietário, os acionistas e aos demais diretores as razões pelas quais serão feitos os investimentos”.

Quando indagados sobre os principais motivos para eles se utilizar do pensamento racional lógico no processo de administração estratégica, obteve-se as seguintes opiniões:

- Para o Diretor de Administração e Finanças os principais motivos para a efetiva utilização do pensamento racional lógico são: a quantidade do recurso envolvido no projeto, o risco para a saúde financeira da empresa, o tempo disponível para a decisão e o tipo de financiamento do projeto.
- Já o Diretor de Planejamento e Marketing acrescentou a esses: o porte da empresa, a segurança do público e a imagem da empresa.
- O Presidente do Conselho de Administração, por sua vez, preferiu ressaltar motivos externos, como: a credibilidade da empresa no mercado empresarial, a relação com os governos estadual e municipal, a credibilidade junto as instituições financeiras que trabalham com a empresa e a imprensa que lhes dá cobertura.

6.1.2. A intuição no processo de administração estratégica do Beto Carrero World S.A.

Em relação à utilização da intuição no processo de administração estratégica empresarial, os dirigentes empresariais pesquisados admitem que ela já foi muito

importante para determinar os rumos de sua empresa. Eles entendem que na fase inicial a intuição foi decisiva em muitos momentos cruciais. Neste sentido, destacaram diversas opiniões sobre a referida variável, conforme está sintetizado na seqüência.

Para o Presidente do Conselho de Administração a sua intuição sempre foi tratada com muita atenção. Ele entende que grande parte de suas decisões foram intuitivas, quer pelos *insights* inconscientes quer pela própria experiência diretiva. Ele diz que *“o executivo que não admitir que já usou ou usa de sua intuição no processo de administração estratégica é um privilegiado ou está faltando com a verdade”*. Acrescenta que *“por muitos momentos a minha intuição foi decisiva nas minhas atividades. Principalmente, quando eu não possuía informações numéricas, os dados eram questionáveis ou a urgência da decisão requeria uma escolha desprovida de uma análise minuciosa do que se precisava decidir”*.

Do ponto de vista histórico, o referido dirigente empresarial destacou que,

“No início de funcionamento do parque a intuição era utilizada com maior freqüência. Hoje, até mesmo pela complexidade que a nossa empresa apresenta, nós temos tido mais cautela quando se necessita decidir intuitivamente. Talvez porque aprendemos mais sobre parques temáticos ou porque passamos a ter uma noção mais clara dos riscos que esse tipo de postura estratégica pode causar em organizações em que o fator segurança é prioritário. Razão pela qual sempre tivemos um cuidado especial em não utilizarmos a nossa intuição no sistema operacional do parque. Lá nós temos que ser racionais ao extremo”.

Mesmo assim ele salientou que em muitos casos a sua intuição ainda fala mais alto.

No entender do Diretor de Planejamento e Marketing *“a minha intuição foi forte na fase de elaboração do projeto do parque, na fase de edificação até os dois primeiros anos de funcionamento da empresa, era uma intuição que surgia quando o pensamento racional lógico não me oferecia as respostas que eu precisava”*. A explicação para isso, segundo ele, está no fato de que através do pensamento racional lógico,

“não se conseguiria captar a magia de um parque temático. Naquele período, usávamos a intuição e a criatividade, procurando não ferir o quesito segurança. Além disso, o medo era pequeno porque a empresa também era pequena, mas hoje o processo se inverteu, o medo é grande porque a empresa está grande. Talvez, essa seja uma explicação interessante para se entender a prática da intuição no processo de

administração estratégica empresarial, parece que ela é inversamente proporcional ao medo que se sente”.

Por ter acompanhado todos os passos que antecederam à idealização e à própria construção do parque ele declarou que *“a intuição do nosso fundador foi decisiva na escolha do local em que o parque se encontra”*. Acrescenta que naquela ocasião *“os estudos realizados por empresas especializadas indicavam o Estado de São Paulo como o mais adequado para o nosso empreendimento. Porém, a intuição do Beto Carrero foi em apostar nesse Estado e na cidade de Penha. E deu certo – por sorte? eu não sei”*.

Afirma ainda o Diretor de Planejamento e Marketing que naquela ocasião *“houve muito receio de todos os diretores. Mesmo assim, algo dizia que se devia apostar e ultrapassar o principal problema da intuição – o medo”*. Para ele o que norteou aquela decisão *“era a de que o público iria querer conhecer o parque mesmo sendo construído em um local até aquele momento desconhecido”*. Neste sentido emitiu a seguinte opinião *“quando se usa a intuição o que parece desfavorável hoje, ao longo do tempo pode se reverter em um sucesso. Quando isso ocorre o grupo se une e os objetivos estratégicos ficam mais fortes, porque as dúvidas diminuem”*.

Na concepção do Presidente do Conselho de Administração a intuição é um tipo de pensamento inconsciente que se configura nos momentos críticos e inesperados. Ele defende que não é possível descartá-la, manifestando-se da seguinte forma:

“eu posso garantir que mesmo a gente tentando utilizar ao máximo o pensamento racional lógico, grande parte do que se fez no parque desde a sua idealização passou por um processo de intuição que foi decisiva para se ter atingido o patamar que estamos hoje. Para mim ela ainda continua sendo importante no dia-a-dia do meu setor”.

Em sua opinião a intuição dos dirigentes empresariais que acompanham os passos do Beto Carrero tem sido primordial para o sucesso da empresa. Referindo-se a sua atuação junto a direção da empresa assim se expressou, *“na minha diretoria a intuição sempre foi a base de minhas decisões estratégicas. Às vezes ela se configurava na forma de insights inconscientes, outras vezes como uma resposta a aprendizagem gerencial que eu adquiri ao longo dos tempos”*.

Fez questão de destacar que a sua intuição foi muito utilizada no início das atividades da empresa, pois *“naquela época, a preocupação com o fazer acontecer*

imediatamente era tão forte que não se tinha tempo para planejar exhaustivamente. O medo existia, mas tínhamos que fazer as coisas acontecerem de forma rápida”.

Tais declarações vão ao encontro às teorias descritas, por exemplo, em Chanlat (1992); Vergara e Branco (1994); Nasbitt e Abudermé (1990).

Para o Presidente do Conselho de Administração a intuição e o pensamento racional lógico são complementares, defendendo que *“na realidade, no âmbito empresarial os executivos tentam administrar estrategicamente em cima do pensamento racional lógico, mas as várias situações adversas e turbulentas oriundas do ambiente externo obrigam a utilização da intuição no seu processo decisório”.* Ele complementa esse raciocínio com a seguinte afirmativa:

“acontece que o pensamento racional lógico procura indicar que tudo dará certo se os preceitos existentes forem seguidos. No entanto, o mercado não age de maneira tão previsível e estática como prescrevem os modelos racionais de administração estratégica prescrevem. Por isso, para não se perder tempo e dinheiro acabamos usando a nossa intuição e a nossa criatividade para dar dinamismo ao negócio. É assim que funciona. Tenta-se ser racional e acaba-se sendo intuitivo, mesmo que em muitos casos não se queira admitir”.

O mesmo paralelo sobre o assunto fez o Diretor de Planejamento e Marketing, dizendo que,

“o pensamento racional lógico nos oferece o aparato gerencial conhecido e disponível para todos os executivos que atuam no mercado, possibilitando argumentos para a montagem de um provável cenário estratégico. Todavia é a intuição que vai nos alimentar com informações que não estão nas estatísticas e nos dados frios do pensamento racional lógico. Por isso é que a intuição e a criatividade são complementos decisórios usados, principalmente, quando o pensamento racional lógico é dúbio”.

Ainda na opinião do referido dirigente empresarial, o pensamento racional lógico está perdendo espaço para a intuição e a criatividade *“em decorrência da turbulência ambiental que circunda a nossa economia”.* Desta forma, acrescenta que *“as projeções feitas através do pensamento racional lógico perdem o seu efeito de modo muito rápido. Em muitos casos, quando se termina de analisar determinada variável surge um fato novo que modifica ou anula toda aquela análise”.* Relata ainda que dependendo da situação e do

que precisa ser decidido *“é preferível apostar em nossa intuição e em nossa criatividade para não perdermos o time do investimento”*.

Quando indagado sobre essa variável o Diretor de Administração e Finanças fez a seguinte exposição:

“eu particularmente utilizo muito a minha intuição nos casos em que preciso terceirizar alguma atividade dentro do parque e até mesmo na contratação de artistas. Nestes casos, o feeling fala mais alto do que qualquer curriculum vitae ou dado quantitativo sobre o nosso colaborador. Isso tem dado certo, mas admito que nas operações financeiras e no processo de funcionamento dos nossos equipamentos a intuição é, praticamente, nula. Já a criatividade em ambos os casos é bastante utilizada”.

Em diversas fases da entrevista os dirigentes pesquisados destacaram alguns exemplos em que a intuição foi decisiva no processo de administração estratégica da empresa. Uma delas foi destacada por todos os dirigentes empresariais analisados. Segundo eles, meses antes dessa pesquisa ser realizada, havia um projeto pronto para implantarem mais um parque temático de grande porte no interior do Estado de São Paulo. Eles afirmaram que todos os detalhes técnicos exaustivamente estudados através do pensamento racional lógico garantia o pleno sucesso do novo investimento, mas a intuição “falou” mais alto. Sobre este episódio o Presidente do Conselho de Administração assim se manifestou:

“acontece que para concretizar o novo investimento nós teríamos que usar recursos de terceiros. Isto nos desencorajou. Foi quando a nossa intuição apontou para o lado oposto e decidimos dar um tempo. Para a nossa surpresa, no início desse ano, o Real se desvalorizou em quase cem por cento. Pelo pensamento racional lógico isso não ocorreria tão cedo. Se foi sorte eu não sei. Acontece que a nossa intuição colaborou para que não houvesse o provável endividamento da empresa, pois necessitamos importar muito dos componentes operacionais do parque. Esse exemplo, parece que confirma que ainda utilizamos da nossa intuição no processo de administração estratégica”.

Pode-se perceber pelo que foi exposto até o momento que há uma similaridade entre os relatos apresentados e posições teóricas que indicam a complementaridade entre o pensamento racional lógico, a intuição e a criatividade no processo de administração estratégica empresarial, corroborando por exemplo, Bock (1999); Hamel e Prahalad (1995); Mintzberg (1998).

Além disso, o Diretor de Administração e Finanças destacou que a sua intuição “*é muito usada para fazer a adequação entre o pensamento racional lógico com a parte dúbia existente na administração estratégica*” motivo pelo qual ele admite que “*hoje, mesmo sendo possível interpretar de forma mais adequada e completa os problemas que o ambiente externo poderão oferecer à empresa. Ainda existe muita dúvidas sobre os rumos econômicos e sociais em nosso continente*”, acrescentando ainda que,

“essa falta de regra nos remete a intuir o futuro mesmo que ele contrarie o pensamento racional lógico. Administrar estrategicamente uma organização como a nossa passa muito por esses problemas, porque atuamos num segmento específico de mercado onde o bem que oferecemos não é tangível. Essa me parece ser uma das grandes razões pelo qual a intuição continua sendo utilizada em nossa empresa, mesmo que no momento tenha regredido a sua importância”.

Quando indagados sobre o por que e o quando utilizar a intuição no processo de administração estratégica empresarial, o Diretor de Planejamento e Marketing fez a seguinte explanação:

“a intuição na administração estratégica fica mais aguçada quando se tem experiência. Para mim a intuição é um dos fatores mais importantes, porque é ela quem decide os rumos estratégicos da empresa, principalmente, nos casos em que os dados são escassos, os recursos financeiros disponíveis são reduzidos, o tempo para se decidir é pequeno ou quando você aposta naquilo que a sua intuição afirma, mesmo contrariando todas as informações obtidas através do pensamento racional lógico. Nestes casos o pensamento racional lógico serve para tirar dúvidas a partir de dados quantitativos, mas o que realmente prevalece é a intuição do decisor”.

Acrescenta ainda que a utilização da intuição contribui para a “*rapidez da decisão, pois em muitos casos aponta para um caminho que só poderá ser confirmado em um futuro distante*”. Por isso, assevera ele “*o executivo que utiliza da sua intuição tem uma visão ampla de negócios, enquanto que os executivos que privilegiam apenas o pensamento racional lógico não possuem este tipo de horizonte porque trabalham com os olhos no passado da empresa*”.

Dando continuidade a esse raciocínio o Presidente do Conselho de Administração sublinha que “*a intuição é importante porque permite que se veja lá na frente o que muitas pessoas que estão ao seu redor não querem ou tem medo admitir*”. Exemplifica que

“quando o Beto Carrero sobrevoava essas terras ele já via aqui um parque temático como o que temos hoje. Isso, para mim, é intuir o futuro”.

No que concerne a contratação e a administração estratégica dos recursos humanos da empresa, os entrevistados defendem que a intuição “fala” mais alto. Para o Diretor de Administração e Finanças isto se deve ao fato de que *“a intuição favorece essas questões, pois não existe uma regra adequada e pré-definida sobre o perfil de nossos funcionários e de nossos artistas. O nosso artista tem que ser diferente e muito criativo, mas essas qualidades o pensamento racional lógico não consegue mensurar ou indicar”.*

Complementa o raciocínio da seguinte maneira:

“para mim a chave de sucesso do homem empresarial atual passa pela sua intuição e pela sua criatividade. Estas duas formas de pensamento são as que proporcionam uma maneira inédita de se ver as coisas e uma forma de se contrariar o óbvio, como foi o caso dos que idealizaram o parque. Eles tiveram a coragem de contrariar aquilo que o pensamento racional lógico indicava como a própria escolha da localização do parque. Hoje isto inclusive está servindo para a quebra de nossos paradigmas e de nossos estereótipos sobre as pessoas e sobre as inovações tecnológicas disponíveis a cada momento”.

No que concerne as vantagens e as desvantagens da intuição no processo de administração estratégica os entrevistados manifestaram-se da seguinte forma:

- Para o Presidente do Conselho de Administração a principal vantagem é a rapidez na decisão e maior desvantagem é a maior chance de erro, pois não há parâmetro confiável para mensurá-lo.

- O Diretor de Planejamento e Marketing destaca como vantagens o elevado comprometimento de quem intuiu e o modo diferente de conceber o futuro, enquanto que como desvantagem enfatiza o medo do fracasso se algo correr errado, pois o indivíduo vai arcar sozinho por essa atitude.

- Já o Diretor de Administração e Finanças aponta como vantagem a redução dos custos para a implantação de determinada decisão estratégica e como desvantagem a pequena possibilidade de quantificação e comparação dos resultados auferidos nesta forma de decisão. Ele emitiu ainda a seguinte análise sobre a questão, *“se a soma de recursos empregados em determinada decisão não compromete a sobrevivência da empresa a intuição deve ser utilizada, pois o custo que se empregaria para averiguar as variáveis que podem prejudicar o investimento não justifica outra atitude”.*

Destaque-se que todos os entrevistados são contrários a utilização da intuição na administração estratégica empresarial pela Diretoria Operacional em decorrência do fator segurança já mencionado no decorrer desse estudo. Mesmo assim, os relatos e as posições dos executivos pesquisados são esclarecedores e se aproximam dos fundamentos teóricos encontrados em autores como Fisher (1989); De Bono (1994a, 1994b); Wall e Wall (1996); Hamel e Prahalad (1994; 1995), Mintzberg (1976), dentre outros.

6.1.3. A criatividade no processo de administração estratégica do Beto Carrero World S. A.

Os dirigentes empresariais do Beto Carrero World defendem que a criatividade é um dos maiores desafios do processo de administração estratégica organizacional. Para eles a criatividade é o diferencial mais importante no referido processo gerencial. Alertaram que a grande barreira para essa prática mental do ser humano moderno tem sido a rotina que entrelaça o executivo desse fim de século.

De acordo com os referidos dirigentes empresariais, há em sua empresa uma constante busca de idéias criativas que proporcione saltos estratégicos qualitativos que cause “brilho nos olhos” de seus clientes. A dificuldade, em muitos casos, é operacionalizar certas idéias criativas excelentes. Segundo o Diretor de Planejamento e Marketing da empresa, em muitas situações as idéias não se transformam em realidade “pela escassez de recursos financeiros ou por deficiências técnicas que possibilitem a sua concretização de maneira segura”.

Para eles a criatividade tem sido uma exigência natural em decorrência do próprio ramo de atuação da empresa, devendo ser utilizada em todos os departamentos, pois ela faz parte de toda a história do Beto Carrero World. No entanto acreditam que as idéias criativas fluíram melhor na etapa de implantação e nos primeiros anos de sua operação. Neste sentido o Presidente do Conselho de Administração declara que,

“Da mesma forma que a intuição, a nossa criatividade era mais ativa nos primeiros anos de funcionamento do parque. Talvez porque naquele período tudo estava para ser feito em nossa empresa e os recursos financeiros eram reduzidos. Eu entendo ainda que o porte da empresa e a proximidade física entre os diversos departamentos contribuíam para os nossos insights criativos. Hoje a insegurança econômica e social que atravessa o nosso país tem dificultado as ações criativas, porque não se

sabe o que acontecerá daqui a dois ou três anos, por exemplo, com o Mercosul”.

Posição semelhante tem o Diretor de Planejamento e Marketing sobre essa questão, quando afirma que *“a criatividade de todos os funcionários que participaram da idealização e implantação do nosso parque temático foi fundamental para o sucesso da empresa”*. Acrescenta ainda que *“nos dias atuais, em minha diretoria, a criatividade continua sendo muito utilizada, principalmente, como complemento das edificações e dos equipamentos existentes e até nas sugestões de novas atrações artísticas, mas os tempos mudaram e necessitamos ser mais cuidados”*.

Na concepção do Presidente do Conselho de Administração há uma preocupação expressa do sócio-fundador em se aproveitar ao máximo as idéias e as pessoas criativas na empresa, pois *“acontece que a criatividade não tem regra nem espaço temporal para emergir, muito menos existe um perfil de um indivíduo criativo. Tudo é uma questão de oportunidade e momento”*. Complementa o seu raciocínio afirmando que na maioria das vezes,

“a criatividade surge pela necessidade de se dar algo mais ao nosso público. As equipes que atuam em todos os setores do parque estão treinadas para detectarem o que desejam as pessoas que nos visitam. A criatividade em atender essas aspirações surgem a partir de descobertas criativas que não cansem os nossos clientes, mas sim que lhes ofereça satisfação e o desejo de voltar as nossas dependências. Para tanto, se utiliza a criatividade no processo de administração estratégica do parque para melhorar e causar expectativas positivas aos nossos visitantes. Nós temos a convicção de que o grande sucesso de um parque temático é a constante renovação de suas atrações, dentro de uma rigorosa segurança aos usuários”.

O referido dirigente empresarial defende ainda que *“isso não é uma tarefa fácil de ser conseguida, pois exige que as pessoas se exponham sem ter medo de parecerem ridículas”*. Ressalta também que,

“a criatividade é importante em nosso ramo de atuação porque pode trazer resultados fantásticos. O maior exemplo de criatividade é o próprio parque, nele pode-se dizer que a grande maioria das construções passou por um mergulho criativo dos dirigentes da empresa. Até mesmo nos casos em que se precisou adaptar algumas atrações artísticas ou brinquedos, a criatividade foi o diferencial para se ter o sucesso dos dias de hoje. O interessante é que a prática de determinada idéia criativa gera uma

identidade entre os criador e o produto ou o serviço criado. Isto incentiva os funcionários a buscar novas idéias e de ter mais autonomia para pensar”.

O Diretor de Administração e Finanças, por sua vez, pensa de modo semelhante aos demais entrevistados, pois entende que a criatividade é inerente aos parques temáticos do mundo, pois ela extrapola as atividades operacionais ou ao espaço físico da empresa, mencionando que a criatividade precisou ser utilizada até mesmo para a adaptação da legislação trabalhista de nosso país as exigências comuns a um parque temático. Suas palavras nesse sentido foram:

“por sermos uma organização que atua no setor de entretenimento, exigindo que os nossos funcionários trabalhem em fins de semana e feriados nós tivemos que utilizar de muita criatividade para ultrapassar essa barreira legal e convencer os nossos funcionários a trabalharem nessas datas. Para tanto, tivemos que adotar medidas criativas que servissem de incentivo-extra aos nossos colaboradores sem ferir a legislação trabalhista de nosso país. Neste caso, o pensamento racional lógico pouco contribuiu pois nós tínhamos que adotar medidas criativas e inovadoras para esse segmento empresarial”.

Acrescenta o citado dirigente empresarial que em sua diretoria não foi somente o aspecto da legislação trabalhista que a sua criatividade teve espaço, afirmando que *“nos momentos mais críticos da empresa, as principais decisões estratégicas foram criativas e na maioria das vezes os resultados foram positivos”*, principalmente complementa, *“quando havia limitações de recursos financeiros para implantar determinada atividade que chamasse a atenção dos nossos clientes”*.

Nos dias atuais o parque temático Beto Carrero World é uma empresa de destaque e representativa para a economia do Estado de Santa Catarina, porque inovando tanto do ponto de vista tecnológico quanto artístico sublinham os entrevistados. Para suprir essas exigências o Presidente do Conselho de Administração diz que:

“em nosso parque a criatividade é um desafio constante, até mesmo nas caminhadas diárias que os dirigentes fazem em seu interior. Estas caminhadas visam detectar descontentamentos e captar algumas sugestões dos nossos usuários. Estuda-se as sugestões para transformá-las em idéias criativas passíveis de serem adotadas pela empresa. Assim, quando uma idéia nova chama atenção é feito um estudo técnico detalhado para se tentar operacionalizá-la. Quando isso não é possível naquele momento a

idéia não é abandonada. Ela fica aguardando o momento adequado para a concretização”.

Os entrevistados concordam que a criatividade precisa ser incentivada e utilizada, tanto nas decisões estratégicas que partem de um exaustivo mergulho do pensamento racional lógico quanto daquelas soluções emergidas a partir da intuição de um dos dirigentes empresariais. Desta forma, eles admitem uma estreita ligação da criatividade com todas as etapas que compõem o processo de administração estratégica, pois *“O importante é que se consiga transmitir ao público a magia que deve existir em nossa atividade empresarial de modo profissional, sério e com responsabilidade”* (Diretor de Administração e Finanças).

Para o Presidente do Conselho de Administração a sua empresa é *“um prato cheio”* para a utilização da criatividade em todas as áreas da empresa, ressaltando porém que *“o que muitas vezes dificulta essa prática é a escassez de indivíduos que pensem criativamente, que vejam as coisas de modo diferente, que não tenham medo de errar e que sejam muito observadoras”.*

Reforçando a idéias de que a criatividade é muito utilizada em todas as áreas da empresa, o Diretor de Planejamento e Marketing sublinha que *“no entanto, a de marketing exige posturas estratégicas mais criativas e inovadoras, por isso estamos sempre inventando produtos e atrações diferentes para satisfazer os nossos visitantes”*, advertindo que *“não basta termos uma área de marketing criativa é necessário que as demais áreas estejam sincronizadas para dar suporte as estratégias de marketing”.*

Já o Diretor de Administração e Finanças diz que,

“na área financeira também se utiliza a criatividade na administração estratégica da empresa. No entanto, a criatividade é utilizada para melhorar as análises decorrentes de um pensamento racional lógico. Mesmo assim a criatividade é utilizada com muita cautela, principalmente, quando a soma de recursos financeiros envolvidos é elevada”.

Hoje isto ocorre porque a empresa possui inúmeras informações quantitativas sobre o seu ramo de atuação, bem como monitora os principais indicativos econômicos que possibilitam prescrever as prováveis reações em cadeia que possam afetar as suas atividades. Nos casos em que os recursos financeiros envolvidos no processo de administração estratégica não representam perigo para a saúde financeira da

organização a criatividade tem ocupado um lugar de destaque. Destacou, como exemplo, o referido dirigente empresarial aqueles casos em que os recursos são destinados para o setor de marketing procurar *“agregar valor aos serviços já existentes”*.

Quando se referem ao processo de elaboração de idéias criativas de seus funcionários, os três dirigentes empresariais pesquisados reforçaram o fato da dificuldade que as pessoas têm em emitirem soluções criativas aos seus problemas. Sobre essa questão o Presidente do Conselho de Administração assim se expressa:

“no meu entender a criatividade é uma das tarefas mais difíceis de se operacionalizar, porque as pessoas têm medo de serem vistas como ridículas, até que se permita que exponham as suas idéias. Quando se dá a liberdade para que se expressem as pessoas começam a demonstrar o seu poderio criativo que inclusive causam surpresas agradáveis. Além disso, não é fácil se encontrar pessoas criativas e participativas. Para mim, uma das principais dificuldades em se encontrar pessoas criativas tem sua origem nas nossas escolas e universidades, pois não dão oportunidade aos indivíduos pensarem diferente das regras didáticas pré-estabelecidas pelos nossos manuais educativos. São raras as instituições de ensino que incentivam a criatividade em sala de aula”.

O Diretor de Planejamento e Marketing concorda com a declaração do seu colega dizendo,

“eu entendo que ter idéias criativas por si só já é difícil, mas mais difícil é transformar as idéias criativas em realidade sem ferir os quesitos exigidos para uma empresa de entretenimento, como a segurança dos nossos clientes. Há um paradoxo, pois para conseguirmos atrair o nosso público é necessário que sejamos criativos, intuitivos e racional lógica. Isto porque os recursos destinados ao entretenimento das pessoas, geralmente, são aqueles reservados à poupança pessoal ou quando as demais necessidades dos indivíduos já foram alcançadas. Em outras palavras, nós lutamos pelos recursos que seriam destinados ao investimento dos nossos usuários, por isso ser criativo é uma obrigação de todos administradores da empresa e vem ocorrendo desde a inauguração do nosso parque”.

Desde a reestruturação departamental da empresa que o processo de administração estratégica vem ocorrendo na forma colegiada formado pelos acionistas e pelos principais executivos, neste forum eles buscam a solução para os problemas mais graves e procuram traçar os planos estratégicos e segundo o Presidente do Conselho de Administração, nestas reuniões:

“a criatividade tem sido uma ferramenta indispensável, pois requer estímulos e confiança mútua entre os envolvidos. A nossa prática tem sido a de incentivar que os insights criativos não tenham rótulos do tipo eu fiz, eu criei, mas sim nossa idéia. Esta postura tem contribuído para uma total cooperação de nossos dirigentes”.

Como declara o Diretor de Administração e Finanças *“isto tem contribuído para que muitas das soluções que pareciam difíceis de serem resolvidas acabassem se transformando em sinergia entre todos os departamentos. Para mim, o modelo de administração colegiado favorece esse tipo de postura gerencial por ser participativo”.* Acrescenta que um dos métodos de incentivo a criatividade tem sido o *brainstorming*. Diz ele que,

“com freqüência se faz brainstorming com as nossas equipes de trabalho, visando proporcionar a todos o direito de exporem as suas idéias e de buscarem soluções criativas e inovadoras para a empresa. A única exigência é que não prejudique a segurança e o bem estar de nosso público. As soluções vão desde o atendimento ao cliente, até a renovação dos nossos equipamentos dentro de cada uma das áreas temáticas que foram desenvolvidas no parque. Esse expediente tem surtido o efeito desejado com grande sucesso”.

Em consonância com a colocação do Diretor de Administração e Finanças, o Diretor de Planejamento e Marketing afirma que:

“a utilização da criatividade nas reuniões favorece a participação e eleva o moral dos funcionários, pois eles passam a compreender a importância de participarem ativamente em toda a empresa sem ter o medo de receber críticas se falharem. Para os gestores da cúpula administrativa o importante é ver o grupo buscando soluções aos problemas com naturalidade ao mesmo tempo que se está exercitando a mente de nossos funcionários para ver o futuro a partir de hoje”.

Mesmo com declarações favoráveis a efetiva utilização da criatividade no processo de administração estratégica da empresa, o Presidente do Conselho de Administração fez questão de alertar que *“sempre que houver dúvidas, nós tratamos a criatividade com cautela, pois não se pode correr o risco de prejudicar a imagem da empresa, pois quando surgem idéias inovadoras nós buscamos mensurar os pontos fortes e fracos para não se incorrer em erros fatais”.*

Pode-se constatar através das respostas dadas pelos dirigentes empresariais entrevistados que há a utilização da criatividade no processo de administração estratégica da empresa, desde a fase que antecedeu a sua inauguração. Os principais motivos são a necessidade de inovação, a participação, integração e co-responsabilidade dos funcionários, bem como atender a clientela e melhorar a competitividade uma vez que os seus concorrentes são “invisíveis”, indo desde da caderneta de poupança às possibilidades de entretenimentos gratuitos como as praias da região. Do ponto de vista teórico pode-se observar uma congruência das colocações destacadas com as teorias de Guilford (1950); Amabile (1999); Evans e Russell (1997); Carr (1997); Hesketh (1997); Alencar (1998) que defendem que o diferencial das organizações está no poder criativo de seus dirigentes.

6.1.4. A utilização das variáveis estudadas em cada etapa do processo de administração estratégica no Beto Carrero World S.A.

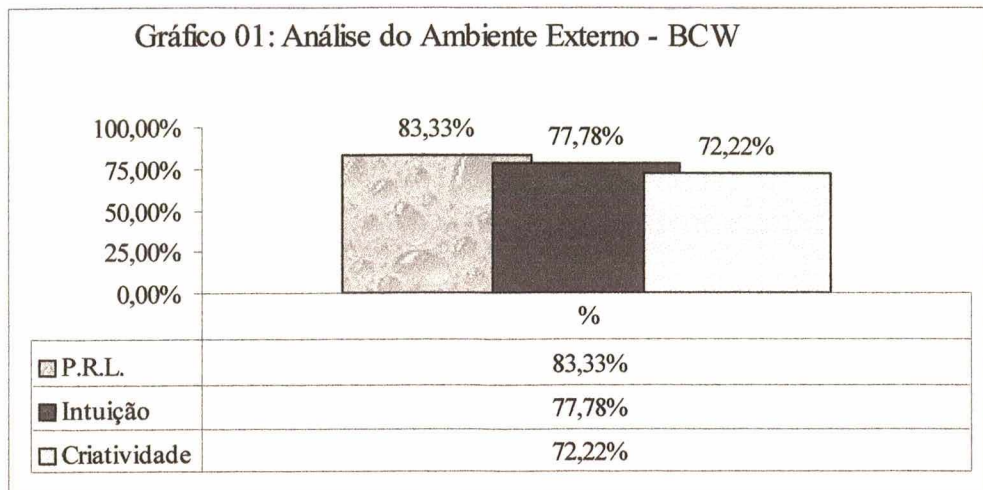
Na seqüência apresenta-se as principais etapas que compõem o processo administração estratégica, conforme defende Certo e Peter (1993). Tais etapas serviram de parâmetro para se analisar a efetiva utilização do pensamento racional lógico, da intuição e da criatividade na gestão estratégica empresarial (*vide anexo 2*).

A Tabela 01 e o Gráfico 01 permitem verificar a média das respostas dos dirigentes empresariais do Beto Carrero World em relação a etapa que corresponde a análise do ambiente externo. Constata-se que as médias das respostas são de 5,00 ou 83,33%, 4,67 ou 77,78% e 4,33 72,22%, respectivamente, para as variáveis pensamento racional lógico, intuição e criatividade.

Tabela 01. Na Análise do Ambiente Externo BCW

	Dirigente A	Dirigente B	Dirigente C	Média	%
P.R.L.	4	5	6	5,00	83,33%
Intuição	4	6	4	4,67	77,78%
Criatividade	3	6	4	4,33	72,22%

Fonte: questionário



Tais dados mostram uma ligeira predominância do pensamento racional lógico na etapa abordada, indicando que o mesmo é considerado como quase sempre utilizado pelos dirigentes empresariais dessa empresa. Destaque-se o fato do dirigente empresarial “C” declarar que sempre utiliza o pensamento racional lógico neste caso. Já o dirigente empresarial “A” assinala que em suas atividades isso ocorre muito, levando a crer que em certas situações ele não se preocupa em interpretar de forma técnica e racional lógico os fatores que permeiam o ambiente externo.

Em relação a variável intuição pode-se perceber que ela, em média, está localizada próxima da alternativa que corresponde a opção definida como *utilizo quase sempre*, permitindo pressupor que esta variável ocupa um lugar de destaque na etapa de análise do ambiente externo. Saliente-se o fato do dirigente “B” assinalar que ele utiliza sempre a sua intuição nesta etapa do processo de administração estratégica em suas ações executivas.

Quanto a utilização da criatividade, constata-se que a sua média está situada um pouco acima do atributo definido como muito utilizado. Note-se que o dirigente empresarial “A” declara que a utiliza mais ou menos, isto é, perto de 50% das vezes em que precisa decidir, enquanto que o dirigente “B” admite que sempre utiliza a sua criatividade nesta etapa do processo de administração estratégica.

Tais informações permitem verificar que todas as variáveis são consideradas na análise do ambiente externo, mesmo havendo a preocupação dos dirigentes empresariais aproveitarem os dados técnicos sobre os fatores que compõem o ambiente externo em suas decisões estratégicas, pela maior facilidade e agilidade na obtenção dos mesmos nos últimos anos, corroborando várias declarações apresentadas anteriormente. Há de se

destacar que os dados indicam que as três variáveis são utilizadas nesta etapa do processo de administração estratégica, reforçando as colocações de Lawrence e Lorsch (1973); Henderson (1998); Tregoe e Zimmerman (1982).

A Tabela 02 e o Gráfico 02 demonstram como os dirigentes empresariais pesquisados consideram as variáveis foco desse estudo em relação a análise do ambiente interno. Nesta etapa do processo de administração estratégica a média das respostas indica que a criatividade (4,67 ou 77,78%) predomina sobre as demais variáveis, ficando situada próxima a alternativa que corresponde ao atributo definido como quase sempre utilizada. Vale ressaltar que para o dirigente “B” a criatividade é apontada como sendo sempre utilizada, enquanto que o dirigente “A” utiliza mais ou menos o pensamento racional lógico na referida etapa da gestão estratégica em sua empresa.

Diante disso é possível inferir que há uma considerável preocupação dos referidos dirigentes empresariais em adotarem soluções criativas no âmbito organizacional. Supõe-se que isto se deve ao fato de que o ramo de entretenimento contribui para esse tipo de postura gerencial.

Quanto a utilização da intuição pode-se constatar que ela está classificada acima da alternativa definida como *utilizo muito*. Já a variável pensamento racional lógico aparece em terceiro lugar na classificação em pauta, reforçando o fato do mesmo estar ligado, mais de perto, ao aspecto de funcionamento dos equipamento e a segurança dos usuários.

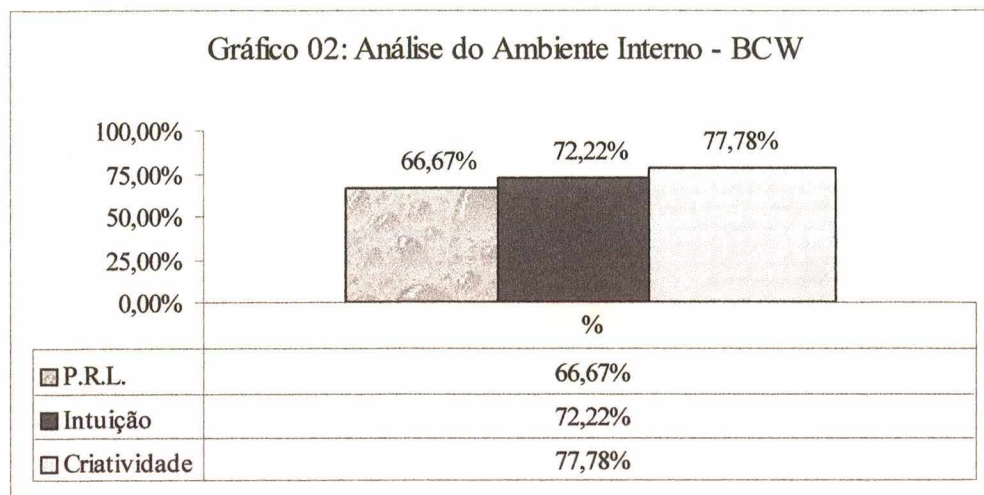
Tabela 02. Na Análise do Ambiente Interno BCW

	Dirigente A	Dirigente B	Dirigente C	Média	%
P.R.L.	3	4	5	4,00	66,67%
Intuição	4	4	5	4,33	72,22%
Criatividade	4	6	4	4,67	77,78%

Fonte: questionário

Supõe-se assim que este procedimento gerencial é rotineiro e padronizado, exigindo pequenas adaptações aos resultados matemáticos e estatísticos que norteiam as operações técnicas da empresa. Pressupõe-se, ainda, que essa observação contribui para que a criatividade tenha sido apontada como predominante, haja vista que em parques temáticos as atrações artísticas e culturais complementam a oportunidade de uso dos

equipamentos existentes na empresa. Do ponto de vista teórico há uma congruência desses dados as afirmações de Bock (1999); Hamel e Prahalad (1995); Hamel (1998).



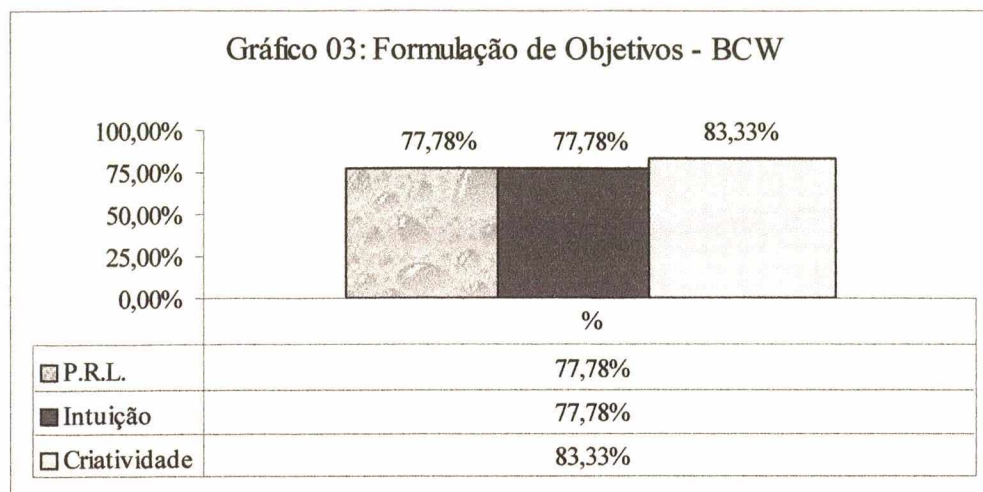
Já na Tabela 03 e no Gráfico 03, percebe-se que a média das variáveis estudadas em relação a etapa do processo de administração estratégica correspondente à formulação de objetivos, a criatividade (5,00 ou 83,33%) predomina, estando classificada como quase sempre utilizada.

Tabela 03. Na Formulação de Objetivos - BCW

	Dirigente A	Dirigente B	Dirigente C	Média	%
P.R.L.	3	5	6	4,67	77,78%
Intuição	4	6	4	4,67	77,78%
Criatividade	4	6	5	5,00	83,33%

Fonte: questionário

Observa-se que tanto o pensamento racional lógico, quanto a intuição tiveram a mesma média (4,67 ou 77,78%), estando situadas um pouco abaixo da alternativa que corresponde a quase sempre as utilizadas. Ressalte-se o fato do dirigente "C" afirmar que o pensamento racional lógico é por ele sempre utilizado, enquanto que o dirigente "B" entende que a sua intuição e a sua criatividade é que são sempre utilizadas nesta etapa do processo de administração estratégico da empresa em questão.



Tais dados permitem entender que os dirigentes empresariais preocupam-se em buscar soluções criativas nesta etapa do processo de administração estratégica, quer pela uso do pensamento racional como uma ferramenta gerencial quer pelos *insights* oriundos de sua intuição, levando crer que na referida empresa, há uma preocupação de renovação das idéias estratégicas. Esta suposição encontra respaldo teórico em Evans e Russell (1997); Alencar (1998); Carr (1997); Amabile (1999), dentre outros estudiosos da Teoria das Organizações que alertam para a relevância da criatividade na gestão das empresas contemporâneas.

Em relação a etapa de Formulação de Estratégias (Tabela 04 e Gráfico 04), pode-se verificar que as médias das respostas dos entrevistados é a mesma para todas as variáveis (4,67 ou 77,78%), sendo classificadas como quase sempre utilizadas. Vale ressaltar que este resultado é possível porque as variáveis são tratadas como não-excludentes.

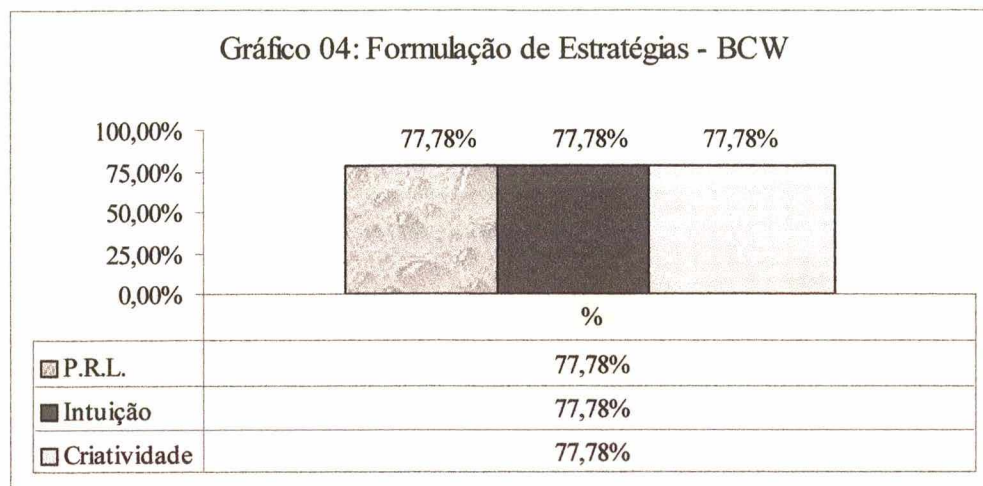
Tabela 04. Na Formulação de Estratégias - BCW

	Dirigente A	Dirigente B	Dirigente C	Média	%
P.R.L.	3	6	5	4,67	77,78%
Intuição	5	4	5	4,67	77,78%
Criatividade	3	6	5	4,67	77,78%

Fonte: questionário

Destaque-se o fato do dirigente “B” admitir que tanto o pensamento racional lógico, quanto a sua criatividade imperar nesta etapa do processo de administração

estratégica, enquanto que o dirigente “A” entende ser a sua intuição que é quase sempre utilizada.



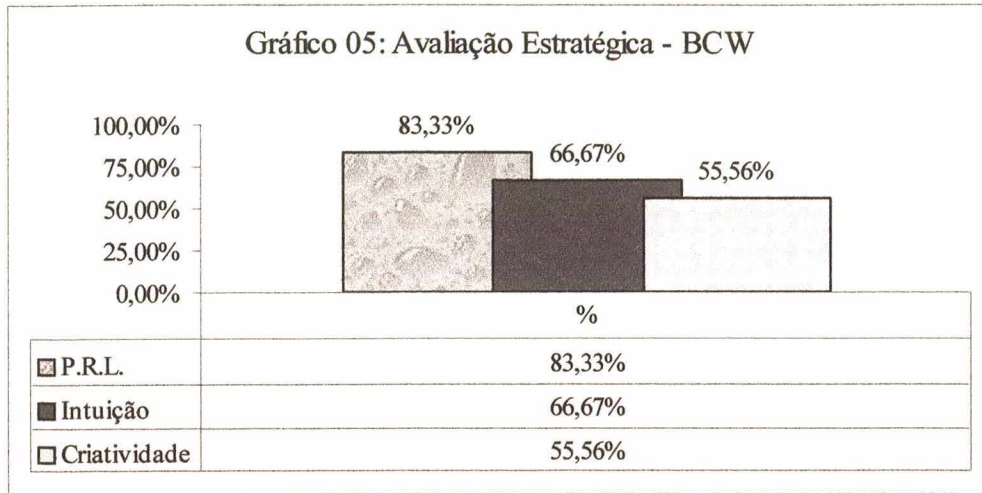
Tais dados permitem pressupor que na etapa da formulação de estratégias empresariais há uma simbiose entre o pensamento racional lógico, a intuição e a criatividade dos dirigentes empresariais entrevistados. Supõe-se que isso ocorre pela empresa atuar em um ramo de atividade atípico à realidade empresarial brasileira ou pela reduzida quantidade de informações sobre o seu setor, conforme foi ressaltado na entrevista gravada. Do ponto de vista teórico há um forte elo desses dados as declarações publicadas por Mintzberg (1994); Stoner (1985); Prahalad (1998) em que admitem que o lado inconsciente do ser humano pode participar nas decisões administrativas.

No que tange à avaliação estratégica da empresa, os dados descritos na Tabela 05 e representado no Gráfico 05, mostram que o pensamento racional lógico (5,00 ou 83,33%) predomina nesta etapa sendo apontado como quase sempre utilizado, enquanto que a intuição (4,00 ou 66,67%) e a criatividade (3,33 ou 55,56%) aparecem, respectivamente, como sendo muito e mais ou menos utilizadas.

Tabela 05. Na Avaliação Estratégica - BCW

	Dirigente A	Dirigente B	Dirigente C	Média	%
P.R.L.	4	6	5	5,00	83,33%
Intuição	4	3	5	4,00	66,67%
Criatividade	2	3	5	3,33	55,56%

Fonte: questionário



No entanto para o dirigente “C” as três variáveis possuem o mesmo tratamento na avaliação estratégica da empresa, enquanto que o dirigente A aponta a criatividade como sendo pouco utilizada.

Tais dados endereçam ao seguinte raciocínio, o de que nas situações em que os dados quantitativos são facilmente obtidos e interpretados o pensamento racional lógico predomina, mas quando esses dados necessitam de um complemento analítico qualitativo a intuição e a criatividade colaboram para a análise.

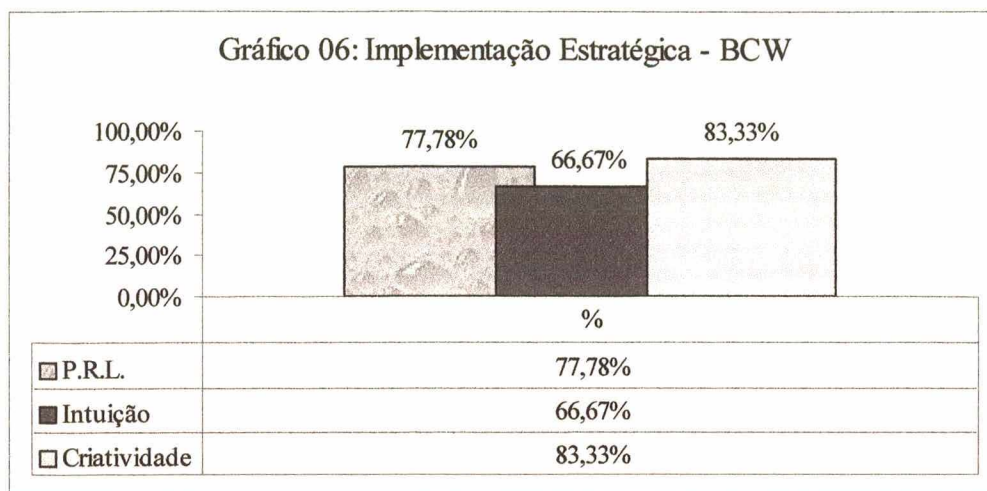
Além disso, pressupõe-se que há uma preocupação desses dirigentes empresariais tentarem imaginar como será o futuro do mercado, atendendo os preceitos teóricos defendidos por autores como Mintzberg (1994); Hamel e Prahalad (1995) e Evans e Russell (1997).

A Tabela 06 e o Gráfico 06 mostram a média das variáveis estudadas na etapa referente à implementação estratégica, indica que há um ligeiro predomínio da criatividade (5,00 83,33%), seguida do pensamento racional lógico (4,67 ou 77,78%) e da Intuição (4,00 ou 66,67%).

Tabela 06. Na Implementação Estratégica - BCW

	Dirigente A	Dirigente B	Dirigente C	Média	%
P.R.L.	3	6	5	4,67	77,78%
Intuição	4	4	4	4,00	66,67%
Criatividade	4	6	5	5,00	83,33%

Fonte: questionário



Já para os dirigentes “B” e “C” o pensamento racional lógico e a criatividade são sempre ou quase sempre utilizadas nesta etapa do processo de administração estratégica.

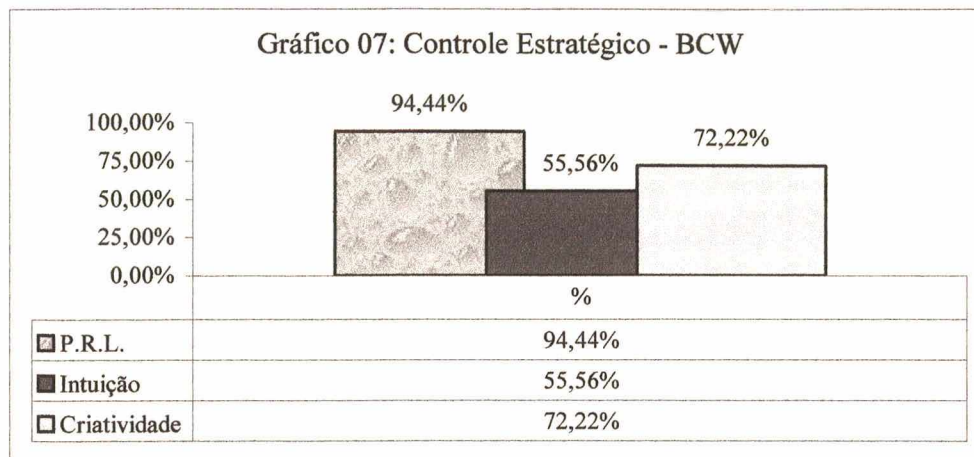
Ao que parece a preocupação desses dirigentes tem sido a de mesclar o formalmente planejado com criatividade dentro do processo dinâmico da administração estratégica. Essa mescla de pensamento contribui para a redução do aparato burocrático comum às empresas na fase de crescimento. Em outras palavras, pode-se admitir uma flexibilidade administrativa que encontra respaldo teórico em Levy (1986); Senge (1990); Mintzberg (1994); Goleman (1995); Hamel e Prahalad (1995); Bock et al. (1999), dentre outros.

A Tabela 07 e o Gráfico 07 demonstram a média das respostas dos diretores pesquisados em relação ao controle estratégico, permitindo observar a predominância do pensamento racional lógico (5,67 ou 94,44%), seguido da criatividade (4,33 ou 72,22%) e da intuição (3,33 ou 55,56%).

Tabela 07. No Controle Estratégico - BCW

	Dirigente A	Dirigente B	Dirigente C	Média	%
P.R.L.	5	6	6	5,67	94,44%
Intuição	3	4	3	3,33	55,56%
Criatividade	3	5	5	4,33	72,22%

Fonte: questionário



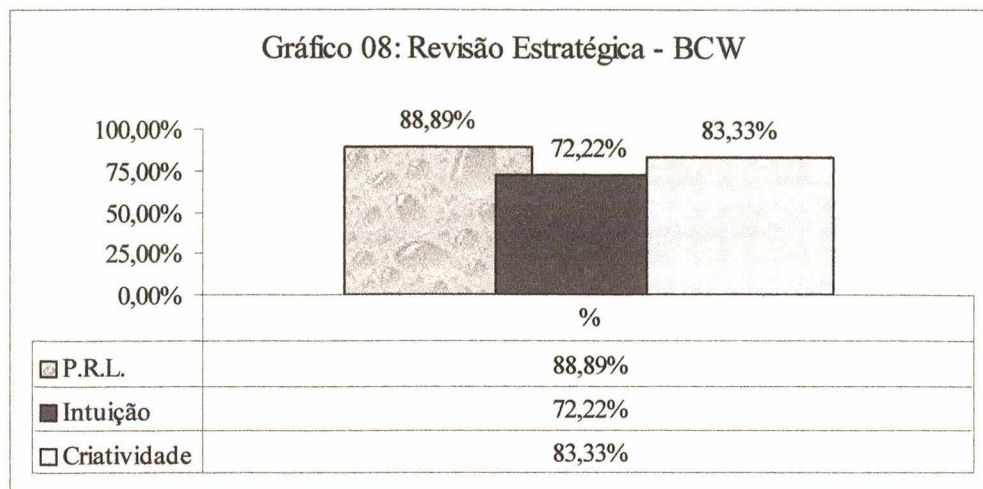
Constata-se, também, que no entender dos dirigentes “B” e “C” o pensamento racional lógico é utilizado sempre. Destaque-se, ainda, que independente dos valores atribuídos as três variáveis todos os dirigentes empresariais assinalaram como sendo o pensamento racional lógico indispensável nesta etapa do processo de administração estratégica, confirma-se, neste caso, as descrições teóricas que destacam a utilização de um modo cartesiano de se controlar as ações estratégicas Vasconcellos Filho e Machado (1982); Miles e Snow ((1978); Oliveira (1988 a, b).

A Tabela 08 e o Gráfico 08 possibilitam visualizar a média das respostas assinaladas pelos dirigentes do Beto Carrero World em relação a etapa de revisão estratégica da empresa. Constata-se que há uma ínfima predominância do pensamento racional lógico (5,33 ou 88,89%) sobre a criatividade (5,00 ou 83,33%) e a intuição (4,33 ou 72,22%). Esse dado não elimina a efetiva utilização da intuição na revisão estratégica, podendo-se interpretar que ela se manifesta como um complemento estratégico.

Tabela 08. Na Revisão Estratégica - BCW

	Dirigente A	Dirigente B	Dirigente C	Média	%
P.R.L.	6	5	5	5,33	88,89%
Intuição	5	3	5	4,33	72,22%
Criatividade	6	4	5	5,00	83,33%

Fonte: questionário



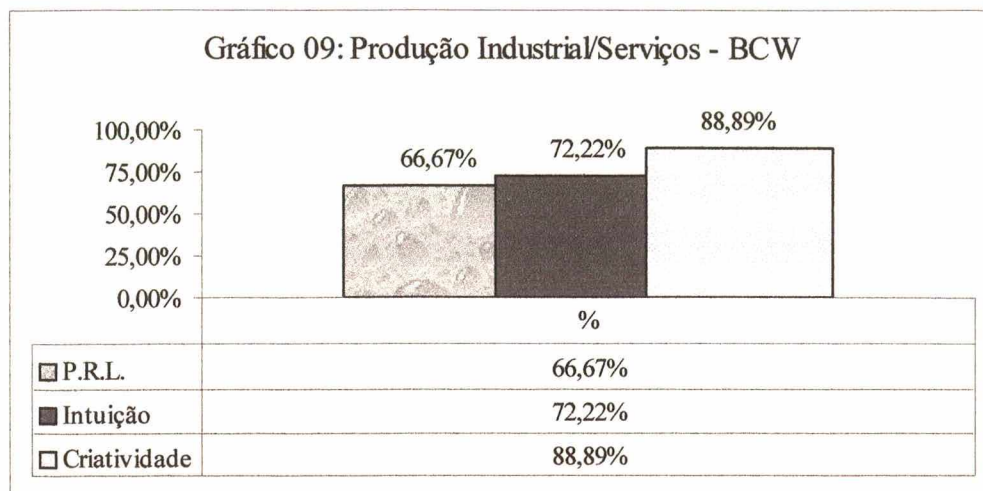
Os dados reforçam a idéia de que o pensamento racional lógico e a criatividade estão situadas em fronteiras mentais difusas e interligadas, como declaram Capra (1983); De Bono (1994); Pidd (1998); Hammer (1997); Carr (1997). Verifique que estes dados cruzados com os referentes a etapa de formulação de estratégias são próximos, corroborando que os dirigentes empresariais da referida organização estão preocupados com os aspectos relacionados a inovação e o dinamismo gerencial, talvez pelo próprio modelo colegiado de gestão adotado nos últimos anos.

Quanto a etapa relacionada a produção de serviços (Tabela 09 e Gráfico 09), observa-se que a média das respostas dos dirigentes pesquisados aponta a criatividade (5,33 ou 88,89%) como sendo a mais utilizada entre as três variáveis estudadas nesta pesquisa. É relevante salientar que a média da intuição (4,33 ou 72,22%) supera a do pensamento racional lógico (4,00 ou 66,67%). Destaque-se o fato do dirigente empresarial "A" assinalar que as três variáveis analisadas possuem a mesma importância nessa etapa gerencial.

Tabela 09. No Processo de Produção Serviços - BCW

	Dirigente A	Dirigente B	Dirigente C	Média	%
P.R.L.	5	3	4	4,00	66,67%
Intuição	5	4	4	4,33	72,22%
Criatividade	5	5	6	5,33	88,89%

Fonte: questionário



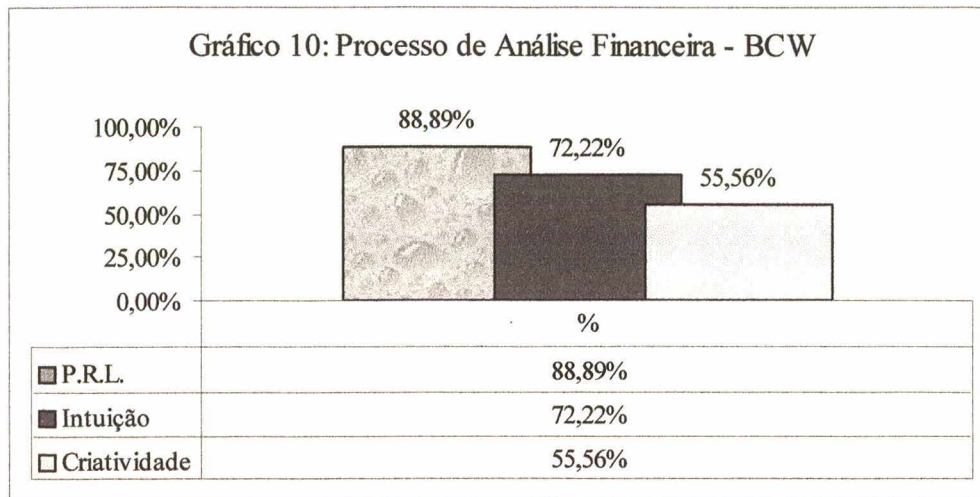
Ao que parece, na etapa referente a produção de serviços nos casos específicos de parques temáticos, a preocupação central é a constante inovação e renovação de suas atrações artísticas como pode ser observado pelos dados demonstrados na etapa anterior referente a revisão estratégica, justificando-se assim os motivos pelo qual os dirigentes empresariais enfatizam a relevância dessa variável, indo ao encontro das ressalvas teóricas emitidas por Cooper e Sawaf (1997); Ray e Myers (1996); Alencar (1998).

A Tabela 10 e o Gráfico 10 mostram como os dirigentes agem no processo de administração estratégica na etapa referente à análise financeira. Neste caso a média das respostas aponta que o pensamento racional lógico (5,33 ou 88,89%) como quase sempre é utilizado, enquanto que a intuição (4,33 ou 72,22%) aparece como sendo muito utilizada na referida etapa da administração estratégica do Beto Carrero World. Já a criatividade situa-se próxima a alternativa que indica ser apenas mais ou menos utilizada. Observe inclusive que para o dirigente “B” a criatividade é considerada como sendo pouco utilizada.

Tabela 10. No Processo de Análise Financeira - BCW

	Dirigente A	Dirigente B	Dirigente C	Média	%
P.R.L.	5	5	6	5,33	88,89%
Intuição	5	3	5	4,33	72,22%
Criatividade	5	2	3	3,33	55,56%

Fonte: questionário



Tais dados reforçam as declarações emitidas pelos dirigentes empresariais na fase da entrevista gravada, quando mencionam que a preocupação vigente é a de utilizarem as ferramentas de informações que dispõem para esse tipo de análise como a internet, jornais e a televisão a cabo. Pressupõe-se ainda que a questão financeira por ser mais cartesiana colabora para que o pensamento racional lógico predomine, justificando desta forma as médias encontradas para cada variável.

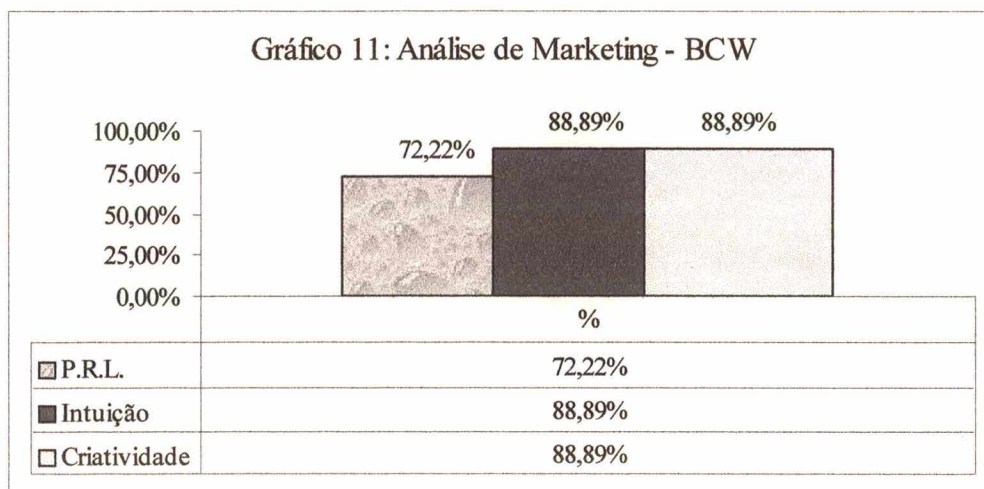
Vale lembrar que a pouca utilização da intuição, pode estar associada ao fato da empresa ter se transformado recentemente em sociedade anônima, requerendo de seus executivos um acompanhamento constante e racional das oscilações do mercado financeiro. Esta suposição vai ao encontro de definições teóricas sobre a questão como por exemplo: Araújo Santos (1995); Oliveira (1997); Vasconcellos Filho e Machado (1982).

Quanto a etapa correspondente a Análise de Marketing (Tabela 11 e Gráfico 11), pode-se perceber que a intuição (5,33 ou 88,89%) e a criatividade (5,33 88,89%) predominam nesta etapa do processo de administração estratégica da empresa, seguidas do pensamento racional lógico (4,33 ou 72,22%). A preocupação com a atipicidade e sazonalidade da empresa parecem ser as causas que justificam essa postura mental estratégica dos seus dirigentes, sem se esquecer do estilo de administração colegiado adotado pela empresa em foco. As percentagens de 88,89% é representativo pois possibilita constatar que as referidas variáveis são freqüentemente utilizadas nesta etapa do processo de administração estratégica.

Tabela 11. Na Análise de Marketing - BCW

	Dirigente A	Dirigente B	Dirigente C	Média	%
P.R.L.	4	4	5	4,33	72,22%
Intuição	6	5	5	5,33	88,89%
Criatividade	6	4	6	5,33	88,89%

Fonte: questionário



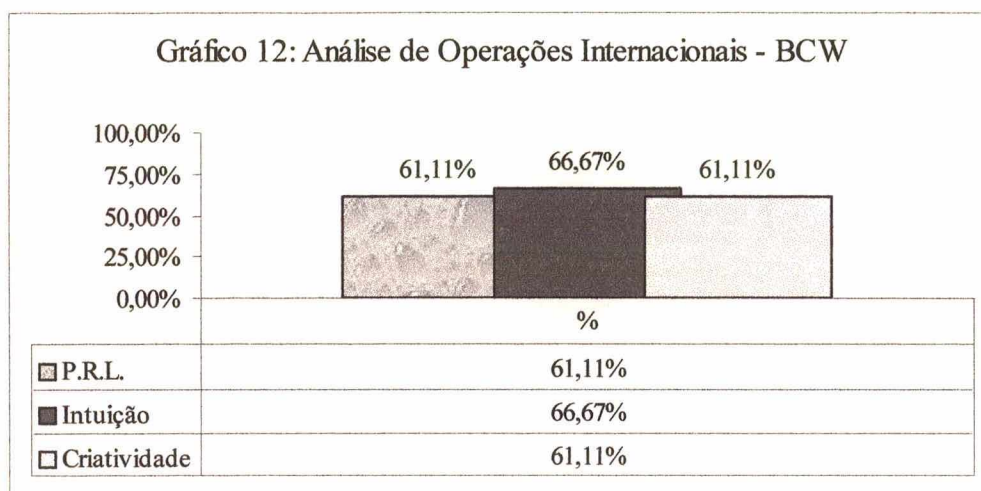
Parece ainda que o fato dos dirigentes empresariais estarem preocupados em apresentar aos seus clientes inovações que lhes chamem atenção e os cativem, pois no ramo de entretenimento essa expectativa necessita ser forte porque a empresa “vende” produtos intangíveis e o cliente procura algo que não imaginava e que lhe causa espanto e satisfação. Para os estudiosos das organizações esses requisitos são atingidos com a utilização da intuição e da criatividade humana, porque requer abstração e a fuga dos princípios lineares do pensamento conforme descrevem Fischer (1989); Carr (1997); Evans e Russell (1997); Hamel e Prahalad (1995), dentre outros.

A Tabela 12 e o Gráfico 12 mostram como os entrevistados agem quando a questão é a análise das operações internacionais em sua empresa. Os dados indicam que não há uma predominância considerável de nenhuma das variáveis estudadas, pois a média das mesmas aproxima-se da alternativa muito utilizada. Observe-se o fato do dirigente “A” admitir que sempre utiliza da sua intuição e da sua criatividade, sendo possível que esta atitude esteja associado pouca informação do mercado internacional.

Tabela 12. Na Análise de Operações Internacionais - BCW

	Dirigente A	Dirigente B	Dirigente C	Média	%
P.R.L.	4	4	3	3,67	61,11%
Intuição	6	3	3	4,00	66,67%
Criatividade	6	2	3	3,67	61,11%

Fonte: questionário



Vale destacar que mesmo com todo um aparato de comunicação e de tecnologia da informação existente principalmente a partir dessa década em nosso país, ainda se tem dificuldades em se obter dados confiáveis de muitos países da própria América do Sul, um dos principais públicos da empresa. Mesmo assim, vale destacar que as três variáveis são consideradas, reforçando a tese dos autores que defendem a inter-ligação das mesmas como, Mintzberg (1992a; 1992b) e Henderson (1998).

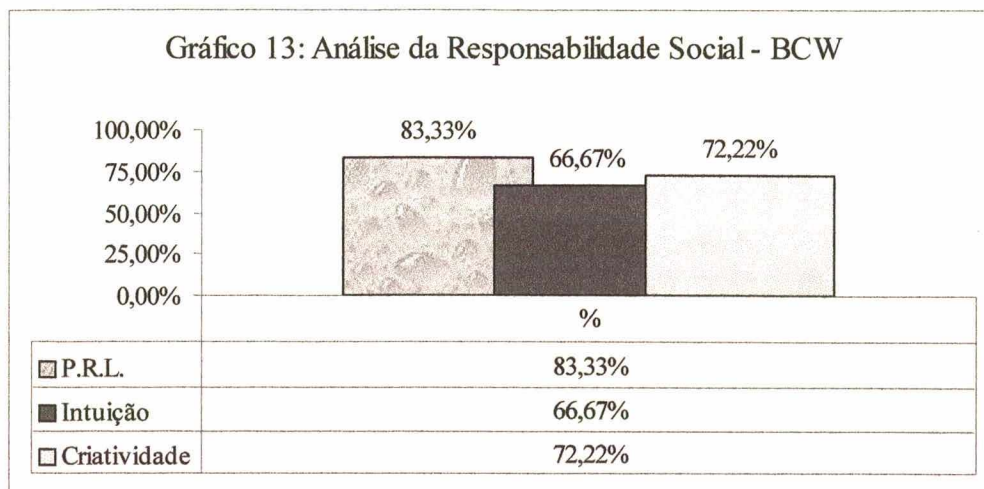
A Tabela 13 e o Gráfico 13 mostram as respostas dadas a etapa definida como análise da responsabilidade social da empresa.

Tabela 13. Na Análise da Responsabilidade Social - BCW

	Dirigente A	Dirigente B	Dirigente C	Média	%
P.R.L.	5	5	5	5,00	83,33%
Intuição	5	3	4	4,00	66,67%
Criatividade	5	2	6	4,33	72,22%

Fonte: questionário

Observa-se há um ligeiro predomínio do pensamento racional lógico (5,00) sobre a criatividade (4,33 ou 72,22%) e a intuição (4,00 ou 66,66%).



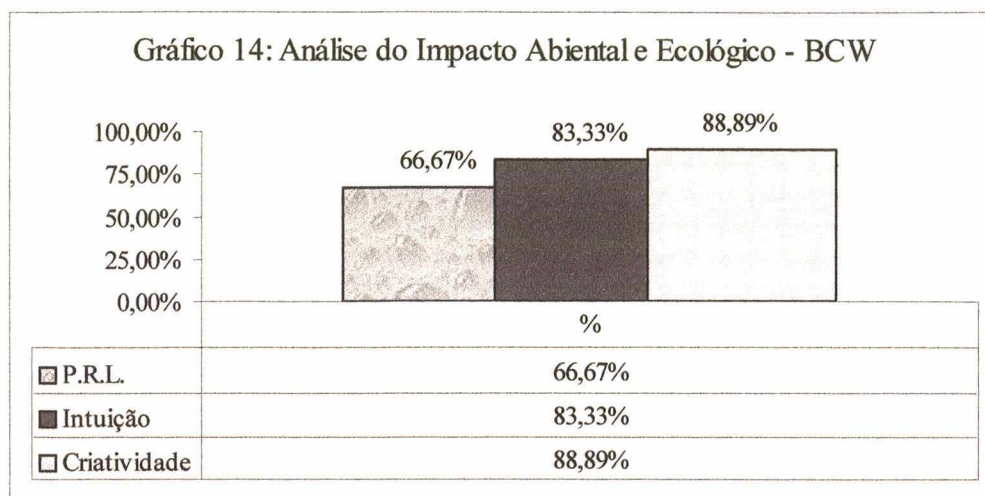
Tais números confirmam a preocupação dos dirigentes do Beto Carrero World em montar um banco de dados que lhes proporcione uma forma adequada e atualizada de acompanhar esta questão, dentro de um estilo criativo e intuitivo oriundo das raízes administrativas da empresa, conforme já foi exposto neste trabalho. Supõe-se ainda que esta preocupação está associada ao crescimento e da reestruturação da empresa, indo ao encontro de Miles e Snow (1979) quando destacam o que denominaram de terceiro grupo de problemas básicos definido como de realinhamento organizacional.

Quanto a etapa do processo de administração estratégica e a análise do impacto ambiental e ecológico da empresa, a Tabela 14 e o Gráfico 14 permitem verificar que a criatividade (5,33 ou 88,89%) e a intuição (5,00 ou 83,33%) são destacadas como sendo quase sempre utilizadas, seguidas do pensamento racional lógico (4,00 ou 66,67%) considerado como muito utilizado. Destaque-se o fato do dirigente “A” apontar que ele sempre utiliza todas as variáveis.

Tabela 14. Na Análise do Impacto Ambiental e Ecológico - BCW

	Dirigente A	Dirigente B	Dirigente C	Média	%
P.R.L.	6	3	3	4,00	66,67%
Intuição	6	5	4	5,00	83,33%
Criatividade	6	5	5	5,33	88,89%

Fonte: questionário



Estes números são congruentes as teorias de autores que defendem a constante simbiose das variáveis foco desse trabalho no processo de administração estratégica como De Bono (1994a, 1994b); Collins e Porras (1998); Burden (1975); Chanlat (1992), dentre tantos.

Finalmente, a Tabela e o Gráfico 15 agrupa as respostas assinaladas pelos dirigentes empresariais do Beto Carrero World em relação as catorze etapas do processo de administração estratégica selecionada para esse estudo. Percebe-se que a média geral das variáveis são praticamente as mesmas, pois o pensamento racional lógico (4,67 ou 77,79%), a criatividade (4,55 ou 75,77%) e a intuição (4,36 ou 72,61%) estão situadas na faixa das alternativas muito a quase sempre utilizadas.

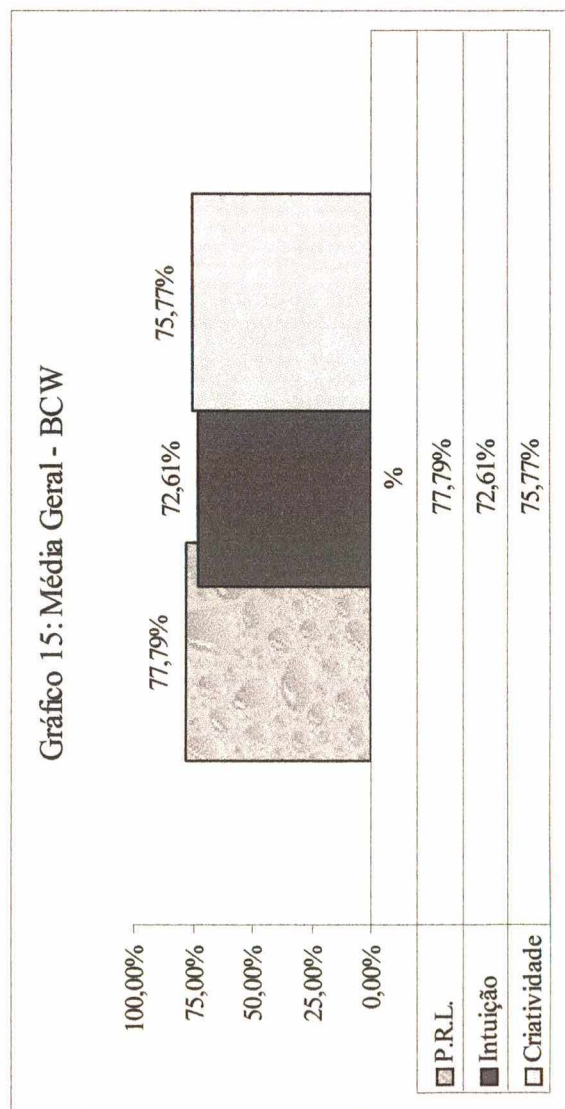
Os dados revelam que as três variáveis estão incorporadas ao processo de administração estratégica, ocupando posições semelhantes no modo dos dirigentes empresariais da organização enfocada definirem os rumos estratégicos de sua empresa. Revelam também que as fronteiras do consciente e do inconsciente competem e se complementam para encontrar soluções aos problemas administrativos.

Esta constatação é relevante, pois aponta para urgência em se rever as tipologias que desconsideram o poderio intuitivo do indivíduo e/ou não mencionam a importância da utilização da criatividade como um diferencial estratégico que permite a inovação e prepara as organizações para competirem no futuro dentro de um aparato racional lógico.

Tabela 15. Média Geral das Respostas - BCW

	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.6	Q.7	Q.8	Q.9	Q.10	Q.11	Q.12	Q.13	1.14	Média Geral	%
P.R.L.	5,00	4,00	4,67	4,67	5,00	4,67	5,67	5,33	4,00	5,33	4,33	3,67	5,00	4,00	4,67	77,79%
Intuição	4,67	4,33	4,67	4,67	4,00	4,00	3,33	4,33	4,33	4,33	5,33	4,00	4,00	5,00	4,36	72,61%
Criatividade	4,33	4,67	5,00	4,67	3,33	5,00	4,33	5,00	5,33	3,33	5,33	3,67	4,33	5,33	4,55	75,77%

Fonte: média das respostas do questionário



Da mesma forma, tais dados corroboram a necessidade de se aprofundar de modo científico os estudos que tratam da inter-relação dessas variáveis no âmbito da Teoria das Organizações, conforme advogam os autores que sublinham os aspectos referentes as atividades mentais do cérebro humano na condução dos fatores conscientes e adquiridos versus aos fatores inconscientes muitas vezes rotulados como sonhos, premonições, privilégios de poucos, mas que não podem ser eliminados das ações dos indivíduos, como por exemplo, Vergara, (1991); Elster (1994); Araujo Santos (1994); Hamel e Prahalad (1995); Mintzberg (1994); De Bono (1994); Ray e Myers (1996), Carr (1997); Bock et al. (1999); Amabile (1999), dentre outros.

Na seqüência são descritos os resultados da pesquisa desenvolvida junto aos dirigentes empresariais da SUL-E eletrodomésticos S. A.

6.2. SUL-E eletrodomésticos S. A.

Conforme descrito na metodologia, na SUL-E eletrodomésticos S.A. foram entrevistados treze dirigentes empresariais (Quadro 09). As respostas sobre o tema em questão são muito esclarecedoras, pois na concepção dos mesmos há um forte elo entre o pensamento racional lógico, a intuição e a criatividade no processo de administração estratégica em toda a trajetória dessa organização. Eles defendem que a utilização das referidas variáveis está associada às oportunidades emergentes no mercado, à evolução e ao porte da empresa, conforme se relata na seqüência.

6.2.1. O pensamento racional lógico no processo de administração estratégica da SUL-E eletrodomésticos S. A.

Para os dirigentes empresariais entrevistados o pensamento racional lógico sempre foi utilizado no processo de administração estratégica empresarial desta empresa, mas apresenta profundidade, relevância e destaque estratégico distinto ao longo do tempo, bem como pelas atividades desenvolvidas em cada departamento. Segundo o Diretor Superintendente *“aproximadamente, nos cinco primeiros anos de funcionamento da nossa organização, o pensamento racional lógico não foi muito*

explorado porque a empresa estava se estruturando administrativamente e buscava conquistar e se solidificar no mercado”. Acrescenta que naquele momento,

“não estávamos preparados para usar essa ferramenta administrativa de modo predominante, pois haviam deficiências comuns a maioria das empresas em fase inicial de operação. Além disso, nós fomos os pioneiros no segmento de eletrodomésticos compactos destinados a população de menor poder aquisitivo, portanto o espaço para a comercialização de nossos produtos era muito amplo, reduzindo a necessidade de se utilizar de forma constante o pensamento racional lógico no processo de administração estratégica empresarial”.

Em complemento a essa declaração, o Diretor Presidente ressaltou que naquela ocasião o mercado e a concorrência eram bem definidos no ramo de eletrodomésticos, não exigindo estudos mais detalhados, pois a participação dos competidores era estática e previsível. Da mesma forma, os produtos industrializados pela então ENXUTA S. A. eram destinados à camada da população não abrangida pelos fabricantes líderes de eletrodomésticos no Brasil, afirmando o referido dirigente que *“faltava até parâmetros para se utilizar de modo estratégico muitas das informações que possuíamos”.*

Ao que parece, tais fatores facilitavam a mobilização estratégica da empresa sem a profunda utilização do pensamento racional lógico na administração estratégica. Neste sentido esclarece o Diretor Superintendente que naquela época *“havia uma fatia de mercado em amplo crescimento no nicho em que atuávamos”.* No entender da maioria dos entrevistados a participação da empresa no mercado era cômoda porque a fabricação de eletrodomésticos compactos e baratos não interessava a maioria dos líderes do setor em questão, principalmente devido a pequena margem de lucro auferido nesse segmento de mercado.

Para eles a utilização do pensamento racional lógico, por ser caro e demorado, aumentava os custos dos produtos e reduzia a margem de lucro indispensáveis para as empresas especialmente nas fases emergentes. Além disso, acredita o Diretor Presidente que a utilização de uma análise detalhada não garantia o sucesso estratégico da empresa, mesmo que pudesse sinalizar para a existência de alguns pontos positivos e negativos do mercado.

Segundo o Diretor Superintendente um outro indicativo naquele momento,

“era o fato de que não se tinha um sistema de informações tão preparado quanto se tem hoje na empresa. O acesso às informações e interpretações

de dados macroeconômicos e da concorrência eram difíceis, pois os sistemas de comunicações, como por exemplo, a internet e tv a cabo eram incipientes em nosso país. Tudo isso acabava encarecendo ainda mais a utilização dessa ferramenta administrativa para se poder elaborar um planejamento estratégico de maneira confiável. Além disso, o segredo industrial era maior e as informações governamentais eram questionáveis e divulgadas com muito atraso”.

Como se pode perceber há uma aproximação das declarações emitidas pelos entrevistados com as teorias desenvolvidas, principalmente por Miles e Snow (1978); Ansoff et al. (1990); Ackoff (1982); Hall (1984); Bethlem (1981 a, 1981b) e Gaj (1987).

Grande parte dos entrevistados destacou que o pensamento racional lógico era bastante usado para as análises técnicas de engenharia da produção, na qualidade dos materiais, na pesquisa e desenvolvimento de produtos, na elaboração de projetos e no setor contábil e financeiro. Neste último, destaca o Gerente Administrativo e Financeiro que *“ele era utilizado mais como um suporte administrativo de acompanhamento gerencial do que propriamente decisório”*.

Em relação as atividades estratégicas inerentes a área industrial da empresa, tanto os diretores executivos quanto a maioria dos gerentes, fizeram questão de salientar que o pensamento racional lógico sempre mereceu a devida atenção no referido setor em decorrência da possibilidade dessas atividades serem repetitivas e por estarem associadas a informações matemáticas e estatísticas que recomendam e facilitam esse tipo de procedimento gerencial.

O Diretor Industrial e os gerentes envolvidos no sistema de produção salientaram que a principal contribuição do pensamento racional lógico no espaço da fábrica foi no sentido de aperfeiçoamento dos produtos industrializados devido as diversas pesquisas e ensaios realizados que ajudaram na melhoria da qualidade e a substituição de diversos materiais que compõem os seus eletrodomésticos. Nas palavras do Diretor Industrial *“isto contribuiu para a solidez e credibilidade dos produtos da marca ENXUTA”*.

Mesmo assim, eles não descartam que, em muitas situações, a intuição e em especial a criatividade dos administradores foram decisivas. Inclusive, no entender de alguns gerentes, o pensamento racional lógico foi em alguns momentos o responsável pelo fracasso no lançamento de certos produtos da empresa, quer pelo excesso de confiança nos dados tabuláveis quer pela desconsideração da intuição e da criatividade dos administradores. Percebe-se a congruência que existe desses fatos as posições

teóricas sinalizadas por Motta e Caravantes (1979); Mintzberg (1973, 1993); Oliveira (1993).

No que tange as suas relações comerciais com o mercado consumidor, eles advertem que na fase inicial de funcionamento da ENXUTA o pensamento racional lógico só era utilizado nas situações que envolviam elevadas somas de investimentos, como na compra de máquinas e equipamentos destinados a industrialização de seus eletrodomésticos, mas nos demais casos prevalecia a intuição e a criatividade dos seus dirigentes empresariais.

Neste sentido o Diretor Presidente diz que,

“o surgimento e o sucesso do grupo TRICHES no ramo de eletrodomésticos compactos estão associados a intuição e a grande criatividade de seus proprietários e administradores, pois estes apostaram em um segmento do referido setor considerado, do ponto de vista racional lógico, de alto risco e inadequado ao poder aquisitivo da classe média brasileira. Além disso, nós precisávamos mudar o hábito da nossa dona de casa desenvolver as suas tarefas domésticas, como as de lavar e secar roupas e também a de lavar louças. Este tipo de mudança é lenta e o pensamento racional lógico pouco contribui. A contribuição foi dada através da análise da tecnologia empregada em nossos produtos e através do uso dos dados matemáticos e estatísticos que garantiram o sucesso dos nossos eletrodomésticos, reforçando a confiança do nosso cliente em nossa marca. É lógico que estrategicamente ele colaborou muito, mas observe, para mim, o pensamento racional lógico foi uma ferramenta ‘oculta’ no processo de administração estratégica da empresa daquela época”.

Pelo exposto constata-se que a utilização do pensamento racional lógico no processo de administração estratégica dessa empresa é apontado como secundário para o sucesso, crescimento e a sobrevivência na fase inicial de funcionamento da mesma, porém a necessidade de sua utilização cresceu com a mudança do mercado de eletrodomésticos, passando a exigir da empresa posturas estratégicas pró-ativas alicerçadas em informações quantitativas e mensuráveis. Ao perceberem estes desafios, a empresa começou a se preparar para a nova realidade, fazendo a reestruturação administrativa e informatizando todas as áreas internas e os agentes externos que prestam serviços direto ou indireto a ela, como os vendedores e as oficinas autorizadas.

Tal expectativa se concretizou no início da década de noventa com os planos econômicos mal sucedidos e danosos às empresas nacionais, bem como a abertura do mercado nacional para os produtos estrangeiros, citando o exemplo do Plano Collor que

desconsiderou a inflação de cerca de 86% do mês anterior a promulgação daquela medida provisória, além de reter parte dos recursos financeiros das pessoas físicas e jurídicas, causando problemas que até hoje têm reflexos negativos (Diretor Presidente).

Desde então, segundo os entrevistados, o pensamento racional lógico vem merecendo um tratamento mais acurado e meticuloso no processo de administração estratégica da atual SUL-E, porque a competitividade ficou mais acirrada com a entrada de novos competidores internacionais, ressaltando o Diretor Superintendente que, *“hoje os nossos concorrentes estão lutando por toda fatia de mercado doméstico, além de criarem barreiras agressivas neste segmento econômico em países que importavam os nossos produtos”*.

Autores como Porter (1986, 1992); Ansoff et al. (1990); Barreto (1993); Bertero (1977); Bethlem (1981a, 1981b) e Fischmann (1987) conceituam ou mencionam teorias que vão ao encontro do que relatam os executivos dessa empresa, principalmente quando se relembra a cadeia de valores defendida por Michael Porter.

Nos dias atuais o pensamento racional lógico tem sido mais utilizado no processo de administração estratégica, em especial nas análises do macroambiente. Segundo as declarações dos Diretores Comercial e do Industrial isto ocorre porque tais análises contribuem para a interpretação dos possíveis rumos econômicos e sociais dos países em que a SUL-E comercializa os seus produtos. Destacaram ainda que esse foi um dos principais motivos para a uma recente reestruturação administrativa da empresa que, inclusive, indicou a possibilidade da industrialização de eletrodomésticos direcionados para a camada da população que possui um poder aquisitivo mais privilegiado. Neste sentido o Diretor Presidente afirma que a,

“a decisão de se lançar os produtos da marca BESSER levou em consideração a possibilidade de se competir nesse segmento de mercado que sempre foi dominado por marcas internacionais. Se no início se intuía essa possibilidade, hoje o pensamento racional lógico colabora para se ter maiores informações sobre as possíveis estratégias que se deve utilizar para que esse produto se solidifique no mercado da mesma forma que ocorreu com a marca ENXUTA”.

Ele adverte que não houve o abandono da utilização dos *insighs* intuitivos e criativos em sua empresa, dizendo que *“ao contrário, hoje é possível intuir e buscar as respostas através do pensamento racional lógico”*, e insiste *“se desde da fundação da empresa a criatividade tem sido o nosso grande diferencial, nos dias atuais essa variável*

necessita ser melhor explorada, principalmente no setor de marketing e de comercialização das nossas marcas de eletrodomésticos". Esta ressalva foi feita pela maioria dos entrevistados que inclusive, salientou o aumento da oferta e alternativas de marca de eletrodomésticos existentes no mercado doméstico.

Nos dias atuais os entrevistados acreditam que a SUL-E está madura e preparada para os desafios estratégicos presenciados neste fim de milênio, pois além dos profissionais estarem capacitados tecnicamente, eles precisam ser muito criativos para moldarem o mercado em favor da empresa. Neste sentido, há unanimidade em admitirem que só sobreviverá aquela empresa que tiver um elevado poder de regeneração e inovar criativamente seus produtos a ponto de surpreender, tanto os concorrentes quanto os seus clientes. Os primeiros através de lançamentos de produtos inéditos e os clientes através de produtos que ultrapasse as suas expectativas e que ofereçam qualidade e preços compatíveis com a realidade econômica do país. Para o Diretor Presidente foi nesse ponto que surgiu os dois maiores desafios da SUL-E o de *"como manter o fôlego para não se tornar repetitivo e como manter uma equipe afinada e motivada a essa exigência, sem inflacionar os custos da produção"*, e acrescenta *"isto só é possível com a utilização conjunta do pensamento racional lógico, da intuição e de muita criatividade"*.

Os relatos dos dirigentes entrevistados além de serem esclarecedores sobre o tema pesquisado, permite confirmar o que assinalam autores reconhecidos da Teoria das Organizações como por exemplo, Etzioni (1984); Hamel e Prahalad (1994; 1995); Mintzberg (1992a, b), Drucker (1987); Gaj (1987) e Hampton (1992), dentre outros.

6.2.2. A intuição no processo de administração estratégica da SUL-E eletrodomésticos S.A.

Na concepção dos diretores executivos da SUL-E a utilização da intuição no processo de administração estratégica apresentou três aspectos básicos, desde a sua inauguração, quais sejam: a) a intuição como um *insight* inconsciente do indivíduo, b) a intuição utilizada na busca da solução de um problema existente, e ainda, c) a intuição decorrente de observações e da própria aprendizagem pessoal do administrador.

Os entrevistados declararam que a intuição tratada como um *insight* inconsciente ou na busca de soluções de problemas está associada a fase inicial até, aproximadamente, o quinto ano de vida da então ENXUTA S. A.. E complementam, a partir do quinto período a intuição passou a ser mais utilizada no sentido da observação e da aprendizagem dos seus administradores ou na que se refere à resolução de problemas organizacionais. O Diretor Presidente e o Diretor Superintendente salientaram que a intuição nunca foi usada de forma única ou autônoma, pois era na maioria das vezes acompanhada do pensamento racional lógico e, principalmente, da criatividade de todos os seus funcionários.

Mesmo assim, o Diretor Presidente menciona que na fase inicial de funcionamento da sua organização a sua intuição e a dos principais diretores predominaram no processo de administração estratégica empresarial, pois naquela ocasião a gestão estratégica do negócio tinha carência de profissionais habilitados para a elaboração de planos estratégicos adequados à fatia de mercado na qual os seus eletrodomésticos eram industrializados. Ele credita esse problema ao elevado custo para a contratação de um executivo que implantasse um sistema de informatização e que facilitasse o mapeamento dos espaços comerciais de eletrodomésticos no Brasil.

E faz uma observação relevante, dizendo que,

“a fronteira entre o pensamento racional lógico e a intuição não é, e nem pode, ser identificada. O que ocorre de fato é que em algumas situações, há um complemento entre a intuição e o pensamento racional lógico, porém em outros casos eles se repelem, pois não se pode identificar uma seqüência entre tais procedimentos mentais. Eu acredito que a intuição é a forma de se lidar com informações não muito lógica que estão armazenadas dentro do subconsciente do indivíduo, mas não no sentido metafísico. Para mim essa é a definição correta da utilização da intuição no processo de administração estratégica”.

A esse respeito acrescenta o Diretor Superintendente que *“é necessário que se alimente as informações consideradas como racional lógica para se ter a intuição e, sobretudo, a maneira na qual o raciocínio lida com estas informações para ser utilizada no processo de administração estratégica”.* Ele observa que na maioria das vezes *“há “n” soluções passíveis de serem adotadas com sucesso na gestão das organizações, exigindo portanto que se use da intuição para decidir”.*

Para ele, o cérebro funciona como um computador que está em constante armazenamento de informações nem sempre correlatas a área de atuação e tem origens

em diversas fontes do conhecimento nem sempre ligadas aos problemas que estão sendo tratados, mas que poderão ser fontes futuras para o gerenciamento empresarial. Portanto, entende que ela pode surgir a qualquer instante e nas mais diversas situações.

Neste sentido, o Diretor Presidente acredita que o ponto alto de sua intuição ocorreu quando,

“em determinado momento, eu imaginei que seria possível produzir e comercializar secadoras de roupas e máquinas de lavar roupas para uma classe denominada de B e C. Até aquele momento, estas camadas da população pouco participavam desse setor da economia. Mas intuitivamente eu entendia que havia um desejo das mesmas participarem e consumirem eletrodomésticos dentro de um preço que coubesse em suas faixas de renda”.

Afirma, ainda, que o mesmo ocorreu com o lançamento da lavadora de louças ENXUTA, pois “tanto o tamanho dos produtos quanto o seu *design* surgiu de nossa intuição de como deveria ser um produto compacto para o mercado brasileiro”, e complementa, “nós intuímos a partir de uma aprendizagem”. Complementando esse raciocínio, o Diretor Superintendente assinala que naquela momento “*não havia muitos dados ou informações que apontassem a reação do consumidor em relação esse tipo de produto*”. Mesmo assim, sem saberem explicar o por quê, havia uma certeza de que tais produtos seriam bem recebidos pelos seus clientes, pois acreditavam que as famílias migrariam cada vez mais para as grandes cidades e não encontrariam tempo e espaço físico para a lavar e secar as roupas.

A partir deste momento a criatividade dos administradores da empresa foi decisiva em todas as fases posteriores a concepção e industrialização dos produtos. Era necessário fazer o cliente aprender a utilizar e incorporar os referidos produtos como um utensílio doméstico indispensável e prático ao cidadão que morava só ou às famílias pequenas. Salienta o Diretor Superintendente que naquele momento “as lavadoras de roupas estavam associadas as famílias com elevado poder aquisitivo, grandes e que moravam em casas enormes. O nosso desafio era desmistificar essa verdade”, por isso, acrescenta “*nós adotamos rota idêntica a dos fabricantes de aparelhos de televisão, porém dentro de uma intuição e criatividade própria e inovadora*”.

Em relação ao momento atual, na concepção do Diretor Industrial em suas atividades, a utilização da intuição tem reduzido a sua participação no processo de administração estratégica porque a empresa cresceu, se burocratizou e o mercado de

eletrodomésticos está mais dinâmico, complexo e competitivo. Neste sentido ele assevera que:

“se multiplicou o risco que se corre em se usar a intuição para o gerenciamento da empresa. Hoje, em decorrência do porte e da fatia de mercado que se conquistou, é maior o volume de recursos financeiros envolvido em cada operação estratégica, exigindo cada vez mais a utilização do pensamento racional lógico como o suporte técnico indispensável às decisões estratégicas” (Diretor Industrial).

No entanto, na área de marketing a intuição continua sendo adotada com elevada frequência, conforme assinala o Gerente de Marketing; *“mesmo com um grupo de profissionais de alto gabarito. Nós precisamos intuir o futuro, pois é ela que nos permite ver além dos limites que os nossos olhos enxergam”*. Para o Diretor Comercial a área de marketing necessita fugir dos padrões existentes exigindo dos seus profissionais pensarem o futuro. Este pensar o futuro requer a intuição e a criatividade de se modificar o previsível, pois esta área trabalha com o sentimento e as expectativas das pessoas não podendo ser padronizada ou mensurada através dos mesmos critérios estatísticos de outros setores gerenciais. Intuir em como será o mercado e apostar na inovação do produto é uma maneira de surpreender, tanto os concorrentes quanto os nossos clientes.

A descrição das idéias do referido diretor confirma os aspectos teóricos emitidos por diversos estudiosos das organizações em especial Hamel e Prahalad (1995) ao afirmarem que é necessário imaginar o que os clientes desejarão no futuro e redefinir o mercado.

Do ponto de vista dos recursos humanos da referida empresa, pôde-se observar no período de entrevista que a equipe de funcionários se especializou e criou instrumentos para gerir informações em tempo real das oscilações do mercado nacional e internacional através da própria internet. No entanto, ressaltou os Diretores Industrial e Comercial que o cenário continua sendo intuitivo, principalmente na elaboração do fluxo de caixa no longo prazo e quando as projeções endereçam para o planejamento de longo prazo, pois as mudanças ambientais e tecnológicas estão sendo muito aceleradas no setor industrial de eletrodomésticos, corroborando tais afirmativas do modelo de administração estratégica descrito por Bock et al. (1999, p. 52).

Os diretores entrevistados fazem uma ressalva alertando que a própria cisão da empresa que deu origem a SUL-E foi intuitiva, criativa e apoiou-se no pensamento

racional lógico, pois procura ampliar a participação da empresa no mercado de eletrodomésticos. Se referindo a área industrial, o seu diretor afirmou que mesmo sendo uma área que trabalha, na maioria do tempo, com dados matemáticos e estatísticos a intuição é utilizada para solucionar problemas que o modelo cartesiano não soluciona. Citou vários exemplos em a intuição de algum funcionário foi considerada e trouxe resultados positivos para a empresa.

Como se pode perceber, para a maioria dos diretores e gerentes da empresa, a intuição continua a ser utilizada, principalmente nos casos em os problemas exigem respostas rápidas. Caso contrário eles acreditam que correm o risco perder muitas oportunidades emergentes no mercado. O Diretor Superintendente diz que o maior exemplo que pode mencionar,

“é a comercialização dos nossos produtos no exterior. Quando surge o interesse de algum parceiro estrangeiro, nem sempre há tempo para uma pesquisa detalhada sobre o poderio desse aliado, pois o mercado de eletrodomésticos é muito dinâmico e se nós demorarmos demais para dar a resposta ao empresário interessado em expor e vender os nossos eletrodomésticos, o concorrente pode se antecipar e acabar fazendo isso. Com isso a empresa pode ter prejuízos maiores se não se intuir e apostar no sucesso da parceria. Isto já ocorreu várias vezes conosco e não tivemos prejuízo”.

Como se pode constatar a intuição ainda continua sendo uma variável utilizada pelos dirigentes empresariais da SUL-E no processo de administração estratégica da empresa, confirmando o fato de muitos autores insistirem que o executivo precisa considerar, sempre que possível, os insights intuitivos como advogam Mintzberg (1976, 1995); Senge (1990); Idenburg (1993); Hamel e Prahalad (1994); Wall e Wall (1996); Pereira e Fonseca (1997); Bock et al. (1999); Pidd (1998), dentre tantos.

6.2.3. A criatividade no processo de administração estratégica da SUL-E eletrodomésticos S. A.

Segundo o Diretor Presidente a criatividade tem sido o grande diferencial no processo de administração estratégica da empresa, pois para ele *“o fato de um dia eu ter intuído que o mercado de eletrodomésticos brasileiro carecia de um produto direcionado às*

classes B e C da economia, exigiu de mim e dos meus funcionários o pleno exercício da criatividade em todas as áreas administrativas e em todas as etapas de industrialização e, especialmente, na divulgação desses produtos”.

No entender de todos os executivos entrevistados o grande desafio criativo foi o de formar um novo conceito de eletrodomésticos para o mercado nacional, porque a empresa teve a capacidade de superar as barreiras de entrada impostas pelos concorrentes. Relata o diretor comercial que *“a necessidade de se conquistar espaço com recursos financeiros limitados no início de funcionamento da empresa foi superada com estratégias criativas que surpreenderam e criaram uma forte identidade dos nossos clientes com a marca ENXUTA”*, afirmando que este foi o motivo *“pelo qual a empresa adotou o nome fantasia ENXUTA S.A. a partir de 1991”*. Entende que este nome foi um exercício de muita criatividade do sócio-proprietário, pois associa o lavar e o secar.

Sobre a criatividade no ambiente industrial o Diretor da área descreve que procura incentivar a sua equipe a utilizar de criatividade, mas alerta que *“há um cuidado para que não ocorra problemas de conformidade e da qualidade dos produtos industrializados, pois isso acarretaria um descrédito geral frente ao cliente”*. Esta declaração confirma o fato de que nos espaços empresariais em que predomina os dados quantitativos, há uma resistência natural em utilizar com maior frequência o pensamento racional lógico até mesmo por serem compostos de atividades rotineiras e repetitivas como alerta Simon (1979) em sua classificação sobre atividades programáveis e não programáveis.

Já no setor comercial, o seu Diretor ressalta que:

“o setor comercial necessita transpirar criatividade, pois é ela que dá o diferencial competitivo que não pode ser previamente detectado pelos concorrentes. É isto que causa o fator surpresa tão necessário para a manutenção da empresa no ramo de eletrodomésticos, principalmente, nos dias atuais em que o mercado está mais competitivo e os recursos financeiros são mais caros e mais escassos”.

Seguindo o mesmo raciocínio, o gerente de marketing destacou que *“em sua área a criatividade sustenta, tanto as análises oriundas do pensamento racional lógico quanto as que emergem da sua intuição ou a de seus colegas”*, sublinhando que a criatividade *“desafia o cérebro humano a dar respostas diferentes a cada momento da administração estratégica e renova a própria vontade de vencer”*. Diz ainda que *“a utilização da criatividade não pode ser tratada como a autoria de um único indivíduo, mas interpretada*

como o esforço coletivo dos seus membros. Caso contrário, as idéias não terão efeitos positivos, acarretando o descrédito e incentivando conflitos intra-organizacional”.

As opiniões dos dirigentes empresariais da área financeira, de recursos humanos e de informática se complementam. O da área financeira admite que mesmo necessitando utilizar o pensamento racional lógico para administrar esse departamento, em algumas situações usa a criatividade para projetar, por exemplo, os fluxos de caixa a longo prazo da empresa, possibilitando aos diretores tomarem decisões sobre as formas estratégicas adequadas para atingir os objetivos financeiros da empresa.

O Gerente de Recursos Humanos, por sua vez, esclarece que por sua área *“tratar dos interesses das pessoas e da empresa, ele necessita utilizar muito da criatividade para não criar conflito, principalmente quando precisa dizer não ao funcionário.”*, Diz ainda, *“eu preciso ter a sensibilidade exigida para cada caso, pois as pessoas têm reações diferentes e projetam as suas reações de diversas formas, como por exemplo, a sabotagem. Assim, ser criativo minimiza essas possibilidades e não fere tanto os indivíduos”.*

Já o gerente de informática afirma que em suas atividades a criatividade *“é um expoente que garante ao grupo de primeiro escalão e às demais gerências informações e as ferramentas administrativas em que é relevante o ato de criar”*. defendendo que neste setor *“deve haver flexibilidade que permita ao funcionário transferir as suas idéias via computador de maneira tal que elas possam ser aproveitadas por todos os escalões da empresa de forma ágil e prática”*.

Para os entrevistados que atuam na área industrial não houve um consenso sobre a relevância da utilização da criatividade. Os gerentes que atuam diretamente nas operações de industrialização a criatividade é uma ferramenta necessária, mas se for utilizada de maneira abusiva traz mais problemas do que soluções. Eles destacaram que não repreendem ou descartam as idéias criativas de seus funcionários, porém, tratam-nas com cautela para não prejudicar a conformidade dos produtos fabricados. Neste sentido o Gerente da Produção conta que *“em determinada ocasião certa peça da máquina de lavar foi redefinida de forma criativa em nosso setor, possibilitando o aumento da vida útil desse eletrodoméstico”*.

As declarações dos dirigentes empresariais dessa empresa permitem verificar que a criatividade é uma variável muito utilizada no processo de administração estratégica, principalmente nas áreas que exigem decisões arrojadas sobre competitividade como a de marketing e de comercialização. Ela também é considerada na esfera das áreas que retêm informações quantitativas, porém nesses casos há um cuidado para não ocorrer

falhas que comprometam a saúde financeira e a conformidade dos produtos da empresa. Pôde-se verificar que esta variável tem sido chave para o sucesso da empresa, quer associada a intuição predominante nos primeiros anos de funcionamento da organização quer no momento atual em que o pensamento racional lógico ganhou espaço pela facilidade de obtenção dos dados em tempo real.

A utilização da criatividade é apontada como um diferencial competitivo importante para a citada organização, pois compete com organizações que detêm um fôlego financeiro privilegiado como são os casos das multinacionais do setor. Mesmo assim a empresa tem se mantido líder em seu segmento primário porque conseguiu credibilidade da marca e do pós-venda. Tais constatações endereçam as afirmativas teóricas sobre a postura gerencial dos executivos que mesclam seus *insights* inconscientes com as análises racionais lógica, permitindo confirmar o que defendem, por exemplo, Mintzberg (1976; 1995); Hesketh (1983); Hamel e Prahalad (1995); Evans e Russell (1997); Alencar (1998) e Bock et al. (1999).

6.2.4. A utilização das variáveis estudadas no processo de administração estratégica da SUL-E eletrodomésticos S.A.

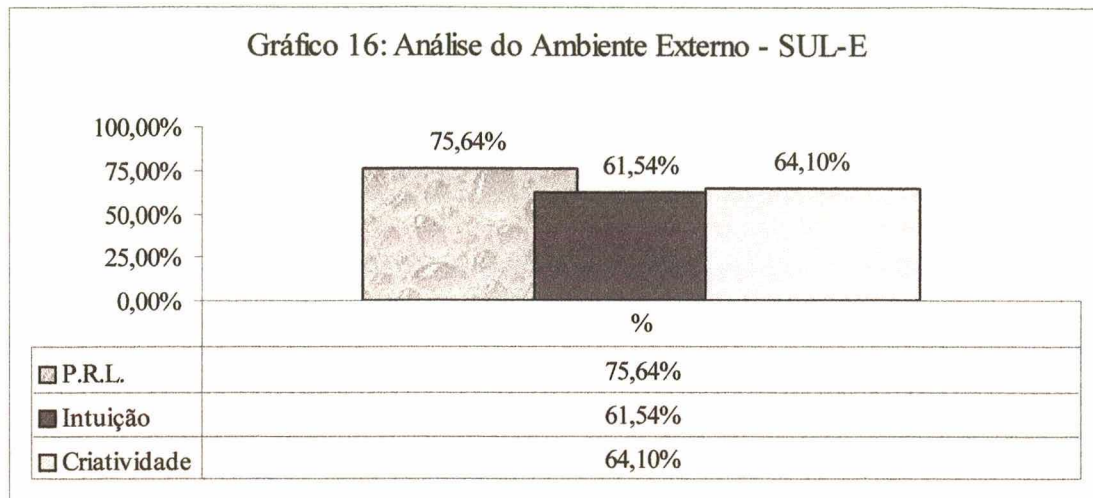
Para melhor entender a utilização dos tipos de pensamentos gerenciais enfocados nesta estudo, apresenta-se na seqüência os dados que indicam como os dirigentes empresariais da SUL-E utilizam-nas, em cada uma das catorze etapas do processo de administração estratégica descritas por Certo e Peter (1993).

Em relação a análise do ambiente externo, pode-se constatar na Tabela 16 e no Gráfico 16, que há a predominância do pensamento racional lógico (4,54 ou 75,64%), estando situado entre as opções *utilizo quase sempre* e *utilizo muito*. Já a criatividade (3,85 ou 64,10%) aparece próximo da alternativa referente *utilizo muito*, enquanto que a intuição (3,69 ou 61,54%), por sua vez, localiza-se na faixa intermediária entre as alternativas *utilizo mais ou menos* e *utilizo muito*.

Tabela 16 - Na Análise do Ambiente Externo SUL-E

	Dirigentes													Média	%
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M		
P.R.L.	4	4	5	5	6	4	5	3	4	5	5	5	4	4,54	75,64%
Intuição	2	5	5	4	4	5	2	5	3	3	3	4	3	3,69	61,54%
Criatividade	4	6	6	4	2	4	5	3	2	2	6	3	3	3,85	64,10%

Fonte: questionário



Pode-se interpretar que nesta etapa do processo de administração estratégica, as variáveis em questão possuem importâncias distintas para os executivos entrevistados, indo ao encontro de algumas colocações descritas nos três tópicos que antecedem esta análise. Supõe-se o pensamento racional lógico predomina porque a empresa se utiliza de informações existentes no mercado para acompanhar o seu desempenho comercial e ajustar as suas estratégias empresariais. Já a criatividade e a intuição podem ser consideradas como os suportes complementares as decisões estratégicas, principalmente em casos de turbulência ambiental.

Os números permitem observar que não há unanimidade entre as respostas assinaladas pelos executivos entrevistados nesta empresa, pois enquanto os dirigentes “B”, “C” e “K” destacaram a criatividade como o fator mais importante, os executivos “F” e “H” entendem que a sua intuição predomina. Já os entrevistados “A” e “G” admitem relevâncias iguais as variáveis pensamento racional lógico e criatividade.

Mesmo assim é possível constatar que em todos os casos as três variáveis são utilizadas, confirmando os autores que destacam a presença de tais variáveis na análise do ambiente externo, como por exemplo, Motta e Caravantes (1979) e Hall (1984).

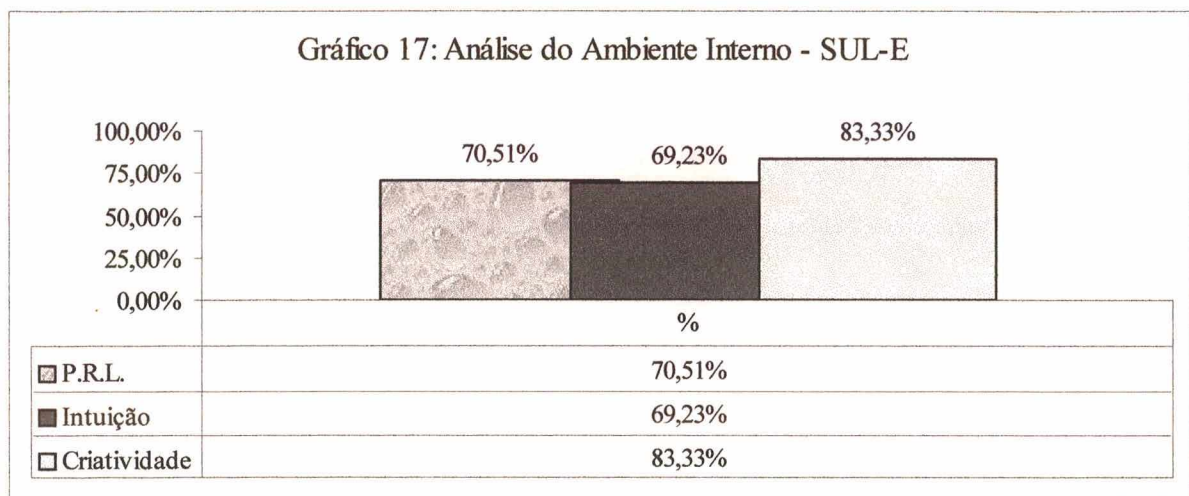
No que concerne à análise o ambiente interno (Tabela 17 e Gráfico 17), a média das respostas dos entrevistados indica que a criatividade (5,00 ou 83,33%) predomina nesta etapa do processo de administração estratégica. O média para o pensamento racional lógico ficou em 4,23 ou 70,51%, enquanto que a da intuição corresponde a 4,15 ou 69,23%. Tais valores indicam que a criatividade é quase sempre utilizada, enquanto que o pensamento racional lógico e a intuição encontram-se próximo da escala que

indica que as mesmas são muito utilizadas pelos dirigentes empresariais nesta etapa do processo de administração estratégica.

Tabela 17 - Na Análise do Ambiente Interno - SUL-E

	Dirigentes													Média	%
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M		
P.R.L.	4	3	4	4	3	5	5	4	5	3	6	4	5	4,23	70,51%
Intuição	6	4	5	5	3	4	2	6	2	2	5	5	5	4,15	69,23%
Criatividade	5	5	6	5	6	5	4	5	2	6	5	5	6	5,00	83,33%

Fonte: questionário



Vale ressaltar que para os dirigentes “A” e “H” a intuição é o fator predominante, enquanto que o executivo “K” defende ser o pensamento racional lógico. Já os executivos “D” e “L” entendem que, tanto a intuição quanto a criatividade possuem a mesma relevância nesta etapa do processo de administração estratégica.

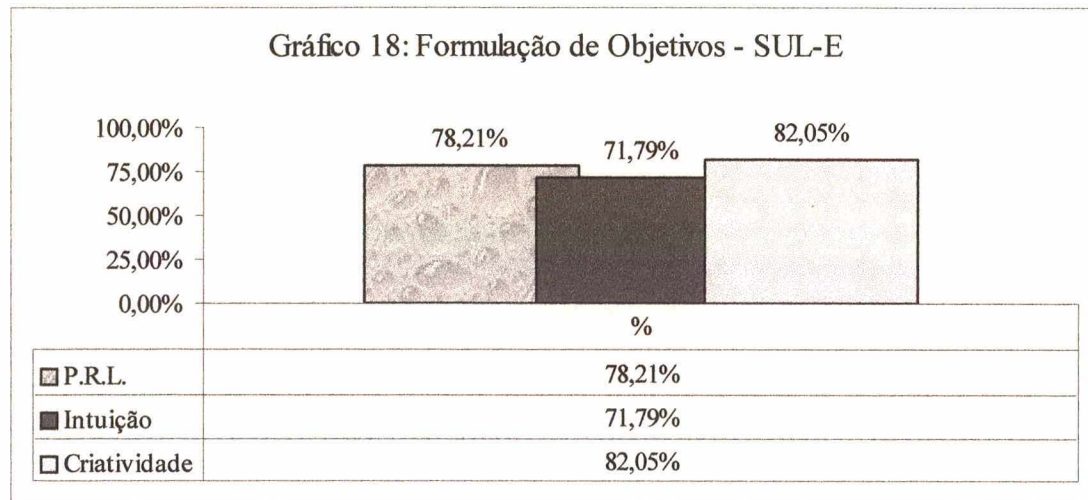
Observa-se que as três variáveis são apontadas como utilizada na análise do ambiente externo da empresa em questão, corroborando os preceitos teóricos emitidos por vários estudiosos das organizações como Bock et al. (1999); Mintzberg (1994) e Hamel e Prahalad (1995).

A Tabela 18 e o Gráfico 18 mostram como os entrevistados utilizam as variáveis foco desse estudo para a formulação de estratégias empresariais. Verifica-se que a criatividade (4,92 ou 82,05%) predomina, estando situada acima da alternativa definida como quase sempre utilizada. O pensamento racional lógico (4,69 ou 78,21%) aparece um pouco abaixo da mencionada alternativa e a intuição (4,31 ou 71,79%) situa-se próxima a opção *utilizo muito*.

Tabela 18. Na Formulação de Objetivos SUL-E

	Dirigentes													Média	%
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M		
P.R.L.	5	5	6	3	6	5	5	5	4	4	3	5	5	4,69	78,21%
Intuição	5	6	5	5	5	4	2	3	3	5	5	5	3	4,31	71,79%
Criatividade	5	6	5	5	6	5	3	5	4	4	6	5	5	4,92	82,05%

Fonte: questionário



Vale assinalar o fato dos entrevistados “A” e “L” destacarem que as três variáveis são muito utilizadas, enquanto que para os dirigentes “B” e “D” a criatividade e a intuição estão localizadas na alternativa definida como sempre utilizada. No que se refere aos executivos “E”, “F”, “H”, “I” e “M” o pensamento racional lógico e a criatividade são igualmente muito utilizados, destacando-se o fato do entrevistado “C” assinalar que o pensamento racional lógico predomina, assim como o dirigente “G” responder que raramente utiliza a intuição nesta fase estratégica da empresa.

Supõe-se que os dirigentes empresarias se preocupam em formular estratégias que difiram daquelas adotadas pelos seus concorrentes, procurando usar de muita criatividade para surpreender o mercado, indo ao encontro do que prescrevem, por exemplo, Hamel e Prahalad (1995); Idenburg (1993); Mintzberg (1994) e Carr (1997).

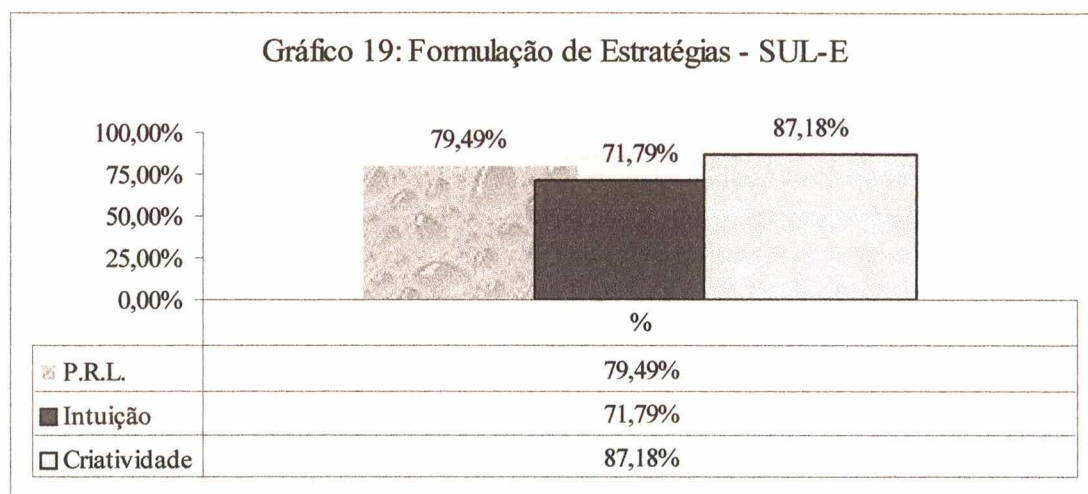
A Tabela 19 e o Gráfico 19 demonstram a média das respostas dos executivos entrevistados sobre a etapa referente a formulação de estratégias. Pode-se constatar que a média das respostas dos entrevistados indicam que a criatividade (5,23 ou 87,18%) dos executivos predomina, estando situada ligeiramente acima da escala correspondente a opção utilizo quase sempre. O pensamento racional lógico (4,77 ou 79,49%), por sua vez, encontra-se próximo a alternativa correspondente a alternativa utilizo quase sempre,

enquanto a intuição (4,31 ou 71,79%) está próxima daquela que se refere a alternativa **utilizo muito**.

Tabela 19. Na Formulação de Estratégias - SUL-E

	Dirigentes													Média	%
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M		
P.R.L.	4	6	6	3	6	5	4	4	5	4	4	5	6	4,77	79,49%
Intuição	5	4	4	5	6	5	4	5	3	4	4	5	2	4,31	71,79%
Criatividade	5	6	6	5	6	5	5	6	3	4	6	6	5	5,23	87,18%

Fonte: questionário



Destaque-se que somente o dirigente “M” assinalou que a sua intuição raramente é utilizada nesta etapa do processo de administração estratégica, verificando-se ainda que o dirigentes “E”, “F” e “J” declararam não haver diferença no tratamento dessas variáveis na etapa de formulação de estratégias. Mesmo assim, verifica-se que a maioria dos entrevistados entendem que a criatividade supera as demais variáveis neste quesito administrativo.

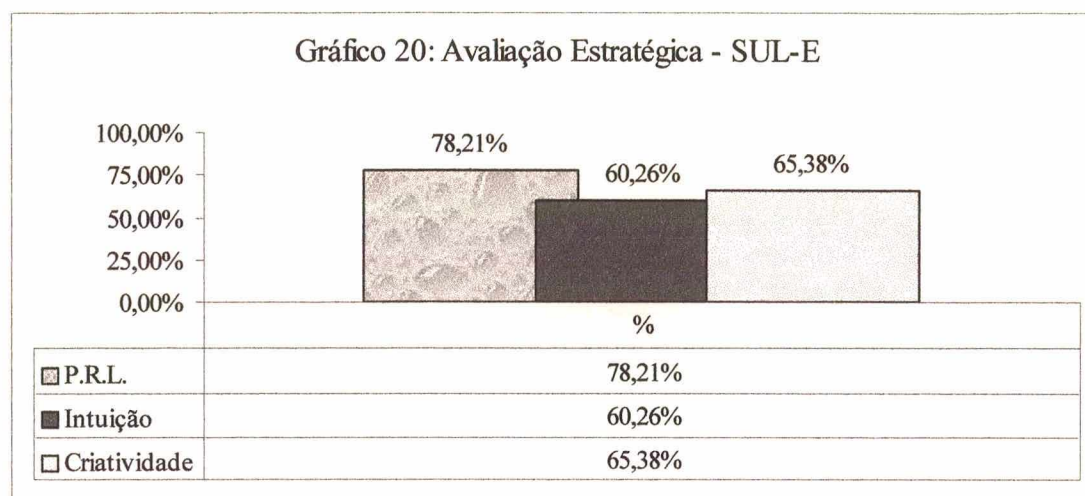
No caso da SUL-E é possível supor que a formulação das estratégias passa por um processo de imaginação de como será o futuro, conforme defende Hamel e Prahalad (1995); Hamel (1998); Mintzberg (1994); Levy (1986); Oliveira (1997); Pidd (1998).

A Tabela 20 e o Gráfico 20 demonstram que o pensamento racional lógico (4,69 ou 78,21%) predomina, seguido da criatividade (3,92 ou 65,38%) e da intuição (3,62 ou 60,26%) que lhes proporciona adaptar e projetar o futuro de forma inovadora.

Tabela 20. Na Avaliação Estratégica - SUL-E

	Dirigentes													Média	%
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M		
P.R.L.	3	6	6	4	5	5	4	4	4	5	6	4	5	4,69	78,21%
Intuição	3	4	3	4	5	5	2	4	2	4	4	5	2	3,62	60,26%
Criatividade	4	5	4	3	6	5	4	4	2	3	4	4	3	3,92	65,38%

Fonte: questionário



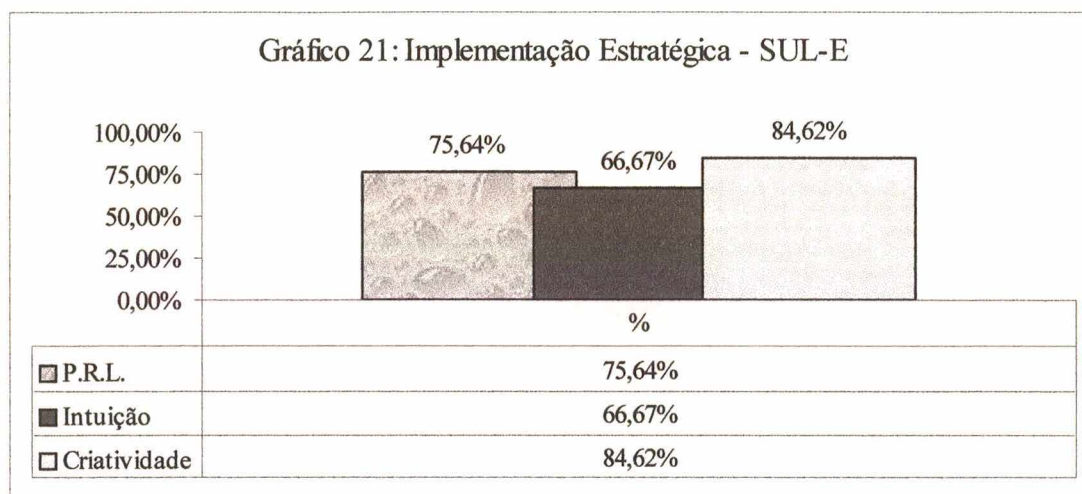
Supõe-se que nesta etapa do processo de administração estratégica os executivos da referida empresa preferem privilegiar as análises relacionadas ao pensamento racional lógico, porém quando as mesmas não são conclusivas se valem da sua criatividade e, até mesmo, da sua intuição para poderem redimensionar as ações estratégicas para serem competitivos. A existência de informações do passado e presente da empresa e do mercado possibilita a predominância do pensamento racional lógico, confirmando posturas gerenciais defendida por Tregoe e Zimmerman (1982) e Motta e Caravantes (1979); Oliveira (1988a, b).

Já a Tabela 21 e o Gráfico 21, apresentam as respostas referente a etapa da implementação de estratégias, possibilitando constatar que a criatividade (5,08 ou 84,62%) é apontada como sendo quase sempre utilizada, o pensamento racional (4,54 ou 75,64%) situado na escala que vai do muito ao quase sempre utilizado e a intuição (4,00 ou 66,67%) aparece como sendo muito utilizada.

Tabela 21. Na Implementação Estratégica - SUL-E

	Dirigentes													Média	%
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M		
P.R.L.	5	4	6	4	5	5	5	5	4	4	6	4	2	4,54	75,64%
Intuição	5	4	4	5	5	3	2	5	3	4	5	3	4	4,00	66,67%
Criatividade	5	5	5	5	6	5	5	6	2	5	6	6	5	5,08	84,62%

Fonte: questionário



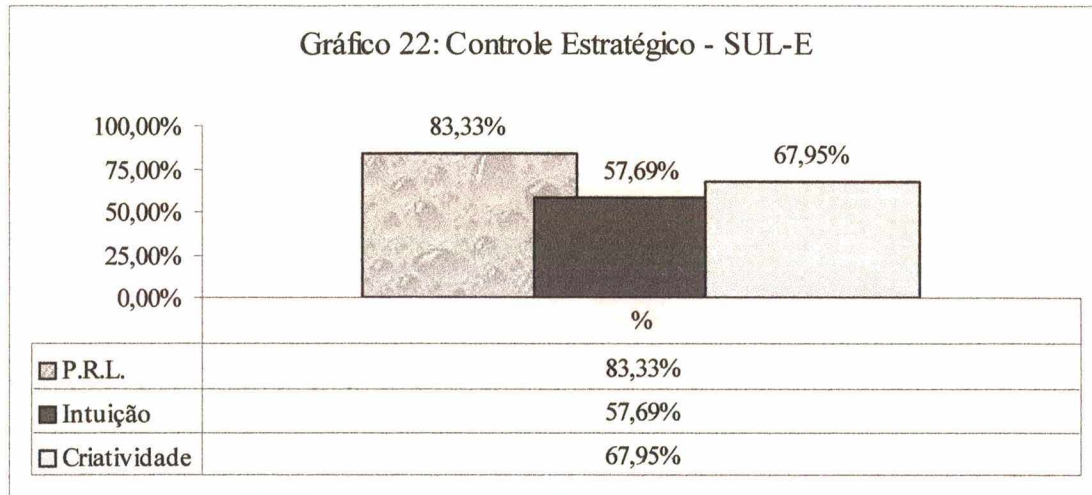
Destaque-se o fato do dirigente empresarial “G” apontar que a sua intuição é pouco utilizada, o dirigente “I” afirmar ser a criatividade pouco utilizada, enquanto que o dirigente “M” assinalar o pensamento racional lógico como pouco utilizado. Outro ponto a destacar é o fato dos dirigentes “E”, “H”, “K” e “L” destacarem que a criatividade é sempre utilizada e o dirigente “K” sublinhar que, tanto o pensamento racional lógico quanto a criatividade são sempre utilizados, permitindo confirmar a simbiose dessas variáveis nesta etapa do processo de administração estratégica, bifurcando assim para as posições teóricas de De Bono (1994a, 1994b); Hammer (1997) e Henderson (1998).

A Tabela 22 e o Gráfico 22 permitem observar que a média das respostas dos entrevistados em relação ao controle estratégico. Os dados indicam a predominância do pensamento racional lógico (5,00 ou 83,33%), sendo considerado como quase sempre utilizado. Já a criatividade (4,08 ou 67,95%) foi sinalizada como muito utilizada, enquanto que a intuição (3,46 ou 57,69%) aparece abaixo dessa alternativa.

Tabela 22. No Controle Estratégico - SUL-E

	Dirigentes													Média	%
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M		
P.R.L.	5	3	6	4	6	5	5	6	5	4	6	6	4	5,00	83,33%
Intuição	5	3	5	5	5	3	2	3	2	3	3	3	3	3,46	57,69%
Criatividade	5	3	4	5	5	5	2	5	2	3	5	4	5	4,08	67,95%

Fonte: questionário



Destaque-se que os dirigentes “C”, “E”, “H”, “K” e “L” assinalarem que o pensamento racional lógico é sempre utilizado, enquanto que os dirigentes “G” e “I” responderam que utilizam pouco a intuição e a criatividade nesta etapa de gestão da administração estratégica em sua empresa.

Tais dados denotam que a fase de controle estratégico da SUL-E está alicerçado na análise quantitativa e detalhada dos rumos que estão tomando, tanto do ponto de vista da empresa quanto do mercado de eletrodomésticos, possibilitando ver o elo teórico descritos, por exemplo, em Motta e Caravantes (1979) e Pereira e Fonseca (1997).

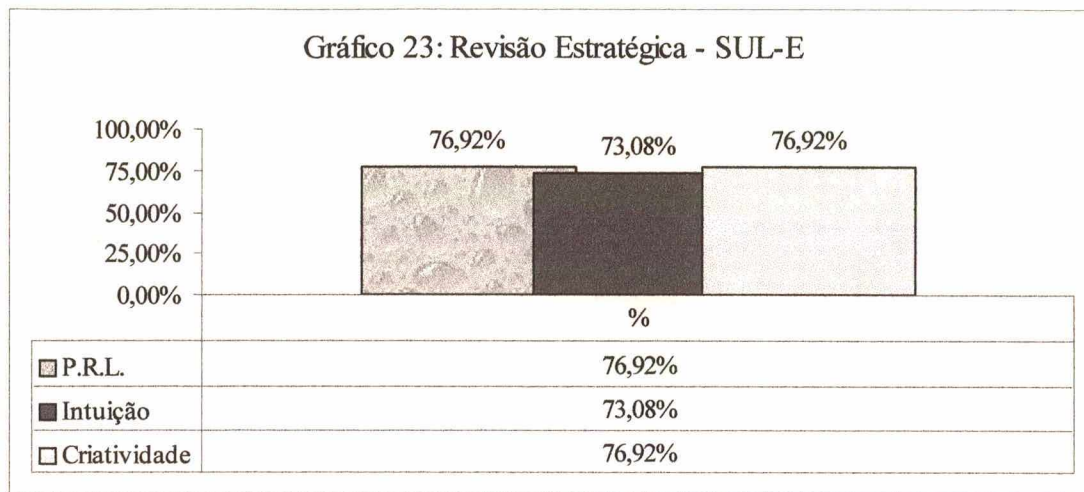
Em se tratando da etapa de revisão estratégica, a Tabela 23 e o Gráfico 23, demonstram que tanto o pensamento racional lógico (4,62 ou 76,92%), quanto a criatividade (4,62 ou 76,92%) são apontadas como as mais relevantes, seguidas da intuição (4,38 ou 73,08%) que também pode ser considerada como importante neste processo decisório.

Vale destacar que para os dirigentes “C”, “D”, “E” e “L” as três variáveis possuem o mesmo tratamento, inclusive o dirigente “E” assinala que elas são sempre utilizadas.

Tabela 23. Na Revisão Estratégica da SUL-E

	Dirigentes													Média	%
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M		
P.R.L.	4	5	6	4	6	5	4	4	5	3	5	5	4	4,62	76,92%
Intuição	4	3	5	4	6	5	4	5	3	4	5	5	4	4,38	73,08%
Criatividade	5	6	5	4	6	5	6	3	2	6	4	5	3	4,62	76,92%

Fonte: questionário



Tais dados confirmam que as formas mentais destacadas nesta pesquisa participam de modo decisivo, na revisão das estratégias da SUL-E, reforçando os aspectos teóricos expostos por Ansoff (1998); Gaj (1987); Hamel e Prahalad (1995); Cooper e Sawaf (1997) quando mencionam a triangulação dessas variáveis nas ações dos indivíduos na esfera organizacional.

A Tabela 24 e o Gráfico 24 permitem observar que na etapa referente produção industrial/serviços, há a predominância do pensamento racional lógico (5,08 ou 84,62%), seguido da criatividade (4,77 ou 79,49%) e da intuição (4,00 ou 66,67%).

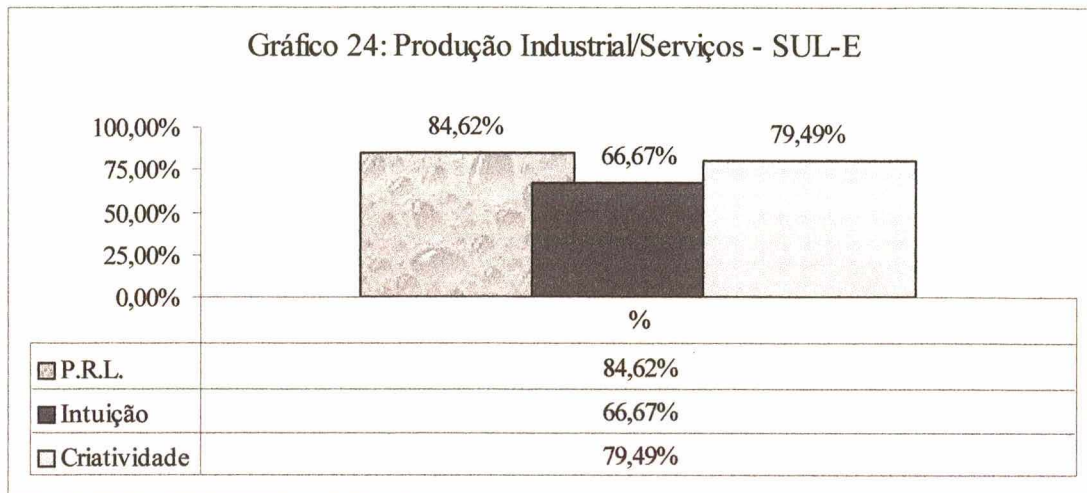
Tabela 24. No Processo de Produção Industrial/Serviços - SUL-E

	Dirigentes													Média	%
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M		
P.R.L.	6	6	6	5	6	5	4	3	5	4	6	5	5	5,08	84,62%
Intuição	6	5	5	3	3	4	3	5	2	3	6	3	4	4,00	66,67%
Criatividade	6	6	5	4	3	5	5	4	2	6	6	5	5	4,77	79,49%

Fonte: questionário

Destaque-se o fato dos dirigentes “A” e “K” admitirem que sempre se utilizam das três variáveis, assim como os dirigentes “G” e “J” assinalarem que a criatividade

supera as demais variáveis, enquanto que o dirigente “H” sublinha que predominância é da intuição neste etapa do processo de administração estratégica da referida empresa.



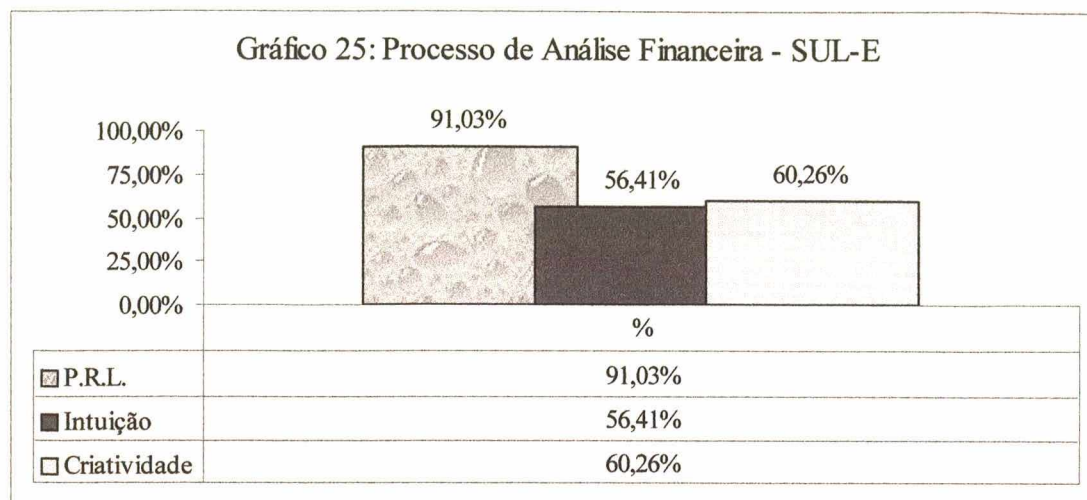
Os dados confirmam as declarações feitas nas entrevistas gravada quando os mesmos destacaram que no âmbito do processo industrial as análises cartesianas matemáticas e estatísticas são examinadas de forma minuciosa para evitar que os seus produtos caiam no descrédito dos clientes, prejudicando a imagem conquistada pela empresa ao longo do tempo. Além disso, pode-se perceber que estes resultados vão ao encontro das colocações teóricas descritas, por exemplo, por De Bono (1994a; 1994b); Mintzberg (1994; 1995); Henderson (1998) ao advertirem que os executivos devem considerar a criatividade e a intuição, mesmo nos casos em que o pensamento racional lógico parece ser preciso.

No que tange a etapa do processo de administração estratégica que trata da análise financeira (Tabela 25 e Gráfico 25) é possível constatar que predomina a utilização do pensamento racional lógico, cuja média das respostas aponta para a alternativa correspondente a sempre utilizo (91,03%), enquanto que a criatividade (3,62 ou 60,26%) e a intuição (3,38 ou 56,41%) aparecem na faixa intermediária que vai da opção utilizo mais ou menos a utilizo muito.

Tabela 25. No Processo de Análise Financeira - SUL-E

	Dirigentes													Média	%
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M		
P.R.L.	3	6	5	5	6	6	6	6	6	5	6	5	6	5,46	91,03%
Intuição	3	4	5	4	4	4	1	3	3	4	4	4	1	3,38	56,41%
Criatividade	3	4	3	4	6	4	2	4	2	3	4	5	3	3,62	60,26%

Fonte: questionário



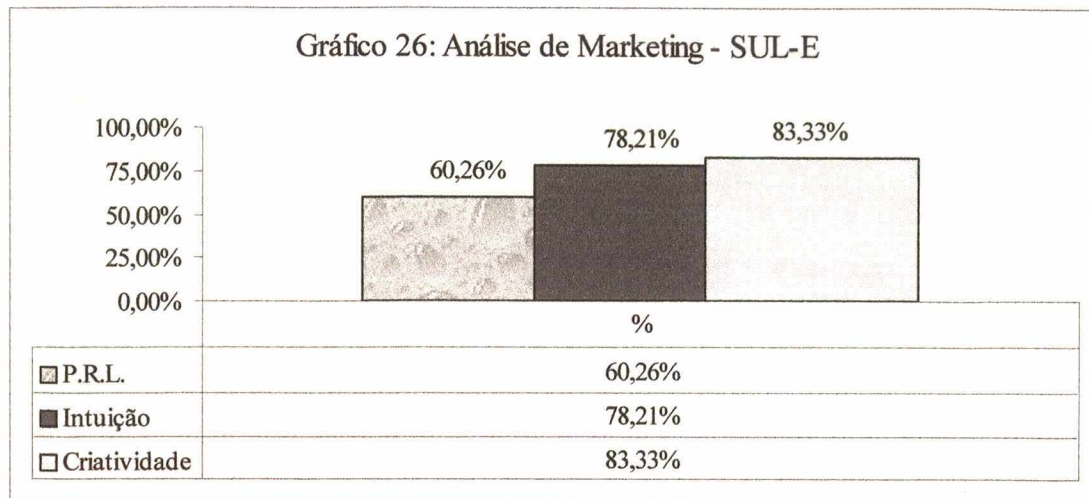
Observe que apenas o dirigente “A” assinala que o pensamento racional lógico é por ele pouco utilizado. Estes dados coincidem com os apresentados na etapa referente ao processo de produção/serviços, reforçando as colocações descritas na análise das entrevistas gravadas onde foi mencionado a preocupação da empresa se aparelhar para ter subsídios quantitativos de análise, principalmente por estar participando do mercado de ações e dessa forma acompanhar o desempenho do setor. Esta postura é recomendada pelos autores tradicionais que ressaltam tipologias prescritivas como Oliveira (1988a).

No que concerne a etapa de análise de marketing, pode-se verificar através da Tabela 26 e do Gráfico 26 que a criatividade (5,00 ou 83,33%) é quase sempre utilizada, predominando, acompanhada da intuição (4,69 ou 78,21%) e complementada do pensamento racional lógico. Destaque-se o fato de apenas o dirigente “B” entender que o pensamento racional lógico predomina nesta etapa do processo de administração estratégica da empresa, enquanto que os demais respondentes assinalam a criatividade e/ou a intuição como primordiais.

Tabela 26. Na Análise de Marketing - SUL-E

	Dirigentes														Média	%
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M			
P.R.L.	3	6	4	3	4	4	3	5	3	2	4	4	2	3,62	60,26%	
Intuição	3	4	6	5	6	5	4	5	3	4	6	4	6	4,69	78,21%	
Criatividade	3	5	6	5	6	4	6	6	3	5	5	5	6	5,00	83,33%	

Fonte: questionário



Ao que parece há nesta etapa do processo de administração estratégica a preocupação com a visão de futuro da empresa, pelo fato da importância dada a criatividade e a intuição dos dirigentes da SUL-E. Portanto, vai ao encontro das colocações de Hamel (1998); Prahalad (1998); Mintzberg (1994), Idenburg (1993).

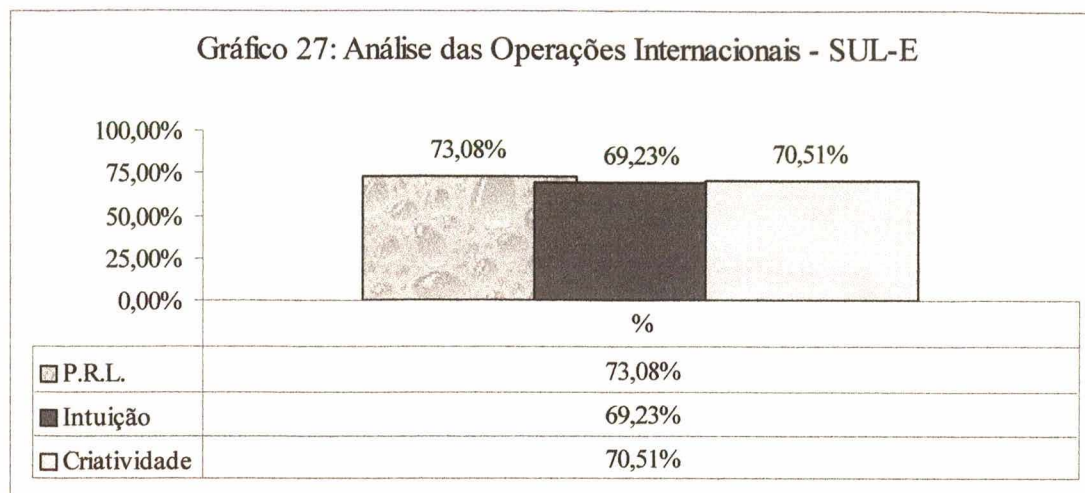
Quando perguntados sobre a utilização das variáveis estudadas em relação a etapa do processo de administração estratégica referente a análise das operações internacionais da empresa (Tabela 27 e Gráfico 27), as três variáveis foram classificadas como utilizo mais ou menos a utilizo muito, não caracterizando uma predominância considerável.

Tabela 27. Na Análise das Operações Internacionais - SUL-E

	Dirigentes													Média	%
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M		
P.R.L.	3	6	5	4	6	5	4	5	4	4	5	4	2	4,38	73,08%
Intuição	3	5	6	4	5	3	3	6	5	4	5	5	0	4,15	69,23%
Criatividade	3	4	6	4	6	4	5	5	4	4	5	5	0	4,23	70,51%

Fonte: questionário

Ao que parece as limitadas informações disponíveis sobre fatores culturais, sociais e políticas de certos países não permitem uma análise racional lógica mais acurada, exigindo a triangulação dessas variáveis no processo decisório, confirmando-se as palavras Certo e Peter (1983) sobre a questão.

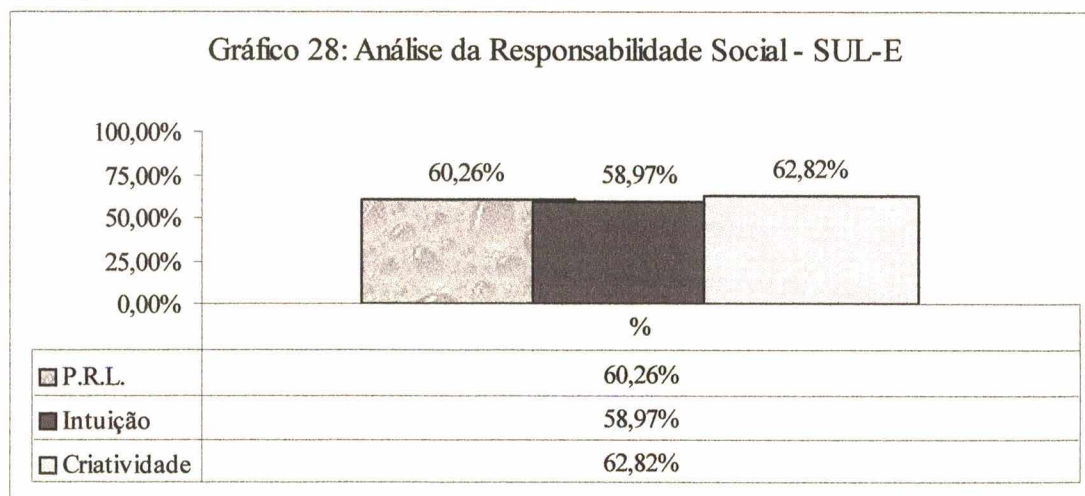


A Tabela 28 e o Gráfico 28 apresentam os dados referentes a etapa do processo de administração estratégica correspondente a responsabilidade social, podendo-se observar que as três variáveis estão em média classificadas entre as alternativas utilize mais ou menos e utilize muito, da mesma forma que a etapa anteriormente mencionada.

Tabela 28. Na Análise da Responsabilidade Social - SUL-E

	Dirigentes													Média	%
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M		
P.R.L.	4	0	6	5	6	4	4	3	3	3	3	6	0	3,62	60,26%
Intuição	5	0	6	4	4	5	2	6	2	4	5	3	0	3,54	58,97%
Criatividade	5	0	6	4	6	4	4	6	2	4	5	3	0	3,77	62,82%

Fonte: questionário



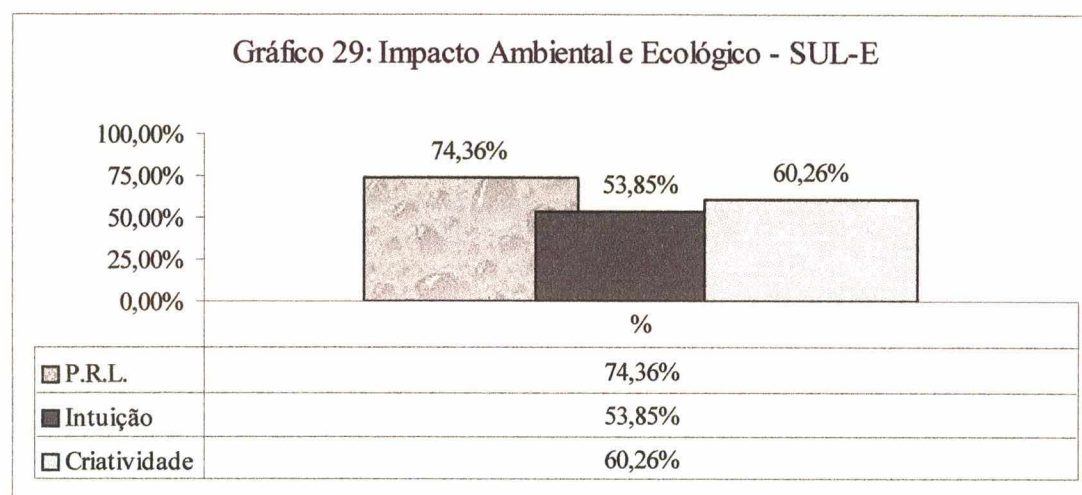
A Tabela 29 e o Gráfico 29 mostram como os dirigentes da SUL-E abordam a análise do impacto ambiental e ecológico no processo de administração estratégica de sua empresa. A média das respostas dos dirigentes pesquisados indica que o pensamento

racional lógico (4,46 ou 74,36%) predomina, seguida da criatividade (3,62 ou 60,26%) e da intuição (3,23 ou 53,85%). Pode-se perceber também que quatro entrevistados admitem que a intuição é pouco utilizada e, somente, o dirigente “A” admite que a sua criatividade é utilizada sempre.

Tabela 29. Na Análise do Impacto Ambiental e Ecológico - SUL-E

	Dirigentes													Média	%
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M		
P.R.L.	6	0	6	4	6	4	5	6	3	5	3	5	5	4,46	74,36%
Intuição	5	0	4	4	4	5	2	2	2	2	5	4	3	3,23	53,85%
Criatividade	6	0	4	4	4	5	3	3	2	5	4	4	3	3,62	60,26%

Fonte: questionário



Esses dados permitem supor que a maioria dos executivos desta empresa está preocupado em acompanhar e decidir sobre esta questão alicerçados em informações numéricas e científicas que evitem danos irreversíveis ao ecossistema. Do ponto de vista teórico pode-se visualizar uma aproximação de tais dados as ressalvas feitas por Certo e Peter (1993) e Vasconcellos Filho e Machado (1982).

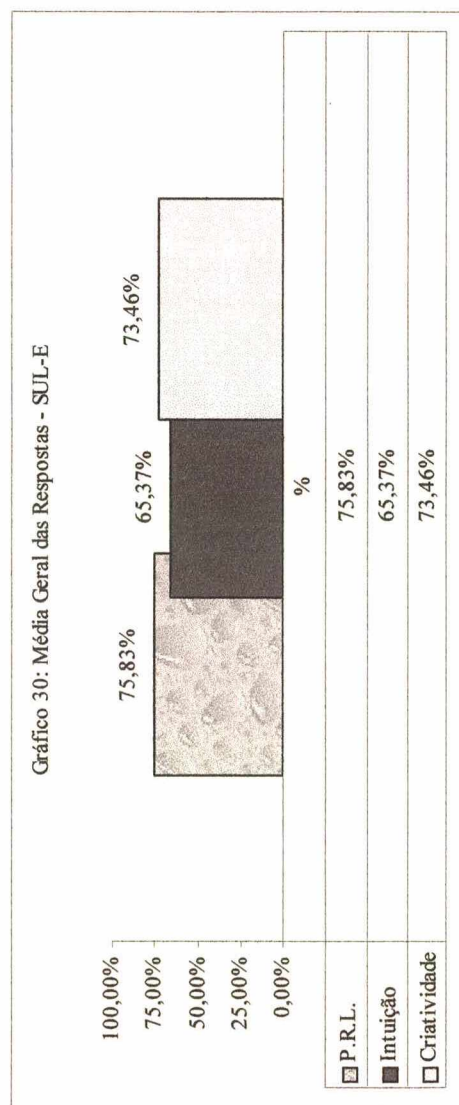
A Tabela 30 e o Gráfico 30 apresentam a média geral aritmética das catorze etapas que compõem o processo de administração estratégica selecionadas para essa pesquisa. As três variáveis são utilizadas no referido processo gerencial, no entanto o pensamento racional (4,55 ou 75,83%) tem uma ligeira predominância, sobre a criatividade (4,41 ou 73,46%) e a intuição (3,92 ou 65,37%).

Observe-se que a maioria das etapas que possibilitam informações quantitativas e comparativas de forma longitudinal e de desempenho o pensamento racional lógico

Tabela 30. Média Geral das Respostas SUL-E

	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.6	Q.7	Q.8	Q.9	Q.10	Q.11	Q.12	Q.13	1.14	Média Geral	%
P.R.L.	4,54	4,23	4,69	4,77	4,69	4,54	5,00	4,62	5,08	5,46	3,62	4,38	3,62	4,46	4,55	75,83%
Intuição	3,69	4,15	4,31	4,31	3,62	4,00	3,46	4,38	4,00	3,38	4,69	4,15	3,54	3,23	3,92	65,37%
Criatividade	3,85	5,00	4,92	5,23	3,92	5,08	4,08	4,62	4,77	3,62	5,00	4,23	3,77	3,62	4,41	73,46%

Fonte: média das respostas do questionário



predomina, enquanto que nas etapas que exigem abstrações do futuro devido as informações do passado sofrem mutações aceleradas predominam a criatividade.

Estes dados permitem constatar que não há uma eliminação de nenhuma das variáveis no processo de administração estratégica, reforçando a idéia de que o executivo precisa estar cômico da relevância que cada uma delas tem e como podem se complementar sem prejudicar os objetivos organizacionais.

Destaque-se também que os resultados apresentados revelam que as tipologias que descartam a relevância da criatividade e da intuição merecem ser urgentemente revistas, pois operam dentro de um espaço limitado da mente humano – o da razão. Motivo pelo qual muito se tem publicado sobre a simbiose dessa variáveis, agora confirmados com os dados dessa pesquisa.

A pesquisa permite ainda corroborar os preceitos teóricos contemporâneos que sinalizam para a triangulação dessas formas mentais do ser humano e a sua complementaridade com o dilema sobre a administração ser ciência ou arte, principalmente pelos avanços teóricos presenciados em Mintzberg (1976; 1995); Araújo Santos (1990; 1995); Hamel e Prahalad (1990; 1998); De Senge (1990); Vergara e Branco (1991; 1993); Bono (1994a, 1994b); Evans e Russell (1997), dentre outros.

Na seqüência são apresentadas as conclusões e sugestões desse estudo.

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os estudos organizacionais, na maioria das vezes, são endereçados para descobrir a melhor maneira de se administrar. O próprio surgimento da Teoria das Organizações está associado a um modelo racional lógico decorrente de preceitos cartesianos que predominam em grande parte das ciências desenvolvidas pelo homem. As preocupações recaem na elaboração de modelos lineares, onde o indivíduo vê o mundo a sua volta representado por expressões matemáticas e explicadas na forma de dados estatísticos.

Estes preceitos cartesianos direcionaram por muitas décadas estudos que buscavam a solução de problemas internos à empresa, centrando as discussões em questões produtivas, visando descobrir a *única e melhor maneira de se fazer as coisas*. O homem era tratado como uma máquina desprovido de emoções e sentimentos, criando-se a falácia de que o pensamento racional lógico, por si só, garantia o sucesso organizacional, como foram as pesquisas desenvolvidas por Taylor e Fayol neste início de século ou até mesmo no resgate dos preceitos de tipo ideal descritos pelo sociólogo Max Weber, bem antes do surgimento da Teoria das Organizações, mas que serviram de alicerces à abordagem burocrática da administração. Desde então as múltiplas dimensões da mente humana foram esquecidas e, com elas, descartada a possibilidade de o dirigente empresarial administrar, utilizando-se da sua intuição e da sua criatividade.

Em relação aos estudos que tratam da administração estratégica empresarial a lógica cartesiana também tem prevalecido e sufocado o interesse de investigações que extrapolem a esfera das relações de causa-e-efeito, como foi o caso dos trabalhos desenvolvidos por Chandler (1962) e Lawrence e Lorsch (1967). No entanto, tem-se presenciado que nas últimas duas décadas tem havido um avanço em direção ao resgate das dimensões esquecidas do ser humano, enfatizadas por Mitroff e Linstone (1992) e Chanlat (1992), quais sejam, a intuição e a criatividade.

Tal fato pode ter emergido em decorrência das recentes descobertas científicas na área médica, que comprova que o cérebro humano não é *uno* como se imaginava, mas sim composto de hemisférios responsáveis pelo pensamento racional lógico, pela intuição e pela criatividade do *homo Sapiens*. Dentro dessa filosofia muitos estudiosos das organizações têm se manifestado favoráveis a averiguação conjunta dessas variáveis no gerenciamento das organizações, como por exemplo, Levy (1986), Motta (1988), Vergara

e Branco (1991), Araújo Santos (1994), De Bono (1994), Elster (1994), Mintzberg (1994), Hamel e Prahalad (1995), Ray e Myers (1996), Hamel (1998), Pidd (1998), Bock et al. (1999).

Dessa forma, o desenvolvimento desta pesquisa buscou contribuir para preencher parte da lacuna da Teoria das Organizações, pois o objetivo principal foi estudar qual é a efetiva utilização do pensamento racional lógico, da intuição e da criatividade no processo de administração estratégica empresarial em duas organizações brasileira de grande porte. Os dados foram coletados através de entrevista não estruturada e de um questionário que destaca catorze etapas que compõem o mencionado processo, adaptadas da tipologia de Certo e Peter (1993). As empresas analisadas foram o Beto Carrero World S.A. e a SUL-E eletrodomésticos S.A., e o método de investigação foi o de multicaseos.

No caso do Beto Carrero World foi constatado que da idealização e implantação até aproximadamente o terceiro ano de funcionamento do parque temático predominaram a intuição e criatividade dos dirigentes empresariais, exceto na diretoria operacional onde o pensamento racional foi obedecido em decorrência da segurança de seus clientes e das exigências de tratamentos quantitativos matemáticos, físicos e estatísticos para o perfeito funcionamento dos equipamentos destinados ao entretenimento dos visitantes.

As explicações e os motivos para a predominância da intuição e da criatividade no processo de administração estratégica naquele período estão associados ao ímpeto empreendedor do sócio-proprietário, da escassez de informações sobre o ramo de atuação da empresa e do tamanho da empresa. Esta constatação corrobora o que prescreve o estilo gerencial empresarial descrito na tipologia de Mintzberg (apud Stoner, 1985), que sublinha que a experiência e a intuição do proprietário e os dos principais dirigentes são decisivos no início de funcionamento das organizações, bem como vai ao encontro de afirmativas expostas por autores como Hamel e Prahalad (1995), Mintzberg (1976), Idenburg (1993) que defendem a inseparabilidade dessas variáveis.

Conclui-se que, naquele período, a intuição predominou porque a estrutura organizacional era flexível e o elo de amizade e confiança entre os dirigentes empresariais facilitava as relações informais, contribuindo para que as opiniões e as idéias fossem emitidas desprovidas de uma justificativa racional lógica para as suas ações estratégicas. Da mesma forma a falta de informações quantitativas e comparativas

foi a maioria dos dirigentes utilizarem a intuição, o que não ocorreu com a Diretoria Operacional que podia utilizar planilhas e cálculos matemáticos para justificar determinada decisão dentro de uma racionalidade lógica, confirmando os postulados teóricos declarado por Simon (1979) quando classifica as decisões em programáveis e não-programáveis ou nas teorias expostas em Elster (1994), Araújo Santos (1995), Pereira e Fonseca (1997), Pidd (1998) dentre outros.

Após esses períodos a intuição cedeu espaço ao pensamento racional lógico, mas a criatividade continuou a exercer a mesma importância. O maior utilização do pensamento racional lógico coincidiu com o crescimento das empresas e do aumento da turbulência ambiental, permitindo que se conclua que os mesmos foram decisivos para esse fato ter ocorrido. Já a criatividade demonstra que ela se manifesta independentemente da origem das idéias. Outro fator que contribuiu neste caso é fato do setor de entretenimento oferecer “bens intangíveis” que ficam armazenados de forma positiva ou negativa apenas na lembrança dos usuários, exigindo a criatividade dentro de uma rígida segurança ao cliente. Outros motivos a destacar é a reestruturação administrativa dessa empresa que possibilitou a comparação de seu desempenho ao longo do tempo.

No que concerne a utilização das referidas variáveis nas catorzes etapas que compõem o processo de administração estratégica, concluiu-se que o pensamento racional lógico predomina naquelas em que as informações são quantitativas, como na análise do ambiente externo, na avaliação estratégica, na análise financeira e na análise da responsabilidade social da empresa. Este último é que pode parecer estranho, mas acontece que o sistema atual de controle da referida empresa possibilita uma confrontação estatística sobre esta questão. Já a intuição predomina apenas na análise de operações internacionais e juntamente com a criatividade na análise de marketing da empresa. A criatividade, por sua vez, predomina nas etapas de análise do ambiente interno, na implementação de estratégias, no processo de produção de serviços e na análise do impacto ambiental, enquanto que na etapa de formulação de estratégias as três variáveis são consideradas de igual relevância, porque exige dos participantes a projeção da empresa que nem sempre pode ser contemplada por dados quantitativos.

No caso da SUL-E eletrodomésticos S.A., concluiu-se que a intuição e a criatividade predominaram até aproximadamente o quinto ano de funcionamento da referida empresa. Nas palavras do sócio-proprietário a sua intuição foi a grande responsável pelas principais decisões que levaram o grupo empresarial de sua família

passar a fabricar eletrodomésticos compactos destinados a pequenas residências, a pessoas que morassem sozinhas e para a camada da população com pouco poder aquisitivo. Além disso, do ponto de vista operacional, a intuição e a criatividade uniram-se ao pensamento racional lógico para a industrialização de um produto revolucionário, barato e de qualidade que atendesse as necessidades de seu público-alvo. Tais variáveis ocuparam destaques diferentes em cada uma das áreas administrativa, porém foram, de modo geral, decisivas no processo decisório estratégico daquele momento.

Os principais motivos para a predominância dessas variáveis foram: o pouco interesse de concorrentes na fatia de mercado em que a empresa destinava os seus produtos, pois o retorno financeiro era modesto; a escassez de informações sobre o ramo de eletrodomésticos; a reduzida estrutura organizacional e de funcionários; à facilidade de obter financiamento empresarial a um baixo custo, devido a estabilidade econômica e, principalmente a postura empreendedora do sócio-proprietário.

Tais dados, além de corroborar o que se concluiu para a empresa anteriormente analisada, também permite admitir que há um forte elo dessas variáveis ao tamanho e a complexidade gerencial. Da mesma forma, pode entender que há uma relação ao pioneirismo do investimento, pois, como no caso anterior, esta organização lançou-se em um segmento do setor de eletrodoméstico até então inexplorado no Brasil.

Com o passar do tempo e o surgimento de novos concorrentes no segmento de eletrodomésticos, aliado a planos econômicos nacionais fracassados e a abertura de mercado às multinacionais, exigiu a maior utilização do pensamento racional lógico no processo de administração estratégica. Mesmo assim, os dirigentes entrevistados na SUL-E admitem que, tanto a intuição quanto a criatividade continuaram consideradas em muitas etapas do mencionado processo de gestão estratégico. Para eles, os principais motivos para o incremento da utilização do pensamento racional lógico foram: o aumento da instabilidade econômica brasileira; a reestruturação administrativa devido o crescimento da empresa e o conseqüente aumento da responsabilidade com o seu cliente pela liderança conquistada no segmento de eletrodomésticos compactos; a entrada de novos concorrentes internacionais, e; a criação do MERCOSUL.

Em relação as catorze etapas selecionadas para a constatação das variáveis mencionadas, concluiu-se que: o pensamento racional lógico predomina nas etapas correspondentes a análise do ambiente externo, na avaliação estratégica, no controle estratégico, no processo de produção industrial e de serviços, na análise financeira, na análise das operações internacionais e na análise do impacto ambiental e ecológico. A

criatividade predomina na análise do ambiente interno, na formulação de objetivos, na formulação de estratégias, na implementação de estratégias, na análise de marketing e na análise da responsabilidade social da empresa, enquanto que a revisão estratégica predominam o pensamento racional lógico e a criatividade.

Pode-se comprovar que a realização desta pesquisa oferece várias contribuições científicas para a Teoria Contemporânea das Organizações, pois aborda de forma inédita e integrada o pensamento racional lógico, a intuição e a criatividade no processo de administração estratégica. A pesquisa esclarece como os dirigentes empresariais utilizam a capacidade consciente e inconsciente do cérebro humano para tornar suas empresas competitivas frente as ameaças e oportunidades que circundam as organizações, pois mesmo que os resultados apresentados representem a realidade de duas organizações, eles dão respostas às tipologias que admitem a presença das mencionadas variáveis na gestão das organizações, como por exemplo, Mintzberg (1976; 1992; 1993), Bock et al. (1999), Hamel e Prahalad (1994), Gaj (1987).

Outro diferencial foi o de se ter pesquisado organizações que atuam em setores distintos da economia, mas que conseguiram se fortalecer a partir de decisões arrojadas de seus executivos, possibilitando que se interprete como as diversas correntes científicas da Teoria das Organizações estão encasteladas no *modus operandi* dos dirigentes empresarias. Urge com isso a necessidade de se rever alguns preceitos teóricos que ainda norteiam os ensinamentos acadêmicos de futuros executivos, pois o momento requer que se reveja as formas didáticas utilizadas nas instituições de ensino superior em nosso país.

A utilização da perspectiva de análise longitudinal permitiu que se detectasse distintos estágios da predominância do pensamento racional lógico, da intuição e da criatividade. Este fato contribui para que se elabore modelos estratégicos que contemplem estas constatações através de treinamento de pessoal de tal forma que proporcione resultados adequados a cada estágio de desenvolvimento estratégico das empresas, corroborando Kimberly (1976) que sublinha a relevância de se compreender os aspectos históricos para melhor interpretar os fenômenos organizacionais.

Destaca-se, ainda, como uma importante contribuição deste trabalho o fato da necessidade de integração dos dirigentes empresariais envolvidos no processo de administração estratégica para que se obtenha uma sinergia positiva entre as variáveis foco deste trabalho. A mencionada integração requer estruturas organizacionais flexíveis e, principalmente, que estejam em sintonia com as mudanças tecnológicas, econômicas e sociais do mercado em que atua a empresa, haja vista que tais alterações

exigem posturas estratégicas que contemplem o pensamento racional lógico, a intuição e a criatividade dos executivos, confirmando Senge (1990).

Conforme já mencionado o presente trabalho visou contribuir de modo significativo para a compreensão da efetiva utilização do pensamento racional lógico, da intuição e da criatividade no processo de administração estratégica empresarial. Desta forma, acredita-se que o objetivo estabelecido foi atingido. No entanto, há lacunas sobre o tema que precisam ser preenchidas. Sugere-se que outros estudos abordem esta questão, como:

A realização de um estudo comparativo que trate da relação dessas variáveis ao clima e a cultura organizacional pois supõe-se que esta relação pode complementar os dados obtidos na presente pesquisa.

Outra sugestão, é a realização de um estudo em organizações do setor público visando confrontar as referidas variáveis as relações de poder e de burocracia inerentes a esses tipos de empresas.

Por fim, sugere-se que seja realizada uma pesquisa sobre a relação da aprendizagem formal dos cursos de administração que permita confrontar como as referidas variáveis são abordadas na esfera universitária pelos educadores.

8. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ACKOFF, Russel L.. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livro Técnico e Científico, 1982.
- ACKOFF, Russel L., SANSIENI, M. W. **Fundamentals of operations research**. New York: John Wiley, 1968.
- ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **A gerência criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- _____. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: USP – v. 38, n.2, p. 18-25, abr./jun., 1998.
- ALLISON, Graham T.. **Essence of decision: explaining the cuban missile crisis**. Boston: Little, Brown and Company, 1971.
- AMABILE, Teresa M.. Como (não) matar a criatividade. **HSM – Management**. São Paulo: Savana, n. 12, ano 2, p. 110-116, jan./fev., 1999.
- ANDRÉ, Hildebrando Afonso de. **Gramática ilustrada**. São Paulo: Moderna, 1982.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- _____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L. **Transformação da atitude estratégica: do planejamento estratégico à administração estratégica**. In: ANSOFF, H. Igor., DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L.(orgs.), São Paulo: Atlas, 1990. p.48-90.
- ARAGÃO, Lúcia Maria. **Razão comunicativa e teoria social crítica em Jürgen Habermas**. Rio de janeiro: Tempo Brasileiro, 1992.
- ARAUJO SANTOS, Francisco de. **A emergência da modernidade**. Petrópolis: Vozes, 1990.
- _____. O estrategista e o futuro alucinante: novas idéias à luz de velhos mestres. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PRÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19, João Pessoa (PB), 25 a 27 de set., 1995. **ANAIS...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1995, n. 6, v. 1., p. 05-16. 10 V.

- ARGYRIS, Chris. Double loop learning in organizational. **Harvard Business Review**, Boston: Harvard University Press, v. 55, n. 5, p. 115-125, Sept./Oct., 1970.
- _____. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- ASTI VERA, Armando. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Globo, 1989.
- BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas 1971.
- BARRETO, César Ramos. A organização, a razão, o poder: um estudo da racionalidade e da teoria das organizações. Rio de Janeiro: 1991. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- _____. Sobre a racionalidade humana: conceitos, dimensões e tendências. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PRÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, Salvador (BA), 27 a 29 de set., 1993. ANAIS... Salvador : ANPAD, 1993, p. 36-50. 10 v., vol. 9: Organizações.
- BERTERO, Carlos A. **Gestão tecnológica: aspectos organizacionais e administrativos**. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV, v. 17, n. 6, p. 125-140, nov./dez., 1977.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Política e estratégia de empresa**. Rio de Janeiro: Guanabara-Dois, 1981a
- _____. Os conceitos de política e estratégia. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV, v. 21, n. 1, p. 7-15, jan./mar., 1981b.
- BJUR, Wesley, CARAVANTES, Geraldo R.. **Readministração em ação: a prática da mudança rumo ao sucesso**. Porto Alegre: FACTEC/AGE, 1995.
- BLANCHARD, Kenneth, JOHNSON, Spencer. **O gerente minuto: como tomar decisões rápidas**. Rio de Janeiro: Record, 1981.
- BLAU, P. M., SCOTT, W. R. **Organizações formais: uma abordagem comparativa**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BODEN, Margaret A.. **The creative mind: myths & mechanisms**. London: Weidenfeld and Nicholson, 1991.
- BOCK, F., HELLWEG, M., LUBE, Marc-Melo, MUHLHÄUSER, R.. A ambição que move o mundo. **HSM – Management** São Paulo: Savana, n. 16, ano 3, p. 86-94, set./out., 1999.

- BRUYNE, P. de et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.
- BURDEN, Virgínia. **O processo da intuição: uma psicologia da criatividade**. São Paulo: Pensamento, 1975.
- BURREL, Gibson, MORGAN, Garret. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: polity Press, 1982.
- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente**. São Paulo: Cultrix, 1982.
- _____. **O tao da física: um paralelo entre a física moderna e o misticismo oriental**. São Paulo: Cultrix, 1983.
- CARR, Clay. **O poder competitivo da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CARROLL, Stephen J., TOSI, Henry L.. **Organizational behavior**. New York: John Wiley & Sons, 1977.
- CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CERVO, Amado L. BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CHAMPION, Dean J.. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.
- CHANDLER, Alfred D.. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985.
- COLEMAN, Win, PERRIN, Pat. **O livro de pragmática de Marilyn Ferguson**. Rio de Janeiro: Record, 1992.
- COLLINS, James C., PORRAS, Jerry L.. Propósito, missão e visão. In: RAY, Michael, RINZLER, Alan (orgs.). **O novo paradigma nos negócios**. São Paulo: Cultrix, 1998. p. 88-94.
- _____. Construindo a visão da empresa. **HSM - Management**. São Paulo: Savana, n. 7, ano 2, n. 7, p. 32-42, mar./abr., 1998.

- COMTE, A. **Discurso sobre o Espírito Positivo**. São Paulo: Martins Fontes, 1990.
- COOPER, Robert, SAWAF, Ayman. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- CUPANI, A. **A Crítica do Positivismo e o Futuro da Filosofia**. Florianópolis: UFSC, 1985.
- DAMASIO, A. R.. **Descartes' error: emotion, reason and the human brain**. London: Picador, 1995.
- DE BONO, Edward. **O pensamento lateral na administração**. São Paulo: Saraiva, 1994a.
- _____. **Criatividade levado a sério: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral**. São Paulo: Pioneira, 1994b.
- DeSIMONE, Livio. HIGHLIGHTS: a visão por trás da inovação. **HSM – Management**. São Paulo: Savana, ano 2, n. 11, p. 50-55., nov./dez., 1998.
- DORIN, E.. **Dicionário de psicologia**. São Paulo: Melhoramentos, 1978.
- DRUCKER, F. Peter. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira 1987.
- _____. **Trabalhar sem partitura**. **HSM - Management**. São Paulo: Savana, ano 1, n. 4, p. 26-34, set./out., 1997.
- DUENING, Tom. Our turbulent times? the case for evolutionary organizational change. London, JAI Press Inc., **Business Horizons**, v. 40, n.1, p.02-08, Jan./Feb., 1997.
- EISENHARDT, Kathleen. O limiar do caos. **HSM – Management**. São Paulo: Savana, n. 13, ano3, p. 86-92, mar./abr., 1999.
- BLACKWELL, Elmer, CARLSON, Carey. As idéias em 1. Lugar. **HSM Management**. São Paulo: Savana, n. 6, ano 1, p. 46-54, jan./fev., 1998.
- ELSTER, Jon. **Sour Grapes: studies in the subversion of rationality**. New York: Cambridge Press, 1985.
- _____. **Ulysses and the sirens: studies in rationality and irrationality**. New York: Cambridge Press, 1989.
- _____. **Solomonic judgements: studies in the limitations of rationality**. New York: Cambridge Press, 1989.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- EVANS, Roger, RUSSELL, Peter. **O empresário criativo**. São Paulo: Cultrix, 1997.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1978.

- FERGUSON, Marilyn. **A conspiração aquariana**. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- FINLEY, M. I. **A política no mundo antigo**. São Paulo: Zahar, 1982.
- _____. **Democracia: antiga e moderna**. Rio de Janeiro: Graal, 1988.
- FINOCCHIARO, Robert. As idéias em 1º Lugar. **HSM Management**. n. 6, ano 1, p. 46-54, jan./fev., 1998.
- FISCHMANN, Adalberto A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. São Paulo: USP, 1987.
- FISHER, Milton. **Intuição: estratégias e exercícios para auxiliar na tomada de decisões**. São Paulo : Nobel, 1989.
- FOGUEL, Sérgio, SOUZA, Carlos César. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1984.
- FREEDMAN, David H.. Is management still a science? **Harvard Business Review**. Boston: Harvard University Press. v. 3, p. 26-38, p.26-38, Nov./Dec., 1992.
- FREITAG, Barbara. **A teoria crítica ontem e hoje**. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- FROST, P. J.. The many facts of creativity: In: C. M. Ford & D. A. Gioia (eds.) **Creative action in organizations**. London: Sage Publications, 1995.
- GAJ, Luís. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GODOI, Cristiane K.. **Psicanálise e organizações. Dissertação (Mestrado em Administração) CPGA/UFSC, 1995.**
- GOLDBERG, Philip. **O que é intuição e como aplicá-la na vida diária**. São Paulo: Cultrix, 1992.
- GOLDMANN, Lucien. **Dialética e Ciências Humanas**. São Paulo: Presença, 1972.
- GORMAN, Robert A. **A Visão Dual: Alfred Schutz e o mito da ciência social fenomenológica**. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1979.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GOULDNER, Alvin W. Conflitos na teoria de Weber. In: CAMPOS, Edmundo (org.). **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978, p. 59-67.
- _____. **Patterns of industrial bureaucracy**. New York: Free Press, 1959.
- GRANGER, Giles. **A razão**. São Paulo: Européia, 1969.

- GROF, Stanislav. **Além do cérebro: nascimento, morte e transcendência em psicoterapia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- GILBRETH, Frank e GILBRETH, Lilian. **The writting of the Gilbreths**. Illinois: Homewood, 1953.
- GUILFORD, J. P. . Creativity. New York: **American psychologist**. v. 4., p. 444-454, 1950.
- GULICK e Urwick. **Papers on the science of administration**. New York: Institute of Public Administration, 1973.
- GURVITCH, G. **Dialética e Sociologia**. São Paulo: Vértice, 1987.
- HABERMAS, Jürgen. **Communicative action theory**. London: Polity Press, 1989.
- HALL, Richard H.. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K.. Strategic intent. **Harvard Business Review**, Boston:, 1994, p. 3-28.
- _____ . **competindo para o futuro: estratégias inovadora para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAMEL, Gary. Strategy as revolution. **Harvard Business Review**. Boston: Harvard University Press, v. 74, n. 4, p. 69-82, Jul./Aug., 1996.
- _____ . Dez princípios de revolução. **HSM - Management**. São Paulo: Savana, ano 1, n. 6, p. 114-124, jan./fev., 1998.
- HAMMER, Michael. Processos: a nova organização. **HSM - Management**. São Paulo: Savana, ano 2, n.9, p.6-9., jul./ago., 1998.
- HAMPTON, David R.. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- HARTWIG, Richard H. O conceito de burocracia: uma contribuição empírica. In: CAMPOS,, Edmundo (org). **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978, p. 29-47.
- HELLER, Robert. **Os tomadores de decisão**. São Paulo: Makron, 1991.
- HENDERSON, Bruce D.. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. (org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-9.
- HESKETH, José Luiz. **Criatividade para administradores**. Petrópolis : Vozes, 1983.

- HIRSCHAMAN, Albert O.. **The passions and the interests**. Princeton: Princeton University Press, 1977.
- HORKHEIMER, Max. Teoria tradicional e teoria crítica. In: **Os pensadores**, São Paulo: abril, 1974.
- HORKHEIMER, Max, ADORNO, Theodor W.. Conceito de iluminismo. In: **Os pensadores**, São Paulo: abril, 1975.
- HUGHES, John. **A filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. **Long Rang Planning**. v. 26, n. 6, p. 132-137, 1993.
- ISBENBERG, Daniel J. How senior managers think. **Harvard Business Review**. Boston: Harvard University Press, v. 62, n.3, p. 80-91, Nov./Dec., 1984.
- JAPIASSU, Hilton. **As paixões da ciência**. São Paulo: Letras e Letras, 1981.
- JINARAJADASA, C.. **Fundamentos de teosofia**. São Paulo: Teosófica Adyar, 1956.
- JUNG, Carl Gustav. **Memórias, sonhos e reflexões**. São Paulo: Nova Fronteira, 1982.
- _____. **Tipos psicológicos**. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1987.
- KANT, Immanuel. **Crítica da razão prática**. São Paulo: Abril Cultural, 1980.
- _____. **Crítica a razão pura**. São Paulo: Nova Cultura, 1987.
- KAO, John. **Jamming: a arte e a disciplina da criatividade na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. Criatividade: arte e disciplina. **HSM - Management**. São Paulo: Savana, n. 6, ano 1, p. 76-82, jan./fev., 1998.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert L.. **Psicologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- KERLINGER, Fred. N.. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU-EDUSOP-INEP, 1979.
- KIMBERLY, J. R. Issues in the design of longitudinal organizational research. **Sociological Methods and Research**, v. 4, n. 3, p. 321-347, 1976.
- KNELLER, George. **A arte e ciência da criatividade**. São Paulo: Ibrasa, 1978.
- KOESTLER, Arthur. **The act of creation**. New York : MaCmillan, 1964.
- KONDER, Leandro. **O Que é Dialética**. São Paulo: Brasiliense, 1992.
- _____. **Hegel : a razão quase enlouquecida**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- KOSIK, K. **Dialética do Concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

- KUHN, Thomas S.. **The structure of scientific revolutions**. Chicago: The University of Chicago Press, 1978.
- LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação**. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- _____. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativa**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 1992.
- LEVY, Alberto R.. **Estratégia em ação: administração estratégica, estratégia competitiva, análise de portfólio, posicionamento de produtos**. São Paulo: Atlas, 1986.
- LINDBLOM, Charles. The science of muddling-through. **Public Administration Review**. 19(1), p. 79-99, 1959.
- LITWAK, Eugene. **Models of bureaucracy which permit conflict**. American Journal of Sociology, 1961, v. 67, p.177-184.
- LOBOS, Júlio A. **Comportamento organizacional: leituras selecionadas**. São Paulo: Atlas, 1978.
- LORSCH, Jay W., MORSE, John J.. **Organization and their members: a contingency approach**. New York: Harper and Row, 1974.
- LUIJPEN, W. **Introdução à Fenomenologia Existencial**. São Paulo: EPU, 1973.
- MACHIAVELLI, Nicoló Di Bernado Dei. **O príncipe**. Rio de Janeiro: Bertrand, 1988.
- MAHAFFIE, John. Os novos hábitos de pensar no futuro. **HSM - Management**, São Paulo: Savana, n. 13, ano 3, p. 14-18, Mar./Abr., 1999.
- MAYO, G. Elton. **The human problems of on industrial civilization**. New York: Viking Compass Edition, 1968.
- MANNHEIM, Karl. **Ideologia e utopia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.
- _____. **O homem e a sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- MARCH, J. G., SIMON, Herbert. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1967.
- MARCUSE, Herbert. **A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- MAY, Rollo. **A coragem de criar**. São Paulo: Nova Fronteira, 1982.

- MINAYO, Maria C. de S., SANCHES, Odécio. Quantitativo-Qualitativos: oposição ou complementaridade? **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro: USP, p. 239-62, jul./set., 1993.
- MILES, Raimund E., SNOW, Charles C.. **Organization-environment: concepts and issues**. New York : McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, Henry. Strategy: making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.
- _____. Planning on the left side and managing on the right. **Harvard Business Review**, Boston: Harvard University Press, 54(4), p.53-68. July/aug., 1976.
- _____. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, J. B. **The strategy process**. Prentice Hall, 1992a, p. 12-19.
- _____. Generic strategies. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, J. B. **The strategy process**. Prentice Hall, 1992b, p. 70-81.
- _____. Crafting strategy. In: **The state of strategy**. **Harvard Business Review**. Boston: Harvard University Press, p. 109-118, 1993.
- _____. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**. Boston: Harvard University Press. (7). 107-114, jan./feb., 1994.
- _____. **Crlando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MITROFF, Ian I., LINSTONE, Harold A . **The unbounded mind: breaking the chains of traditional business thinking**. New York: Oxford, 1992.
- MONTUORI. A., PURSER R. E.. Deconstructing the lone genius myth: toward a contextual view of creativity. **Journal of Humanistic Psychology**. v. 35, n. 3, p. 69-112, 1995.
- MOONEY, J. D. e REILEY, A. C. **The principles of organization**. New York: Harper, 1939.
- _____. Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Paulo Roberto, CARAVANTES, Geraldo R.. **Planejamento organizacional: dimensões sistêmicas-gerenciais**. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1982.

- MOTTA, Paulo Roberto. Razão e intuição: recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. **RAP - Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV. v. 22, n. 3, p. 77-94, jul./set., 1988.
- MUHLHÄUSER, H.. A ambição move o mundo. **HSM Management** São Paulo: Savana, n. 16, ano 3, p. 86-94., set./out., 1999.
- MUSSO, Edgardo. **Intuição e criatividade**. II E.S.R.H. – Encontro Sul-Americano de Recursos Humanos e VI ENAP – Encontro de Administradores e Psicólogos. Buenos Aires: out., 1991.
- NAISBITT, John, ABUDERME, Patrícia. **Megatrends 2000**. São Paulo: Amana-Key, 1990.
- NEWMAN, William H.. **Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência**. São Paulo: Atlas, 1979.
- NIETZSCHE, F. **A origem da tragédia**. Lisboa: Guimarães, 1982.
- NORIUS, H. **The young & rubicam traveling creative workshop**. New Jersey : Prentice Hall, 1990.
- OFFE, Claus. **Problemas estruturais do estado capitalista**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 1988a.
- _____. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: 1988b.
- _____. **Excelência na administração estratégica: competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, Manfredo Araújo de. A crise da racionalidade moderna: uma crise de esperança. **Cadernos NEPS**, Fortaleza, UFC - NEPS: Núcleo de estudos e pesquisas sociais, n. 12, 1988.
- OLIVEIRA, Francisco Roberto Souza de. A teoria crítica e a totalização da racionalidade instrumental ou o pessimismo da escola de Frankfurt. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PRÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, Salvador (BA), 29 de set., 1993. **ANAIS ...** Salvador : ANPAD, 1993, p. 22-35. 10 v., vol. 9: Organizações.
- OLIVEIRA, Sílvio L. de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- OSBORN, Alex F. **O poder criador da mente**. São Paulo: Ibrasa, 1981.

- PENNA, A G. Razão e intuição. **Revista Arquivos Brasileiros de Psicologia**. Rio de Janeiro: vol. 39, n. 3, p. 36-43, jul./set. 1987.
- PEREIRA, Maria José Lara de Bretas, FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão : as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- PERROW, Charles B.. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1981.
- PETER, Thomas, WATERMAN, Robert. **Vencendo a crise**. Rio de Janeiro: Harper & Row, 1983.
- PIDD, Michael. **Modelagem empresarial: ferramentas para tomada de decisão**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
- PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.
- PINCHOT, Gifford, PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- POPPER, Karl. **A sociedade aberta a seus inimigos**. São Paulo: USP/Itatiaia, 1974.
- PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- _____. What is strategy? **Harvard Business Review**. Boston: Harvard University Press. v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec., 1996.
- PRAHALAD, C. K. Em busca do novo. **HSM – Management**. São Paulo: Savana, n. 7, ano 2, p. 6-12, mar./abr., 1998.
- PRIGOGINE, Ilya & STENGERS, Isabelle. **A nova aliança: metamorfose da ciência**. Brasília: UNB, 1984.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- _____. Modelos de homem e teoria administrativa. **RAP - Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 18, n. 2, p. 3-12, abr./ jun., 1984.
- RAY, Michael, MYERS, Rochelle. **Criatividade nos negócios**. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- RIBEIRO Jr., J. **O Que é Positivismo**. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social : métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

- RICHERS, Raimar. Estratégia, estrutura e ambiente. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro: FGV, v. 21, n. 4, p. 21-32, out./dez., 1981.
- ROETHLISBERGER, Fritz e DICKSON, C. **Management and the worker**. Massachussets: Harvard University Press, 1956.
- ROUANET, Sérgio Paulo. **As razões do iluminismo**. São Paulo: Companhia da letras, 1989.
- RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1978.
- RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica : guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1989.
- SANTOS, M. F. **Lógica e Dialética**. São Paulo: Logos, 1964.
- SALZANO, Francisco M.. **Evolução do mundo e do homem: liberdade ou organização?** Porto Alegre: UFRGS, 1995.
- SCHAEFER, Sérgio A **Lógica Dialética: um estudo da obra filosófica de Caio Prado Júnior**. Porto Alegre: Movimento, 1985.
- SCHWARTZ, J.. **O momento criativo: mito e alienação na ciência moderna**. São Paulo: Best Seller, 1992.
- SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.
- SELZNICK, Philip. Decisões críticas no desenvolvimento de organizações. In: Etzioni, Amitai (org.). **organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1973.
- SENGE, Peter M.. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SIENA, Osmar. Tipos de racionalidade na lógica de ação de dirigentes em organizações universitárias brasileiras. **Dissertação** (Mestrado em administração CPGA/UFSC). Florianópolis, 1993.
- SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1979.
- _____. **A razão nas coisas humanas**. Lisboa: Gradiva, 1989.
- STEINER, George A., MINER, John B.. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.
- STONER, James A. F.. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- SUN TZU. **A arte da guerra**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

- _____. **A arte da guerra: os documentos perdidos.** Rio de Janeiro: Record, 1997.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica.** São Paulo: Atlas, 1979. ← X
- TOFFLER, Alvin. **A terceira onda.** Rio de Janeiro: Record, 1980.
- _____. **Powershift: as mudanças no poder.** Rio de Janeiro: Record, 1990.
- THOMAS, Keith. **Religion and the decline of magic: studies in popular beliefs in sixteenth and seventeenth-century England.** London: Penguin Books, 1986.
- THOMPSON, James David. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TOLSTOI, Leo N. The tsar and the elephants. In: Komroff, M. (org.). **The great fables of all natcons.** New York, Tudor Publishing Company, 1928.
- TREGOE, Benjamin, ZIMMERMAN, John W.. **A estratégia empresarial da alta gerência.** Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.
- VASCONCELLOS FILHO, Paulo de, MACHADO, Antônio de Mattos. **Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle.** Rio de Janeiro: LTC, 1982.
- VASCONCELOS, Flávio carvalho de. Racionalidade, ética e organizações : uma visão analítica. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PRÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, Salvador (BA), 27 a 29 de set., 1993. ANAIS ... Salvador: ENANPAD, 1993, p. 08-21. 10 v., vol. 9: Organizações.
- VERGARA, Sylvia Constant. Razão e intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. **RAE - Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro: FGV, v. 25, n. 3, p.120-38, jul./set., 1991.
- _____. Intuição e decisão nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16, 1992, Canela. ANAIS ... do 16. ENANPAD. v. 6, p. 194-208.
- VERGARA, Sylvia Constant, BRANCO, Paulo Durval. Em busca da totalidade. **RAP - Revista de Administração Pública.** São Paulo: FGV, v. 33, n.6, p.20-31, nov./dez., 1993.

- _____. Intuição e programas de treinamento e desenvolvimento. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 1994, Curitiba. ANAIS... do 18. ENANPAD. V. 6, p. 171-185.
- VINAGRE BRASIL, Haroldo et. al.. **Raízes do sucesso empresarial: a experiência de três empresas bem-sucedidas.** São Paulo: Atlas, 1995.
- Von Bertalanfy, L. **Teoria geral dos sistemas.** Petrópolis: Vozes, 1973.
- WALL, Stephen J., WALL, Shannon Rye. **Os novos estrategistas: criando líderes em todos os níveis da organização.** São Paulo: Futura, 1996.
- WEBER, Max. **Economia Y sociedad.** México: Fondo de Cultura Económica, 1964.
- _____. **Ensaio de sociologia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- _____. **Conceitos básicos de sociologia.** São Paulo: Moraes, 1987.
- WHITEHEAD, Alfred North. **A função da razão.** Brasília: UnB, 1988.
- WOO, Carolyn, COOPER, Arnold C.. The surprising case of low market share. **Harvard Business Review**, Boston: Harvard University Press, v. 60, n. 6, p. 106-112, Nov./Dec., 1982.
- WOODWARD, Joan. **Organização industrial: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1977.
- ZEY-FERRELL, Mary. **Dimensions of organizations: environment, context, structure, process, and performance.** Santa Monica: Good-year Publishing, 1979.
- YATES, Frances A. **Giordano Bruno e a tradição hermética.** São Paulo: Cultrix, 1995.

ANEXOS

ANEXO 01

Roteiro da entrevista

INFORMAÇÕES

Imo. senhor(a),

O instrumento de coleta de dados em anexo é composto de duas etapas. A primeira etapa, corresponde a um questionário composto de perguntas abertas referentes ao pensamento racional lógico, a intuição e a criatividade na administração estratégica empresarial.

O *pensamento racional lógico* é abordado como toda a ação gerencial precedida de uma exaustiva análise especializada dos fatores que podem interferir no processo decisório estratégico da empresa. Ele geralmente se configura através da elaboração de relatórios e estudos preliminares detalhados do processo de gestão estratégica.

A *intuição* é tratada, nesse estudo, como a aprendizagem organizacional desenvolvida pelo gestor estratégico ao longo do tempo, podendo ou não ser compartilhada com os demais gestores.

A *criatividade*, por sua vez, é abordada como as decisões estratégicas que visam a mudança e a inovação empresarial. Neste estudo, parte-se do princípio de que a criatividade não requer, *a priori*, uma análise preliminar exaustiva dos fatores estratégicos empresariais, mas que pode se transformar em um diferencial relevante do produto/serviço da empresa.

Já a administração estratégica corresponde a todas as decisões planejadas ou contingenciais que mereçam a intervenção do grupo de primeiro escalão das organizações.

A Segunda etapa do instrumento de coleta de dados corresponde a um questionário estruturado com perguntas fechadas na qual o pesquisado assinala para cada variável (pensamento racional lógico, intuição e criatividade) apenas uma das opções. Isto é aquela que julgar predominante em cada pergunta.

RUDIMAR ANTUNES DA ROCHA
Doutorando Eng. Produção - UFSC

ROTEIRO DA ENTREVISTA DA TESE

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

1. Qual a sua formação profissional?
2. Qual o cargo que você ocupa na empresa?
3. Há quanto tempo você ocupa esse cargo?
4. Você já ocupou outro(s) cargo(s) gerencial(is) na empresa?

PENSAMENTO RACIONAL LÓGICO

5. Qual é a sua opinião sobre a utilização do pensamento racional lógico no processo de administração estratégica?
6. Destaque os episódios estratégicos mais importantes em que o pensamento racional lógico foi primordial no processo de administração estratégica da empresa? Por quê?
7. Relate quais as situações em que o pensamento racional lógico tem sido utilizado com maior frequência no processo de administração estratégica da empresa? Por quê?
8. Como você descreve a utilização do pensamento racional lógico no processo de administração estratégica?
9. No seu entender quais são as vantagens e as desvantagens que a utilização do pensamento racional lógico têm apresentado no processo de administração estratégica da empresa? Por quê?
10. Ao longo de suas atividades gerenciais nesta empresa o pensamento racional lógico tem apresentado os resultados esperados?
11. Em quais circunstâncias o pensamento racional lógico tem contribuído para o sucesso da administração estratégica?
12. Na sua área de atuação como você considera o pensamento racional lógico nas suas ações de administração estratégica?

INTUIÇÃO

13. Qual é a sua opinião e como você descreve a utilização da intuição decorrente de uma aprendizagem organizacional no processo de administração estratégica?
14. Ressalte os episódios estratégico mais importantes em que a sua intuição foi decisiva na administração estratégica da empresa? Por quê?
15. No seu entender em quais situações a sua intuição tem sido utilizada com maior frequência no processo de administração estratégica da empresa? Por quê?

16. Descreva os principais fatores que favorecem e/ou que desfavorecem a utilização da intuição na administração estratégica de sua empresa? Por quê?
17. No seu entender quais são as vantagens e as desvantagens que a utilização da intuição tem apresentado no processo de administração estratégica da empresa?
18. Em quais circunstâncias a sua intuição tem contribuído para o sucesso da administração estratégica? Por quê?
19. Especificamente em sua área de atuação na empresa, como o você trata a sua intuição no processo de administração estratégica?

CRIATIVIDADE

20. Qual é a sua opinião sobre a utilização da criatividade no processo de administração estratégica? Por quê?
21. Como você descreve a prática da criatividade no processo de administração estratégica de sua empresa? Quais os resultados que tem apresentado?
22. Ressalte os episódios estratégico mais importantes em que a sua criatividade ou de seus colegas foi decisiva no processo de administração estratégica da empresa? Por quê?
23. No seu entender em quais situações a criatividade tem sido utilizada com maior frequência no processo de administração estratégica da empresa? Por quê?
24. No seu entender quais são os fatores que favorecem e/ou que desfavorecem a utilização da criatividade na administração estratégica da empresa? Por quê?
25. Em quais circunstâncias a criatividade tem contribuído para o sucesso da administração estratégica? De que forma?
26. Especificamente em sua área de atuação qual tem sido a importância de práticas criativas no processo de administração estratégica?
27. Como você trata as posições criativas expostas por seus colegas de empresa?

ANEXO 02

Questionário

2. Questionário

As questões apresentadas na seqüência, referem-se a utilização do pensamento racional lógico, da intuição e da criatividade no processo de administração. Assinale apenas uma das alternativas para cada uma das variáveis, conforme a seguinte escala.

Utilizo sempre	6
Utilizo quase sempre	5
Utilizo muito	4
Utilizo mais ou menos	3
Utilizo pouco	2
Raramente utilizo	1
Nunca utilizo	0

1. Na análise do ambiente externo.

Pensamento racional lógico							A intuição							A criatividade						
6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0

2. Na análise do ambiente interno.

Pensamento racional lógico							A intuição							A criatividade						
6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0

3. Na formulação de objetivos

Pensamento racional lógico							A intuição							A criatividade						
6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0

4. Na formulação de estratégias.

Pensamento racional lógico							A intuição							A criatividade						
6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0

5. Na avaliação estratégica.

Pensamento racional lógico							A intuição							A criatividade						
6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0

6. Na implementação estratégica

Pensamento racional lógico							A intuição							A criatividade						
6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0

7. No controle estratégico

Pensamento racional lógico							A intuição							A criatividade						
6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0

8. Na revisão estratégica da empresa.

Pensamento racional lógico							A intuição							A criatividade						
6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0

9. No processo de produção industrial/serviços.

Pensamento racional lógico							A intuição							A criatividade						
6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0

10. No processo de análise financeira.

Pensamento racional lógico							A intuição							A criatividade						
6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0

11. Na análise de marketing.

Pensamento racional lógico							A intuição							A criatividade						
6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0

12. Na análise das operações internacionais.

Pensamento racional lógico							A intuição							A criatividade						
6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0

13. Na análise da responsabilidade social da empresa.

Pensamento racional lógico							A intuição							A criatividade						
6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0

14. Na análise do impacto ambiental e ecológico da empresa.

Pensamento racional lógico							A intuição							A criatividade						
6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0	6	5	4	3	2	1	0