

# CONTRIBUIÇÕES DE KATZ E KAHN: A FIRMA COMO ORGANIZAÇÃO E OS LIMITES DA RACIONALIDADE

Ruth M. Hofmann  
Departamento de Engenharia de Produção  
Universidade Federal do Paraná – UFPR  
[ruthofmann@gmail.com](mailto:ruthofmann@gmail.com)

## 10. Temas especiais

### Resumo

Quando a teoria neoclássica, alicerçando-se sobre uma concepção atomística e reducionista dos agentes econômicos, transpõe axiomáticamente a racionalidade individual à firma, ela abre mão de uma investigação da firma como organização complexa e como ambiente de ação dos agentes econômicos individuais, omitindo também a explicação e a descrição da dinâmica dos subsistemas que a compõem. Omitindo-se esses aspectos, omite-se também o caráter relacional da inserção da firma em seu meio, aspectos estes de importância significativa à compreensão do comportamento da organização. Ao desconsiderar a multiplicidade dos atores que constituem a firma, da mesma forma, a teoria microeconômica tradicional mostra-se insuficiente no tratamento dos elementos cruciais de determinação da racionalidade coletiva. O objetivo deste artigo é apresentar a firma como organização na abordagem de Katz e Kahn (AKK), a partir dos limites da racionalidade postulada para os atores econômicos na teoria microeconômica tradicional. A AKK, ao contrário da abordagem neoclássica, reconhece a multiplicidade dos atores nas organizações sociais e atribui grande importância à capacidade destas de desenvolver mecanismos de coordenação da ação humana, racionalizando-a nos termos da organização. A “racionalidade coletiva”, ou a racionalidade organizacional, deve, assim, ser abordada à luz do desenvolvimento dos mecanismos organizacionais de coordenação das “irracionalidades individuais”. Explorando dessa forma a “irracionalidade” individual, a AKK possibilita a redefinição dos pressupostos comportamentais do homem econômico. Mais precisamente, fundamentada no método estruturalista e norteada pela noção de sistema, ela permite que o comportamento econômico do indivíduo seja tomado à luz de princípios teóricos e metodológicos substancialmente diferentes dos princípios axiomáticos e reducionistas prevalentes na teoria microeconômica neoclássica.

**Palavras-chave:** firma; organização; racionalidade; Katz e Kahn.

### Introdução

O isomorfismo entre teoria do consumidor e teoria da firma, alicerçado sobre postulados comportamentais intrínsecos ao individualismo metodológico, têm fragilizado substancialmente o potencial normativo e prescritivo da microeconomia que prevalece nos manuais de formação de economistas em inúmeras instituições de ensino superior do país. No intuito de construir fundamentos teóricos mais consistentes, novas abordagens vêm sendo configuradas para restituir o papel pragmático da teoria econômica, sua atribuição elementar de contribuir para a compreensão, explicação e transformação dos fenômenos econômicos em suas mais distintas formas de manifestação. Tais iniciativas, essencialmente multi e interdisciplinares, recorrem a métodos sistêmicos e estruturalistas, ressaltam a complexidade dos atores econômicos, reconhecem a importância das diferenças de contexto na definição de suas ações e preconizam novos sujeitos teóricos.

À luz do referencial analítico estruturalista da Psicologia Social, por exemplo, temos o *homem social* como personagem substancialmente diferente do *homo economicus*. Ao contrário do homem econômico racional-maximizador, atomístico, isolado e homogêneo, o homem social é complexo, múltiplo e heterogêneo. Ele não é exclusivamente egoísta, a maximização – de lucro ou de utilidade – não é seu único objetivo, suas percepções, impressões e previsões não são sempre precisas e, sobretudo, *seus atributos não são imanentes*. O homem social se constrói *nas e pelas* relações. O homem social define e toma parte na morfologia das relações que constituem a organização social. Seu comportamento é delineado em contextos sociais específicos, sendo ajustado e adaptado em função das circunstâncias.

A empresa, em contrapartida, deixa de ser um indivíduo amorfo e passa a ser tomada como uma organização, como sistema e subsistema, em sua heterogênea complexidade. Nesse sentido, o ambiente que uma organização social e econômica proporciona a seus membros pode afetar de diferentes maneiras sua capacidade e seu desempenho cognitivo, direcionando e condicionando a seleção, a interpretação e o julgamento das informações a que têm acesso: a racionalidade individual e a coletiva são interdependentes. O contexto em que o comportamento do *homem social* é delineado figura dentre as preocupações do presente artigo, cujo objetivo é apresentar a firma como organização na abordagem de Katz e Kahn (AKK), a partir dos limites da racionalidade postulada para os atores econômicos na teoria microeconômica tradicional.

### **O indivíduo e o microambiente**

Compreender o papel do ambiente no comportamento dos indivíduos é um desafio que justificou, ao longo dos séculos, o desenvolvimento de incontáveis trabalhos no âmbito da filosofia, da psicologia, da sociologia e mesmo da economia, quando ocupada com os determinantes da escolha e da tomada de decisão, consideradas, por vezes, fundamentos da lógica econômica. Trata-se de um desafio que se intensifica quando se assume, a priori, que instituições, organizações, grupos e até empresas podem ser analisados como ou a partir de indivíduos.

A microeconomia neoclássica explica a curva de oferta da indústria a partir das escolhas feitas por empresas individuais<sup>1</sup>. A alocação dos recursos é determinada, nessa perspectiva, pelas decisões de preço e de produção do empresário individual, diante da

---

<sup>1</sup> “Reunidos em conjunto, receita e custo para o empresário individual, demanda e oferta para o mercado total, estes determinam o preço de mercado e a produção da firma e da atividade econômica. Conseqüentemente, estas forças determinam a alocação de recursos também entre as atividades ou setores econômicos.” (FERGUSON, 1992, p. 273).

estrutura de mercado estabelecida *ex-ante*. As suposições necessárias a essa análise merecem destaque. Ferguson (1992) destaca duas: o mercado aberto e a maximização de lucro. O mercado aberto é caracterizado pela inexistência de controle e de intervenção governamental. A maximização do lucro é hipótese fundamental à teoria neoclássica da firma<sup>2</sup>, sendo que, para os mais convictos, à explicação do comportamento das atividades econômicas bastaria supor que os empresários agem *como se* tentassem maximizar o lucro, e a hipótese “como se” seria a única justificável na previsão do comportamento das atividades econômicas.

Ao se restringir a firma a uma função de produção, a maximização poderia ser alcançada através da escolha de uma combinação ótima de fatores de produção,<sup>3</sup> a maximização do lucro da firma, análoga à maximização de utilidade do consumidor, permitiria o desenvolvimento de critérios normativos para as “estratégias” empresariais. A firma é analisada como uma unidade, cujo único comportamento plausível seria a maximização do lucro. Enquanto unidade de análise da teoria neoclássica, a firma não aparece como uma organização formada por pessoas com preferências e propósitos distintos. O trabalho resume-se a um fator de produção, a um insumo, e bastaria supor que a firma portasse como um indivíduo maximizador. Essa concepção de firma corresponde ao que Tigre (1998) denomina de “caixa preta”, expressão que sintetiza a condição paradoxal da firma neoclássica, coadjuvante na alocação de recursos e na teoria de preços.

Nesse sentido, são pertinentes as considerações de Possas (1990, p. 24): “A microeconomia neoclássica *não* [grifo do autor] é uma teoria da firma; esta é apenas um canal passivo pelo qual a lógica maximizadora da racionalidade de cada indivíduo conflui para o equilíbrio (harmonia) do todo.” O objetivo da abordagem neoclássica não é a explicação do comportamento da firma. Esta é apenas uma ligação teórica entre causa e efeito, equivale a um construto teórico imaginário que não reivindica uma contrapartida empírica. Assim, os agentes não são objeto de análise:

The ‘household’ in price theory, is not an object of study; it serves as theoretical link between changes in prices and changes in labor services supplied and consumer goods demand. The hypothetical reactions of an imaginary decision-maker on the basis of assumed, internally consistent preferences functions serve as the simplest and heuristically satisfactory explanation of

<sup>2</sup> “A hipótese de maximização do lucro é a única que produz uma teoria geral da firma, mercado e alocação de recursos que é bem sucedida, tanto em explicar quanto em prever o comportamento das atividades econômicas”. (FERGUSON, 1992, p. 273).

<sup>3</sup> “A produção em um mercado regido pela livre concorrência é uma operação pela qual os serviços podem ser combinados nos produtos de natureza e de quantidade próprias a causar a maior satisfação possível das necessidades, dentro dos limites da dupla condição de que cada serviço, assim como cada produto, tenha apenas um único preço no mercado, aquele no qual a oferta e a demanda são iguais, e que o preço de venda dos produtos seja igual a seu preço de custo em serviços.” (WALRAS, 1983, p. 135).

empirical relationships between changes in prices and changes in quantities. In other words, the household in price theory is not an object of study (MACHLUP, 1967, p. 9).

Não obstante, as afirmações mais contundentes provêm de Walras (1983, p. 121):

O empresário é, pois, o personagem (indivíduo ou sociedade) que compra matérias-primas de outros empresários; em seguida aluga, mediante um arrendamento, a terra do proprietário fundiário; mediante um salário, as faculdades pessoais do trabalhador; mediante um juro, o capital do capitalista e, finalmente, tendo aplicado serviços produtivos às matérias-primas, vende por sua conta os produtos obtidos. O empresário de agricultura compra sementes, adubos e gado magro; aluga terras, construções e instrumentos para arar; engaja trabalhadores, ceifadores e peões; e vende gêneros agrícolas e gado engordado. O empresário de indústria compra matérias-primas têxteis e metais brutos; aluga usinas, oficinas, máquinas e utensílios; contrata tecelões, ferreiros e mecânicos, e vende objetos manufaturados: tecidos e metais trabalhados. O empresário do comércio compra mercadorias por atacado; aluga armazéns e lojas; emprega caixeiros e viajantes; e vende mercadorias a varejo. Quando qualquer um deles vende seus produtos e mercadorias mais caro do que lhe custaram em matérias-primas, arrendamentos, salários e juros, tem um lucro; no caso contrário, tem uma perda. Essa é a alternativa que caracteriza o papel do empresário.

Não há exatamente uma firma nessa abordagem. Há um indivíduo responsável pela organização da produção, pela coordenação dos fatores de produção. Assim, a teoria neoclássica não reconhece a firma como um ambiente específico para ação de diferentes indivíduos, ou seja, a firma como um tipo de organização social, a firma neoclássica:

É apenas o local que reúne fatores de produção que se combinam de acordo com a tecnologia disponível de conhecimento comum. Nada mais é do que uma planta sujeita às leis de rendimento. Assim, na teoria econômica neoclássica, a firma é o local onde uma ou várias transformações tecnológicas são processadas em um determinado bem ou serviço. A firma é retratada como um ator passivo, que toma a tecnologia, os preços dos fatores e a capacidade organizacional como dados e reage às mudanças na oferta e na demanda por substituição na margem. Aspectos organizacionais ou de relacionamento com clientes e fornecedores são ignorados, de tal modo que a firma pode ser representada por uma função de produção, cujas entradas são os vários insumos necessários à produção e as saídas os produtos produzidos por ela (FEIJÓ; VALENTE, 2004, p. 354)

Face a essas limitações teórico metodológicas, a Psicologia Social tem fornecido um arcabouço teórico de grande valia para a compreensão da firma como um tipo de organização social. Ela permite que a organização seja apreendida enquanto ambiente, contexto e cenário da ação de vários atores. Mais do que permitir esse quadro de referência, a Psicologia Social o faz examinando a estrutura e a dinâmica das organizações numa perspectiva construtivista, reconhecendo, como Weick (1973, p. 1), que: “...processos que criam, conservam e dissolvem coletividades sociais, tais processos constituem o trabalho de organizar, e as maneiras pelas quais os processos são continuamente executados *são* [grifo do autor] a organização.” Nessa abordagem, o quadro de referência e a unidade de análise são substancialmente mais complexos:

O indivíduo num contexto organizacional é muito mais que uma unidade básica de análise; ele leva consigo seu próprio meio interno, derivado de sua experiência passada. Em graus variáveis, é influenciado pelas pressões sociais a que está sujeito dentro e fora da organização de que faz parte; e, por seu turno, pode facilitar ou inibir, em graus variáveis, as atividades da organização. O que

acontece hoje numa organização não é somente determinado por eventos observáveis e imediatos; as organizações, como as pessoas, têm uma história e estão sujeitas a pressões internas e externas, algumas das quais são capazes de serem controladas e outras não (GLEN, 1973, p. 13).

Nesse recorte, em que quadros de referência distintos sobrepõem-se e entram em contradição, a organização pode ser descrita sob um enfoque estruturalista. A perspectiva tradicional que encontra nos conceitos de psicologia individual a explicação e a descrição dos processos organizacionais dá lugar, para Katz e Kahn (1974), à abordagem estrutural das organizações. A interdependência e a complementaridade do comportamento de vários indivíduos devem, segundo os autores, ser passíveis de uma conceitualização mais adequada ao nível coletivo, uma vez que este, enquanto sistema aberto, constitui a organização.

A abordagem do sistema aberto fornece aqui o arcabouço necessário para a integração da macroabordagem do sociólogo e a microabordagem do psicólogo. A diferença entre ambas é o fato de estarem, as teorias globais da primeira, voltadas à compreensão e à explicação do padrão total dos eventos analisados, enquanto as teorias da segunda visam à identificação de aspectos gerais de todas as situações sociais. A proposta dos autores, portanto, é o estudo das organizações através da combinação das abordagens micro e macro, o que se torna possível com a utilização da teoria do sistema aberto.

Dentre as características dos sistemas abertos apresentadas por Katz e Kahn (1974), estão o princípio de entropia negativa, o princípio de *feedback*, de homeostase, de diferenciação e, por fim, o princípio de equifinalidade. Segundo o princípio de entropia negativa, a sobrevivência do sistema e a manutenção das “características internas de ordem” estão sujeitas à capacidade do sistema de importar do ambiente quantidade maior de energia do que a quantidade que o sistema expede ao longo do processo de transformação e de exportação. O segundo princípio, o princípio de *feedback*, refere-se ao “insumo de informação que é uma qualidade especial de importação de energia”, ou seja, “uma espécie de sinal para o sistema sobre as condições do ambiente e sobre o funcionamento do sistema em relação a seu meio ambiente.” (KATZ; KAHN, 1974, p. 45).

A importância do *feedback* deve-se à possibilidade que o sistema tem de corrigir suas imperfeições de funcionamento e ajustar-se às mudanças do ambiente, ambas adaptações necessárias à manutenção da homeostase. Ressalta-se que este “estado firme” é um equilíbrio dinâmico, uma vez que os sistemas abertos tendem à diferenciação e à elaboração, processo decorrente tanto da dinâmica de subsistemas quanto da estreita relação entre crescimento e sobrevivência.

O conceito de equilíbrio diferencia-se do pressuposto de equilíbrio no construto teórico neoclássico, pois assume nova acepção. Segundo Weick (1973, p. 39):

As organizações continuam a existir apenas na medida em que conseguem manter um equilíbrio entre flexibilidade e estabilidade (...) A razão para a instabilidade das disposições das organizações e para que precisem ser continuamente refeitas é que as exigências de flexibilidade e estabilidade são mutuamente exclusivas. A flexibilidade é necessária para modificar as práticas atuais, de forma que seja possível obter adaptação a mudanças não passageiras no ambiente. Isso significa que a organização precisa identificar mudanças e conservar um conjunto suficiente de novas respostas para acomodar-se a tais mudanças. No entanto, a flexibilidade total impede que a organização conserve um sentido de identidade e de continuidade. Qualquer unidade social é definida em parte por sua história, por aquilo que repetidamente faz e escolhe. A estabilidade também dá um recurso econômico para enfrentar novas circunstâncias; existem regularidades que uma organização pode explorar *se* [grifo do autor] tiver memória e capacidade para repetição. No entanto, a aceitação total de sabedoria do passado seria tão perturbadora quanto a flexibilidade total, pois os meios econômicos de responder nunca seriam descobertos e raramente seriam observados novos aspectos do ambiente.

O princípio de equifinalidade, por sua vez, determina que o mesmo estado final pode ser alcançado pelo sistema partindo-se de diferentes condições iniciais e seguindo-se diferentes trajetórias. Os autores apontam críticas à utilização de modelos físicos, dotados de estrutura anatômica identificável e ancorados em constâncias físicas e fisiológicas, para a compreensão das estruturas sociais. As metáforas, ou o “raciocínio figurativo que estabelece entre estrutura física e estrutura social relações superficiais de analogia”, tendem, segundo Katz e Kahn (1974, p. 47-48), a resultar em construções frágeis e concepções errôneas, “a exemplo de considerar-se as organizações segundo a teoria da máquina<sup>4</sup> ou interpretar resultados sociais como decisões individuais, equacionando-se papéis com personalidades”. Ao equacionarem-se papéis com personalidades perde-se a dimensão psicossociológica que concebe a organização como uma configuração específica em que prevalece a multiplicidade dos indivíduos que a constituem, multiplicidade que, por vezes, impõe entraves às atividades organizacionais.

Ainda que conveniente, negligenciar esses entraves, empíricos e recorrentes no cotidiano de muitas empresas inexoravelmente incumbidas do gerenciamento da multiplicidade de seus integrantes, compromete a relevância de teorias alicerçadas sobre pressupostos comportamentais idílicos. Não se pode omitir a variabilidade humana como determinante do desempenho organizacional sem que se comprometam seu potencial normativo.

### **A organização social e a variabilidade humana**

As estruturas sociais são, para Katz e Kahn (1974, p. 47-48), sistemas imperfeitos criados pelo homem e cimentados por elementos psicológicos. É através das atitudes, crenças,

---

<sup>4</sup> A analogia organização/máquina tem como princípios a especialização de processos e de tarefas, a padronização de desempenho de papel, a unidade de comando e de centralização da tomada de decisão, a uniformidade de práticas e a não duplicação das funções. Como exemplo tem-se a abordagem clássica da administração, influenciada por uma concepção egoísta de homem econômico, movido, nessa interpretação, por fatores monetários e materiais.

hábitos, percepções e expectativas que os sistemas sociais são constituídos. Esses sistemas “representam padrões de relacionamentos em que a constância das unidades individuais que neles se envolvem é muito baixa” (p. 49-50). Isso significa que a rotatividade elevada da mão-de-obra de uma organização não impede que esta resista e mantenha-se em atividade, pois a constância de uma organização deve-se mais às espécies de relações entre seus elementos constituintes do que a seus elementos *per se*. Assim, o sistema social é capaz de substituir elementos ou partes e continuar operando indeterminadamente. Para tanto, a organização deve ser capaz de reduzir a variabilidade humana que a constitui.

As forças que reduzem a variabilidade humana podem ser decorrentes de pressões do ambiente, de valores e expectativas compartilhados e da imposição de regras. As pressões do ambiente externo induzem à coordenação do esforço de grupo na solução de determinados problemas. A divisão do trabalho cabe como exemplo. A consecução de objetivos comuns, da mesma forma, pressupõe a existência de valores compartilhados, de metas e expectativas mútuas sobre o modo de ação para que tais objetivos sejam alcançados. A imposição de regras ou “...prescrições formais nos sistemas sociais em que as funções executadas estão remota e indiretamente relacionadas às necessidades dos membros...”, por sua vez, restringe a variabilidade do comportamento na medida em que determina sanções e penalidades ao não cumprimento das normas estabelecidas (KATZ; KAHN, 1974, p. 52-53).

As organizações formais reduzem a variabilidade do comportamento humano doutrinando seus membros nas normas do sistema. A instituição de regras e sua fiscalização constituem característica essencial das organizações. A confiança que os integrantes das organizações sociais conferem às prescrições formais de comportamento aceitável, relativamente ao inaceitável, constitui a principal diferença entre as organizações formais e os sistemas sociais menos estruturados. A compreensão das organizações sociais perpassa, portanto, a investigação das normas e dos valores subjacentes aos padrões formais de comportamento, ou seja, aos papéis determinados pela imposição de regras. Esses papéis já haviam sido objeto de análise na abordagem de March e Simon (AMS):

Os papéis na organização, em comparação com tantos outros papéis que os indivíduos desempenham, tendem a ser muito minuciosos, relativamente estáveis e em grande parte definidos em termos explícitos e até por escrito. O papel, além de ser definido para o indivíduo que o vai desempenhar, é também conhecido, em bastante detalhe, pelos demais integrantes da organização que tenham de lidar com aquele indivíduo. Conseqüentemente, o ambiente constituído das outras pessoas que cercam cada membro da organização tende a tornar-se muito estável e previsível. (MARCH, SIMON, 1972, p. 20)

O conceito de organização que fundamenta essa caracterização do sistema de papéis é encontrado em Simon (1970, p. XIV):

O termo organização refere-se ao complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num grupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, propiciando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz. Ao sistema que acaba por ser descrito, os sociólogos chamam de sistemas de papéis, embora muitas pessoas o chamem, na intimidade, de organização.

É também no contexto dos sistemas que Katz e Kahn (1974, p. 62-63) analisam a relação entre papéis e divisão do trabalho dentro da organização: “As organizações têm um padrão elaborado e formal de papel, no qual a divisão do trabalho resulta em uma especificidade funcional de papéis. Assim, mais do que outros grupos, as organizações sociais utilizam os papéis como tais, divorciando-os dos elementos excedentes do tradicionalismo, obrigações pessoais e carisma.” Dessa forma, a organização torna-se integrada em razão da interdependência funcional dos papéis desempenhados pelos indivíduos, seja no processo produtivo ou nos subsistemas que lhe servem de suporte. As normas e os valores funcionam como elemento coesivo na integração do sistema: não basta ao trabalhador a execução técnica da função que seu papel determina, é necessário que a tarefa seja executada satisfatoriamente. Papéis, normas e valores, por conseguinte, fornecem as três bases, inter-relacionadas, para a integração das organizações.

Deve-se ressaltar que na AKK a integração não é uma condição permanente das organizações sociais. Se papéis, normas e valores *permitem* a integração de sistemas sociais, é porque estes elementos *reduzem* a variabilidade humana, mas não a eliminam em absoluto: “Normas e valores e, portanto, papéis e estruturas institucionais em geral, não especificam comportamentos concretos; são regras ou guias mais ou menos gerais e não contêm ‘informação’ suficiente para especificar a operação pormenorizada do sistema ou para ‘mapear’ mais que uma pequena parte da ‘variedade’ do meio ou sistema interno.” (BUCKLEY, 1967, p. 229). Neste sentido, trata-se de elementos que têm por objetivo aumentar a previsibilidade do comportamento alheio, através da criação de uma certa “ordem artificial”. Para Turner<sup>5</sup> (apud BUCKLEY, 1967, p. 214), o sistema de papéis “...operará como quadros de referência ideais imprecisamente concebidos para o comportamento, muito mais do que como conjunto inequívoco de fórmulas.” Trata-se, assim, de um processo criativo no qual:

A interação de papéis é um processo tentativo de resposta do eu e do outro, desafiando ou reforçando a nossa concepção do papel do outro e, conseqüentemente, estabilizando ou modificando o nosso próprio papel como produto dessa transação de prova, que é essencialmente de realimentação. A concepção convencional de papéis, que destaca uma complementaridade

---

<sup>5</sup> TURNER, R. H. Role-talking: process versus conformity. In: ROSE, A. (ed) *Human behavior and social processes*. Boston: Houghton Mifflin, 1962.



prescrita de expectativas, dá lugar, assim, a uma concepção da assunção de papéis como processo da “ideação de um desempenho na base de um papel alheio imputado”, em que uma parte importante é representada pelos processos cognitivos de verificação de inferência (BUCKLEY, 1967, p. 211-212).

Uma abordagem da firma como organização integrada de normas, valores e papéis é substancialmente diferente da firma neoclássica. Em oposição à concepção de firma como indivíduo, sob o referencial analítico da Psicologia Social, Katz e Kahn (1974) argumentam que, em termos organizacionais, a firma não pode ser confundida com seu(s) proprietário(s). Nesse sentido, os autores “desagregam” a organização em unidades menores, os “tipos genéricos de subsistemas”, que vão desde subsistemas técnicos ou de produção até subsistemas gerenciais, passando-se pelos subsistemas de apoio, de manutenção e adaptativos.

O subsistema técnico consiste na produção propriamente dita, isto é, transformação de insumos e informações no produto a que o sistema propõe-se a produzir. Os subsistemas de apoio relacionam direta ou indiretamente o sistema ao seu ambiente, seja como extensão das atividades de produção ou como executores de funções institucionais (de legitimação, por exemplo). Esses sistemas de apoio que transacionam com o ambiente abrangem estruturas específicas de procura e de disposição, além de atividades mais gerais cujo propósito é a garantia de relações favoráveis com sistemas e estruturas maiores (KATZ; KAHN, 1974, p. 56).

Os subsistemas de manutenção estão dirigidos ao comportamento humano delineado. Uma estrutura de papéis não é condição suficiente para a manutenção das organizações, pois não garante que os indivíduos que desempenham tais papéis aceitem e permaneçam desempenhando-os. Logo, a manutenção dos vínculos que tornam indivíduos partes funcionais da organização faz-se possível mediante operação de subsistemas de recrutamento, de doutrinação (socialização), de recompensa e sanção. Os subsistemas de manutenção incluem subsistemas de recompensas e sanções, que têm por objetivo a manutenção do desempenho de papéis através da recompensa adequada. A recompensa deve atrair e manter os membros desempenhando seus papéis tão próximo do ótimo quanto possível. Não restritas ao atributo monetário, as recompensas mantêm os indivíduos no sistema na medida em que proporcionam satisfação pela execução da tarefa, prestígio, *status* e permitem a identificação do indivíduo com o grupo (KATZ; KAHN, 1974, p. 58-59).

Os subsistemas adaptativos devem estabelecer a comunicação entre o ambiente interno e externo à organização, devem traduzir os sinais e as mudanças do mundo exterior para que a organização seja capaz de ajustar-se. As mudanças na estrutura interna são necessárias ao passo em que ocorrem mudanças no ambiente externo, sejam elas mudanças culturais,

mudanças de valores, de gostos, mudanças políticas ou econômicas, ou seja, mudanças que exigem adaptação. Como exemplo, tem-se os sistemas de pesquisa e desenvolvimento, de pesquisa de mercado e de planejamento de longo prazo (KATZ; KAHN, 1974, p. 59).

Os subsistemas gerenciais, por fim, estão presentes em todos os níveis do sistema e devem coordenar os demais subsistemas e promover o ajustamento do sistema total ao ambiente ao qual pertence. Competem aos subsistemas de gerenciamento o controle, a coordenação e a direção dos subsistemas da estrutura; suas ações devem permitir o *feedback* de informações ao sistema total. Os subsistemas gerenciais podem assumir, na AKK, a forma de mecanismos regulatórios ou de estruturas de autoridade. Os mecanismos regulatórios permitem, através do *feedback* de informações, a construção da estrutura de papéis, que, por sua vez, proporciona o funcionamento contínuo do sistema. A estrutura de autoridade remete ao modo como o sistema gerencial organiza-se em termos de tomada de decisão (KATZ; KAHN, 1974, p. 62-63).

Percebe-se, a partir desta “desagregação” da firma como organização social, que a estrutura interna da firma constitui um ambiente complexo para a ação de atores individuais. Essa concepção de firma, contudo, tem sido negligenciada pela teoria neoclássica, em prejuízo do realismo que tende a prover as construções teóricas de maior consistência. A firma “vista por dentro” fornece um rico quadro de referência para a investigação do comportamento de agentes econômicos individuais. Não obstante, o comportamento das firmas não poderia ser explicado unicamente por essa dimensão interna, já que diferentes quadros de referência podem (e devem) ser coordenados. A firma também deve ser “vista por fora”.

### **A organização e o macroambiente**

A compreensão das atividades e do funcionamento das organizações sociais requer o estudo das relações e transações contínuas com o meio em que se insere. Esse relacionamento pode ser compreendido e explicado na AKK mediante a utilização dos conceitos de subsistema, supersistema, abertura de sistema, codificação e fronteiras.

A caracterização de determinada organização como subsistema, sistema ou supersistema pode ter como critério os objetivos e os interesses do investigador ou o grau de autonomia da organização quanto à execução de suas funções. A operação e as atividades de um sistema aberto, a exemplo da firma, estão vinculadas e integradas a um ou a vários sistemas maiores, da perspectiva do sistema maior como sociedade. Uma empresa pode ser apreendida como sistema, sendo constituída por subsistemas referentes às suas atividades de produção, de mercadologia, de recrutamento e de manutenção de empregados. Nessa

perspectiva, a indústria e a sociedade podem ser tomadas como supersistemas que a comportam. A abertura e a dependência do sistema social não necessariamente se restringem às fronteiras nacionais ou territoriais que o compreendem: as relações internacionais formam sistemas relevantes, passíveis de ponderação em análise (KATZ; KAHN, 1974, p. 76-77).

No que reporta ao método, para a AKK (1974, p. 76): “A teoria de sistema dita uma estratégia de pesquisa que está em oposição básica à política de redução ou ao imediato deslocamento forçado para algum nível mais elementar com o fito de compreender fenômenos sócio-psicológicos.” Assim: “O primeiro passo deve ser sempre para o nível mais alto seguinte da organização de sistema, a fim de ser estudada a dependência em que está o sistema em apreço do supersistema de que é parte, pois que este estabelece os limites de variação do comportamento do sistema dependente.” (p. 76). O exemplo esboçado pelos autores refere-se ao procedimento mais adequado para estudar os padrões de conflito e de cooperação internos a uma empresa industrial. O primeiro passo deveria ser o estudo da empresa na indústria como um todo, e não dos padrões informais em grupos de trabalho: “Sua marginalidade ou posição de liderança no campo, a posição de seu sindicato local com respeito à organização maior de sindicatos, e outras de tais relações, estarão refletidas na vida interna da organização.” (p.77).

No que diz respeito ao grau e ao tipo de autonomia, na AKK uma organização deve dispor de algum grau de liberdade para a tomada de decisão sobre assuntos importantes como, por exemplo, tipo de produto, admissão de membros, distribuição de recompensas, etc. O critério de responsabilidade legal pode ser prático, mas requer alguns ajustes, pois omite algumas relações importantes, como no caso de uma empresa que, produzindo insumos para outra empresa, pode estar sob pleno controle desta, sem que, no entanto, haja vínculos legais entre elas, enquanto que as subunidades que a compõem podem dispor de ampla autonomia organizacional. A avaliação do grau de autonomia em relação ao supersistema exige critérios adicionais também no que tange ao lucro. São critérios de significância prática que levam em consideração o local em que os lucros podem acumular-se e o local em que são tomadas as decisões de utilização desses lucros. Além destes critérios, fatores como o poder para estipular fontes de insumo, para determinar a população-alvo para a exportação do produto e o desenvolvimento de mecanismos internos de regulamentação organizacional são importantes para a avaliação da autonomia da organização. Esses critérios podem ser sintetizados em um aspecto específico da atividade organizacional, ou seja, a dificuldade ou a facilidade que a organização tem para atravessar uma fronteira: “Quanto mais difícil for esta ação e quanto

mais extensas forem as mudanças que implica tanto maior será o grau de autonomia organizacional.” (KATZ; KAHN, 1974, p. 78).

O grau em que o sistema é receptivo a todos os tipos de insumo de seu ambiente define a *abertura de sistema*. Há considerável variação entre os sistemas no que tange à abertura de certos tipos de insumo e à faixa geral de insumos passíveis de absorção. As fronteiras do sistema, por sua vez “...são as linhas de demarcação ou regiões para a definição da atividade apropriada de sistema, para a admissão de membros e outras importações.” (p. 79). Estas fronteiras definem os graus de abertura do sistema, abrangem os tipos de condições de barreiras entre o sistema e o seu meio. A fronteira, além das limitações de vários tipos de interação entre os indivíduos internos e externos à organização, mantém dispositivos capazes de facilitar as transações imprescindíveis às atividades e ao funcionamento organizacional. As fronteiras que mantêm a integridade do sistema podem ser físicas ou psicológicas. Esse segundo tipo de fronteira pode ser mantido por símbolos ou provisões que buscam reduzir a suscetibilidade dos indivíduos à influência externa, uma vez que esta não seria controlada e viciaria as influências intra-sistema. Como as atividades organizacionais exigem intercâmbio com o ambiente, expressas pela exportação de serviços e idéias e de importações de pessoas, alguns membros têm de ocupar essas posições de fronteira. Esses membros “...têm as vistas voltadas para o mundo e lidam com o público, estão sujeitos a pressões colidentes, tanto de sua própria organização como do ambiente social.” (p. 80). Da mesma forma que nos processos de exportação, as condições de fronteira são perceptíveis nos processos de ingresso de membros na organização.

As barreiras que separam o sistema de seu ambiente são determinadas pela *codificação*. Trata-se do principal modo de ação dos sistemas para assegurar as especificações de absorção de energia e de informações, em conformidade com a natureza do sistema: “Os sistemas sociais desenvolvem seus próprios mecanismos para bloquear certos tipos de influência estranha e para transformar o que é recebido, de acordo com uma série de categorias de código.” (KATZ; KAHN, 1974, p. 79). O conceito de código, para os autores, emprega-se no sentido do processamento de informação, também cabendo à designação de absorção seletiva e à transformação de todos os tipos de insumo no sistema.

O processo de exclusão de informações pode ser desenvolvido e deliberado ocasionalmente. Na AKK, de uma maneira geral as organizações sociais não criam, sistematicamente, regras de exclusão de informações, mas têm *critérios formais* de rejeição de determinadas espécies de insumos. Na medida em que o procedimento mais comum é a composição de estruturas especializadas na recepção de informações, toda mensagem deverá

“...atravessar e sobreviver aos ‘canais competentes’ para que possa ser ouvida.” ( p. 79). A formalidade dos critérios de seleção de informações é uma das especificidades das organizações sociais imprescindível ao fluxo dos insumos de informação, compreendendo atos comunicativos intra e inter-sistemas.

### **A racionalidade e tomada de decisão organizacional**

Na microeconomia ortodoxa, a tomada de decisão da firma é relativamente simples, senão sujeita ao “determinismo situacional” apontado por Blaug (1993, p. 219):

...uma vez que um tomador de decisões independente com uma função lucro bem-comportada em um mercado de concorrência perfeita receba informações perfeitas acerca da situação que está encarando, nada há que ele possa fazer, a não ser produzir um único nível de produção, ou sair do mercado. Não há nenhuma máquina de tomar decisões interna, nenhuma busca por informações e nenhuma regra para ajudar a lidar com a ignorância e a incerteza, nem qualquer espécie de iniciativa empresarial, seja qual for, o problema da escolha entre linhas alternativas de ação, portanto, se reduz aos elementos mais simples, de tal forma que a hipótese de maximização dos lucros automaticamente escolhe o melhor curso de ação.

Utilizando o referencial metodológico estruturalista inerente ao arcabouço analítico da Psicologia Social, como configurado pela AKK, tem-se por decorrência que as decisões organizacionais são decisões de atores tomadas em contexto coletivo, e, enquanto tais, são necessariamente construções sociais: “Decisions are human constructs. They are not natural phenomena in the world that we discover. They are ‘made’ (and so designated) by theorists, observers, and participants.” (O’CONNER<sup>6</sup>, apud CHRISTENSEN; WESTENHOLZ, 2000, p. 1307).

Neste sentido, o processo de tomada de decisão organizacional deve ser entendido em sua dimensão relacional e construtivista. São os atores, no contexto organizacional, que tomam as decisões. Para Goffman<sup>7</sup> (apud CHRISTENSEN; WESTENHOLZ, 2000, p. 1308): “In order to prevent the occurrence of incidents and the embarrassment consequent upon them, it will be necessary for all the participants in the interaction, as well as those who do not participate, to possess certain attributes and to express these attributes in practices employed for saving the show.” Não obstante, os atores nem sempre são portadores dos atributos necessários à organização. É esse o caso da racionalidade, tão minuciosamente questionada por Simon (1970, p. 79-80), a quem a racionalidade deve ser qualificada, sendo necessários os advérbios adequados:

...uma decisão pode ser chamada *objetivamente* [grifo do autor] racional se representa de *fato* [grifo do autor] o comportamento correto para maximizar certos valores numa dada situação. É *subjetivamente racional* [grifos do autor] se maximiza a realização com referência ao

<sup>6</sup> O’CONNER, F. S. Telling decisions: the role of narrative in organizational decision-making. In: SHAPIRA, Z. (Ed) *Organizational decision making*. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

<sup>7</sup> GOFFMAN, E. *The presentation of self in everyday life*. Doubleday and Anchor Books, New York, 1959.

conhecimento real do assunto. É *conscientemente* [grifo do autor] racional na medida em que o ajustamento dos meios aos fins visados constitui um processo consciente. É *deliberadamente* [grifo do autor] racional na medida em que a adequação dos meios aos fins tenha sido deliberadamente provocada (pelo indivíduo ou pela organização). Uma decisão é *organizativamente* [grifo do autor] racional se for orientada no sentido da organização; é *pessoalmente* [grifo do autor] racional se visar aos objetivos do indivíduo.

O conceito de racionalidade organizacional, segundo Weick (1973, p. 9), “...não significa, necessariamente, que as ações da organização sejam lógicas ou sensatas, mas, ao contrário, que são planejadas, calculadas para atingir certo objetivo (...) A racionalidade está nos vários meios usados para atingir o objetivo.” No contexto da organização, “...é provável que a racionalidade caracterize principalmente pequenos grupos de atores e que, a qualquer momento, as organizações tenham várias racionalidades diferentes e contraditórias.” (p. 10). Nesse sentido, Simon (1970, p. XXII) argumenta que: “...o comportamento humano nas organizações é, se não totalmente, pelo menos em boa parte, *intencionalmente* [grifo do autor] racional. O comportamento nas organizações é, ou parece ser, orientado em grande parte no sentido da realização de tarefas, sendo, ocasionalmente, eficaz na consecução desses propósitos.”

Katz e Kahn (1974, p. 322) fazem alusão à abordagem de March e Simon<sup>8</sup> (1958) para analisar a racionalidade e a tomada de decisão organizacional. Isso se deve à convergência e à afinidade metodológica proporcionada pelo estruturalismo e pela abordagem sistêmica inerente à teorização de ambos pares de autores. Convém esclarecer que para March e Simon (1972, p. 30), o homem que integra a organização é limitado: “É o retrato de um organismo que faz escolhas, que toma decisões, que resolve problemas, e que só pode fazer uma ou poucas coisas de cada vez, que só pode atender, de cada vez, uma pequena parcela das informações registradas na memória e proporcionadas pelo ambiente.” Diante disso, em detrimento do modelo de racionalidade da teoria econômica neoclássica, os autores apresentam um modelo em que, considerados os limites cognitivos de racionalidade, o critério de escolha não é a otimização/maximização, mas sim o “satisfazimento” (*satisficing*). As limitações cognitivas mais significativas para os autores referem-se ao conhecimento dos cursos alternativos de ação; à utilidade relativa destas alternativas e às conseqüências dos cursos de ação (KATZ; KAHN, 1974, p. 322; MARCH; SIMON, 1972).

Na *Teoria das organizações*, de 1972, a AMS (p. 19) adota um referencial de análise psicossociológico: “Olhando pelo prisma do psicólogo social, estamos interessados em saber quais as influências que sofre o ser humano por força do meio ambiente, e quais as suas reações.” Para os autores, a contextualização do comportamento e do processo decisório é

---

<sup>8</sup> MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.

importante na medida em que o ambiente organizacional afeta o quadro de referência dos indivíduos: “O ambiente organizacional e social em que se encontra o tomador de decisão determina quais as conseqüências que irá antever e quais as que não preverá; quais as alternativas que vai considerar e quais as que vai ignorar. Numa teoria de organização, essas variáveis não podem ser tratadas como fatores independentes inexplicados, mas têm que ser determinadas e previstas pela teoria.” (MARCH; SIMON, 1972, p. 195-196).

À formulação de uma teoria da escolha racional, March e Simon (1972, p. 196) ressaltam a importância da consideração de dois aspectos. Em primeiro lugar, há que se ponderar o fato de que a escolha é sempre feita em função de um modelo da situação real. Esse modelo é restrito, aproximado e simplificado e representa a definição da situação por parte do indivíduo que faz a escolha. Em segundo lugar, os elementos da definição da situação não podem ser considerados como dados, ou seja, “...não os tomamos por pressupostos de nossa teoria – mas constituem o produto de processos psicológicos e sociológicos que incluem as atividades da pessoa que faz a escolha e as dos outros integrantes do ambiente.” (p. 196).

Para os autores, as atividades organizacionais podem apresentar um aspecto rotinizado ou podem evocar atividades solução de problemas. No primeiro caso, os estímulos que evocam determinadas reações já ocorreram previamente, e, tendo sido a reação evocada adequada a esse tipo de estímulo, foi esta aprendida e rotinizada. No segundo caso, a atividade solução-de-problemas evocada é apresentada, para as providências que permitam completar a reação, sendo a atividade passível de abandono tão logo o problema de ação indicado tenha sido aprendido. As atividades do tipo solução-de-problemas envolvem buscas destinadas à descoberta de alternativas de ação ou à previsão de conseqüências das ações: “Descobrir alternativas pode significar *inventar e elaborar* [sem grifos no original] programas de ação completos, quando não haja nada que sirva no repertório do indivíduo empenhado em resolver o problema.” (KATONA<sup>9</sup>, apud MARCH; SIMON, 1972, 9. 197).

Segundo March e Simon (1972, p. 197-198), os tipos de procura e de atividades de solução de problemas devem ser antecidos da decisão do critério a governar a escolha. Nesse sentido, padrões satisfatórios são diferentes de padrões otimais. Uma alternativa será ótima: (a) quando houver padrões que permitam a comparação de todas as alternativas; e, (b) quando a alternativa em causa for preferível, de acordo com esses padrões, a todas as demais. Uma alternativa será satisfatória, por sua vez, quando: (a) houver padrões que estabeleçam os

---

<sup>9</sup> KATONA, G. *Psychological analysis of economic behavior*. New York: McGraw-Hill, 1951.

requisitos mínimos de uma alternativa satisfatória; (b) quando a alternativa em causa preencher ou exceder todos esses requisitos mínimos.

A descoberta e solução de alternativas ótimas é antes exceção do que regra. Os processos envolvidos na procura do ótimo são muito mais complexos que os envolvidos na realização do satisfatório: “É, por exemplo, a diferença entre revistar um palheiro em busca da agulha *mais pontuda* que nele se encontra e revistar o palheiro para encontrar uma agulha bastante pontuda para costurar.” (MARCH, SIMON, 1972, p. 198). Essas diferentes posturas tornam o homem econômico substancialmente diferente do homem administrativo, como define Simon (1970, p. XXIV):

Enquanto o homem econômico maximiza seus esforços, seleciona a melhor alternativa entre as que se lhe apresentam, seu primo, a quem chamaremos de homem administrativo, contemporiza, isto é, busca um curso de ação satisfatório ou razoavelmente bom (...) O homem econômico lida com o mundo real em toda sua complexidade. O homem administrativo reconhece, contudo, que o mundo por ele percebido é apenas um modelo drasticamente simplificado do agitado e confuso mundo real. Ele se conforma com essa simplificação grosseira porque acredita que o mundo real é, na sua grande parte, vazio, isto é, a maioria dos fatos que o integram não possui muita relevância para qualquer situação específica com que se defronta e que as relações de causa e efeito mais importantes são simples e breves.

As principais implicações das características do homem administrativo são, nesse contexto, duas:

Primeiro, porque contemporiza ao invés de maximizar, o homem administrativo pode realizar suas escolhas sem precisar examinar previamente todas as possíveis alternativas de comportamento, e sem ter de certificar-se de que essas *são* [grifo do autor] de fato todas as alternativas que se lhe oferecem. Segundo, porque considera o mundo como sendo relativamente vazio e ignorar a inter-relação de todas as coisas (cuja observância é tão paralisadora para o pensamento e para a ação), o homem administrativo é capaz de tomar decisões guiadas por regra empíricas relativamente simples, que não sobrecarregam sua capacidade de pensar. (SIMON, 1970, p. XXIV-XXV)

Devem ser consideradas ainda diferenças essenciais entre racionalidade individual e coletiva. Como ressaltado por Simon (1970, p. 254-255):

Uma decisão é racional do ponto de vista do indivíduo (subjetivamente racional, isto é) se for congruente com os valores, as alternativas e as informações que considerou ao tomá-la. Uma decisão é racional para o grupo (objetivamente racional) se for congruente com os valores que guiam o grupo, e com as informações de que dispõe e que são relevantes para a decisão. Por esta razão, deve-se estruturar a organização de modo a que uma decisão que é (subjetivamente) racional do ponto de vista do indivíduo que a toma, continue racional quando for avaliada de acordo com os interesses do grupo.

Para tentar lidar com os problemas organizacionais, os executivos simplificam a dimensão destes e das alternativas possíveis:

As simplificações têm numerosas características: (1) A organização é substituída por *satisficing* – o requisito de que sejam alcançados os níveis satisfatórios das variáveis de critério. (2) As alternativas de ação e suas conseqüências são sequencialmente descobertas através de processos de pesquisa. (3) Os repertórios de programas de ação são desenvolvidos por organizações e indivíduos servindo como alternativas de escolha e situações recorrentes. (4) Cada programa específico de ação lida com uma faixa restrita de conseqüências. (5) Cada programa específico de



ação é suscetível de execução em semi-independência dos demais – estão apenas frouxamente vinculados (KATZ; KAHN, 1974, p. 322-323).

Os executivos, diante disso, não consideram *todas* as possibilidades de solução de problemas. O estabelecimento de limites, além dos quais as alternativas racionais não podem passar, é característica das organizações: “A organização representa as paredes do labirinto e, em geral, as decisões organizacionais visam a resolver os problemas de labirinto e não à reconstrução de suas paredes.” (KATZ; KAHN, 1974, p. 323).

No contexto organizacional das limitações cognitivas individuais, o processo racional de busca de programas à consecução de metas organizacionais não é, para os autores, um processo de lógica *objetiva*. É, antes, um processo de psicologia limitada. Em primeiro lugar as atenções voltar-se-ão às variáveis que estão sob controle do tomador de decisão ou de sua organização. Em sendo essa tentativa falha, as atenções voltar-se-ão às variáveis que não estão, a princípio, sob controle organizacional. Em falhando também esta tentativa, pode ser delineado um novo programa, satisfatório, depois de reexaminados e flexibilizados os critérios do programa anterior. Isso significa que, em geral, as pessoas não se deslocam a novos estágios de pesquisa e avaliação, a menos que sejam capazes de promover algum tipo de ajustamento, satisfatório, em um estágio anterior: “A racionalidade objetiva solicitaria avaliação plena de todas as possibilidades, limitada apenas pelos custos organizacionais objetivos da pesquisa. A racionalidade psicológica significa a aceitação da solução mais imediata e menos custosa.” (KATZ; KAHN, 1974, p. 323-324). Essa “racionalidade psicológica” remete ao processo cognitivo.

### **Fatores de limitação cognitiva da racionalidade**

A compreensão dos limites cognitivos requer algum aprofundamento, alguma descrição do processo cognitivo, e, principalmente, da falibilidade inerente ao mesmo. Isso é particularmente relevante quando se considera que a racionalidade deve ser qualificada enquanto realidade relacional, observável em contextos sociais específicos. Não se trata da refutação absoluta de um requisito mínimo de racionalidade, trata-se, antes, de uma necessidade de contextualização e de restrição da generalidade e da universalidade do princípio:

Certamente a pessoa não pode conduzir toda sua vida dentro do cálculo racional ou da intenção, mas numa vida (ou no contexto de uma trajetória individual) nunca inteiramente controlável, previsível, planificável, etc., os atores podem às vezes desenvolver estratégias, cálculos mais ou menos racionais, em tal ou tal domínio, por ocasião desta ou daquela prática. Portanto, as observações críticas sobre a racionalidade, intencionalidade e o cálculo consciente valem para um tipo particular de construção de contextos de ação, mas não de maneira universal (LAHIRE, 2002, p. 154).

Na AKK são apontados sete princípios que dão margem à falibilidade de julgamentos, a saber: a determinação de raciocínio por posição no espaço social; identificação com grupos de referência externos; projeção de atitudes e valores; raciocínio global ou não diferenciado; raciocínio dicotomizado; miopia cognitiva e noções supersimplificadas de causação.

A posição ocupada pelos indivíduos no espaço organizacional afeta suas experiências, suas atitudes, conhecimento e julgamento. Esse tipo de determinação de raciocínio é válido para as informações e para o conhecimento tanto quanto para os padrões de julgamento utilizados na avaliação destas mesmas informações e conhecimentos. No caso da empresa “...os líderes organizacionais são particularmente inclinados a centrismo de sistema, i.e., uma tendência para avaliar tudo com base no quadro de referência de seu próprio meio organizacional.” (KATZ; KAHN, 1974, p. 324). O risco decorrente deste centrismo do executivo pode ser exemplificado com a “debilidade da vitalidade” da organização, resultado da escolha, com base em critérios consangüíneos, de subordinados e sucessores.

Na AKK, os membros de uma organização, incluindo os executivos tomadores de decisão, seguem normas não apenas da organização. Os grupos externos à organização com os quais os executivos se identificam também afetam o processo decisório, determinam, em parte, o estilo de vida dos indivíduos. Esses grupos, em geral, tendem a encontrar-se no mesmo nível de poder e *status* dos executivos, permitindo a identificação por parte destes. Grupos de menor poder e menor *status* recebem peso menor no que se refere a valores e informações. As relações com os grupos de referência externos à organização contêm elementos de justificação racionais e irracionais. Considerar as informações e os valores de grupos de poder é racional na medida em que eles podem tornar-se úteis à organização. A irracionalidade é caracterizada quando as atenções ou consultas voltam-se a grupos de poder, mas sem conhecimento pertinente, em detrimento de grupos hierarquicamente inferiores mas portadores de conhecimento pertinente.

A identificação com grupos de referência exerce forte influência na percepção seletiva individual. Na AKK e na AMS, a própria natureza das reuniões organizacionais tem esse efeito, quando os papéis desempenhados são semelhantes. Há, nesse contexto, um processo de reforço mútuo para a manutenção de um quadro de referência comum em relação aos problemas organizacionais: “A divisão de trabalho e a comunicação restrita dentro dos subgrupos diminui o foco da informação recebida. Isto conduz a diferenciação e persistência de submetas, resultando do foco de atenção.” (KATZ; KAHN, 1974, p. 327).

Enquanto no processo de *identificação* os indivíduos vêm-se semelhantes aos grupos, no processo de *projeção* os outros indivíduos são vistos como semelhantes a eles, ou seja, a

projeção é a recíproca da identificação. A crença em valores e idéias compartilhados é uma das características /condições da organização: “Quando os que decidem não se acham diretamente confrontados pela realidade e não são introduzidos os dados objetivos de pesquisa, freqüentemente eles supõem que os grupos dentro de suas próprias organizações ou fora delas compartilham, como eles, dos mesmos valores.” (KATZ; KAHN, 1974, p. 327). Os equívocos que podem decorrer da projeção são exemplificados pela emergência de sindicatos, apesar de não haver motivos para tal articulação, na perspectiva dos diretores da empresa industrial. A suposição dos diretores, nesse caso, não reconhece que os quadros de referência, crenças, objetivos e diretrizes não são compartilhados entre as duas categorias – trabalhadores e diretores.

Ao passo em que a apreensão da realidade é simplificada, para a AKK os detalhes e as diferenciações do mundo são comprometidos, prevalecendo a percepção de outras pessoas e outros grupos como sendo entidades homogêneas, indiferenciadas. Essa tendência ao raciocínio global e não diferenciado é aumentada quanto maior a distância, em termos de contato psicológico, do grupo. De maneira análoga, o raciocínio dicotomizado é um tipo de (super) simplificação do raciocínio em que os fatos são apreendidos sob apenas duas categorias opostas (por exemplo: bem e mal, ou bons e maus).

O princípio de miopia cognitiva aponta para a limitação espacial e temporal do quadro de referência individual. A percepção é essencialmente voltada ao imediato, ao visível e ao palpável. Conseqüentemente, as dimensões dos problemas que se encontram mais distantes no tempo e no espaço são negligenciadas, comprometendo as ações e o desempenho organizacional no longo prazo: “A política organizacional de sucesso requer um padrão de referência maior, tanto espacial quanto temporalmente, do que aquele prontamente à mão da maioria das pessoas. Essa limitação humana resulta em preponderância das pressões imediatas na tomada de decisão organizacional.” (KATZ; KAHN, 1974, p. 329).

Os tomadores de decisão em contexto organizacional estão sujeitos à utilização de noções supersimplificadas, e, portanto, falíveis, de causação. Essas noções supersimplificadas incluem concepções animistas de atribuição de causas a agentes pessoais e a aceitação de eventos excitantes como causas principais. Além disso, é comum a atribuição de causas de ações observadas à faculdade, por parte do ator, de realizar de fato determinada atividade: “A faculdade de pensar é, portanto, uma forma de tautologia que consiste essencialmente em usar um nome ou sinônimo para relatar o processo observado (da mesma maneira que pensamos ter uma explicação para uma moléstia se pudermos encontrar-lhe um nome).” (p. 329). Outra deficiência subjacente às noções supersimplificadas de causação é o raciocínio linear. Esse

tipo de raciocínio desconsidera o caráter cíclico de interação entre causa e efeito, prevalecendo a percepção de uma “via de direção única na seqüência de causa e efeito” em que aspectos dialéticos não são incorporados (p. 329).

A todas essas limitações e falibilidades cognitivas devem-se acrescentar ainda os atributos da personalidade como fatores que influenciam a tomada de decisão.

### **Fatores idiossincráticos de limitação da racionalidade**

Na medida em que as organizações não conseguem trazer para dentro de si apenas a “fatia psicológica” do indivíduo conveniente às atividades organizacionais, além das limitações cognitivas supramencionadas, os atributos da personalidade (ou seja, do indivíduo “como um todo”) também afetam o processo decisório organizacional. Os quatro aspectos da personalidade tidos pela AKK como de maior influência para o processo decisório são: orientações para o poder *versus* orientação ideológica; emocionalidade *versus* objetividade; criatividade *versus* bom senso convencional; e orientação para ação *versus* qualidades contemplativas.

No conflito entre ideologia e orientação para o poder os extremos envolvidos são o fanático e o negociata: enquanto o primeiro é incapaz de transigir as diretrizes organizacionais em função da intensidade com a qual a ideologia da organização foi internalizada, o segundo é capaz de trabalhar habilidosamente, dentro de diferentes arcabouços organizacionais. A consideração mais importante a ser feita é a de que: “Uma organização dominada por líderes motivados pelo poder verificará que suas decisões sobre diretrizes se deslocam em direção à sobrevivência e engrandecimento de tais líderes e não em direção a um desenvolvimento saudável.” (KATZ; KAHN, 1974, p. 332). A coincidência dos interesses de poder dos líderes e o bem-estar organizacional é possível. Contudo, em geral tende a ser de curta duração.

Dois tipos de emocionalidade podem afetar as decisões: afetividade pré-consciente e necessidades defensivas. O primeiro tipo pode levar a decisões de demissão, por exemplo, baseadas não em critérios objetivos. O segundo tipo pode distorcer ou bloquear a análise do problema, levando a ponderações equivocadas e viesadas de determinados tipos de solução. A percepção de informações, nesse caso, também pode ser afetada, implicando na negação ou distorção de seu conteúdo. Um caso ilustrativo é delineado pelos autores:

Uma grande fraqueza em uma estrutura autocrática é que os mecanismos de defesa entre seus líderes de cúpula receberão apoio institucional ao invés de correção. Os subordinados protegerão suas próprias posições fazendo triagem dos fatos de acordo com as tendências emocionais do chefe. Todo o ambiente institucional pode tornar-se modificado para confirmar as tendências patológicas dos homens que se acham na cúpula. As realidades do ambiente social imediato, ordinariamente constituem uma boa barreira para os pontos de vista fictícios do universo e dos sistemas ilusórios. Mas na organização autocrática, assim modificada, as realidades sociais agora

reforçam as ficções, as falsas percepções e as crenças errôneas. Nestas circunstâncias serão evitados os critérios para a avaliação do desempenho organizacional porque eles constituem uma ameaça para a atual maneira confortável de vida das autoridades, fazendo intrusão com fatos objetivos. Seus líderes se tornam incapazes de modificar diretrizes e, a menos que sejam substituídos, a organização defronta-se com o desastre. Qualquer organização incapaz de adaptar-se às forças do meio ambiente será por elas destruída (KATZ; KAHN, 1974, p. 333).

As diferenças individuais de personalidade envolvem também aspectos como a originalidade – ou capacidade de perceber novas relações ou impor a velhos fatos nova estrutura – e o bom senso – ou capacidade de fazer julgamentos equilibrados e ponderar apropriadamente noções plausíveis que concorrem entre si, garantindo-se desse modo previsões precisas de resultados prováveis. Na organização, são dois atributos complementares, que dificilmente encontram-se simultaneamente em um único indivíduo. A formulação de políticas empresariais é geralmente delegada aos atores de bom senso, que podem, por sua vez, admitir subordinados responsáveis pela função inovadora: “As complexidades da vida organizacional com suas muitas exigências colidentes impostas aos executivos, significam que em tal nível as capacidades críticas e de julgamento são um requisito essencial.” (KATZ; KAHN, 1974, p. 334). Quanto à orientação para ação *versus* contemplação, os autores afirmam que a capacidade de agir sobre julgamentos é uma característica de personalidade importante para a organização: as idéias brilhantes não bastam se não forem traduzidas em ações.

Em conjunto, os fatores cognitivos e os fatores idiossincráticos permeiam o processo decisório de atos irracionais. Se estes são passíveis de omissão nas construções teóricas características da microeconomia neoclássica ainda lecionada, para a grande maioria das empresas empíricas, a irracionalidade, expressa em atos irracionais, reduz a eficiência organizacional, fazendo necessárias medidas de contenção.

### **Dispositivos de contenção sistêmica da irracionalidade**

Para conter a “irracionalidade” individual e para promover e facilitar a solução racional dos problemas empresariais, as organizações sociais desenvolvem dispositivos específicos. Ainda que não operem perfeitamente, não funcionem em todas as situações e acarretem custos (reconhecidos e não reconhecidos), esses dispositivos previnem erros e minimizam riscos. As especificidades destes dispositivos envolvem as pressões imediatas na solução de problemas, a análise mais profunda do problema, o incremento da procura de cursos de ação alternativos e a avaliação das funções utilidade desses cursos. O desenvolvimento desses dispositivos é favorecido e corroborado pelos processos de automação e pela introdução de sistemas informatizados de processamento de informações nas atividades organizacionais. Para a AKK:

Até agora, a contribuição do computador é a mais facilmente apreciada nos campos de memória e de cálculo complexo. As habilidades da memória humana são bem conhecidas e muitas vezes afetam a tomada de decisão. O computador tem memória perfeita não apenas para itens específicos de informação armazenada em si, mas também para os pesos atribuídos aos itens em relação à sua significação para os resultados. O computador pode executar de modo fantasticamente rápido cálculos complexos sobre cursos de ação e, para certos tipos de problema, pode na verdade testar soluções alternativas em ambientes experimentais (KATZ; KAHN, 1974, p. 335).

A racionalidade desse dispositivo é proeminente no processo de tradução de problemas organizacionais em linguagem de programação. Trata-se de um exercício que requer a definição clara de variáveis e parâmetros a serem considerados, da seqüência e prioridade dos critérios de decisão e influência envolvidos. Esse exercício, portanto, requer que os termos indefinidos sejam eliminados, o que permite que a passagem de uma situação de tomada de decisão para outra seja estável. Diante disso, grande parte dos elementos erráticos e falíveis das decisões organizacionais pode ser eliminada *se* os dados e procedimentos fundamentais forem passíveis de programação. Não obstante: “Os procedimentos gerais para proteção contra certos tipos de falibilidade organizacional e individual podem ser formulados e utilizados, quer ou não tenham sido programados nos computadores.” (KATZ; KAHN, 1974, p. 336).

As decisões tomadas em períodos relativamente curtos de tempo estão sujeitas à falibilidade inerente às pressões imediatas. Por esta razão as organizações determinam períodos formais de espera e de deliberação. A ampliação do período é vantajosa porque permite que novos planos sejam considerados, bem como as informações, que podem ser analisadas com maior minúcia. Além disso, esse dispositivo de delonga de períodos formais permite que a veracidade e o realismo das pressões à mudança consolidem-se ou dissipem-se.

Recorrer a consultores, segundo a AKK, sejam internos ou externos à organização, é uma das maneiras de sobrepujar um tipo de limitação na busca de soluções, que consiste na limitação da faixa cognitiva do formulador de políticas e do tomador de decisão. Dois tipos de erro podem ocorrer na escolha do consultor. O primeiro seria a identificação imprecisa de peritos, no sentido de que a área de conhecimento deste não se ajuste ao problema organizacional. O segundo seria a escolha de consultores demasiadamente semelhantes aos executivos que já atuam na organização, de modo que a interação não promoveria ampliação de alternativas, mas somente a reprodução dos processos de solução e estilos cognitivos já existentes na organização.

Além dos consultores externos, outra alternativa de ampliação da busca de soluções é recorrer aos atores que estão em contato direto com o problema, sejam estes atores da própria organização ou de organizações semelhantes. Deve-se considerar, aqui, que a ampliação das

alternativas pode ser proporcionada por mais de um subsistema da estrutura total: “Os procedimentos de procura (não necessariamente a escolha final de quem toma a decisão) devem cruzar as linhas organizacionais tanto horizontal como verticalmente e a diretriz da empresa pode determinar que assim seja.” (KATZ; KAHN, 1974, p. 337).

A utilização de dados e parâmetros quantitativos é um dos meios pelos quais a ação organizacional pode ser submetida à avaliação racional, tratando-se de dispositivos para estimar soluções alternativas. Outro requisito importante de avaliação é a consideração de eventos colaterais. Ainda que, por definição, tais eventos são de previsibilidade limitada, a utilização de padrões temporais tende a ser fortuita. Esse procedimento consistiria no acompanhamento da trajetória do desempenho do plano ao longo de meses ou anos, a partir de sua implementação. Outro padrão de referência a ser considerado é o de natureza sociotécnica, conforme a AKK. Esse padrão é particularmente apropriado às ocasiões em que as novas diretrizes do plano alteram a configuração sociopsicológica do sistema, cabendo a avaliação de efeitos sobre os processos técnicos juntamente com a realização da tarefa. Trata-se de um procedimento que, embora necessário, não é comum. A introdução de inovações técnicas, nesse contexto, requer que as atenções sejam voltadas aos atores afetados em termos de movimento e de distúrbios.

Todos os dispositivos elencados tendem a “conter”, parcialmente, a irracionalidade inerente à organização, mas “...a possibilidade de tais procedimentos e os recursos maiores das organizações tornam possível haver mais racionalidade da tomada de decisão para o sistema do que para a decisão individual.” (KATZ; KAHN, 1974, p. 338).

### **Considerações finais**

A partir da apresentação da firma como organização no contexto da AKK, têm-se elementos suficientes para argumentar em favor da impossibilidade de uma racionalidade individual tal como a postulada pela teoria neoclássica. Os limites individuais da racionalidade decorrem da própria natureza do processo cognitivo e de sua interação com aspectos motivacionais e idiossincráticos. A racionalidade onisciente é ainda limitada por fatores situacionais, pela coexistência, sobreposição e interação de quadros de referência, valores e processos de socialização distintos e, não raro, contraditórios. Diante das limitações cognitivas, idiossincráticas, motivacionais e situacionais da racionalidade, as organizações estabelecem parâmetros e desenvolvem mecanismos de contenção dos atos “irracionais” dos indivíduos que as compõem.

Os sistemas de papéis, as normas e os valores definem a morfologia formalizada das relações organizacionais, reduzindo a variabilidade humana e permitindo a formação de

expectativas interpessoais *relativamente* consistentes. Os sistemas de codificação estabelecem os parâmetros e critérios organizacionais de seleção e de interpretação das informações pertinentes à organização. A instituição desses parâmetros e critérios organizacionais (logo, formais) tem por fim direcionar a seleção individual das informações, a princípio idiossincráticas, no sentido da pertinência às atividades organizacionais. É dessa forma que os dispositivos de contenção sistêmica da irracionalidade visam à garantia de procedimentos organizacionais racionais.

Mais do que questionar a racionalidade onisciente postulada pela teoria neoclássica, ao adotar-se a AKK como referencial analítico, questiona-se a possibilidade de uma racionalidade *individual*, ou seja, a racionalidade como atributo *do indivíduo*. A constituição do indivíduo, de suas características cognitivas e de sua motivação é necessariamente um processo interdependente que envolve interação social constante. Seus atributos não são intrínsecos, imanentes.

Na medida em que tanto as estruturas sociais quanto os mecanismos/dispositivos, sistemas e subsistemas organizacionais são construções sociais, são também criações humanas e imperfeitas. Uma organização social é um sistema complexo que opera mediante mecanismos de coordenação das atividades humanas. Os indivíduos que adentram as organizações produtivas não estão necessariamente aptos a serem racionais na acepção neoclássica. Essa racionalidade não é um atributo inato do indivíduo, e se lhe fosse permitido utilizar seus próprios sistemas de codificação nas atividades organizacionais, certamente prevaleceriam critérios idiossincráticos que não necessariamente convergiriam aos propósitos da organização. A racionalidade organizacional refere-se, assim, aos mecanismos e dispositivos que dão forma às ações dos indivíduos que compõem a organização. Na medida em que esses mecanismos/dispositivos são construções sociais e que não se encontram por completo na organização nem tampouco integralmente no indivíduo, a racionalidade só pode ser apreendida como realidade relacional.

Quando a teoria neoclássica, alicerçando-se sobre uma concepção atomística e reducionista dos agentes econômicos, transpõe axiomáticamente a racionalidade individual à firma, ela abre mão de uma investigação da firma como organização complexa e como ambiente de ação dos agentes econômicos individuais, omitindo também a explicação e a descrição da dinâmica e da lógica dos subsistemas que a compõem. Omitindo-se esses aspectos, omite-se também o caráter relacional da inserção da firma em seu meio, aspectos estes de importância significativa à compreensão do comportamento da organização. Ao desconsiderar a multiplicidade dos atores que constituem a firma, da mesma forma, a teoria



microeconômica tradicional mostra-se insuficiente no tratamento dos elementos cruciais de determinação da racionalidade coletiva.

A AKK, ao contrário, reconhece a multiplicidade dos atores nas organizações sociais e atribui grande importância à capacidade destas de desenvolver mecanismos de coordenação da ação humana, *racionalizando-a nos termos da organização*. A “racionalidade coletiva”, ou a racionalidade organizacional, deve, assim, ser abordada à luz do desenvolvimento dos mecanismos organizacionais de coordenação das “irracionalidades individuais”. Explorando dessa forma a “irracionalidade” individual, a AKK possibilita a redefinição dos pressupostos comportamentais do homem econômico. Mais precisamente, fundamentada no método estruturalista e norteada pela noção de sistema, ela permite que o comportamento econômico do indivíduo seja tomado à luz de princípios teóricos e metodológicos substancialmente diferentes dos princípios axiomáticos e reducionistas prevalentes na teoria microeconômica neoclássica.

### Referências bibliográficas

- BLAUG, M. *Metodologia da economia ou como os economistas explicam*. São Paulo: Edusp, 1993.
- BUCKLEY, W. *A sociologia e a moderna teoria dos sistemas*. São Paulo: Cultrix, 1967.
- CHRISTENSEN, S.; WESTENHOLZ, A. Collective decision making: toward a relational perspective. *American Behavioral Scientist*, vol. 43, n. 8, p. 1301-1315, 2000.
- FEIJÓ, C. A.; VALENTE, E. A firma na teoria econômica e como unidade de investigação estatística: evolução nas conceituações. *Revista de Economia Contemporânea*, vol. 2, n. 2, p. 351-376, jul./dez. 2004.
- FERGUSON, C. E. *Microeconomia*. 16. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1992.
- GLEN, F. *Psicologia social das organizações*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- KATZ, D. KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1974.
- LAHIRE, B. *Homem plural: determinantes da ação*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- MACHLUP, F. Theories of the firm: marginalist, behavioral and managerial. *American Economic Review*, vol. 57, n. 1, p. 1-33, mar. 1967.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Teoria das organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.
- POSSAS, M. L. *Estruturas de mercado em oligopólio*. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1990.
- SIMON, H. A. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: USAID, 1970.
- TIGRE, P. B. Inovação e teorias da firma em três paradigmas. *Revista de Economia Contemporânea*, n. 3, p. 67-111, jan.-jun. 1998.
- WALRAS, L. Compêndio dos elementos de economia política pura. In: *Os Economistas*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- WEICK, K. E. *A psicologia social da organização*. São Paulo: Edgar Bücher, 1973.