

## **Processos Cognitivos Organizacionais e a Fixação do Sentido Objetivo no Conflito e Incerteza Estratégicos**

### **Autoria**

Paulo Tromboni de Souza Nascimento - tromboni@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab - PPGA/FEA/USP - Universidade de São Paulo

Programa de Gestão de Operações/FFA - Faculdade FIA de Administração e Negócios

### **Resumo**

O propósito aqui é mostrar como se fixa o sentido objetivo das decisões e ações nas situações de alta discricionariedade. É no âmbito estratégico que se concentram esses contextos voláteis e incertos, complexos e ambíguos. O método será rever a literatura sobre decisão estratégica à luz de conceitos derivados de Marx, Pierce e da abordagem cognitivista. Nessa ótica a organização depende de recursos escassos dos interessados, pagos com seus resultados. Por isso, o sentido objetivo geral da ação estratégica consiste na missão e nos objetivos sistêmicos da coalizão dominante. Sob conflito e incerteza isso não é suficiente. Processos cognitivos organizacionais, embutidos nos estratégicos, fixam o sentido objetivo específico do comportamento estratégico e da seleção de oportunidades, do diagnóstico de situações e da elaboração e escolha de alternativas. Os dirigentes podem pensar o que quiserem, mas só frutificam as alternativas cogitadas que satisfaçam à coalizão dominante e sejam viáveis, eficazes e eficientes na situação. Prevalece o realismo organizacional voltado a resultados.

## **Processos Cognitivos Organizacionais e a Fixação do Sentido Objetivo no Conflito e Incerteza Estratégicos**

RESUMO. O propósito aqui é mostrar como se fixa o sentido objetivo das decisões e ações nas situações de alta discricionariedade. É no âmbito estratégico que se concentram esses contextos voláteis e incertos, complexos e ambíguos. O método será rever a literatura sobre decisão estratégica à luz de conceitos derivados de Marx, Pierce e da abordagem cognitivista. Nessa ótica a organização depende de recursos escassos dos interessados, pagos com seus resultados. Por isso, o sentido objetivo geral da ação estratégica consiste na missão e nos objetivos sistêmicos da coalizão dominante. Sob conflito e incerteza isso não é suficiente. Processos cognitivos organizacionais, embutidos nos estratégicos, fixam o sentido objetivo específico do comportamento estratégico e da seleção de oportunidades, do diagnóstico de situações e da elaboração e escolha de alternativas. Os dirigentes podem pensar o que quiserem, mas só frutificam as alternativas cogitadas que satisfaçam à coalizão dominante e sejam viáveis, eficazes e eficientes na situação. Prevalece o realismo organizacional voltado a resultados.

PALAVRAS CHAVE. Objetividade estratégica. Estratégia comportamental. Pragmatismo cognitivo. Funcionalismo cognitivo organizacional. Realismo organizacional.

### **INTRODUÇÃO**

Na rotina administrativa, o contexto organizacional cobra práticas institucionalizadas, recomendadas e testadas sob a dupla exigência de eficácia e eficiência (MARCH e SIMON, 1958, Ch 6 e 7; NELSON e WINTER, 1982). Tais práticas institucionalizadas são programas de ação para cada situação (MARCH e SIMON, 1958). A ação programada formaliza em termos computacionais as noções de processo institucionalizado e burocracia.

A ideia de ações programadas não se reduz às ações rotineiras. No caso de decisões e ações raras ou eventuais, é comum a organização imitar ou contratar serviços profissionais consagrados. Aliás, em inúmeras áreas, as práticas profissionais têm padrões socialmente legitimados, por vezes, mandatórios, e até sancionados em leis e normativas regulatórias.

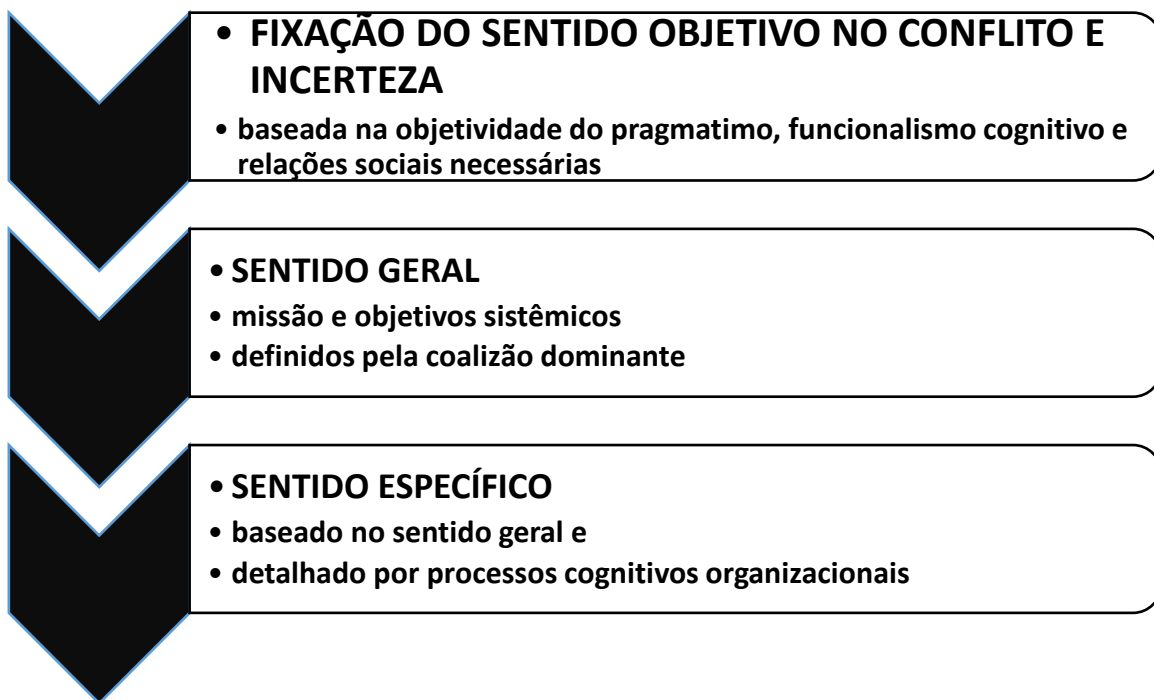
Nascimento (2008) já chamou a atenção para o sentido objetivo da prática administrativa e como se origina da lógica da situação administrativa (POPPER, 1978) e das relações sociais. Também elencou seus principais elementos – resultados esperados, cobrança dos interessados, processos institucionalizados articulados num sistema, práxis reproduzida. Ali concluiu:

“Fica assim nítida a distinção entre um sentido subjetivo e um sentido objetivo das práticas administrativas. O primeiro refere-se ao que quer que possa estar na mente de um administrador ... O sentido objetivo se refere às condicionantes da situação objetiva posta. Entre essas condicionantes estão ... o sistema de práticas administrativas e também os interesses e finalidades da organização, assim como normas e valores da sociedade que cerca a organização. ... (a prática administrativa) tem por sentido seu papel no sistema de práticas e hierarquia do qual faz parte no desempenho dos objetivos organizacionais para os quais é invocada. ... com essa lógica da situação influenciando fortemente o administrador, a racionalidade instrumental predomina na prática administrativa e se converte em rotina profissional e organizacional.” (NASCIMENTO, 2008, p. 13).

Conforme sejam operacionais, táticas ou estratégicas, as decisões e ações tem discricionariedade crescente para formular e selecionar alternativas. Na gestão operacional e tática, pouco importa o pensamento íntimo do administrador. O sentido de suas decisões e ações é objetivo, pela cobrança de resultados e processos institucionalizados.

Como abordar o sentido das ações de alta discricionariedade, que, em geral, desembocam em ações não programadas? Uma abordagem é tratar subjetivamente o sentido das decisões e ações estratégicas. Porém, isso é incompatível com a realidade das organizações, sujeitas à necessidade de recursos e aos interesses dentro e a sua volta (*stakeholders*). O propósito neste ensaio é mostrar como se constrói e se fixa o **sentido objetivo** das decisões e ações na organização. Para isso, basta abordar o sentido das **decisões e ações estratégicas**, o que remete à vasta literatura científica pertinente. A Figura 1 abaixo indica as bases e os processos de fixação do sentido objetivo na incerteza e conflito como concebido neste trabalho.

Figura 1 – A fixação do sentido objetivo



## A OBJETIVIDADE DA COOPERAÇÃO ORGANIZADA

### *Pragmatismo e objetividade*

O ponto de partida deste trabalho é uma noção primitiva, pragmática, de “sentido”, cuja objetividade é baseada na ação, como em Vico (1999), Marx, Pierce e Thompson.

Para Pierce (2008), em razão da necessidade de coincidirem as previsões com os resultados das experiências e observações, a ciência se aproxima da verdade de forma assintótica. Se de modo sistemático, não importa como os sentidos humanos captam a realidade, porque a percepção é o meio na observação tanto dos fenômenos, quanto da ação. Ela é o meio de apreender e modelar a realidade, mas também é o meio observar as ações prescritas e seus resultados. O agente sozinho pode verificar a realidade das afirmações próprias e alheias.

Assim, contorna-se o obstáculo de Berkeley (1685-1753) contra comparar percepções entre indivíduos, cada um com sua mente incognoscível aos outros. Para Pierce (2008, pp 59-89), essa objeção atinge as ideias “claras e distintas” (DESCARTES, 1979, p. 37), necessárias ao diálogo intersubjetivo, mas, insuficientes para ancorar o realismo. A objeção se dissolve ao considerar os efeitos sensoriais de sua própria ação sobre o sujeito. A ciência moderna empresta seu método, previsão e experimentação, ao pragmatismo de Pierce, que o estende à toda elaboração de ideias e conceitos. Nisso, concorda com a II Tese de Marx e Engels (1977, p. 12) contra Feurbach:

A questão de saber se cabe ao pensamento humano uma verdade objetiva, não é uma questão teórica, mas *prática*. É na práxis que o homem deve demonstrar a verdade, isto é, a realidade e o poder, o caráter terreno do seu pensamento. A disputa sobre a realidade ou não-realidade do pensamento isolado da práxis é uma questão puramente *escolástica*.

A perspectiva filosófica aqui, evidentemente, é a do realismo: para viver, o sujeito depende do mundo real, que dele independe. Esse mundo real afeta seus sentidos, tanto ao captar fenômenos, quanto ao observar suas ações e resultados. Essa dependência do mundo externo impõe os consensos intersubjetivos sobre a realidade.

Veja-se um exemplo hipotético banal. Estou com fome. Outros me dizem que maçãs matam a fome. É fácil verificar se essa ideia é real. Basta eu comer uma maçã. Só se exige que haja concordância suficiente (sequer precisa ser total) entre eu e meus interlocutores sobre o que seja uma maçã. Os *quaglia*, o famoso sentimento subjetivo, incognoscível por terceiros, são irrelevantes. Parafraseando Deng Xiaou Ping, não importa a cor do gato, o que importa é que caça ratos. Só são relevantes as propriedades perceptíveis da maçã, as que levam ao acordo intersubjetivo. A verdade sobre suas implicações causais fica para cada interlocutor, independentemente, constatar.

Aliás, o realismo é necessário para haver comunicação entre agentes independentes. Na sua ausência, não há como estabelecer a percepção comum dos símbolos entre agentes independentes. Ilustrando, onde eu vejo a palavra “maçã”, meu interlocutor veria “macaco”. Nem se chega aqui a entendimentos diferentes da mesma palavra. “Macaco” por exemplo, poderia significar o animal, mas também a máquina de levantar carros para trocar pneus.

A realidade das organizações não é a mesma das coisas. É a realidade de processos e relações sociais. A organização precisa funcionar. Se para, desaparece (GIDDENS, 1984; MINGERS, 2000). Por algum tempo, pode persistir como rede latente de relações sociais. Mas, sem ação, mesmo essa rede desaparece. Por isso, adotar-se-á aqui a perspectiva das “Organizações em Ação” (THOMPSON, 2006).

Para Pierce (2008), o problema do conhecimento realista passa a ser o do método para fixar a crença. Pierce (2008, pp 45-58) reconhece quatro métodos: da tenacidade, da autoridade, à *priori* e o realismo científico. Há uma clara evolução nesses métodos. O método da tenacidade, individual, é apenas lembrete de que qualquer um pode se agarrar à sua própria opinião. Esse método não reconhece o caráter público (intersubjetivo) da crença e serve apenas à fixação da crença individual.

O método da autoridade se refere à aceitação da autoridade de terceiros para formar a própria opinião. Esse método tem uma grande vantagem. Consegue produzir amplos e duradouros consensos intersubjetivos. Porém, abre o caminho para a imposição institucional das opiniões de uma elite política ou religiosa. Na atual sociedade científica e tecnológica, todos têm de confiar nos especialistas (GIDDENS, 2004, 83-92), pois não conseguem verificar suas opiniões.

Pelo menos até que resultados permitam reavaliar essa confiança. Para Pierce (2008, p. 50), também as corporações, usam esse método.

O que nos remete à máxima “confiar desconfiando é uma regra muito salutar da prudência humana” (FONSECA, Marquês de Maricá, 1773-1848). Na realidade contemporânea, o método da autoridade é continuamente contestado e superado pelo método a priori e pelo realismo científico. O método a priori nasce das fissuras e insuficiências do método da autoridade. A variedade da experiência humana não se acomoda facilmente aos pré-conceitos e imposições convenientes a um indivíduo, uma elite ou mesmo uma sociedade. A consequência é a reflexão individual para crítica dos fundamentos das crenças recebidas e a fixação lógico racional de sistemas de crenças coerentes desde premissas especulativas, pessoalmente escolhidas. Para Pierce (2008), esse é um método racional-especulativo, cuja vantagem é admitir o caráter público e o debate das crenças.

Pierce realça a impotência dos três primeiros métodos para resolver a discordância e a divergência de opinião. Falta-lhes meios para sustentar seu próprio fundamento, suas premissas.

É preciso agregar a noção de “considerar quais efeitos que concebivelmente teriam atuações práticas, as quais imaginamos que o objeto de nossa concepção possua. Então, nossa concepção desses efeitos é o conjunto de nossa concepção do objeto” (idem, p. 73). Não basta clareza e distinção subjetivas. É preciso suporte na realidade objetiva. Na ação bem-sucedida, o sujeito verifica a aderência das ideias á realidade. O pragmatismo faz a intersubjetividade nascer da objetividade. Por si mesmo, no cotidiano, cada sujeito testa na ação a realidade das concepções recebidas. Na sociedade, especialistas contestam e checam uns aos outros e o público leigo adere pelos três primeiros métodos, mas reserva o julgamento final até que venham resultados palpáveis e observáveis.

#### *Relações sociais necessárias, dependência de recursos e objetividade*

De Marx se deriva a ideia de “relação social necessária para a organização”. As relações de trabalho são necessárias e impõem obrigações inescapáveis aos indivíduos nas organizações. O agente é livre para assumir um contrato de trabalho, mas, não é livre no trabalho. Se não cumprir suas obrigações nas relações administrativas e organizacionais perde as recompensas prometidas, sofre punições e, no limite, é afastado ou demitido, e substituído.

A organização não vive sem transações comerciais. Para existir, ela precisa de transações com acionistas, clientes, fornecedores, empregados, capital, os quais exigem compensação. Tais transações tampouco são livres. Clientes querem bens e serviços adequados, bons e baratos. Fornecedores querem lucrar com seus produtos. Sem compensações, desaparece o sistema de cooperação que constitui a organização (BARNARD, 1942; GIDDENS, 2004).

Perceba-se que essas relações de troca, ínsitas e imanentes nas relações sociais dentro e em torno da organização, estabelecem a objetividade. Não importa o que uma parte oferece, se a outra não concorda. Mais, as trocas se fazem com múltiplos agentes e por isso precisam gerar amplo entendimento intersubjetivo. Se esse entendimento, todo o sistema se desfaz. Assim, logo se estabelece um acordo sobre o sentido exato, objetivo, das atividades e trocas realizadas.

As relações sociais e econômicas são necessárias e inescapáveis dentro e em torno da organização. Tais relações decorrem da divisão de trabalho em torno da organização e da divisão de trabalho horizontal e vertical dentro dela e contém um sistema de cobranças, recíproco, contínuo e sistemático, que estabelece vínculos objetivos entre as partes interessadas.

Existindo por meio dessas transações e contratos, a organização depende ainda dos recursos que delas provém (PFEFFER e SALANCICK, 1979). Depende de clientes, fornecedores, acionistas, empregados, capitalistas, etc. Isso gera relações sociais do tipo chefe subordinado, cliente fornecedor, prestador e tomador, controladores e minoritários, proprietários e acionistas, empregadores e empregados, etc. Tais relações polares, de cobrança e entrega recíproca, são relações de compra e venda, de contratos, de comando e subordinação, etc.

No “Controle Externo das Organizações”, Pfeffer e Salancik (1970) enfatizaram como as organizações dependem de recursos externos e como isso domina suas ações. Essa perspectiva, explica de onde vem a influência dos participantes e porque predominam a missão e os objetivos sistêmicos na ação estratégica. A organização precisa obter de clientes ou patrocinadores os recursos necessários e suficientes para remunerar ou satisfazer empregados, fornecedores e terceiros necessários para atender clientes e patrocinadores (ou seja, cumprir sua missão). Cada interessado contribui ou se omite em troca de suas próprias demandas.

Para Thompson (2006, cap. 3) essa rede de relações de transação define o “domínio da ação organizada”. É o seu ambiente de operação (DILL, apud THOMPSON, 1958), que inclui a cadeia de suprimentos; pessoal; fornecedores de capital, equipamentos e instalações; concorrentes; e interesses regulatórios. Esse domínio define a natureza e a forma das relações sociais necessárias e das obrigações cobradas dentro e em torno da organização.

Assim, explica-se o sentido objetivo da ação estratégica. Consiste em atender à clientela (ou patrocinadores) escolhida, ou seja, eficácia na missão da organização, fonte última dos seus recursos, e garantir os recursos necessários às suas operações, tanto físicos e financeiros, quanto regulatórios e de legitimação, provenientes dos demais interessados. Daí resultam a ênfase na sobrevivência, crescimento e eficiência nas ações estratégicas da organização.

Daí também vem a centralidade dos resultados e a importância da missão para a organização. Sem resultados, a organização não consegue manter as relações sociais necessárias à sua própria existência. Mesmo organizações totalmente voluntárias dependem de trocas com os envolvidos. Devem dar algo aceito pelos participantes em troca de sua contribuição. Igrejas, por exemplo, pagam ou sustentam sacerdotes e entregam conforto espiritual aos fiéis, em troca do dízimo. A exigência de resultados restringe drasticamente objetivos e alternativas estratégicas.

As transações dão o sentido objetivo das relações sociais, recursos trocados e intenções dos agentes envolvidos. Não há subjetividade nesse sentido. Satisfazer a clientela, fornecedores, banqueiros, empregados, reguladores, mídia e outros interessados não é subjetivo. Os produtos e resultados oferecidos devem ser suficientes para convence-los. É um processo de troca! Funciona se os interessados concordarem em prover os recursos para continuar a cooperação. Do contrário, ela fenece e pode se extinguir. Reforçando a objetividade, clientela e interessados são atendidos num mercado legitimado pela Sociedade e regulado pelo Estado. A demanda importante não é a individual, mas a agregada, em geral, disputada por concorrentes no mercado. A troca só acontece se houver entendimento comum sobre o que se troca. Nesse mercado, legitimado e regulado, as demandas têm sentido objetivo que se transmite às missões das organizações e às demandas dos interessados via as relações sociais necessárias à organização.

## A MISSÃO E OS OBJETIVOS SISTÊMICOS: O SENTIDO OBJETIVO GERAL DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS

Desde Barnard (1942), o significado geral das decisões e ações das organizações é usualmente referido aos objetivos organizacionais. Se organizações não são pessoas e não têm cérebro, como se estabeleceriam tais objetivos?

Mintzberg (1983) buscou esclarecer como as relações de poder entre interessados dentro e em volta das organizações geram e sustentam os objetivos organizacionais. Mintzberg (idem) deixa claro que os objetivos da organização não precisam ser comuns à maioria dos membros e interessados. Eles seriam estabelecidos por uma coalizão de interessados que se faz dominante. Os demais podem ser cooptados ou contratados para colaborar. O autor (Ibidem, p.246-247) conclui que existem objetivos organizacionais e lista quatro situações nas quais eles emergem de uma coalizão dominante:

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

Tais situações não se excluem completamente. A parte interna da coalizão dominante tende a privilegiar os objetivos sistêmicos, porque se beneficiaria da sobrevivência da organização e dos recursos gerados pelo crescimento, eficiência e independência. A coalizão externa também tende a apoiá-los, porque essenciais à formação e destinação dos excedentes e ao suprimento de bens e serviços aos clientes e beneficiários (quando sem fins lucrativos). A independência, é basicamente um meio para os demais fins, já que assegura o controle da organização.

O primeiro limite da discricionariedade é a sobrevivência da organização, em geral considerada objetivo primordial e cobrada pelos interessados<sup>1</sup>.

O segundo é a geração de excedentes. No fim, gerar excedentes é sempre um objetivo primordial da organização. Se a organização gerou recursos suficientes para sua sobrevivência, aparece um excedente, que é objeto de disputa. Qual a sua destinação: maior retorno aos proprietários, aumento do custeio, ou retenção para reinvestimento? O aumento do custeio, em geral, representa ineficiência e será combatido pelos interessados, com a possível exceção dos beneficiários diretos. Já o reinvestimento é a aposta no crescimento ou melhor desempenho, o que beneficia os interessados internos e externos. Garantida a sobrevivência, ou seja clientela e ou patrocinadores suficientes, o que não é trivial, a incerteza crucial acaba sendo distribuir lucros ou reinvestir. Em geral, a coalizão dominante prefere reinvestir em eficiência e expansão. Ocasionalmente, prefere mais dividendos ou aumento do custeio da coalizão interna. Todo esse sistema de relações necessárias, naturalmente, reforça a necessidade de maximizar resultados. Maximizar aqui, no sentido comportamental de Mintzberg (1983): objetivo primordial em que a organização persiste e ao qual sempre retorna. Ou seja, a discricionariedade acaba limitada pela missão e objetivos sistêmicos.

A coalizão dominante também pode ter uma ideologia, o que reforça o sentido de missão - o que a organização deve fazer e como. Mintzberg (1983) trata essa ideologia quase como um membro adicional na coalizão dominante. Uma missão pode se converter numa ideologia disfuncional, quando atrapalha a adaptação a uma nova realidade, via resistência às concepções emergentes. Mesmo assim, as organizações que sobrevivem tendem a se acomodar à realidade.

---

<sup>1</sup> Mesmo nos projetos, organizações temporárias, a sobrevivência é crucial até o alcance da missão e se torna objetivo da operação resultante.

Na contramão da ideologia, os objetivos sistêmicos tenderiam a deslocar a missão e assumir o posto primordial nas grandes corporações diversificadas (MINTZBERG, cap. 16). A missão, entretanto, pode continuar dominante como objetivo abstrato de satisfação de clientes, a ser adequadamente operacionalizada em cada negócio (fabricar sapatos ou carros, etc.).

É comum a disputa sobre os objetivos organizacionais, que pode levar à paralisação e atuação inconsistente e ineficaz. É a arena política de Mintzberg (1983, cap. 24), o modelo *garbage-can* de Cyert e March (1963), sem objetivos dominantes. Essa é uma situação instável, somente superada pela dissolução da organização ou pela transição para uma nova coalizão dominante.

A constituição e manutenção de uma coalizão dominante é assunto complexo, mas, um elemento importante na preservação do poder é resultados. Nas decisões estratégicas, isso depende das capacitações dinâmicas de gestão (Eggers e Kaplan, 2013), realçando o papel dominante de dirigentes, investidores astutos e pessoal altamente qualificado. Com projetos e novos arranjos organizacionais (VAN DE VEN & HARGREAVES, 2017), tais interessados podem tirar vantagem em desfavor dos provedores de recursos estáticos.

Em suma, as organizações têm objetivos estabelecidos pela coalizão dominante: missão (ou eficácia), sobrevivência, eficiência, independência e crescimento. Toda ação ou decisão estratégica se justifica neles. Assim, o sentido objetivo **geral** das ações estratégicas é dado pelas missões e objetivos sistêmicos.

#### A FIXAÇÃO DO SENTIDO OBJETIVO ESPECÍFICO DA AÇÃO ESTRATÉGICA

Nas situações voláteis, complexas e ambíguas, há incertezas sobre os objetivos e sua relação causal com os meios. Os próprios meios podem ter impacto diferencial sobre interessados. O gestor desconhece suas próprias intenções, o que ou como fazer! O sentido objetivo fica aberto.

Objetivos específicos nascem então da geração, seleção e implementação de alternativas. Trata-se de processos estratégicos e cognitivos organizacionais: diagnosticam situações, acham abordagens, formulam planos e controlam os processos decisórios e sua implementação. Assim, fixa-se o sentido objetivo específico, muitas vezes desconhecido inicialmente pelo dirigente.

#### *Incerteza e discricionariedade na administração*

Sem resultados a organização não consegue a cooperação. Porém, há incerteza e contingências na operação produtiva e nos fluxos de entradas e saídas, cujo controle exigiria áreas dedicadas aos suprimentos, produção e venda. Essa estrutura “... *is a fundamental vehicle by which organizations achieve bounded rationality*” (THOMPSON, 2006, p. 54).

Assim, a incerteza acerca de resultados possíveis e crenças sobre as relações de causa/efeito eficazes e eficientes seria o fator decisivo a delimitar a discricionariedade dos agentes numa situação estratégica. Nesse trabalho, substituiu-se as relações de causa/efeito por métodos e tecnologias aplicáveis, o como fazer. Isso porque pode haver diversos métodos e tecnologias aplicáveis com resultados diferentes para diferentes interessados (*stakeholders*). Isso acarreta uma complicação política que Thompson (2006) não menciona: interessados podem preferir meios incertos aos certos. Resulta o Quadro 1 para decisões sob incerteza.

Quadro 1 – Estratégias de decisão sob incerteza



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

Adaptado de Thompson (2006, p. 134)

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

Quando se sabe o que se quer, mas os meios são incertos, aplica-se o “julgamento”. Ou seja, a decisão sobre métodos e tecnologias é tomada sob incerteza. Thompson (2006) silencia, mas, quando métodos e tecnologias têm impactos diferenciais sobre os interessados, o problema se torna político. O “julgamento” é a competência de acertar em situações assim.

Quando há dúvida sobre os resultados desejáveis e certeza quanto aos meios, o problema é político. É a “estratégia de compromisso”, do quadro XXX. Talvez por reconhecer implicitamente que se trata de divergência política entre interessados. Na célula “estratégia via inspiração”, estão as decisões com incerteza e ou potencial divergência de interesses tanto nos resultados quanto nos meios. É uma estratégia mista que pode conter situações computacionais como parte da situação total.

Sob incerteza, a discricionariedade do agente impacta o conteúdo das decisões e ações. Assim, seu sentido é fixado com a colaboração dos agentes. Por que não fica sujeito a arbitrariedade subjetiva desses agentes? O que lhes dá o sentido objetivo?

### *O funcionalismo cognitivo na organização*

O funcionalismo cognitivo é uma abordagem para modelar o pensamento humano. Sua hipótese fundamental é a independência entre o processamento cognitivo e seu substrato material, cérebro ou computador. Recorre a algoritmos e heurísticas computacionais agindo diretamente sobre representações internas no nível simbólico (GARDNER, 1985, CHURCHLAND, 2013). É o modelo de representações e regras (HORGAN e TIENSON, 1989).

Neurologistas e especialistas em inteligência artificial há muito questionam a abordagem funcionalista na explicação da criatividade e flexibilidade humanas (FORD, 2018; MITCHELL, 2019; CICUREL e NICOLELIS, 2015; GREENFIELD, 2017). Para esses críticos, a modelagem do pensamento não se reduz à lógica formal ou aos algoritmos e heurísticas computáveis.

Numa formulação conexionista, Horgan e Tienson (1996, cap. 4) chegaram a construir uma concepção funcionalista alternativa da cognição humana que denominam de “*non-computable dynamic cognition*”. Esse modelo se apoia na matemática dos sistemas dinâmicos, muito mais poderosa que a dos algoritmos. Mantem-se as representações, mas as regras de transição cognitiva não acontecem no nível de manipulação direta dos símbolos. Aconteceriam num nível abaixo do cognitivo, abaixo da percepção simbólica do próprio agente. A ideia aqui é uma analogia com os diversos níveis de linguagem num sistema de computação, desde a interface com os usuários, até o *assembler* e, no fim, zeros e uns.

Do ponto de vista organizacional e administrativo, o funcionalismo cognitivo se apresenta como desenvolvimento e adoção de modelos mentais compartilhados, metodologias e práticas institucionalizadas, no limite, chegando a sistemas formalizados de diagnóstico de problemas e desenvolvimento de soluções. Disso resulta o desenvolvimento de modelos e processos de busca e exploração de oportunidades; busca, diagnóstico e desenvolvimento de soluções; e processos decisórios (MARCH e SIMON, 1958; CYERT e MARCH, 1963).

As organizações não têm subjetividade. Afinal, não tem cérebros. Mas, precisam de resultados e se constituem (GIDDENS, 1984) através de processos de reconhecimento do seu ambiente e de suas fragilidades e capacitações. Trata-se de processos cognitivos organizacionais (EGGERS e KAPLAN, 2013). São parte dos processos decisórios na identificação e abordagem às oportunidades, no diagnóstico e análise de situações e na elaboração de alternativas. São processos funcionais realizados por múltiplos agentes e controlados pelos dirigentes.

Como fica claro da perspectiva neurológica de Cicurel e Nicoletis (2015) ou da lógica formal (CHAITIN, Da COSTA e DORIA, 2011), a intervenção humana permite que os processos cognitivos organizacionais ultrapassem os limites dos programas explícitos de uma máquina de Turing – que só executa heurísticas e algoritmos. Ou seja, vão além de tais máquinas via entradas não realizáveis num computador digital. Prova-se que essa “hiper-computação” consegue superar até mesmo as limitações dos Teoremas de Goedel (CHAITIN, DA COSTA e DORIA, 2011).

A modelagem da mente humana é assunto complexo e polêmico e não cabe nesse trabalho. Aqui, basta reter que as limitações do funcionalismo cognitivo não prejudicam seu uso na administração. Porque os processos cognitivos da organização, executados por pessoas, são intrinsecamente mais poderosos que heurísticas e algoritmos computacionais.

#### *Processos cognitivos na organização*

Na teoria normativa da decisão, uma decisão estratégica seguiria um processo lógico. Um problema estratégico é claramente formulado, objetivos específicos são estabelecidos, alternativas são geradas, examinadas nos seus custos e resultados estimados e uma escolha racional é feita com base em critérios e objetivos explícitos e previamente estabelecidos. Seriam processos cognitivos bem-comportados – idealmente algoritmos, com resultados ótimos.

O exame do processo real das decisões organizacionais não corrobora essa concepção clássica. Mintzberg, Raisinghani e Theoret (1976) examinaram 25 decisões estratégicas individuais que não seguiram o percurso lógico acima. Nem sempre houve clareza quanto ao problema ou sua formulação; quando houve, demorou; a geração de alternativas foi restrita, até só uma; e a escolha final ensejou conflitos de interesses sobre objetivos e critérios decisórios. Mais, o processo foi interrompido múltiplas vezes para busca de informações adicionais, por dificuldades de solução, por oposição de interessados, e ainda foi marcado por retornos constantes a etapas anteriores, para reformulação de problemas, objetivos, estratégias e critérios decisórios. Hickson et alli (1986) confirmaram esses achados ao examinar cinco decisões estratégicas em 30 organizações diferentes, total de 150.

Em situações de alta discricionariedade, a cogitação, desenvolvimento e aprovação das alternativas viáveis de ação assumem papel central nas decisões e na sua implementação. Esse é o papel dos processos estratégicos: preparar e deliberar ações estratégicas. Tudo se passa como se os processos estratégicos, em que há conflito de interesses e incerteza, contivessem em seu bojo processos organizacionais de cognição de situações e elaboração de soluções. São

processos que servem para sistematizar o diagnóstico e solução de problemas e a abordagem às oportunidades. Mas, não são algoritmos.

Claramente, o processo estratégico não tem algoritmos de solução. Embora programas de ação, práticas institucionalizadas não são programas de computador que garantem resultado ótimo. Algoritmos não resolvem problemas não estruturados, nem situações complexas e políticas. Contudo, há metodologias de identificação, diagnóstico, formulação e solução de problemas. São heurísticas. Por vezes simples (SULL e EISENHARDT, 2015), heurísticas e metodologias podem ser orientações formais ou práticas informais. Heurísticas e metodologias não garantem resposta única ou sequer correta. Em contrapartida, há espaço para variação na sua aplicação. Tal espaço permite acomodar situações excepcionais. São robustas, permitindo a troca de agentes. E têm a vantagem de permitirem melhora e substituição (NASCIMENTO, 2008).

Elas podem ser disfuncionais, quando ficam obsoletas ou são mal concebidas. Entre as práticas informais, estão os vieses negativos de cognição de oportunidades, problemas e soluções. Persistentes e difíceis de controlar, por vezes, advém da própria estrutura estratégica. São capacitações que transmudam de vantagens em rigidez (LEONARD-BARTON, 1992).

Hickson et ali (1986) criaram uma tipologia dual para explicar os processos estratégicos. Dual porque recorre simultaneamente à complexidade do problema e à variedade e à potência dos interesses participantes. Resulta uma explicação dual da tomada de decisões estratégicas em três categorias: vórtice-esporádica, tratável-fluída e familiar-restrita.

Restritos seriam os processos controlados de perto pela alta administração. Andam rápido, sem tantas interrupções ou demoras, com baixa influência de interessados poderosos impondo reformulações de objetivos e critérios. Os processos esporádicos exibem ampla participação de interessados independentes e se caracterizam pelas interrupções, demoras e reformulações. Os processos fluídos também têm múltiplos interessados, com predominância dos internos, o que lhes dá forma mais ordenada e maior controle pela administração. Por isso, prosseguem em etapas controladas, e sofrem menos interrupções, iterações, demoras e reformulações.

Por que três tipos de processo? Qual o adotado? Para explicar, Hickson et ali (1986) recorrem à complexidade dos problemas. Definem três tipos de problemas estratégicos: vórtice, tratáveis e familiares. Os do tipo vórtice seriam aqueles de alta complexidade relativa e altamente contenciosos, com forte presença de interesses externos influentes. Tais problemas tendem a exigir tratamento específico e acabam resultando em processos decisórios interrompidos e iterativos - os processos esporádicos. Quando a complexidade é menor, com menor influência externa, o conflito é mais administrável, os problemas ficam mais tratáveis e se viabiliza o processo fluído e controlado. Os problemas familiares são os menos complexos, sem influência externa. Sofrem ainda menos interrupções e há grande controle dos dirigentes.

Essa tricotomia fornece uma ferramenta útil para entender a geração e fixação de sentido objetivo na organização. Hickson et ali (1986) não mencionam missão ou objetivos sistêmicos. Parece natural, porém, que os dirigentes com eles orientem e controlem processos estratégicos.

Assim, nos processos familiares/restritos ou tratáveis/fluídos, o sentido profundo das decisões e conseqüente ação seguirá a missão e os objetivos sistêmicos. Seriam processos, tais como planejamento corporativo, desenvolvimento de produtos incrementais, P&D, inteligência de negócios, etc. A institucionalização de processos estratégicos, e cognitivos no seu bojo, leva à ulterior diferenciação da organização, com a criação de áreas especializadas (LAWRENCE e LORSCH, 1967), a exemplo de departamentos de compras, pessoal, P&D, inteligência de negócios, relações públicas, relações com investidores, assistência técnica, novos negócios, etc.

Os dirigentes da organização, é claro, preferem o controle que lhes outorgam os processos restritos e fluídos.

Restam os processos vórtice-espórâdicos, os mais difíceis, nos quais missão e objetivos sistêmicos enfrentam situações voláteis, incertas, complexas e ambíguas. Tais situações incomodam a coalização dominante, chegando a danificá-la e até desfazê-la! Nessas situações, as organizações não conhecem a rota aos resultados desejados. Os próprios resultados esperados e os processos adequados são postos em questão. Enfrenta-se problemáticas complexas e forte oposição externa. Por vezes, tais situações põem em questão a missão e a própria existência da organização. Também questionam a composição da coalizão dominante. Tais situações realçam ainda as complexas dependências de recursos entre interessados, sejam organizações, sejam indivíduos, sejam grupos sociais (PFEFFER E SALANCICK, 1979). Mais, há campo para divergências legítimas sobre o que seria uma solução racional (Da COSTA, 1994, cap. 1, e 1999, cap. 5; SIMON, 1997; dentre outros). Justamente porque há a incerteza e conflito quanto à objetivos, métodos e tecnologias (THOMPSON, 2006, p. 134) e sobre viabilidade e níveis aceitáveis de risco das alternativas.

Com várias respostas racionais possíveis, não basta a exclusão das alternativas irracionais. Situações assim ensejam processos políticos. Interesses, motivos e valores vêm ao palco decisório, estimulam o conflito de interesses e prejudicam chegar a alternativas viáveis e satisfatórias. É quando a organização aciona comportamentos exploratórios para buscar, adaptar ou desenvolver programas e planos de ação que resolvam a situação e acomodem interesses. Mesmo assim, seria surpreendente se os processos vórtice-espórâdicos desviassem completamente da missão e objetivos sistêmicos. Afinal, esses resultam da poderosa combinação de interesses da coalizão dominante e do próprio imperativo de sobrevivência da organização. Ademais, são preferidos pelos dirigentes. Como tais processos chegam ao sentido objetivo?

#### *A fixação do sentido objetivo sob incerteza e conflito de interesses*

No plano estratégico, a missão e os objetivos sistêmicos da organização direcionam os processos estratégicos na busca de informações e alternativas de ação e deliberação. Mesmo quando se altera a missão, os objetivos sistêmicos continuam orientando os processos cognitivos. A fixação do sentido objetivo acontece no bojo de processos decisórios complexos, envolvendo análises preliminares, elaboração independente de critérios decisórios, busca de alternativas, escolha e justificativa, planejamento detalhado e autorização final, com a presença constante de reavaliações, redefinições, interrupções e alteração de rumos.

Há uma vasta literatura de estratégia, inovação e empreendedorismo que sugere como se constroem alternativas e se define o sentido da ação. Destacam-se duas recomendações e seus desdobramentos: prospectar e caracterizar a incerteza conhecida e a desconhecida (LOCH, SOLT e BAILEY, 2008) e gerir de forma ambidestra, com exploração e prospecção (MARCH).

Processos cognitivos organizacionais, no bojo dos processos estratégicos, cuidarão de

1. mapear a natureza e complexidade do problema enfrentado, via
  - a. monitorar sinais fracos no ambiente de negócios;
  - b. identificar tecnologias emergentes e exercitar *roadmapping*;
  - c. distinguir inovação incremental da disruptiva;
2. examinar a complexidade das relações e interesses entre agentes e *stakeholders*,
  - a. em especial as relações de dependência (PFEFFER e SALACICK, 1979)

- b. considerar e avaliar as consequências de cenários alternativos;
3. construir consensos provisórios (ou seja, aguardando resultados) na situação, abrangendo problema e oportunidades; alternativas de objetivos, critérios aplicáveis, métodos e tecnologias; seleção e implementação.
4. e elaborar alternativas, com maior liberdade aos agentes para rever e criar normas e padrões de ação; e com propostas construtivas para os conflitos de interesses.

Os passos acima podem ser realizados sem método, ou a organização pode ensinar e exigir métodos específicos: engajamento de Conselhos e Comissões permanentes; formação de grupos de trabalho, comissões e equipes ad-hoc; métodos de estudo de mercados e clientes; métodos de desenvolvimento de produtos e serviços; métodos de análise de modelos de negócios; heurísticas estratégicas simples (Sull e Eisenhardt, 2015); métodos de diagnóstico, busca, desenvolvimento e avaliação de alternativas; revisões independentes das propostas; sistemas de dupla autorização, para evitar precipitação individual; definição de requisitos de projeto; garantia de diversidade profissional, de estilos cognitivos e de *background* cultural; etc.

Não há escassez de métodos. Muitos deles buscam a construção de consensos decisórios, pelos quais se desconstrói as objeções idiossincráticas (SHARP e KEELIN, 1998). Com eles, a organização amplia enormemente a robustez cognitiva de seus processos decisórios e resolve ou dissolve os conflitos cognitivos e de interesses. Claro que isso custa tempo e recursos. Por isso, a aplicação de tais métodos precisa ser administrada e restringida às situações que os exigem.

Um ponto é claro. Práticas e métodos de identificação e construção de alternativas são ao mesmo tempo métodos de acomodação de interesses conflitantes (PFEFFER e SALANCICK, 1979) e de fixação do sentido objetivo. Ao definir a ação estratégica, e ainda mais ao implementá-la, a organização opta por um sentido objetivo, o do rumo escolhido, mesmo quando diferentes dirigentes e grupos de interessados continuam a disputar qual o significado desse rumo. Tais disputas podem afetar o rumo da ação estratégica efetivamente implementada e, assim, mudar seu sentido objetivo. Essa mudança, porém, não exclui o sentido objetivo.

Em resumo, existem processos organizacionais que acarretam a fixação da crença no sentido de Pierce (2008). Dirigentes controlam tais processos com base na missão e objetivos sistêmicos. Em situações voláteis, incertas, complexas e ambíguas acontecem processos vórtice-espóricos nos quais se exacerbam os conflitos de interesses e sua complexidade. Com o tempo, maus resultados acarretam a revisão e aperfeiçoamento dos processos cognitivos organizacionais e a substituição dos dirigentes e especialistas ineficazes. A reiteração constante de tais processos, mesmo na ausência de consciência clara e compartilhada, leva ao realismo organizacional e ao respeito à realidade do domínio de ação, sem os quais não há resultados.

## CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E IMPLICAÇÕES

No âmbito estratégico se concentram as ações não programadas e as situações de alta discricionariedade. Elas se caracterizam pela incerteza e conflitos quanto aos objetivos e às tecnologias e métodos aplicáveis, assim como complexidade e ambiguidade. Como interpretar intenções e comportamento dos agentes nessas situações? Um modo é considera-los subjetivos. Neste ensaio, ao contrário, se busca mostrar como se fixa o sentido estratégico objetivo.

As relações sociais necessárias no domínio de ação impõem à organização o respeito a uma **missão** e aos **objetivos sistêmicos**, tal como entendidos pela sua **coalizão dominante**. A missão é centrada nos clientes e beneficiários. Os objetivos sistêmicos, sobrevivência, eficiência, independência e crescimento, focam na própria organização. Assim, fixa-se o sentido objetivo **geral** de toda a ação estratégica.

Esse sentido geral orienta os **processos cognitivos organizacionais** na geração de alternativas para resolver as incertezas e divergências. Tais processos, com interrupções, revisões e iterações, são condicionados pela complexidade dos problemas e dos interesses envolvidos.

Com os processos cognitivos organizacionais se concebe e planeja as ações específicas, para resolver a situação e acomodar interesses, ao mesmo tempo, fixando sentido objetivo **específico**. Tais sub processos, informais ou formalizados, podem ser funcionalmente distinguidos e considerados independentes das pessoas que os executam. São processos pragmáticos de fixação do sentido objetivo pela organização. Executados por pessoas, tais processos podem exceder a capacidade de solução de problemas dos algoritmos de computação, mas pagam o preço da indeterminação. Em diferentes rodadas, poderiam chegar a diferentes soluções e sentidos objetivos.

Tais processos cognitivos são cobrados pelos interessados e desaguam na formação de objetivos específicos em cada situação particular, emprestando-lhes seu sentido objetivo específico. Nos processos tratável-fluído e familiar-restrito, a ausência de fortes interesses externos dá grande controle dos dirigentes, que lhes tem preferência, subordinando-os firmemente à missão e aos objetivos sistêmicos. Nos problemas vórtice/espóricos, para satisfazer interessados poderosos, a coalizão dominante pode ser obrigada a aceitar soluções que extrapolem ou até contrariem sua visão da missão e dos objetivos sistêmicos. Um caso assim pode ser um episódio isolado, ou pode sinalizar uma mudança de missão, o início de um novo ciclo com outro objetivo primordial, ou até uma mudança maior na coalizão dominante. Seu sentido objetivo geral é idiossincrático e deve ser examinado caso a caso.

A reflexão acima deixa problemas em aberto. Um problema potencial é a tipologia de Hickson et ali (1986). É suficiente para os fins deste artigo. Mas, talvez mereça estudo adicional verificar se, ao crescer e amadurecer, sobrevém na organização uma tendência a criar processos fluídos e restritos, o que seria esperável, dada a lógica de controle preferida pela coalizão dominante.

Há também a subjetividade do “realismo afetivo” (BARRET, 2017). Cada cérebro, com sua rede neural, é complexo, único e individual. Não há dois iguais (BARRET, 2017; GREENFIELD, 2011 e 2017). Sempre podem surgir indivíduos e situações excepcionais e consequências imprevisíveis (MERTON, 1934). Por outro lado, a ciência das emoções (BARRET, 2017; GREENFIELD, 2017; DAMÁSIO, 2018; SAPOLSKY, 2017) nos informa que a afetividade é importante na criatividade e no engajamento. Vale a pena examinar as origens, o impacto e os meios de controle da afetividade para aproveitá-la, evitar a irracionalidade estratégica e investigar seu possível impacto na fixação do sentido objetivo.

Às organizações mais novas faltam processos institucionalizados, conhecimento de métodos sofisticados e experiência. Às menores faltam recursos. Nelas o detalhamento do sentido objetivo parece estar amarrado aos significados preferidos e manifestos pelos altos dirigentes. Eis mais um tema de pesquisa.

Em conclusão, o realismo organizacional, orientado a resultados e baseado na objetividade do pragmatismo, do funcionalismo cognitivo e das relações sociais necessárias, é visto aqui como a o fundamento do sentido objetivo da ação estratégica sob conflito e incerteza.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARNARD, C. *The functions of the executive*. Harvard Business Press. Cambridge, Mass., USA. 1942
- CHAITIN, G., Da COSTA, N. e DORIA, F. A. *Goedel's Way – Exploits into an undecidable world*. CRC Press. Taylor & Francis Group. Boca Raton, FL, USA. 2011.
- CHURCHLAND, P. M. *Matter and Consciousness. 3<sup>rd</sup> edition*. MIT Press. Cambridge, Mass. London, England. 2013.
- CICUREL, R. e NICOLELIS, M. A. L. *The relativistic Brain – how it Works and why it cannot be simulated by a turing machine*. Kios Press. Natal, Montreux, Durham, São Paulo. 2015.
- Da Costa, N. C. A. *Ensaio Sobre os Fundamentos da Lógica*. 2ª edição. Hucitec. São Paulo. 1994.
- Da Costa, N. C. A. *O Conhecimento Científico*. Discurso Editorial. São Paulo. 1999.
- Da FONSECA, M. J. P. *Máximas, Pensamentos e Reflexões*. 1837-1841. (Marquês de Maricá. 1773-1848)
- DESCARTES, R. Discurso do Método. Em Civita, V. editor. Cultural, *Descartes - Coleção Os Pensadores*. Abril Cultural. São Paulo. 1979.
- EGGERS, J. P. e KAPLAN, S. Cognition and Capabilities: a Multi-Level Perspective. *The Academy of Management Annals*, Vol. 7, No. 1, 295– 340, 2013. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2013.7693182013>.
- FORD, M. *Architects of Intelligence – The truth about AI from the people building it*. Packet Publishing. Birmingham, UK. 2018.
- GARDNER, H. *The Mind's New Science*. Basic Books Inc., Publishers. New York, New York. Usa. 1985).
- GIDDENS, A. *The Constitution of Society*. University of California Press. 1984.
- GIDDENS, A. *The Consequences of Modernity*. Stanford University Press. 2004.
- GIDDENS, A. *New Rules of the Sociological Method. 2<sup>nd</sup> edition*. Polity Press in association with Blackwell Publishers Ltd. 2007.
- GREENFIELD, S. *You and Me – The Neuroscience of Identity*. Notting Hill Editions Ltd. 2011. Design por Flok Design, Berlin, Germany. Impresso por Memminger MedienCentrum. Memminger. 2016. Ebook.
- GREENFIELD, S. *A Day in the Life of the Brain*. Penguin Books. 2017.
- HORGAN, T. e TIENSON, J. Representation without rules. *Philosophical Topics* 17(1):147-74. 1989.
- HORGAN, T. e TIENSON, J. *Connectionism and the Philosophy of Psychology*. A Bradford Book. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts, USA. London, England. 1996.
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Jan 1, 1967
- LEONARD-BARTON, D. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal* 13:111-125. 1992.
- LOCH, C. H., SOLT, M. E. e BAILEY, E. M. Diagnosing Unforeseeable Uncertainty in a New Venture. *The Journal of Product Innovation Management* 2008;25:28-46.
- MARX, K e ENGELS, F. *A ideologia alemã*. Tradução de José Carlos Bruni e Marco Aurélio Nogueira. Editora Grijalbo. 1977.
- MARCH, J. G. e SIMON, H. A. *Organizations*. John Wiley. New York. 1958
- MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning*. Free Press. 1994.
- MINTZBERG, H. *Power in and around organizations*. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, NJ. 1983
- MINGERS, J. The contribution of critical realism as na underpinning philosophy for OM/MS and systems. *Journal of Operational Research Society*, n. 51, p. 1256-1270, 2000.
- MORGAN, G. *Images of Organization*. Sage Publications, Inc. UK. 1986.

- PEIRCE, C. S. *Ilustrações da Lógica da Ciência*. Editora Ideias & Letras. Aparecida, SP, Brasil. 2008.
- SAPOLSKY, R. *Behave- The Biology of Humans at our Best and Worst*. Penguin Press. New York. 2017.
- SHARP, P. e KEELIN, T. How Smith-Kline Beecham Makes Better Resource-allocation Decisions. *HBR* 1998.
- SIMON, H. A. *The New Science of Management Decision*. School of Commerce, Accounts, and Finance. New York: New York University; Harper & Brothers Publishers, 1960.
- SIMON, H. A. *The Sciences of the Artificial – 3<sup>rd</sup> edition*. MIT. 1996.
- SIMON, H. *Administrative Behavior – A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*. 4. ed. New York: The Free Press, 1997.
- SULL, D. e EISENHARDT, K. M. *Simple Rules – how to thrive in a complex world*. Houghton, Mifflin, Hartcourt. New York e Boston. 2015.
- THOMSON, J. *Organization in Action- The social sciences base of management*. 2006.
- VAN de VEN, A. H. e HARGRAVE, T. J. Integrating Dialectical and Paradox on Managing Organizations. *Organization Studies* 38(3-4):319-339. 2017.
- VICO, G. *A Ciência Nova*. Trad. de Marco Lucchesi. Editora Record. Rio de Janeiro e São Paulo. 1999.