

### Referência para Citação:

ANDRIOTTI, F. K.; MENDES, L.; A Incerteza do Processo Decisório como uma oportunidade de Aprendizagem. II Encontro de Administração da Informação, EnADI, Recife, 2009.

---

## A Incerteza do Processo Decisório como uma Oportunidade de Aprendizagem

Fernando Kuhn Andriotti e Luciano Mendes

**Resumo:** A decisão é algo presente em todas nossas atividades, sejam elas de natureza mais estratégica, sejam mais operacionais. Cada uma dessas situações se apresentam de uma forma distinta e são imbuídas de incertezas, assim sendo, o indivíduo, preparado ou não, deve recorrer a diferentes recursos na tentativa de reduzi-las. Assim sendo, estas situações, de tomada de decisão, são abordadas, neste trabalho, como oportunidades de aprendizagem. Ou seja, a decisão oportunizando a aprendizagem, bem como a aprendizagem provocando a decisão, numa relação dialética. Para verificar esta ligação, buscou-se, junto a executivos, através de entrevistas em profundidade, com o intuito de compreender o processo decisório, identificando, alinhado à literatura disponível sobre a aprendizagem. Com base nestes relatos, os quais foram muito ricos em informação, algumas semelhanças foram encontradas, comportamentos, atitudes, assim como particularidades, as quais se aproximam de alguns estudos sobre decisão e aprendizagem organizacional. As conclusões mostram que ora há um processo dialético entre a tomada de decisão que gera a aprendizagem e a aprendizagem que possibilita e suporta o processo de tomada de decisão, e pode-se afirmar que há, também, um processo complementar entre ambos.

### 1. Introdução

Todos tomamos decisões. De certa forma, podemos abstrair e verificar que cada ação depende de uma decisão, ou seja, caminhar, escolher uma roupa, onde investir o dinheiro, enfim, decisões dos mais diferentes tipos. Ao estudar o processo decisório têm-se diferentes teorias e abordagens, as quais partem de alguns pressupostos, tais como: racionalidade limitada, tomada de decisão como processo estruturado, entre outras. No entanto, os autores deste trabalho acreditam, numa perspectiva mais alinhada com a economia comportamental, que a decisão está distante de ser algo facilmente compreensível, estruturado, racional (ARIELY, 2008).

A tomada de decisão ganha importância devido à posição de destaque entre as atividades que os indivíduos realizam no cotidiano das organizações. Conforme Freitas *et al.* (1997, p. 53), nos diferentes níveis hierárquicos de uma organização, “as atividades realizadas são, essencialmente, atividades de tomada de decisão e de resolução de problemas”. Assim sendo, este tema, apesar dos diferentes estudos realizados – que não se restringem à área de ciências sociais – não está esgotado e, de certa forma, permeará outros tantos estudos.

Sendo a tomada de decisão uma atividade de resolução de problemas, parte-se do princípio que os indivíduos, dada a limitada capacidade cognitiva, possuem conhecimentos, experiências e habilidades (desenvolvidas, adquiridas, exigidas), que se manifestam nas diferentes situações enfrentadas no desempenho de suas funções, mas que, mesmo assim, esses indivíduos não conseguem apreender a imensa variedade de outras situações que serão enfrentadas. Neste sentido, Drucker (2006) chama atenção para o desconhecido e a presunção que há entre os indivíduos de que tudo pode ser controlado ou conhecido. Até mesmo aquilo que consideramos como sendo o mais óbvio e imutável pode apresentar surpresas, como as

regras de tributação, a legislação vigente, as competências disponíveis, o nível de envolvimento dos colaboradores; e assim poderíamos continuar com uma extensa listagem.

De acordo com Ugur (2005, p. 19), vivemos em um mundo “caracterizado pela incerteza, onde métodos convencionais de gestão de risco levam a decisão abaixo do ideal”. Imaginando que essas decisões devam ser tomadas em um curto espaço de tempo, temos aqui um dos fatores preponderantes que podem afetar a decisão: a pressão pelo tempo. Outros pontos importantes são: a incerteza, as informações disponíveis, a experiência do indivíduo, a dinâmica do ambiente e os objetivos propostos (KLEIN, 1998). Isto tudo para ressaltar o fato de que os indivíduos nas organizações (sejam eles diretores, gerentes, supervisores, operários, entre outros) terão que empreender algum esforço para lidarem com as incertezas do momento que passam as organizações nos dias atuais. Já não é novidade dizer – e esse assunto passou a dominar o *mainstream* da área – que as organizações e o ambiente em que elas estão inseridas vêm passando por uma série de mudanças que colocam variadas ações e decisões em estado de incerteza. Estas situações de incerteza apresentam uma oportunidade única de aprendizagem, que impulsionam os indivíduos a mudarem sua forma de agir, incorporando novas habilidades e novos conhecimentos, que serão necessários nas diferentes decisões, e essas, por sua vez, possibilitarão formas diversas de aprendizagem.

Neste sentido, é possível verificar que existe uma baixa correlação entre o processo de tomada de decisão e a aprendizagem nos estudos organizacionais. Verificando a possibilidade de conduzir uma pesquisa que procura evidenciar essa correlação é que as questões que permeiam o contexto desse artigo são: no processo de tomada de decisão é possível evidenciar que houve aprendizagem? A aprendizagem é um fator importante para o processo de tomada de decisão?

Diante dessas questões, que colocam a tomada de decisão e a aprendizagem em uma via de mão-dupla, ou seja, até que ponto a aprendizagem é importante no processo de tomada de decisão e até que ponto a tomada de decisão gera aprendizagem, é que foi possível constituir o objetivo neste artigo. Assim sendo, o objetivo foi: verificar junto a gerentes-proprietários de pequenas empresas a importância da aprendizagem para o processo de tomada de decisão e a tomada de decisão como fator passível de oportunizar aprendizagem. Apesar de dúvida o problema de pesquisa e o objetivo, ambos os fatores fazem parte de um mesmo processo, mas que possuem implicações diferenciadas, por este motivo a fragmentação, como forma de ampliar as análises e a contribuição a ser gerada neste artigo. Portanto, essa divisão se processa apenas de forma didática e analítica, pois ocorrem simultaneamente e nunca como processos estanques. Feitas estas considerações, no próximo tópico serão trabalhadas algumas discussões sobre a tomada de decisão e a aprendizagem, com o intuito de elucidar seus significados e desenvolver possíveis relações.

## **2. Decisão e aprendizagem: oportunidade de estudo**

Nesta parte serão trabalhadas, inicialmente, as características e significado da tomada de decisão e, posteriormente, da aprendizagem, procurando, por fim, evidenciar possíveis relações entre essas discussões, que servirão de subsídios no processo de análise dos dados gerados na pesquisa.

### **2.1. Contextualizando a tomada de decisão**

Apesar de ser uma ação individual, ou até mesmo coletiva, a tomada de decisão tem por objetivo principal criar condições para que os objetivos organizacionais sejam atingidos de forma satisfatória. Isso porque, salientam Simon e March (1966), a decisão ótima só pode ser obtida em ambientes de certeza absoluta. Na visão de Simon (1965), dificilmente uma decisão será considerada ótima, devido à falta de consistência dos recursos necessários, como: informações incompletas, objetivos e procedimentos mal definidos, o contexto em que a

organização se insere, a equipe envolvida, a pressão pelo tempo, os riscos elevados, entre outros (KLEIN, 1998), impossibilitando as condições de racionalidade perfeitas (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004). Nesta linha, o nível ótimo só poderia ser obtido através de uma racionalidade perfeita e formal. O que Simon (1965) observa é que nem a racionalidade é perfeita e nem acontece somente formalmente, mas o executivo atua no entremeio a essa formalidade/informalidade acrescido de sua racionalidade limitada.

Eisenhardt e Zbaracki (1992) apontam que o tomador de decisão é, em certos momentos, racional e em outros tanto não o é. Em alguns momentos temos as ferramentas e informações necessárias para decidir de forma consciente e racional, ou seja, buscando, ao final, atingir o objetivo inicialmente proposto. Acontece que, durante o processo, alguns fatores vão mudando, como, por exemplo, o ambiente, e que acabam, forçosamente, criando ajustes nos objetivos, os quais também vão se alterando.

Na visão de Miller, Hickson e Willson (2004), as decisões de caráter mais estratégico, ou seja, decisões que ocorrem em um nível mais gerencial e fogem à normalidade e à rotina, acabam exigindo que o administrador busque novos caminhos, novas alternativas e informações. Isso mostra que, quanto maior é a incerteza na decisão, maior é a necessidade dos indivíduos buscarem novos conhecimentos e novas fontes de informação, enfim, o que os levem a sair de sua zona de conforto.

De acordo com Klein (1998) existem, basicamente, quatro fatores que contribuem para aumentar o nível de incerteza dentro das organizações. O primeiro fator se refere aos objetivos mal-definidos, ou seja, quando do surgimento de um problema ou de uma situação que exige uma decisão, muitas pessoas não têm um objetivo claro do que pretendem alcançar, ou qual seria a solução adequada. Acontece que os problemas que se apresentam não podem ser simplesmente decompostos em fases bem definidas e então cada uma ser analisada sob um ponto de vista diferente e, por conseguinte, possuir uma solução que seja desconectada do resto. Diversos são os elementos que não permitem que os indivíduos definam, de forma clara, os objetivos, tais como dificuldade em compreender o que está realmente acontecendo, desconhecer a inter-relação entre os diversos atores, e a dificuldade em estabelecer mapas mentais, ou simulações, para diferentes cenários.

O segundo fator se refere à pressão por tempo, ou seja, ter mais ou menos tempo para avaliar uma determinada situação pode ser fundamental para que o gestor possa levantar mais informações e assim ter um melhor subsídio para a sua decisão. A velocidade exigida faz com que a pessoa precise saber escolher melhor suas fontes, saiba selecionar melhor as informações e também saiba lidar com a pressão que é imposta, obrigando-o a reagir rapidamente e, de certa forma, com racionalidade. Nesses casos, ter uma visão clara do assunto e também dos objetivos é fundamental. Eisenhardt (1989) apresenta algumas proposições interessantes em seu estudo sobre decisões rápidas: quanto mais informações mais rápidas as decisões são tomadas; a capacidade de considerar diversas soluções ao mesmo tempo também é um fator que agiliza o processo; o envolvimento de pessoas com experiência também ajuda; atitudes positivas na resolução de conflitos, privilegiando a conciliação entre os envolvidos.

O terceiro fator se refere à experiência do indivíduo, quer dizer, o histórico de cada indivíduo influencia, fortemente, a abordagem que cada um aplica às situações de decisão. De acordo com Cohen e Levinthal (1990) as pessoas mais experientes têm capacidade de fazer uma melhor abordagem dos problemas, utilizando sua memória, mesmo que de forma inconsciente, para tomar decisões. Nas decisões em grupo, as pessoas mais experientes ocupam cargos de supervisor, os quais ajudam através de dicas e conselhos, e têm uma maior capacidade de observar o cenário na sua totalidade, inclusive na formação de cenários alternativos e não previstos e, na discussão com alguém com mais tempo na tarefa, pode trazer confiança ao grupo na decisão escolhida (EISENHARDT, 1989).

Por fim, o quarto fator que se refere à dinâmica do ambiente, que se expressa, na análise feita por McKenna e Martin-Smith (2005), através do crescimento das organizações e o movimento em direção à globalização, aumentando os níveis de complexidade e incerteza com os quais os tomadores de decisão precisam lidar. Cada vez mais a velocidade com que as mudanças ocorrem está aumentando, não somente do ambiente diretamente relacionado com a organização, mas como um todo: governo, tecnologia, fornecedores, clientes, concorrentes, novos entrantes, grupos sociais, movimentos ambientais, entre outros. Esses fatores todos implicam nos demais elementos que influenciam a incerteza, ou seja, mais rapidamente as decisões precisam ser tomadas e os objetivos melhor estabelecidos.

Tomando os fatores acima sob outra perspectiva, cada um serve igualmente como motivador de um processo de aprendizagem: objetivos são mal-definidos devido a causas diversas. Uma dessas causas é a falta de conhecimento, seja do negócio, seja do ambiente. Se não houver a pressão por tempo, o indivíduo pode nunca procurar mais informações, aumentar sua capacidade de reagir em situações estratégicas e também extremas. Por outro lado, indivíduos menos experientes podem ficar em desvantagens em face de profissionais com (1) maior conhecimento e (2) que tenham enfrentado uma quantidade maior de situações estratégicas. Por fim, a própria dinâmica do ambiente exige uma atualização constante, esta busca pela atualização, pela aprendizagem como um processo. Com essa constatação passamos para a discussão do processo de aprendizagem nas organizações, como o intuito de verificar suas peculiaridades.

## **2.2. Os processos de aprendizagem nas organizações**

As discussões em torno da aprendizagem organizacional são inúmeras e geram enfáticos debates. Uma das primeiras discussões que se tem é sobre o nível de análise do processo de aprendizagem e a questão que surge aí é: a organização em si aprende ou são os indivíduos na organização que passam pela aprendizagem? Essa questão se apresenta nas ramificações que as discussões em torno da aprendizagem organizacional passaram nos últimos anos, ou seja, estamos falando de organizações que aprendem ou sobre aprendizagem nas organizações? Nesta linha, como mostra Prange (2001), as duas vertentes estão em voga no contexto das discussões sobre aprendizagem organizacional. Ambas as temáticas, apesar de gerarem enfáticos e infundáveis debates, são passíveis serem constatadas no âmbito dos estudos sobre aprendizagem organizacional. Não cabe aqui elucidar o contexto de cada uma dessas discussões, nem muito menos avaliar suas possibilidades, mas deixar claro que, apesar de sabermos que existem essas duas vertentes, vamos conduzir as discussões no âmbito deste artigo para a vertente que analisa a aprendizagem nas organizações. Isso pelo fato de que – tendo como objetivo desenvolver a pesquisa com gerentes-proprietários de pequenas empresas – fica evidente a limitação de se analisar a aprendizagem da organização em si, pois não estamos focando em um único caso e nem muito menos em todos os indivíduos que constituem a organização – apesar de que não é a soma de indivíduos que irá produzir a aprendizagem organizacional, mas em apenas um indivíduo em cada organização.

Mesmo adotando essa postura de se aproximar das discussões sobre aprendizagem nas organizações, as temáticas são inúmeras, o que possibilitam outros tantos debates. Como a intenção neste artigo é estabelecer a relação entre o processo de tomada de decisão e a aprendizagem, alguns autores nos permitem certa aproximação a partir das reflexões que realizam. Isso pelo fato de que esses autores permitem observar a aprendizagem de uma forma muito próxima ao processo de tomada de decisão descrito anteriormente. Nesta linha a aprendizagem é vista, como no caso de Kolb (1997), a partir de uma concepção vivencial. Na visão de Kolb (1997), o processo de aprendizagem possui, basicamente, duas dimensões: a primeira é formada, por um lado, pela experiência concreta e, por outro lado, pela conceitualização abstrata; a segunda dimensão é formada, por um lado, pela experimentação

ativa e, por outro lado, a experimentação reflexiva. Tendo como base os pressupostos desenvolvidos por Kurt Lewin, Kolb (1997) mostra que o processo de aprendizagem está cerceado em um ciclo – e por isso não possui início e nem fim – que vai da experiência concreta, gerando as observações e reflexões, o que impulsiona à formação de conceitos abstratos e generalizações, e acaba por produzir testes de novos conceitos em novas situações.

Nesta mesma linha, Kim (1998) permite ampliar o espectro de análise do processo de aprendizagem, discutindo os níveis de aprendizagem – operacional e conceitual – e também as estruturas e rotinas. Essa divisão que Kim (1998) estabelece entre a aprendizagem operacional e a aprendizagem conceitual possui íntima relação com o ciclo apresentado por Kolb (1997), mas Kim (1998) permite pensar alguns fatores interessantes ao estabelecer essa distinção. Os primeiros fatores estão congregados sobre o que Kim (1998) denomina de *know-how* – aprendizagem operacional, ou seja, aquisição de habilidades, que possui íntima relação ao que Kolb (1997) chama de experiência concreta e experimentação ativa; e também o *know-why* – aprendizagem conceitual, ou seja, capacidade de compreensão conceitual da experiência, que possui também relação com o que Kolb (1997) chama de conceitualização abstrata e experimentação reflexiva.

Além disso, Kim (1998) fala de estruturas e rotinas que, neste caso, estariam congregadas nessas duas vertentes do *know-how* e do *know-why*, respectivamente. Na visão desse autor, o *know-how* é capturado na forma de rotinas operacionais, que não apenas gera, acumula e muda as rotinas, como produz a aprendizagem operacional. No contexto das estruturas, Kim (1998) salienta que a mudança estrutural é gerada pela aprendizagem conceitual, ou seja, o indivíduo passa a pensar sobre o porquê das coisas e concebe novas estruturas que vão reestruturar um problema de forma radicalmente diferente. O que se percebe nessa discussão, feita por Kim (1998) e também Kolb (1997), é que existem, basicamente, duas maneiras e possibilidades de aprendizagem: uma ocorrendo nas tarefas e rotinas diárias – acontecendo de forma não reflexiva, mas que produz mudanças constantes na maneira de fazer – e outra ocorrendo de forma conceitual e estrutural – produzindo no indivíduo a reflexão sobre as rotinas e problemas, que provoca mudanças na própria maneira de lidar com as situações.

Tendo a intenção de aprofundar mais essa discussão – que se efetiva ao nível da aprendizagem dos indivíduos na organização – é que o trabalho de Raelin (1997) possibilita ampliar essas reflexões. Isso pelo fato de que Raelin (1997) conduz a uma sistematização dos atributos discutidos anteriormente – expressos na visão de Kolb (1997) e Kim (1998) – incluindo as discussões produzidas por Nonaka e Takeuchi (1997) sobre o conhecimento tácito e conhecimento explícito. Para tanto, é necessário entender o pensamento de Nonaka e Takeuchi (1997) antes mesmo de adentrar nas discussões e no modelo proposto por Raelin (1997).

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997) – seguindo a linha exposta por Michael Polanyi de que o conhecimento tácito é específico, pessoal e de difícil mensuração; e o conhecimento explícito é codificado e transmissível – é possível que o conhecimento tácito venha a se constituir em conhecimento explícito e vice-versa, através de um processo em espiral onde um tipo de conhecimento possibilita o surgimento do outro. Enquanto o conhecimento tácito é gerado pela experiência, durante a ação e no momento em que ele é demandado, o conhecimento explícito faz parte do contexto da racionalidade, de cunho mais teórico e passível de ser seqüencial. Nessa visão instituída por esses autores sobre o conhecimento tácito e explícito é que existe a possibilidade do conhecimento tácito produzir e permitir o surgimento do conhecimento explícito, assim como o conhecimento explícito produzir e gerar o conhecimento tácito.

Sendo assim, Raelin (1997) desenvolve seu modelo utilizando as contribuições desses autores, colocando, por um lado, a aprendizagem – teórica e prática – e, por outro lado, o

conhecimento – tácito e explícito. Esse autor faz a intersecção entre esses fatores através de quatro processos, mostrando que: no processo de *conceitualização*, há uma relação entre a aprendizagem teórica e o conhecimento explícito; no processo de *experimentação*, existe a relação entre o aprendizado teórico e o conhecimento tácito; na *experiência*, há a relação entre o conhecimento tácito e o aprendizado prático; na *reflexão*, ocorre a relação entre aprendizado prático e conhecimento explícito. Esse modelo, que Raelin (1997) chama de aprendizagem baseada no trabalho, tem a intenção de estabelecer uma nítida relação entre a necessidade do aprendizado teórico vinculado com a prática, como forma de produzir conhecimentos mais sedimentados. Raelin (1997) vai além dessa discussão possibilitando vislumbrar, assim como Kolb (1997) e Kim (1998), essa dinâmica também no âmbito das organizações, mas que – pelo propósito da pesquisa aqui desenvolvida – essa discussão, apesar da sua importância, não contribui efetivamente.

Diante dessa discussão, vale desenvolver algumas reflexões, produzidas no contexto do trabalho de Tsoukas (2004), sobre o real significado do conhecimento tácito. Para esse autor, desconstruindo a concepção de Nonaka e Takeuchi (1997), não existe a possibilidade do conhecimento tácito se converter em conhecimento explícito, pois o conhecimento tácito é que subjaz o conhecimento explícito, não sendo possível separar e nem ao menos converter um no outro. Para chegar a essa afirmação, Tsoukas (2004), tendo como respaldo o trabalho de Polanyi, diz que o conhecimento tácito funciona como subsidiário às ações e os processos desenvolvidos pelos indivíduos. Além disso, esse autor afirma que o conhecimento tácito é vivenciado de forma não-consciente, o que impede que se dê – em determinado momento – como algo consciente, pois se isso ocorrer esse conhecimento não pode ser dado como conhecimento tácito, mas desde já como conhecimento explícito. Essa discussão que Tsoukas (2004) realiza, permite evidenciar que nas alterações sobre o conhecimento tácito, houve uma tendência a observar essa forma de conhecimento num contexto mais informal e menos explícito, devido às suas características. Nonaka e Takeuchi (1997) reconhecem essas características, mas a tentativa que esses autores têm – e essa é a justificativa que eles estabelecem em seu trabalho – é de procurar expandir as idéias de Polanyi sobre o conhecimento tácito em direção a um contexto prático. Por esse motivo, reconhecendo a complexidade entorno às características do conhecimento tácito é que surgem as limitações na análise dessa modalidade de conhecimento no contexto desse trabalho. Por fim, diante dessas considerações, resta apenas desenvolver possíveis relações entre aprendizagem e o processo de tomada de decisão.

### **2.3 Decisão e aprendizagem, uma aproximação?**

Retomando as discussões de Simon (1965) sobre a racionalidade limitada, o que se observa é que, mesmo diante desse processo limitador, o tomador de decisão busca frequentemente informações que o permita tomar ao menos uma decisão satisfatória. Além deste fato, o problema da racionalidade limitada na obra de Simon (1965) toca em aspectos informais no processo de tomada de decisão. Isso fica claro no trabalho de Eisenhardt e Zbaracki (1992), ao evidenciar que nem sempre o tomador de decisão é racional em todas as suas decisões, pois em muitos casos ele não é – o que não quer dizer que seja irracional, mas que na tomada de decisão há sempre aspectos pessoais e particulares que estão evidentes. Essa discussão possui íntima relação com alguns pressupostos discutidos sobre a aprendizagem, por exemplo, quando Kim (1998) discute sobre o *know-how* e o *know-why*. Nas discussões sobre o *know-how* ficam evidentes esses aspectos particulares, desenvolvidos ou adquiridos na prática e nas rotinas, que influenciam todo processo de tomada de decisão. Não são apenas informações formais que tornam possível a tomada de decisão, mas esse *know-how* adquirido impacta todo processo.

Além desse fato, nas discussões de Simon (1965) sobre as decisões programadas e não-programadas, é possível identificar a necessidade constante – principalmente no contexto das decisões não-programadas – de novas informações, como fica claro no trabalho de Miller, Hickson e Willson (2004). Essa discussão possui íntima relação com as discussões de Kim (1998) sobre as rotinas e estruturas, que geram maneiras diversas de aprendizagem. Mais vinculadas às decisões programadas, as rotinas possibilitam o que Kim (1998) chama de aprendizagem operacional. Assim como, mais vinculadas às decisões não-programadas, as estruturas são produzidas e modificadas, através do que Kim (1998) chama de aprendizagem conceitual. Enfim, essa breve reflexão nos possibilita dizer que a tomada de decisão e a aprendizagem se manifestam como processos dialéticos, ou seja, a tomada de decisão gera e produz a aprendizagem, assim como a aprendizagem possibilita e sustenta o processo de tomada de decisão.

### **3. Metodologia da pesquisa**

De acordo com Miller, Hickson e Wilson (2004), é muito difícil identificar o início, e mesmo o fim, de um processo decisório. Dada esta dificuldade optou-se, neste artigo, em se afastar da idéia atraente de que a tomada de decisão é algo racional. Assim sendo, o estudo será conduzido com base em situações passadas. Além de ocorrer de forma difusa, uma decisão pode envolver anos, décadas de reflexão até culminar em ação, de fato. Mesmo após o momento da decisão (se é que se pode afirmar que há um momento específico), este é um processo que perdura, que traz implicações diversas, as quais vão ensejar outras situações com as quais o indivíduo terá que lidar – novas incertezas, novas informações, novas oportunidades de aprendizagem.

Diante dessa discussão, a pesquisa foi realizada através da técnica de entrevista em profundidade (MAY, 2004). Essa técnica permite ao pesquisador aprofundar tópicos que considera importante, como forma de subsidiar respostas possíveis ao seu problema de pesquisa. Essa técnica é utilizada – em larga escala – nas entrevistas não-estruturadas. Fontana e Frey (2000) mostram que a entrevista não-estruturada ocorre quando o pesquisador não dispõe de questões pré-estabelecidas, mas apenas um roteiro de entrevista, que tem a intenção de subsidiar o pesquisador sobre tópicos importantes a serem levantados no momento da entrevista.

Sendo assim, foram realizadas entrevistas com três gerentes-proprietários em três seguimentos diferenciados, sendo: o primeiro, gerente-proprietário de uma rede de livrarias; o segundo, gerente-proprietário de uma rede de lanchonetes; e o terceiro, gerente-proprietário de duas empresas na área de prestação de serviços de treinamento corporativo. A escolha desses gerentes-proprietários se deu através da idéia de Taylor e Bogdan (1998) que expõem que em uma pesquisa qualitativa o pesquisador deve certa flexibilidade na escolha dos participantes da pesquisa, devendo apenas ter ao certo quem serão os possíveis participantes de sua pesquisa. Sendo assim, um dos critérios de escolha foi a quantidade de sócios, ou seja, limitamos o espectro da pesquisa na escolha: (1) de uma empresa que tivesse apenas um dono; (2) de uma empresa que tivesse dois sócios; (3) de uma empresa que tivesse três ou mais sócios. Isso com o intuito de observar, no processo de tomada de decisão, formas diferenciadas de apoio e busca de informação, assim como observar como se dá a aprendizagem nesses contextos diferenciados.

Neste íterim, feito as entrevistas propriamente ditas com os gerentes-proprietários, o *corpus* constituído foi analisado através da análise do discurso. Tendo como pressuposto de que o processo de tomada de decisão está situado sob uma racionalidade limitada, que mostra a peculiaridade dos indivíduos tomarem decisões de forma diferenciadas, devido ao fato de que possuem informações e conhecimentos diferenciados no processo de tomada de decisão, é que a análise do discurso desenvolvida procura evidenciar a produção social dos sentidos

(GODOI, 2005). Nesta linha de análise do discurso, a realidade social é vivenciada a partir do processo de construção social (BERGER E LUCKMANN, 1998), o que possibilita observar os sentidos atribuídos pelos gerentes-proprietários em sua perspectiva, ou seja, o papel do pesquisador é tentar evidenciar – e assim compartilhar – os significados gerados e transmitidos pelos entrevistados. Por esse motivo, Stablein (2004) ressalta que as pesquisas de cunho mais qualitativo visam descobrir e comunicar uma realidade organizacional na maneira como ela é vivenciada pelos vários atores envolvidos, o que denotou um esforço por parte dos pesquisadores para compreender e poder “vivenciar” os sentidos gerados no processo de questionamento durante as entrevistas. Por esse motivo é que essa modalidade de análise do discurso foi uma das técnicas centrais para entender os fatores decorrentes nos processos de tomada de decisão.

Feita esta discussão, o próximo passo será desenvolver a análise do corpus de entrevista gerado, procurando apreender e entender os significados envolvidos ao processo de tomada de decisão, com o intuito de verificar possibilidades da aprendizagem nesse entremeio. Vale salientar que, de forma fictícia, o nome dados aos entrevistados durante os resultados e discussão será: para o gerente-proprietário das livrarias, Paulo; para o gerente-proprietário das lanchonetes, Pedro; para a gerente-proprietária das empresas de treinamento, Mariana.

#### **4. Resultados e discussão**

Com a intenção de aprofundar essas discussões sobre a constatação dialética entre aprendizagem e tomada de decisão é que esta parte do trabalho foi dividida em três itens. O primeiro procurando caracterizar a empresa e os processos gerenciais em que os entrevistados estão envolvidos, o que vai subsidiar algumas reflexões sobre os modos e maneiras de tomada de decisão e de aprendizagem. No segundo item a intenção é produzir algumas reflexões a partir da tomada de decisão enquanto promotora de aprendizagem. No terceiro item é basicamente a outra vertente, ou seja, observar – na fala dos entrevistados – a necessidade de buscar informações e conhecimentos que auxiliem na tomada de decisão. Apesar dessa divisão, que se processa apenas de forma didática, ficou difícil desmembrar tais processos, o que pode gerar a impressão de que uma discussão deveria ser feita no outro tópico, mas que o propósito é esse mesmo.

##### **4.1. Caracterização dos processos gerenciais desenvolvidos pelos pesquisados**

Como forma de entender o processo de tomada de decisão e a maneira como esse processo se dá dentro das organizações que esses gerentes-proprietários atuam é necessário entender algumas peculiaridades dessas organizações. Sendo assim, o Sr. Paulo, gerente-proprietário das livrarias, é o único dono. Ele possui uma rede de cinco livrarias espalhadas em cidades diversas da grande Porto Alegre. O Sr. Paulo conta com a colaboração de três. O Sr. Paulo trabalha no ramo de livrarias desde a década de 80, quando adquiriu sua primeira livraria, chegando a atingir cinco livrarias em 2007, depois reduzindo esse número (para 4) por limitações no processo de gerenciamento. O processo de gerenciamento das unidades é feito de forma “presencial”, ou seja, o Sr. Paulo visita constantemente as unidades – estando mais presente em uma dessas unidades situada em São Leopoldo (RS) – ficando a cargo dos outros três gerentes – nas unidades que ele visita menos – as decisões operacionais e, de forma mais compartilhada com o Sr. Paulo, as decisões estratégicas. Neste sentido, tanto no processo gerencial, quanto no processo de tomada de decisão, existe uma centralização entorno do Sr. Paulo, o que faz com que muitas decisões sejam conduzidas *top-down*, com baixa participação dos funcionários e gerentes.

Na empresa do Sr. Pedro o processo se dá de forma diferente da empresa do Sr. Paulo, não somente pelo tipo de negócio em que atuam, mas pela maneira como o processo gerencial

e de tomada de decisão é conduzido. Isso pelo fato de que o Sr. Pedro possui mais dois sócios, o que faz com que as decisões de nível estratégico sejam compartilhadas e decididas em comum acordo entre os três sócios. A atuação dos sócios dentro da empresa é ramificada de forma que o Sr. Pedro está imbuído da parte comercial e mercadológica da rede de lanchonetes, o segundo sócio ficou com a parte de finanças e contábil e o terceiro sócio com a logística e operações. Além dessas subdivisões instituídas pelos próprios sócios, ainda eles contam com o apoio de uma nutricionista, que atua juntamente com eles em várias decisões. Em todas as unidades existem, além dos funcionários operacionais, líderes – como o Sr. Pedro os denomina – que fazem o papel de intersecção entre os sócios e suas decisões referente a cada unidade e os funcionários. Esses líderes participam [direta e indiretamente] nas decisões tomadas sobre [e em] suas respectivas unidades, opinando, contribuindo e criticando determinadas decisões. A esses líderes são delegadas várias decisões ao nível operacional, sendo estimulada sua participação em várias decisões ao nível estratégico – principalmente aqueles que vão impactar a unidade em que atuam.

Para finalizar esse percurso, vale salientar a atuação e o processo gerencial da Sra. Mariana. Tendo um sócio nas duas empresas de treinamento corporativo, o processo gerencial de ambas as empresas é dividido em: a área comercial e mercadológica ficou a cargo da Sra. Mariana e a área financeira e contábil com seu outro sócio. A primeira empresa já existe há mais de dez anos e o propósito desta empresa foi desenvolver metodologias aplicadas para empresas de educação corporativa. A segunda empresa tem apenas um ano de existência e foi constituída com o propósito de oferecer cursos e treinamentos de curta duração para empresas em diversas áreas (marketing, finanças, logística, estratégia, etc.). As empresas em si possuem poucos funcionários, devido ao fato de que – principalmente na segunda empresa – muitos profissionais são contratados de forma temporária, apenas para o período de execução do serviço.

#### **4.2. A tomada de decisão dos entrevistados: evidências discursivas da aprendizagem**

Diante das considerações que os entrevistados relataram sobre o processo de tomada de decisão é que foi possível evidenciar a aprendizagem como algo inerente e passível de ser constatada. Observando processos organizacionais diversos e situações de tomada de decisão também diversas – como foi possível verificar na breve descrição realizada no tópico anterior – é que surgem maneiras também diversas de evidenciar a aprendizagem. Nesta linha, mesmo que alguns tópicos possam ser elucidados de maneira semelhante entre os entrevistados, muitos são passíveis de diferenças e particularidades, o que possibilita enriquecer as evidências sobre a aprendizagem no processo de tomada de decisão dos entrevistados.

Como salienta Simon (1965), o tomador de decisão é influenciado por uma série de fatores, entre eles os valores pessoais, informações disponíveis, experiência, entre outros. Em momentos diferentes das entrevistas ficaram aparentes esta relação, seja na experiência, seja nos conhecimentos adquiridos ao longo da trajetória de cada um. Esse fato possibilita um diferencial no momento da decisão, que pode repercutir de forma positiva e além do que se esperava atingir, como é possível evidenciar na fala do Sr. Paulo:

(...) sem dúvida, sem dúvida, a repercussão foi bem maior. Eu, a primeira vez que fui a Madri, uma cidade que sempre gostei muito, e que sempre imaginei encontrar uma livraria assim e, para minha decepção, não encontrei. As livrarias que têm lá, a Calle del Livro, que é tida como uma das melhores do mundo não tem...isso eu vi uma vez num sebo na Rua da Praia e que depois veio a fechar, onde ao final da tarde havia um sujeito tocando piano. E depois nunca mais vi, na Itália, na Grécia, na Espanha, nos Estados Unidos, em lugar algum (Paulo).

Nesta fala do Sr. Paulo o que se percebe é que a decisão de colocar um piano no interior da livraria era algo cultivado há anos, que foi se consolidando com as tentativas “frustadas” de encontrar essa idéia já consolidada em uma livraria em outro país. Esse fato mostra que, mesmo não encontrando casos de “sucesso” na implementação da idéia, o que poderia dirimir possíveis aspectos negativos pós tomada de decisão, ocorre a constatação de que poderia ser algo diferente e aceitável para o público de consumidores que está sendo destinado. Aqui é possível elucidar o processo de aprendizagem vivencial de Kolb (1997), pois o Sr. Paulo, a partir de uma situação vivenciada em um sebo de Porto Alegre, procura por evidências em livrarias pelo dessa mesma situação, o que não acontece e ele decide implementar a decisão de colocar o piano na loja. Essa decisão de colocar o piano na livraria é, inicialmente, uma experimentação ativa dos conteúdos gerados pela experiência concreta e pela conceitualização abstrata da repercussão de sua decisão.

Se na fala do Sr. Pedro a busca por evidências de que sua idéia já tinha se consolidado em outro espaço de comercialização de livro – idéia desenvolvida a partir do caso de um sebo – não havia se concretizado e que mesmo assim resolveu implantar a idéia, no caso da Sra. Mariana a idéia de ampliar a empresa de treinamento surge da constatação de outros casos de sucesso que, inclusive, vai possibilitar a constituição da sociedade, como é possível evidenciar em sua fala:

Naquela virada de ano eu decidi que ia ampliar o negócio, abrir alguma outra oportunidade de negócio dentro da empresa. E eu já estava pensando em abrir alguma possibilidade de treinamento. Coincidência ou não o Fernando (sócio atual) me procura em Fevereiro dizendo que estava vindo para Porto Alegre. Ah, eu já conhecia ele por que era parceiro da nossa empresa em Santa Catarina. Ele tinha uma conveniada lá e me disse: "Mariana eu estou vendendo aqui e estou indo para Porto Alegre e estou pensando em levar esse projeto que eu tenho aqui para aí, de cursos de curta duração em algumas áreas de gestão. Eu gostaria muito de um parceiro para tocar esse projeto. Gostaria de te apresentar esse projeto e ver se você tem interesse". Aí ele me apresentou um plano estratégico de negócios, com tudo, análise do concorrente e tal, e eu achei o projeto interessante. Daí eu disse para gente fazer um projeto piloto e que se desse certo a gente ia abrir o negócio. Daí a gente fez o projeto piloto de 3 meses, a gente lançou uns 10 cursos, desses 10 a gente fechou uns 7 e um deles foi muito rentável (Mariana).

No caso da Sra. Mariana – que se difere significativamente do caso do Sr. Paulo – a decisão de ampliar a empresa a partir de uma idéia já difundida e consolidada no mercado, ou seja, o atual sócio já possuía uma subsidiária em outra cidade que já vinha dando muito certo, que faz parte de uma rede de subsidiárias espalhadas por todo o Brasil. A idéia de aceitar e aplicar o projeto piloto foi, inicialmente, que o novo negócio estava condizente com o negócio que ela já vinha realizando. Segundo, esse novo negócio já vinha apresentando resultados favoráveis em outras cidades, o que fez com que a decisão de expandir a empresa fosse favorável. O que difere significativamente o caso da Sra. Mariana com o do Sr. Paulo, apesar de ambos terem sucesso na decisão, é que um [Sra. Mariana] busca informações sobre o sucesso do negócio para tomar a decisão – sem considerar seus conhecimentos prévios sobre – e o outro [Sr. Pedro] acredita na sua idéia e tem consciência de que é possível obter resultados positivos – o que realmente aconteceu – e busca no mercado informações ou situações semelhantes para tomar a decisão de forma mais concreta.

Aqui podemos dizer, seguindo a linha de pensamento traçado por Kolb (1997), que ambos desenvolvem uma aprendizagem vivencial. Mesmo, no caso da Sra. Mariana, obtendo informações de que o negócio era próspero em outras cidades, esse fato não é garantido e as contingências são inúmeras, por esse motivo há também a experimentação ativa, ou seja, no caso da Sra. Mariana o “projeto piloto” que, de dez cursos lançados e que eram os mais

rentáveis na subsidiária, apenas um foi rentável. Até a decisão de implementar um novo negócio ou colocar o piano na loja – que são decisões com níveis estratégicos diferenciados e riscos envolvidos também diferenciados, o que não permite que se faça comparações, mas aproximações – o ciclo de Kolb (1997) é algo efetivo. Isso pelo fato de que, nos dois casos, independente do grau de importância ou complexidade, existe a experimentação, que é colocar os projetos em ação, assim como as reflexões e abstrações que impulsionam à novas perspectivas. Se no início o piano era para ser implantado e tocado por um profissional, hoje muitos clientes têm a abertura de ir e tocar. Se no início a intenção era uma modalidade de dez cursos em áreas específicas, hoje existe uma amplitude de cursos de se adequa às necessidades dos clientes.

Isso traz no processo de tomada de decisão a complexidade da situação e a “limitação” que os indivíduos têm de “prever” com real certeza aquilo que vai ser gerado na decisão. É isso que é possível ser detectado na discussão feita por MacKenna e Martin-Smith (2005) sobre a realidade complexa de cada organização e situação. Além desse fato, esses autores tocam num assunto interessante para ampliarmos essa discussão. Tendo em vista de que essa complexidade destitui a capacidade das pessoas em controlar e gerenciar todas as decisões, ocorre a delegação de muitas decisões à outras pessoas. Não somente aquelas definidas por Simon (1965) como programadas, como também algumas decisões mais estratégicas, as quais são oportunidades de interação entre a equipe, além de possibilitar, conseqüentemente, o aprendizado coletivo. Isso fica claro nas considerações feita pelo Sr. Pedro:

A gente tem que delegar, não consegue tomar conta de todas as atividades, você não pode estar em todos os lugares ao mesmo tempo. Então o fundamental é a delegação, nós focamos muito do nosso trabalho em cima desses líderes, em cima desses gerentes, eles são a nossa representatividade dentro de cada loja, e isso eles recebem através de instruções e através de reuniões que a gente faz, mas acima de tudo, procuramos estar muito presentes, não deixá-los abandonados, manter um contato quase que diário ou diário. Então se avalia o que está acontecendo na loja, ter entendimento das rotinas diárias, mesmo das mais simples e se procura trabalhar uma questão de relacionamento muito profissional e muito tranqüila também Mas é fundamental estar junto com as pessoas, dar apoio, mostrar confiança, dar segurança pra elas, dar muito apoio, mostrar que você está junto, nunca deixar a pessoa sozinha, ela tem que sentir a tua presença ali. E ela vai ser a última palavra na loja (Pedro).

Alguns fatores são interessantes salientar da fala do Sr. Pedro. Seguindo a linha de pensamento traçada por MacKenna e Martin-Smith (2005) sobre o processo de delegação de tarefas, é possível observar que muitas decisões operacionais são delegadas aos funcionários, assim como algumas decisões estratégicas. Na fala do Sr. Pedro, levando essa discussão para o contexto da aprendizagem, é possível detectar algumas considerações de Kim (1998) sobre os níveis de aprendizagem. Isso porque, além da complexidade em tomar todas as decisões em todas as lojas, o fato de delegar essas decisões aos funcionários, mostra que o conhecimento desses funcionários é maior para uma decisão mais acertada. Aqui surge o que Kim (1998) chama de aprendizagem operacional ou *Know-how*, ou seja, um aprendizado que ocorre durante a execução das tarefas. Esse fato possibilita decisões mais condizentes com o contexto, o que faz com que a delegação seja um fator estratégico.

Outra passagem evidente nas considerações do Sr. Pedro e de fundamental importância no processo de tomada de decisão e, principalmente, na aprendizagem, é o compartilhar de informações. Esse fato faz com que os indivíduos, no contexto das organizações, desenvolvam interações que procuram obter e disseminar informações, com o intuito de possibilitar subsídio no processo de tomada de decisão, assim como possibilitar o aprendizado sobre os processos organizacionais. Neste ponto, não é apenas as decisões

operacionais que possibilitam esse compartilhar, mas as decisões estratégicas também. Isso pelo fato de que as decisões estratégicas, como salientam Miller, Hickson e Wilson (2004), são as que possuem maior nível de incerteza. Assim, a necessidade de compartilhar as decisões e obter informações se torna central. Isso fica evidente também nas falas abaixo:

Sim, sim! Um exemplo é o Shopping daqui. Num determinado momento se constituiu a idéia de abrir uma loja num shopping. Surgiu a idéia, se pesquisou, por que fomos convidados a colocar essa loja. Por tal e tal razão, pela maturidade do nome no comercial, e também pela dinâmica de se ter uma loja no shopping.. Lá pelo final da decisão, eu e o gerente de Novo Hamburgo fomos contrários a idéia de colocar. A decisão foi negativa no momento que o Shopping decidiu que nos cobraria, em dezembro, um aluguel duplo, ao invés de X, cobrariam 2X. (Paulo).

É, as operacionais eles tomam. Acima disso, decisões, por exemplo, do rumo da loja, estratégicas, do tipo de produto, a estratégica basicamente em cima do produto ou serviço que você vai prestar. Então isso são decisões de cima. Agora, eles têm a liberdade de chegar e sugerir, a gente trabalha muito isso, porque eles estão no dia-a-dia conversando com o cliente, tendo o retorno do cliente e eles captam muita informação que são fundamentais. Então a gente tenta trabalhar essas informações e traduzir pra o que o cliente está querendo exatamente. E aí se toma essas decisões, se colhe a informação em conjunto, se tem a opinião do líder do grupo, a gestão avalia e aí essa informação é devolvida como uma nova prática, uma nova atividade (Pedro).

Na verdade assim, a gente decide várias coisas em conjunto. Agora que a gente está começando a cada um migrar para uma área. Eu assumo a área de marketing e logística e ele financeira e na área comercial ele também assumi mais do que eu, mas eu dou um belo de um suporte, até porque a área de marketing fica ligada com a área comercial (Mariana).

Apesar do contexto diferenciado em que cada relato se institui, o processo de compartilhar as informações é evidente, mesmo que a decisão em si seja, de certa forma, individualizada ou centralizada. Aqui fica evidente o processo de aprendizagem descrito por Nonaka e Takeuchi (1998), mas com algumas peculiaridades. Isso pelo fato de que, no processo de tomada de decisão, os indivíduos buscam informações (conhecimento explícito) com o intuito de diminuir as incertezas nos resultados da decisão. A peculiaridade é que, provavelmente, seja mais coerente falar de um conhecimento explícito que se transforma ou possibilita o que Kolb (1997) chama de novos conceitos e novas ações, ao invés de falarmos de conhecimento explícito. Neste sentido, por mais que há uma divisão ou individualização no processo de tomada de decisão, os entrevistados buscam esse “compartilhar” no processo de tomada de decisão.

Algo interessante no discurso dos entrevistados é o estilo “pessoal” no processo de tomada de decisão. Esse fato trás algumas diferenças significativas na maneira de tomar as decisões, na maneira de compartilhar as informações, nos aspectos culturais da empresa, como ficou evidente no tópico 4.1. Driver *et al* (*apud* FREITAS; KLADIS, 1996), observaram que o estilo de cada indivíduo tem um impacto distinto na forma de conduzir o processo de tomada de decisão, como fica evidente nos relatos abaixo:

Algumas coisas de atendimento têm que ser de cima pra baixo. Eu tenho que impor, porque são regras fundamentais. Em Novo Hamburgo, por exemplo, o gerente começou a ceder os livros para os professores e eles começaram a pagar quando queriam, e os livros devem ser pagos dia X. Não posso te dar 30 dias de crédito porque é professor. Essa é a lei do comércio. Não posso, não tem como. A decisão de não aceitar cheques. Tinha muito cheque sem fundo, chegou um momento que se somou e ficamos apavorados, se fechou e tomamos a decisão correta. Se ampliou as transações com cartão de crédito e todo mundo se deu bem. Antes nós tínhamos 30K, 40k de cheques sem fundo. Pra você ganhar isso com livro, é uma venda astronômica, então esses cuidados você tem que ter (Paulo).

A decisão sim, a coleta de informações não necessariamente, se faz um trabalho, eu faço muito esse trabalho que fico com a área comercial. Agora as decisões sim, elas são tomadas em conjunto, mas não necessariamente a coleta de dados. Como as decisões são tomadas junto, a gente senta pra discutir cada um, ou um dos três traz as informações e se discute e se toma aquela decisão. Necessariamente depois tu vai ver o que deu errado e automaticamente tu volta e é avaliado entre o grupo também de que pisamos na bola, como a gente costuma dizer. Lógico, os três têm um aprendizado (Pedro).

Hoje em dia eu já estou "delegando" para ele essa função, quando a gente está com problema de preço, desconto, eu digo para falar direto com ele. Como ele é da área financeira, ele têm todas essas planilhas lá, enfim...eu confio muito no que ele decidir e ele confia muito no que eu decidir, então quando é específico da área assim eu deixo para ele, mas ele me chama as vezes e diz: "vem cá, o que você acha dessa margem aqui?" Daí eu olho lá e vejo...(Mariana).

Um fato interessante nesses relatos anteriores, sem levar em consideração os aspectos culturais em cada organização e o tamanho da organização, está ligado à quantidade de sócios. No caso do Sr. Paulo – que é único dono das livrarias, por mais que algumas decisões sejam compartilhadas, existe uma individualização e centralização no processo de tomada de decisão. Já no caso da Sra. Mariana – que possui um sócio, apesar de algumas decisões serem compartilhadas, existe certa divisão entre quem toma decisão sobre o que. Por fim, no caso do Sr. Pedro, apesar da busca de informações ser um processo individual entre os sócios, as decisões estratégicas são tomada conjuntamente, enquanto algumas decisões operacionais no nível gerencial são tomadas individualmente por área de especialização. O que esse fato tem a ver com a aprendizagem? Que essa subdivisão instituída entre os sócios e mesmo a centralização no processo de decisão realizado pelo Sr. Paulo, passa por um ciclo constante de busca de informação. Apesar de não detectarmos claramente, por exemplo, como no caso do trabalho de Raelim (1998), esse processo de transmutação do aprendizado teórico e prático, o que está situado nessa subdivisão e também no processo de compartilhar determinadas informações é claramente um aprendizado que congrega o que Kim (1998) chama de *Know-how* e *Know-why*. Se concentrar em uma especialização é desenvolver, seguindo o ciclo de Kolb (1997), tanto um aprendizado prático quanto uma conceitualização abstrata. Talvez essa discussão fique mais evidente no tópico abaixo.

#### **4.3. A aprendizagem no discurso dos entrevistados: subsídios para tomada de decisão**

Quando observamos o processo de tomada de decisão dos entrevistados, observamos também alguns fatores que tornam evidentes a aprendizagem e a necessidade de informações para uma decisão satisfatória. Isso acontece no desenvolvimento das ações dentro da organização, assim como nos conhecimentos (enquanto informações sedimentadas) adquiridos e produzidos nas mais diversas situações. Esse fato gera uma infinidade de ciclos de aprendizagem, alguns num curto espaço de tempo, enquanto outros num longo espaço de tempo, mas que vão possibilitando conhecimentos necessários à tomada de decisão. Alguns desses fatores ficam claros nos relatos a seguir:

Ah, isso eu ando por esse mundo afora coletando idéias. Como essa do piano que já vinha sendo cogitada faz tempo, e teve uma repercussão muito boa... Essa idéia veio de quando eu estava em Madri, passeando na Gran Via, ali que começou a idéia... Quando eu compro a idéia eu já tenho a certeza que ela vai simpatizar, que vai dar certo. Eu colho, não, eu converso com outras pessoas (Paulo).

A gente procura assim, essa loja, a última que a gente adquiriu, nós ficamos, eu acho que pelo menos um ano, um ano e meio, estudando ela, avaliando a possibilidade de mercado, ficamos pelo menos uns seis meses em negociação (Pedro).

Uma coisa que foi muito difícil para mim e que agora eu faço com naturalidade é venda direta. Ir na reunião com o cliente e ter a naturalidade de apresentar e falar sobre os produtos. Realmente é muito difícil. Eu era muito nova e ia falar direto com os diretores da empresa. (...) Hoje em dia já não me preocupa mais, porque eu tenho muito *Know-how* no que eu faço. Eu sei toda a metodologia. Eu posso não estar preparada psicologicamente para tal, mas preparada em termos de conteúdo eu já estou. Há muito tempo que eu lido nesse ramo, então eu entendo do funcionamento de uma empresa muito bem. Então você vai adquirindo (Mariana).

Esses relatos elucidam bem o vínculo entre aprendizagem e tomada de decisão, apesar das peculiaridades de caso. No caso do Sr. Paulo e da Sra. Mariana, existe um processo de aprendizagem informal, adquirida, seguindo a idéia de Kolb (1997), a partir da vivência no negócio ou no conhecimento de variadas culturas. No caso do Sr. Pedro, apesar dessa aprendizagem informal estar subsidiando o processo, existe também a necessidade de obtenção de dados formalizados sobre o processo. O que é interessante observar é que, sendo todos – apesar de ser uma rede de negócios – pequenos e médios empresários, a aprendizagem a partir do *Know-how* e da vivência no negócio é dominante. Somente a Sra. Mariana, que hoje realiza um curso de pós-graduação na área, e o Sr. Pedro, que faz um curso de gastronomia, é que foram buscar o *Know-why* ou aprendizado teórico no sistema formal de ensino. Existe – na fala dos entrevistados – uma ênfase nesses conhecimentos gerados a partir do *Know-how*, mais do que a necessidade de saber ou entender por que determinadas coisas acontecem. Mesmo assim, a pesquisa formal possibilita subsídio no processo de tomada de decisão, como é possível evidenciar na fala do Sr. Pedro:

Até porque, às vezes, a pesquisa formal, ela não necessariamente vai te dar um resultado que você possa segui-lo cegamente. É um subsídio muito forte, muito importante, fazer a pesquisa documental, e fizemos até, em relação a essa última loja. Nós trabalhávamos a loja tão somente como lanchonete e a nossa grande dúvida era: vamos servir refeições ou não vamos? Então fizemos uma pesquisa documental sim e fizemos uma pesquisa de campo com toda a universidade e aí tomamos a decisão de servir as refeições e realmente, o público pediu isso na pesquisa e nós colocamos em prática e deu certo. Agora, não só isso, o dia-a-dia, aquele contato pessoal com o cliente é fundamental (Pedro).

As informações coletadas, como apresentado anteriormente, podem ser adicionadas durante todo o processo de tomada de decisão. Essa informação, no entanto, extrapola somente àquelas mais formais. Ou seja, aquelas coletadas de forma informal, através de observações passivas, conversas com clientes, fornecedores, também têm um papel importante na coleta de informações. De acordo com alguns autores (AGUILAR, 1967; KEEGAN, 1974; BARBOSA, 1997, 2006; CHOO, 1999), estas informações são tão, ou mais importante, que aquelas coletadas formalmente.

Para finalizar esse percurso, ao longo da entrevista, além de abordar casos de sucesso, ou seja, decisões que levaram a resultados satisfatórios, buscou-se também investigar casos onde a decisão não havia atingido os objetivos pré-estabelecidos. Nesta parte da entrevista o intuito dos pesquisadores era justamente tentar perceber se os entrevistados percebiam aquele momento, o da decisão equivocada, ou mesmo a situação que dela resultou, como um aprendizado. Todos os entrevistados tiveram casos a relatar, e afirmaram ter aprendido algo nestas situações. Na passagem abaixo, Pedro trata a respeito de uma loja que havia sido aberta, no passado, em uma região de Porto Alegre.

(...) o grande erro cometido lá foi não ter pesquisado o público que se estabelecia na frente da loja de porto alegre. No momento, se eu tivesse feito essa pesquisa de público eu jamais teria tomado aquela decisão... (Paulo).

Chegar a conclusão que era um público determinado que ele ia demandar um produto X e quando tu realmente começar a operação, perceber que não é exatamente aquilo. E aí tu tem que fazer uma migração pra outro tipo. Vamos dizer assim de uma forma grotesca, tu tava oferecendo o produto errado pro público-cliente. Porque dentro da universidade não existe muito aquele critério de “não, eu vou segmentar o meu público, eu vou fornecer esse serviço porque eu quero atingir essa classe determinada” é um lugar muito restrito, então tu tem que ter um foco um pouco mais amplo do que tu vais atender. Enisso vai te dar uma direção bem diferenciada, tu vai ver a demanda do principal público, o que ele tá buscando e é em cima disso que tu vai fazer (Pedro).

O interessante é que estas passagens auxiliaram em situações futuras que se apresentaram e que, de certa forma, foram semelhantes àquelas já enfrentadas. Neste ponto, como aponta Eisenhardt (1989), a experiência contou como fator determinante nas novas situações. Desta forma, é evidente o aprendizado, na prática, onde esses gestores tiveram a oportunidade de aplicar o conhecimento adquirido em uma situação futura, corroborando outros estudos sobre decisão (COHEN E LEVINTHAL, 1990). Com essa discussão, chegamos ao limiar de análise das entrevistas, faltando apenas algumas considerações finais.

## 5. Considerações finais

Ao percorrer a seção de análise dos resultados obtidos com as entrevistas, na visão dos autores, fica evidente uma aproximação entre o(s) processo(s) de aprendizagem e o processo de tomada de decisão. Isto se dá de forma dialética – ou diríamos complementar –, ou seja, ora a aprendizagem suportando a decisão, ora a decisão gerando a aprendizagem. Nas entrevistas isso fica claro, pois na explicação concedidas pelos entrevistados sobre o processo de tomada de decisão, existe a necessidade de busca constante de informações que subsidiem as decisões, assim como as decisões realizadas possibilitam aprendizagem para outras decisões futuras.

Isto corrobora outros estudos, especialmente sobre tomada de decisão, os quais traçam uma forte relação entre a experiência do indivíduo e sua capacidade de enfrentar as diferentes situações na coordenação da organização. Além de qualificá-lo para situações extremas, inéditas, este poderá auxiliar outros indivíduos que estejam enfrentando situações semelhantes. Esta intersecção ocorre, numa análise posterior, sempre na ação, ou seja, ligada á realidade, à prática, o que elucidam as discussões desenvolvidas por Kolb (1997), Kim (1998), entre outros.

Acreditamos, ainda, que outros estudos podem partir desta idéia e aprofundar estudos na área de aprendizagem, relacionando o tempo da tomada de decisão – tempo no sentido do processo, o qual transcorre num contínuo, que por vezes não tem um fim claro, assim como elucidando as relações de poder, tanto na aprendizagem quando na tomada de decisão.

## Referências bibliográficas

AGUILAR, F. J. Scanning the business environment. New York, NY: Macmillan Co, 1967.

ARIELY, D. **Previsivelmente irracional**. São Paulo: Campus, 2008.

BARBOSA, R. R. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração**, v.32, n.4, Out-Dez 1997, p.42-53.

BARBOSA, R. R. Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, ed. esp., 1º Semestre, 2006.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1998.

CHOO, C. W. The art of scanning the environment. **Bulletin of the American Society for Information Science**, v.25, n.3, Fev-Mar 1999, p.21-24.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v.35, 1990, p.128-152.

DRUCKER, P. As informações de que os executivos realmente precisam. In: **Processo Decisório: Os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

EISENHARDT, K. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management Journal**, v.32, n.3, Sep 1989, p.543-576.

EISENHARDT, K.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v.13, Winter 1992, p.17-37.

FREITAS, H.; BECKER, J. L.; KLADIS, C. M.; HOPPEN, N. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

FREITAS, H. KLADIS, C. M. O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios. **Revista Ser Humano**, ano XXX, n.109, Junho 1996.

FONTANA, A.; FREY, J. H. The interview: from structured questions to negotiated text. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (editors). **The Handbook of qualitative research**. 2nd ed. Thousand Oaks-California: Sage Publications, 2000.

GODOI, C. K. Análise do discurso na perspectiva da interpretação social dos discursos: uma possibilidade aberta aos estudos organizacionais. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional – Gestão.org**. Vol. 3, N. 2, pág. 90-105. Mai/Jun 2005.

KEEGAN, W. J. Multinational Scanning: A Study of the Information Sources Utilized by Headquarters Executives in Multinational Companies. **Administrative Science Quarterly**, v.19, 1974, p.411-421.

KIM, D. R. O Elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KLEIN, G. **Fontes do Poder – O modo como as pessoas tomam decisões**. Porto Alegre: Instituto Piaget, 1998, 364p.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

MARCH, J.G.; SIMON, H. A. **Limites cognitivos da racionalidade**. Rio de Janeiro: FGV, 1966.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos técnicas**. Trad. Carlos Alberto Silveira N. Soares. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

McKENNA, R. J.; MARTIN-SMITH, B. Decision making as a simplification process: new conceptual perspectives. **Management Decision**, v.43, n.5/6, 2005, p.821-836.

MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. A Tomada de Decisão nas Organizações. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. vol. 3, p.282-310.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In: EASTERBY-SMITH, M.; ARAÚJO, L.; BURGOYNE, J. (Org.). **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem** São Paulo: Atlas, 2001.

RAELIN, J. A model of work based-learning. **Organizational Science**. Vol. 8, Nov-Dez, 1997.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

STABLEIN, R. Dados em estudos organizacionais. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, vol. 2, p. 63-88.

TALEB, N. N. **The Black Swan**. Random House: New York, 2007, 366p.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods** : A guidebook and resource. 3rd ed. Canada: John Wiley & Sons Inc., 1998.

TSOUKAS, H. Do we really understand tacit knowledge?. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (Eds.), **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Cambridge, MA: Blackwell Publishing, 2003, p.411-427.

UGUR, M. Risk, uncertainty and probabilistic decision making in a increasingly volatile world. **Handbook of Business Strategy** – Emerald Group Publishing Limited, 2005, p.19-24.