

## **Processo Decisório e Racionalidade em Redes de Pequenas Empresas: Uma Agenda para Pesquisa**

**Weslei Gusmão Piau Santana**  
[piau@uesb.br](mailto:piau@uesb.br)  
Universidade Federal da Bahia

**Almiralva Ferraz Gomes**  
[almiralva@gmail.com](mailto:almiralva@gmail.com)  
Universidade Federal de Lavras

### **Resumo**

Esta é uma proposta em construção, um ensaio teórico que busca refletir sobre a carência nas pesquisas na área do processo decisório e as fragilidades das pequenas empresas. Busca-se delimitar melhor uma proposta de pesquisa, ainda na fase de construção do modelo analítico, reavaliando a questão teórica e a fragilidade do objeto empírico para discutir a racionalidade no processo decisório. Procura uma fórmula de melhor equilíbrio e um modelo de análise que permitam uma pesquisa mais profunda sobre como diversos tipos de racionalidade afetam o processo decisório em redes de pequenas empresas. Parte da visão clássica da racionalidade plena no processo decisório, discute as formulações de Herbert Simon sobre a racionalidade limitada e propõe os modelos de racionalidade substantiva, de Guerreiro Ramos, e de Racionalidade Comunicativa, de Harbermas, para entender melhor como a cooperação acontece dentro da redes de micro e pequenas empresas.

### **1. Introdução**

Destacamos inicialmente que esta é uma proposta em construção, um ensaio teórico que busca refletir sobre a carência nas pesquisas na área do processo decisório e as fragilidades das pequenas empresas. Busca-se neste ensaio, delimitar melhor uma proposta de pesquisa, reavaliando a questão teórica e a fragilidade o objeto empírico para discutir a racionalidade no processo decisório. Procura uma fórmula de melhor equilíbrio e um modelo de análise que permita uma pesquisa mais profunda sobre o processo decisório.

Na revisão de campo confirmamos que existe carência nos estudos empíricos de decisão. Quanto às redes de cooperação interorganizacionais, percebemos que existem inúmeros estudos sob diferentes perspectivas, mas de acordo com Teixeira (2005) são escassas as pesquisas que avaliam os resultados das redes, assim como, são escassos os estudos organizacionais que trabalhem com os conceitos de racionalidade, especialmente da Racionalidade Limitada (Herbert Simon), da Racionalidade Substantiva (Guerreiro Ramos) e da Racionalidade Comunicativa (Jürgen Harberman).

A partir deste foco central, consideramos que as redes interorganizacionais criam um padrão diferenciado de decisão e cooperação entre micro e pequenas organizações, principalmente em regiões periféricas, em que, devido à reestruturação produtiva, ocorre um capitalismo marginal, um micro capitalismo, que resiste e subsiste a um macro capitalismo competitivo das grandes organizações.

A construção do modelo analítico e a definição da delimitação do objeto empírico é o ponto que carece de maior maturação. Diante da complexidade do tema, colocamos a proposta da pesquisa em discussão para que possamos sair de uma abordagem superficial e propor um estudo compreensivo e explicativo deste processo nas redes de pequenas empresas.

## 2. Delimitação do tema

A reestruturação produtiva demanda um aprofundamento e revisão de vários temas da administração, entre eles, o processo decisório. Não é uma novidade falar da importância da decisão nas organizações. Desde os primórdios da sistematização da administração como uma ciência, surge uma imagem racional, tecnicista e burocrática que se associa à imagem de agente administrativo como excelente tomador de decisões, agindo racionalmente e de forma sistematizada. Mas será que esta é uma imagem real?

Esta imagem foi construída no início do século XX, quando a “Administração Científica” sugeriu que o administrador tinha pleno conhecimento de suas capacidades e do meio, sendo capaz de tomar decisões perfeitas, de racionalidade plena, onde a informação seria de conhecimento de todos. A visão da concorrência perfeita, formulada pela economia clássica, contribui muito para este estereótipo do administrador<sup>1</sup>.

Por volta da década de 1940, Herbert Simon (1979) contesta esta visão reducionista, mostrando que a racionalidade na decisão pode ser interpretada de várias formas. Na realidade, o ser humano tem restrições na capacidade cognitiva de percepção da informação, tem um tempo exíguo para julgar e inúmeras dificuldades de acessar a informação, portanto, age com base em racionalidade limitada. Conseqüentemente, sua decisão não é perfeita, mas satisfatória, de acordo com os limites da racionalidade.

Apesar dos avanços de Simon, a decisão na administração sempre teve um caráter predominantemente utilitário e econômico. O ato de adequar meios e fins para atingir os objetivos organizacionais visa à maximização de resultados, seja o lucro, a manutenção no poder ou outros objetivos individuais. Este passa a ser um pensamento hegemônico nas abordagens prescritivas da administração, principalmente, no gerencialismo americano e nas fórmulas mágicas de tomada de decisões.

É certo que surgiram outras interpretações do processo de decisão nas organizações, criticando a abordagem racionalista, que não podemos desconsiderar nesta análise. Max Bazerman (2004), por exemplo, aborda a decisão como um processo heurístico formado de regras práticas para escolhas rápidas, embora permeadas de vieses/erros de julgamento. Bretas Pereira e Fonseca (1997) relacionam a decisão com características psicológicas e emocionais. Sylvia Vergara (1991) aborda a intuição como um importante elemento que contrapõe o modelo eminentemente racionalista, o que também é defendido por autores da corrente da aprendizagem organizacional, como Angeloni (2002).

Entretanto, mesmo os vários questionamentos da prática racional utilitária não conseguem reduzir a hegemonia desta forma de enquadramento do processo de decisão, principalmente, em ambientes econômicos capitalistas. Os atuais contornos do processo de reestruturação produtiva parecem dar mais força à lógica utilitária, mesmo que tenham aflorado discussões sobre outras formas de comportamento do ser humano, e mesmo diante do crescimento das discussões de ética e responsabilidade social nas organizações. Esta

---

<sup>1</sup> A concorrência perfeita é um modelo econômico para explicar uma estrutura de mercado de competição ideal, porém inexistente na realidade, caracterizado por um grande número de compradores e de vendedores atuando isoladamente, com produtos homogêneos e substitutos perfeitos entre si, dotados de livre mobilidade no mercado e com completa informação e conhecimento sobre o preço do produto. (POSSAS, 1996)

última, por sinal, vem sendo implantada em muitas organizações com um viés utilitário-econômico para garantir novos mercados e agradar um novo padrão de cliente.

Uma contraposição coerente, sustentada em princípios da racionalidade, que vem sendo muito discutida na academia, encontra-se na obra de Guerreiro Ramos (1983, 1989). Apropriando-se da discussão weberiana sobre a racionalidade de valor e da convicção e de outras reflexões como as de Karl Polanyi e de Karl Mannheim, Guerreiro Ramos (1989) propõe o resgate do conceito de racionalidade substantiva, presente em escritos desde os primórdios da filosofia clássica, até o advento do iluminismo e da modernidade. Esta seria uma proposta contra a hegemonia da racionalidade funcional/utilitária e que permitiria o resgate de um comportamento moral no processo de julgamento do ser humano.

Outra abordagem que permite um olhar diferenciado sobre as organizações que se articulam em redes, como os APLs<sup>2</sup>, é a racionalidade comunicativa de Jürgen Habermas (2004a, 2004b). A ação comunicativa pode esclarecer o processo de decisão de colaboração ou competição nas redes organizacionais, mostrando como os discursos afetam a lógica da racionalidade puramente utilitária. A ação comunicativa também traz contornos diferentes da interpretação substantiva da racionalidade, que foca em uma lógica de uma ação individual (SOUTO-MAIOR, 1998).

Entretanto, será que este campo não está por demais estudado? Esta discussão tem alguma contribuição efetiva para a teoria das organizações? Para responder isto fizemos uma revisão do estado de campo para verificar a importância deste estudo.

A avaliação da produção científica é uma das maneiras de se observar o estágio de desenvolvimento de um tema. Em termos de processo decisório, isto foi realizado a partir do estudo de Löbler e Hoppen (2004), onde foram mapeados 53 artigos publicados, abrangendo os principais periódicos de administração do Brasil, nos anos de 1993 a 2002. Destes, 28 têm aplicação empírica e 25 têm o cunho teórico. Segundo estes autores, esta é uma produção insignificante — “observando-se que nenhum deles apresenta o processo decisório como área de aplicação ou ênfase” (p. 50). As abordagens são altamente concentradas em teorias prescritivas e fortemente preocupadas com a aplicabilidade destas teorias. Além disso, nos programas de doutorado de administração, nenhum apresenta o processo decisório como área de concentração.

Constatou-se que, com exceção dos Anais do ENANPAD, a abordagem do tema processo decisório nas organizações é praticamente nula. Pode-se afirmar que o processo decisório não faz parte dos estudos organizacionais brasileiro como uma disciplina por inteiro... (LÖBLER; HOPPEN, 2004, p. 64)

Ampliando esta revisão, através da internet, incluindo outros periódicos como organização e Sociedade e a base de dados do Scielo, verificamos que a realidade continua a praticamente a mesma até o primeiro semestre de 2007. Apareceram novos estudos empíricos associando, principalmente, decisão com a tecnologia da informação e comunicação, e alguns estudos em organizações sociais ou comunitárias. Na sua maioria são estudos de caso. Entretanto, percebemos que o campo ainda é carente de pesquisas mais aprofundadas.

Em termos de revisão de campo para o tema redes de cooperação entre empresas, constatamos que existem muitas publicações, incluindo estudos com diferentes abordagens, envolvendo diversas áreas de conhecimento. De acordo com Teixeira (2005, p. 12), “apesar do crescente número de estudos sobre redes de cooperação interempresariais (...) são raros os estudos que se dedicam a observar os resultados efetivamente alcançados”, as redes são

---

<sup>2</sup> Arranjos Produtivos Locais são aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

usadas mais como instrumentos do que como objetos de análise, mostrando uma carência de estudos empíricos.

Para Cruz (2006, p. 141), a literatura sobre as redes denominadas arranjos produtivos locais (APL) dá pouco destaque às especificidades das regiões periféricas, onde o ambiente tecnológico é precário e pouco desenvolvido. Porém, os estudos e a efetivação destes arranjos são importantíssimos para reduzir os desequilíbrios socioeconômicos regionais — “antes da adoção apressada de modelos testados e comprovados em outros ambientes, devem ser realizados ajustes e adaptações teóricas.” (p. 141)

Pensando justamente nestas lacunas, é que delineamos uma articulação entre os temas decisão e redes interorganizacionais, sob o pano de fundo da racionalidade, para discutir as implicações deste modelo nas regiões periféricas que sobrevivem à margem do capitalismo financeiro e competitivo. Neste contexto, as Micro e Pequenas Empresas – MPE’s surgem com um dos campos de estudos empíricos muito interessantes para discutir a decisão e racionalidade. Estas organizações são de fundamental importância para o desenvolvimento econômico e social e como uma alternativa para a crise de emprego que acontece no mundo. No entanto, a fragilidade estrutural e suas especificidades levam a ser um tema pouco trabalhado.

As considerações iniciais, apresentadas acima, propõem a realizar um recorte na abordagem do processo, chegando a uma questão de partida que será apresentada no final deste texto. Entretanto, estamos conscientes que a pesquisa necessita de uma estruturação analítica mais clara, diante da dificuldade da adoção de um modelo analítico claro.

Este recorte foi necessário pela amplitude dos temas apresentados. Como destacam Miller, Hickson e Wilson (1996), ao tratar do campo de estudo dos processos decisórios, há outras análises que precisam ser aprofundadas, como a questão do poder, do comportamento e da cultura internacional. Portanto, as questões apresentados ao final do texto são uma indicação para uma discussão mais aprofundada do tema, propondo deixar mais clara um campo carente de pesquisa nos estudos das micro e pequenas empresas.

### **3. APORTE CONCEITUAL E TEÓRICO**

#### **3.1. Aspectos Conceituais da Decisão**

A decisão nem sempre foi vista como um ato racional. Como relata Bretas Pereira e Fonseca (1997), até a Idade Média predominava um componente mágico ou mitológico da decisão, uma relação de fé e incompreensão no processo de julgamento. Como podemos ver no oráculo grego ou na relação entre o poder teológico e o estado.

Com a chegada das idéias iluministas da modernidade, há uma prevalência do racionalismo científico. Até mesmo para contrapor os desmandos da relação Estado e religião, muito presentes na idade média, surge um sentido laico no julgamento das ações de Estado e também das demais organizações. Constrói-se a visão de que o progresso ocorre pela aplicação da razão e o desenvolvimento social, pelos avanços das ciências e tecnologias (Whipp, 1996). Há um desenvolvimento do tecnicismo racional em contraposição a outros modelos de decisão vistos até então.

Este tecnicismo racional é expresso por meio de uma racionalidade, conceituada aqui como a capacidade de usar a razão para conhecer, julgar e elaborar pensamentos e explicações, habilitando o indivíduo a escolher entre alternativas, a julgar riscos decorrentes de suas consequências e efetuar escolhas coerentes e deliberadas. (BRETAS PEREIRA; FONSECA, 1997)

No aspecto econômico, as abordagens dos fisiocratas e jus-naturalista são substituídas pela abordagem clássica baseada em Smith, Ricardo e Say. A partir de Adam Smith emerge a

valorização do mercado com suas regras de equilíbrio, através da mão invisível, enfatizando o individualismo e livre-concorrência. David Ricardo, pela Lei das Vantagens Comparativas, indica a melhor forma de agir alcançando uma eficiência alocativa. Já Say ressalta o processo de equilíbrio por meio da Lei dos Mercados e dos Fatores da Produção.

A abordagem clássica da economia, a partir do modelo da concorrência perfeita, cria uma visão falaciosa de um conhecimento racional pleno. Num modelo de firmas pulverizadas, onde não existe economia de escala e nem barreiras à entrada, a informação não é importante e os decisores são racionais, com o conhecimento pleno de tudo. (POSSAS, 1996)

Seguindo o modelo da economia clássica, as abordagens capitaneadas por Taylor e Fayol não consideram a complexidade do decisor. O agente administrativo é colocado como um ser que toma decisões racionais, com pleno conhecimento e completa informação, com um sentido utilitário de adequar meios e fins. (BAZERMAN, 2004)

A interpretação funcionalista das idéias de Weber, traduzidas na escola estruturalista através de Talcott Parsons, ajuda a formar uma visão técnico-burocrática do decisor. Cria-se o mito de um indivíduo que privilegia a análise econômica e utilitária e que é completamente racional e ótimo decisor. Ao adotar o modelo prescritivo apropriado, é capaz de tomar decisões ótimas e alcançar a eficácia organizacional (RAMOS, 1989).

Mesmo a Escola de Relações Humanas, com seus avanços no entendimento do papel do homem na organização, não foi capaz de contrapor este sofisma. Sua visão ainda ingênua do homem social, não traz uma contribuição efetiva do processo decisório.

Por conseguinte, muitos estudos do processo decisórios procuram estabelecer regras e modelos que tentam compreender ato da decisão. Ansoff (1977), por exemplo, categorizou as decisões nas empresas em Estratégicas, Administrativas e Operacionais. Este raciocínio, utilizado por Ansoff (1977), entretanto, é extremamente funcionalista e de razão utilitária. Funcionalista, pois pressupõe o relacionamento dos vários níveis da organização, estabelecendo uma ordem, um equilíbrio interno. Já o emprego da razão utilitária está no raciocínio utilizado para adequar os meios aos fins pretendidos, que busca a maximização da produção na obtenção do lucro.

Uma significativa contribuição para a análise do processo decisório foi realizada por Herbert Simon (1979) ao associar o ato de administrar como o processo de decisão. Criticando as primeiras abordagens da administração, baseadas em um modelo de racionalidade plena, com decisão perfeita, Simon identifica diferentes modalidades de racionalidade. Pelo interesse do decisor, a razão pode ser adjetivada como objetiva, subjetiva, consciente, deliberada, organizacional ou pessoal. Não existe um conhecimento pleno de todas as informações e completamente racional do ser humano. Mas, mesmo enviesado e com abordagens diferentes, a ação é racional e busca adequar meios para atingir os fins pretendidos.

Ao estabelecer o conceito de racionalidade limitada, Herbert Simon (1979) cria os primeiros fundamentos de uma Teoria da Decisão. É impossível que o ser humano tenha o conhecimento de todas as informações de uma decisão, diante de suas próprias restrições cognitivas, do tempo, do acesso e disponibilidade da informação e do seu custo. Surge, então, o importante conceito de racionalidade limitada, produzindo decisões que são satisfatórias, dada as condições de julgamento do decisor.

Outrossim, Simon estabelece gradações diferentes de decisões – hierarquia de decisões. Aquelas mais voltadas para a rotina, mais para o operacional, são definidas como **programadas** e com baixo impacto sobre a sobrevivência da organização. Para os níveis mais altos da hierarquia organizacional, onde os problemas são mais inesperados e pouco padronizados, ele define como **não-programadas**. Estas são as que demandam mais preocupação e são consideradas estratégicas para a organização.

Para completar uma abordagem teórica da decisão, Herbert Simon ainda decompõe o processo de decisão em fases. A primeira e mais importante é definida como de **inteligência**, onde se busca a percepção dos problemas e dá início ao processo. Daí é necessário **levantar alternativas** buscando estudar o problema descoberto. E, por fim, é **escolhida a decisão mais satisfatória** para aquele momento, diante de todas as limitações de racionalidade. Posteriormente, impulsionado pela abordagem sistêmica, Simon acrescenta ao modelo a etapa de **Avaliação**, ou seja, um feedback para reiniciar o processo de inteligência. Esta decomposição talvez seja a chave para se estudar de forma mais aprofundada em micro e pequenas empresas.

Possas (1996; p. 75) acrescenta a discussão que os fatores de restrição de racionalidade devem-se ao caráter não-ergódico — inexato — e não-estacionário do processo econômico capitalista, visão compartilhada pelas correntes econômicas não-ortodoxas (pós-keynesianos, neo-schumpeterianos e neo-institucionalistas). Assim, as restrições de informações, de capacidade cognitiva e de tempo, limitam a capacidade de decisão racional dos agentes, tornando a tomada de decisão, ou formulação de uma estratégia, uma ação "processual" (*procedural*) com soluções múltiplas e abertas. Acrescentam-se também os impactos de diferentes vertentes políticas no interior da organização, como forma de limitar o processo de decisão.

Entretanto, mesmo com estes avanços durante o século XX, na literatura prescritiva do *management*, voltada principalmente à criação de modelos, o processo decisório continua sendo visto como um esquema funcional em inúmeras fases que criam fórmulas que podem ser aplicadas em qualquer contexto, qualquer cultura. (CHANLAT, 1993)

O problema se agrava com a ampliação da visão funcionalista do ato de administrar, compartilhada por muitos autores, colocando a decisão de forma simplificada na definição dos papéis do administrador, no propalado modelo de Fayol — planejar, organizar, dirigir e controlar. Para Mintzberg (1986) esta é uma abordagem extremamente limitada da ação administrativa. No trabalho clássico ao pesquisar o comportamento de decisores em alto nível hierárquico, Mintzberg conseguiu descrever 10 papéis do administrador, divididos em 3 grupos: **de informação** — coletor, disseminador e porta-voz; de relações **inter-pessoais** — representação, liderança e ligação; e principalmente **de decisão** — negociador, alocador de recursos, solucionador de conflitos e empreendedor. Isto demonstra que a decisão é fator fundamental na ação administrativa que é simplificada e pouco valorizada, e que precisa ser pesquisada e questionada buscando aprofundar a visão do papel do ser humano na organização.

Uma das abordagens que permitem uma nova compreensão do ser humano é o artigo de Chanlat (1993), que abre a coletânea *Indivíduo e Organização*. Ali é possível perceber a importância do indivíduo em toda a sua complexidade antropológica e interdisciplinar. A ação do indivíduo, ou sua decisão, é fruto de uma série de fatores que vão além da lógica econômico-utilitária, abrangendo uma diversidade de dimensões humanas, como a cognitiva e da linguagem, espaço-temporal, psíquica e afetiva, simbólica, alteridade, política e psicopatológica.

Esta visão mais abrangente do homem permite observar que, mesmo com todo o avanço tecnológico, o ato de decidir ainda é baseado no julgamento, portanto, a nova concepção do homem interfere diretamente em sua ação organizacional. Embora não se possa negar que o comportamento hegemônico é o racional utilitário, de maximizar os resultados individuais, é possível visualizar nas abordagens teóricas e empíricas que existem novas formas de entender este processo que vem aflorando e precisam ser valorizadas.

No Brasil, é muito interessante a abordagem de Bretas Pereira e Fonseca (1997) que observam a decisão com múltiplas faces e disciplinas.

Nossa posição é a de que a decisão não pode ser fragmentada nem polarizada. Ela envolve o ser humano total, nas suas funções lógicas, biológicas e psicológicas. Ela envolve a ética (valor), a estética (sensibilidade), a política (sociedade) e a fé. Não existe decisão essencialmente racional e emocional. A decisão é sistêmica, é multifacetada, é multidisciplinar. (BRETAS PEREIRA; FONSECA, 1997, p.182)

Portanto, a decisão não é apenas lógica e racional, como é observada nas escolas prescritivas da administração. Ela vai além da lógica racional utilitária ou econômica. Muitas vezes ela é emocional, ou até intuitiva (VERGARA, 1991). Como destaca Terezinha Angeloni (2002), o processo intuitivo começa a ser extremamente valorizado com a ascensão do modelo de organizações de aprendizagem, que dão um valor extremo ao comportamento do indivíduo na organização.

Também questionando a lógica utilitária, surgem os modelos heurísticos de Max Bazerman (2004) — são regras práticas, ou julgamentos, realizados pelo decisor como uma rotina mais ágil e imediata para os problemas organizacionais. Embora possa ser distorcida por vieses (erros) de interpretação, esta modalidade de decisão por julgamento é muitas vezes mais adotada que as decisões baseadas em análises quantitativas e modelos racionais como o QC STORE/PDCA<sup>3</sup>. As práticas de decisão por heurística levam a julgamos apoiados por três elementos: a representatividade (os conceitos e preconceitos do decisor), a disponibilidade (aquilo que está mais presente na memória) e a ancoragem e ajustamento (valores estabelecidos em outras experiências, que são ajustados).

Os estudos da área de decisão também formam um dos campos de abordagem pelo Handbook de Estudos Organizacionais. Susan J Miller, David J. Hickson E David C. Wilson (1996) falam da necessidade de aprofundamento das pesquisas empíricas dos processos decisório, relatando a importância da racionalidade na decisão. Enfoca também a necessidade de incluir a variável do poder no estudo da decisão e aprofundar os estudos em outras culturas, principalmente de países não ocidentais.

Voltando a questão da racionalidade é importante o resgate da análise de Max Weber. Não só pelo impacto no mundo capitalista ocidental do livro: *A Ética Protestante e o Espírito Capitalista*. Aqui nos detemos num documento produzido na década de 1920, “Estudos Reunidos Sobre a Sociologia das Religiões” (*apud* BOBIO,2004), nesta obra Weber tipifica quatro modelos de ações organizacionais: 1)tradicional – orientada para hábitos vigentes; 2) afetiva – focada nas emoções; 3) uma ação racional com relação aos valores – feita por convicção, ética ou dever; e 4) uma ação racional em relação aos fins – em que a racionalidade reúne estrategicamente meios e fins. Estas duas últimas tornaram-se referências para discussão da racionalidade, com a racionalidade de valor e a de convicção.

A partir desta discussão, incorporando outras abordagens de cunho sociológico, Guerreiro Ramos (1982) reconstrói uma modalidade de racionalidade, com a criação de um modelo de organização substantiva.

A situação em que se encontra a noção de racionalidade, no campo da teoria das organizações, ilustra sua insuficiente qualificação teórica. Os pontos de vista de Herbert Simon sobre racionalidade, apresentados em *Administrative behavior* e outros trabalhos, constituem ainda parte do conhecimento convencional desse campo. A racionalidade — consoante a versão de Simon — é o conhecimento absoluto de conseqüências. Assim, mal pode o homem ser considerado um ser racional. (RAMOS, 1989, p.121)

<sup>3</sup> QCSTORE é um modelo de decisão racional e quantitativa utilizada como uma das ferramentas na gestão da qualidade total. Foi discutida de forma crítica no artigo dos Professores Marco Antônio Perpétuo e Francisco Teixeira (1999), no artigo: Há Espaço para Métodos de Identificação, Análise e Solução de Problemas (MIASPs) nas Organizações, mesmo diante da Racionalidade Limitada, da Intuição e das Heurísticas?

A críticas as concepções da racionalidade limitada de Simon se estendem para a visão utilitária que Ramos (1989) denomina Racionalidade Funcional. Seria aquela constituída pelas relações histórico-sociais que levam o indivíduo a pensar na adequação de meios e fins, e na maximização de resultados, esquecendo dos aspectos morais e Éticos da decisão.

O conceito de racionalidade predominante na vigente teoria organizacional parece afetado por fortes implicações ideológicas. Conduz à identificação do comportamento econômico como constituindo a totalidade da natureza humana (RAMOS, 1989, p.121)

Para contrapor este modelo ele sugere a retomada dos conceitos clássicos de racionalidade, intrínsecos na mente humana, buscando o bem, a moral e o agir correto.

(...) uma teoria substantiva da vida humana associada é algo que existe há muito tempo e seus elementos sistemáticos podem ser encontrados nos trabalhos de pensadores de todos os tempos, passados e presentes, harmonizados ao significado que o senso comum atribui à razão (...) Uma descoberta fundamental, resultante de ensinamentos de pensadores clássicos, é a de que é o debate racional, no sentido substantivo, que constitui a essência da forma política da vida, e também o requisito essencial para o suporte de qualquer bem regulada vida humana associada. (RAMOS, 1989, p.27)

Guerreiro Ramos (1983, 1983) propõe um equilíbrio entre a racionalidade funcional e substantiva que permitiria a sociedade moderna repensar o extremo utilitarismos econômico de suas ações. E o arranjo organizacional mais propício para isto é uma organização substantiva.

Outra interpretação da racionalidade que tem ganhado grande repercussão na atualidade é a Ação Comunicacional de Habermas (2004a, 2004b). A teoria social de Habermas extrapola a teoria da ação social de Max Weber, que atribuía a toda ação um motivo psicológico com base numa analogia entre comportamento e modelo de conduta. (PUIGBONET, 2006)

Essa racionalidade comunicativa exprimi-se na força unificadora da fala orientada ao entendimento mútuo, discurso que assegura aos falantes envolvidos no mundo subjetivo um mundo da vida intersubjetivamente partilhado. (HABERMAS, 2004a, p.107)

A racionalidade comunicativa de Habermas representa uma nova forma de análise das interações entre os agentes decisórios que precisa ser mais explorada. Segundo Fábio Vizeu (2005), a Teoria da ação comunicativa tem sido referência para estudos sociais, especialmente no entendimento dos processos de socialização e individualização e vem sendo adaptada para a área de estudos organizacionais.

Como a TAC [Teoria da Ação Comunicativa] surge tendo por referência a mudança do paradigma da filosofia da consciência para o paradigma da linguagem, a pesquisa organizacional inspirada no programa de Habermas deve ter como pressuposto a idéia de que os membros que interagem dentro da organização, ou entre organizações, o fazem a partir de um processo intersubjetivo de troca de significados, em que todos detêm a competência essencial para a consecução e coordenação da ação coletiva. (VIZEU, 2005, p. 19)

A partir destas abordagens teóricas sobre a racionalidade no processo decisório — a razão utilitária, a razão substantiva e a razão comunicativa — é que se propõem levantar a discussão sobre a decisão em organizações, principalmente, em Micro e Pequenas Empresas. No entanto, devido às fragilidades desta modalidade de organização é mais propício que a



adoção de modelos de racionalidade diferentes da visão utilitária ocorram em redes de pequenas empresas ou em arranjos produtivos locais – APL's, já que estas empresas.

### 3.2. Importância das Redes

A construção teórica desta pesquisa visualiza as mudanças atuais a partir do olhar de Manuel Castells (1999), onde a “revolução” da tecnologia da informação, associada com outros fatores conjunturais, vem proporcionando o surgimento de uma “estrutura capitalista informacional”. Uma estrutura que hoje é interligada globalmente, formando redes de interações, altamente flexíveis e descentralizadas. Nesta “sociedade informacional”, a matéria-prima de todo o processo é a informação. E tecnologia hoje é fundamentalmente informação e conhecimento, observando-se uma nova dinâmica em sua difusão e uso.

O fator histórico mais decisivo para a aceleração, encaminhamento e formação do paradigma da tecnologia da informação e para a indução de suas conseqüentes formas sociais foi/é o processo de reestruturação capitalista, empreendido desde os anos 80, de modo que o novo sistema econômico e tecnológico pode ser adequadamente caracterizado como ‘capitalismo informacional’ (CASTELLS, 1999; p.36).

Este capitalismo informacional impulsionado pelo processo de reestruturação produtiva define um novo modelo de sociedade centrado em redes de relacionamento. Neste mundo econômico interligado, o impacto inicial se dá nas grandes organizações, mas seus desdobramentos repercutem por todo a rede, influenciando mais tardiamente as micro e pequenas empresas e as regiões periféricas. Algumas chegando a articulações de Arranjos Produtivos Locais –APL, como definido por Cruz (2006).

O conceito de redes possui inúmeras definições e deferentes abordagens. Na economia industrial o conceito de redes está associado à lógica de coordenação da participação dos agentes na atividade econômica (TEIXEIRA, 2005). Loiola e Moura (1996), por exemplo, definem rede como o entrelaçamento de fios que formam uma espécie de tecido. De acordo com Teixeira (2005), o conceito de redes pode ser aplicado às relações intra ou interorganizacionais. Para esta pesquisa este conceito tem que ser aprofundado, já que o foco está no relacionamento interorganizacional.

### 3.3. A Micro e Pequena Empresa

Normalmente, as pequenas empresas são consideradas como organizações destituídas de comportamento inovador. Têm poucos recursos humanos, financeiros e organizacionais. Não têm uma estratégia tecnológica, pelo menos formalmente estabelecida. Têm uma atitude passiva, principalmente, frente à tecnologia.

O impacto das pequenas empresas na estrutura econômica é substancial. As micro e pequenas empresas, segundo o SEBRAE, respondem por uma parcela significativa do PIB brasileiro, cerca de 20%, absorvem 70% da mão de obra empregada no país e representam a maioria das empresas existentes, ou seja, 98% dos estabelecimentos brasileiros. Não só no Brasil, mas em todo o mundo, a pequena empresa tem ganhado destaque.

No Brasil, o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte garante, em nível legal, o tratamento diferenciado e o incentivo ao desenvolvimento dos pequenos empreendimentos. Algumas instituições, a exemplo do SEBRAE, se organizam para criar condições de apoio para estas organizações.

Em termos científicos, alguns estudos e trabalhos práticos, em nível local e internacional, colocam em destaque o papel da pequena empresa como um item estratégico no desenvolvimento econômico sustentável (RATTNER, 1985; LEONE, 1999; FILION, 1999).

Isto se dá tanto pela sua capacidade de absorver um grande contingente de mão-de-obra, excluída de outras atividades devido à reestruturação produtiva, como por características específicas, a exemplo da flexibilidade organizacional. Porém, a maior parte dos estudos ou é genérico ou está preocupado com os setores tradicionais, agropecuário e industrial. Nota-se uma grande lacuna quanto a estudos sobre a pequena empresa de serviços.

Assim, busca-se traçar aqui algumas especificidades da pequena empresa. Considera-se que a maior dificuldade neste estudo esteja na extrema heterogeneidade entre estas empresas, *“essa heterogeneidade explicaria, em parte, o atraso dos estudos e pesquisas voltados a esse tipo de empresa e a dificuldade de propor-se teorias e conclusões adequadas e diferentes daquelas aplicadas à grande empresa”* (Leone, 1999; p.91).

Em seus estudos, Leone (1999) afirma que é necessário analisar as pequenas empresas a partir de suas especificidades, a fim de fortalecer e diminuir sua alta taxa de mortalidade. Para ele, existem três vias para distinguir as pequenas das grandes empresas: especificidades organizacionais, especificidades decisórias e especificidades individuais.

Em termos organizacionais, segundo Leone (1999), as pequenas empresas têm uma estrutura simples, de menor custo, com poucas unidades funcionais, e altamente centralizada, apropriada a suas necessidades. Isto garante um melhor fluxo de informações e um contato direto, pessoal e informal com e entre os empregados, fortalecendo a cultura e a flexibilidade da organização. Porém, comparativamente, a pequena empresa parece exercer menor influência e controle sobre o ambiente externo. *“Para o dirigente, é preferível agir só e guiado mais pela sua sensibilidade do que pelos meios técnicos de administração fornecidos pela ciência às empresas dotadas de uma organização administrativa sofisticada”* (VAN LOYE apud LEONE, 1999)

Em termos de planejamento e controle, os processos são mais intuitivos do que formalizados e quantificados, sobretudo os estratégicos, devido à baixa maturidade organizacional. Isto está de acordo com as definições de estratégia artesanal, de Mintzberg (1987), e estratégia intuitiva, de Quinn (1979), indicando que a pequena empresa é conduzida mais pelas idéias do dirigente que por processos administrativos científicos e formalizados. A facilidade de comunicação e a pessoalidade entre empregado e dirigente permitem a disseminação das idéias sobre o caminho a ser seguido e as mudanças de rumo.

Para finalizar a análise das especificidades organizacionais, afirma-se que as pequenas empresas adotam os princípios da “excelência” mas de forma inconsciente, através de um sistema de informações externo simples, conhecendo as necessidades e gostos dos clientes (Leone, 1999).

O segundo grupo de especificidades das pequenas empresas são do tipo decisórias. A tomada de decisão nessas organizações é centrada na experiência, no julgamento e na intuição de seu proprietário-dirigente. São decisões de curto prazo mais operacionais do que analíticas ou estratégicas. Por considerar a empresa um prolongamento de si mesmo, as decisões são marcadas pelo sistema de valores do proprietário; são altamente pessoais e carregadas de afetividade. Enfim, os dados utilizados são poucos e a decisão intuitiva, e no curto prazo, pode levar tanto ao sucesso quanto ao fracasso.

O padrão de uma pequena ou média empresa é um homem de três cérebros: de uma parte, é um Homem Econômico interessado em resultados; de outra, um *Homem Político* que procura consolidar seu poder ou pelo menos conservá-lo; por fim, um ‘Pater Familias’ que, como todos os pais de família, tenta ajudar seus filhos (Bauer, apud Leone, 1999; p. 93)

O terceiro e último grupo de especificidades das pequenas empresas são as do tipo individuais, visto que as pequenas empresas caracterizam-se pelo papel predominante de seu

proprietário-gerente, ou do empreendedor. Este influencia fortemente toda a empresa, haja vista não ser possível diferenciar as suas aspirações pessoais das organizacionais. Todo o crescimento da empresa está vinculado ao desenvolvimento pessoal do dirigente.

Esta forte vinculação entre proprietário/empresa indica a necessidade de se analisar as competências, as atitudes, as motivações e o comportamento organizacional do proprietário para que se compreenda o funcionamento da organização. O sucesso da empresa está associado ao sucesso profissional e pessoal do dirigente.

O caminho estratégico das pequenas empresas depende fundamentalmente do perfil empreendedor dos seus proprietários. Mintzberg (1995; p. 32), quando destaca os papéis gerenciais, tipifica dez funções administrativas. Nesse conjunto, uma das principais estaria vinculada ao papel de empreendedor, ou seja, uma função essencial de tomada de decisão, segundo a qual o administrador responsabiliza-se por iniciar o processo de geração mudanças controladas em sua organização, adaptando-a às alterações do ambiente.

Esclarece-se que não existe um critério único e claro para enquadrar pequenas empresas. Entidades financiadoras, como o Banco do Brasil, por exemplo, adotam o valor de faturamento e número de empregados, ou ainda, o valor do ativo imobilizado líquido ou a independência em relação a grupos financeiros. O Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (1999), define como empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tenha uma receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais). A classificação adotada pelo IBGE é baseada no número de empregados. Na área de serviços, as empresa que têm de 0 a 9 empregados são enquadradas como microempresa, de 10 a 49 como pequena empresa, de 50 a 100 como média empresa e acima de 100 como grande empresa. A variedade de critérios e as discrepâncias regionais tornam difícil uma conceituação homogênea, impossibilitando certas comparações e análises.

Pela dificuldade de se obter informação mais precisa sobre o faturamento das pequenas empresas, utiliza-se nesta pesquisa como critério para definir o porte da empresa o número de funcionários.

#### **4. Considerações Finais.**

Uma vez que a questão chave deste ensaio é identificar quais os elementos fundamentais para construção do modelo analítico desta pesquisa, deixamos como uma conclusão parcial desta breve revisão teórica e do campo de pesquisa, as questões abaixo indicadas.

##### **PROBLEMA PRINCIPAL:**

Quais as formas de racionalidade do processo de decisão nas redes de micro e pequenas empresas que levam as organizações à cooperação em redes ou atuarem isoladamente?

##### **PROBLEMAS SECUNDÁRIOS**

1. Quais são as características das redes de micro e pequenas organizações encontradas na Bahia?
2. Como os conceitos de racionalidade instrumental, limitada, substantiva e comunicativa afetam o processo decisório de cooperação ou não cooperação?
3. Quais os fatores internos ou externos que afetam a decisão de cooperação em rede?
4. Como se relaciona o tempo de atuação da rede com os resultados auferidos?

Este são alguns pontos para a reflexão de como abordar um tema delicado para as micro e pequenas empresas. Esperamos que, com as contribuições que venham a ser apresentadas,

tenhamos uma maior clareza de como construir um modelo para a análise desta temática e das perspectivas não abordadas que possam ser acrescentadas ao modelo em discussão.

## 5. Referências:

- ANGELONI, Maria Terezinha (Org). *Organizações do Conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 2002
- ANSOFF, H. I. - *Estratégia Empresarial*. São Paulo, McGraw-Hill, 1977.
- BAZERMAN, Max. *Processo decisório: para cursos de administração e economia..* Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BOBIO, Norberto. *Dicionário de Política*. Brasília: Editora UnB, 2004.
- BRETAS PEREIRA, Maria José de; FONSECA, João Gabriel M. *Faces da Decisão: as mudanças de paradigma e poder da decisão*. São Paulo: Makron, 1997.
- CASSARO, A. C. *Sistemas de informações para tomada de decisões*. São Paulo: Pioneira, 1988.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura*. v. 1 .São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CERVO, A. L., BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F.(Org.). *O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas*. 2.ed. São Paulo: Atlas, v. 1, 1993.
- CRUZ, Rossini e PASSOS, Francisco Uchoa. Experiência e potencialidades em arranjos produtivos locais na Bahia: assimetrias, precariedades e constrangimentos estruturais. In: *Desenvolvimento Regional: análises do Nordeste e da Bahia*. Salvador: SEI, 2006.
- DOSI, G. *Technical change and industrial transformation: the theory and na application to th semiconductor industry*. Londres: Macmillan, 1984.
- Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. GOVERNO DO BRASIL, 1999.
- FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. São Paulo: *Revista de Administração*, v. 34, n. 2, p. 05-28, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Rio de Janeiro: *Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.2, p.57-63, abr./mar. 1995.
- HARBERMAS, Jürgen. *Verdade e Justificação: ensaios filosóficos*. São Paulo: Edições Loyola, 2004a.
- \_\_\_\_\_. *A ética da discussão e a questão da verdade*. São Paulo: Martins Fontes, 2004b.
- HERBERT, T.T. & DERESKY, H. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. *Strateic Management Journal*, v. 8, p. 135-147, 1987.
- IBGE. Sinopse preliminar do censo demográfico - 1991 - Bahia.
- \_\_\_\_\_. Contagem populacional (CD-ROM), 1996
- JULIATTO et al. *Sobrevivência vs. Tecnologia: o caso das micro e pequenas empresas*. Florianópolis: UFSC/SEBRAE, 1998. (mimeo)
- LEONE, Nilda M. de C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. São Paulo: *Revista de Administração*, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.
- LISBOA, Armando de Melo. “A emergência das Redes de Economia Popular no Brasil” In: RI, Neusa Maria Dal. *Economia Solidária: o desafio da democratização das relações de trabalho*. São Paulo: Arte & Ciência, 1999. pp. 55 – 89.

- LÖBLER, Mauri L. e HOPPEN, Norberto. Processo decisório em organizações no Brasil: um exame dos estudos realizados entre 1993-2002. Salvador: **Organização & Sociedade**, v.11, n.29, p. 49-70, 2004.
- LOIOLA, E.; MOURA, S. *Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais*. In: FISCHER, T. (Org.) *Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: FGV, Cap. 3., 1996.
- LUCIANO, Edimara Mezzomo. Mapeamento das variáveis essenciais ao processo decisório nas empresas gaúchas do setor industrial alimenta. *Anais*. 24º Encontro Nacional da ANPAD. Foz do Iguaçu, 2000.
- MARCH, James G. & SIMON, Herbert A. *Teoria das Organizações*. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1981. 353 p.
- MICKLETHWAIT, John & WOOLDRIDGE, Adrian. *Os bruxos da administração: como entender a Babel dos gurus empresariais*. São Paulo: Campus, 1998. 327 p.
- MILLER, Susan J., HICKSON, David J. e WILSON, David C. A tomada de decisões nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. & NORD, W (editors). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996.
- MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. *Harvard Business Review*, 1987.
- \_\_\_\_\_. *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York: Free Press, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- \_\_\_\_\_. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. *Coleção Harvard de Administração*. n.3, p5-57, 1986.
- NELSON, R. & WINTER, S. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- MEDEIROS, Rogerio Araújo. Processo Decisório: a problemática de uma definição. São Paulo: *Revista Controversa FEA-USP*, 1997
- PERPÉTUO, Marco Antônio e TEIXEIRA, Francisco. Há Espaço para Métodos de Identificação, Análise e Solução de Problemas (MIASPs) nas Organizações, mesmo diante da Racionalidade Limitada, da Intuição e das Heurísticas? Salvador: *Organização & Sociedade*, v.8, n. 21, maio/agosto, 2001.
- POSSAS, Mário. Em direção a um paradigma microdinâmico: a abordagem neoschumpeteriana. Campinas: *IE/UNICAMP*, 1996
- \_\_\_\_\_. Competitividade: fatores sistêmicos e política industrial. In: CASTRO, A. B.; POSSAS, M. & PROENÇA, A. (ORGs) *Estratégias empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996. p. 71-117.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. São Paulo: Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva*. São Paulo: Campus, 1990. 512 p.
- PUIGBONET, Raul. Comunicação e Sociedade: A teoria da Ação Comunicativa de Jürgen Habermas. Salvador: *Anais do X Colóquio Internacional sobre Poder Local*, NPGA/UGBA, 2006.
- RATTNER, Henrique Et al. *Pequena e média empresa no Brasil*. São Paulo: Símbolo. 1979.
- \_\_\_\_\_, (Org.) *Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. São Paulo: Brasiliense/CNPq, 1985.
- RAMOS, A. Guerreiro. Administração e o contexto Brasileiro. Rio de Janeiro: FGV, 1983
- \_\_\_\_\_. *A nova ciência das organizações*. 2 ed. Rio de Janeiro, FGV, 1989.
- SHIMIZU, Tamio. *Decisão nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 2001.
- SIMON, Herbert. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979. 277.

- SILVA, J. M. *Administração estratégica e a visão empreendedorial do processo de crescimento e desenvolvimento industrial: um estudo de caso*. Belo Horizonte: UFMG, 1995. (Dissertação de Mestrado)
- SOUTO-MAIOR, J. Racionalidades: Alguns Esclarecimentos. João Pessoa: *Estudos Avançados Em Administração*, v. 6, n. 2, p. 967-992, 1998.
- TEIXEIRA, Francisco (Org.) *Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação*. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.
- VERGARA, Sylvia C. Razão e Intuição na tomada de decisão: uma abordagem exploratória. Rio de Janeiro: *Revista de Administração Pública*, FGV, v. 25 n. 3, p. 120-138, 1991.
- VIZEU, Fábio. Ação comunicativa e estudos organizacionais. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, FGV, v. 45 n. 4, p. 10-21, 2005.
- WIPP, Richrad. Creative Deconstruction: Strategy and Organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. & NORD, W (editors). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996.