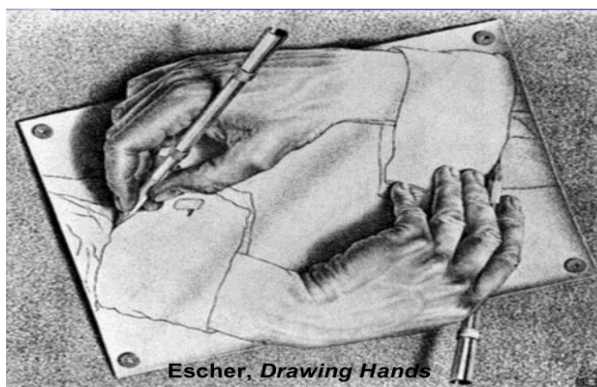




UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação



Escher, *Drawing Hands*

Mãos que desenharam, de M.C.Escher

BRUNO NUNES BONO

CRENÇAS: UMA ANÁLISE DESTE FATOR INTERVENIENTE NO
COMPORTAMENTO DO USUÁRIO DA INFORMAÇÃO NA
TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA

BELO HORIZONTE

2022

BRUNO NUNES BONO

**CRENÇAS: UMA ANÁLISE DESTE FATOR INTERVENIENTE NO
COMPORTAMENTO DO USUÁRIO DA INFORMAÇÃO NA
TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA**

Versão final

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais para obtenção do grau de Doutor em Ciência da Informação.

Linha de Pesquisa: Usuários, gestão do conhecimento e práticas informacionais.

Orientadora: **Prof^a. Dr^a. Mônica Erichsen Nassif.**

BELO HORIZONTE

2022

B719c

Bono, Bruno Nunes.

Crenças [recurso eletrônico]: uma análise deste fator interveniente no comportamento do usuário da informação na tomada de decisão estratégica / Bruno Nunes Bono. - 2022.

1 recurso online (256 f. : il., color.) : pdf.

Orientadora: Mônica Erichsen Nassif

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

Referências: f. 236-250.

Apêndices: f. 251-256.

Exigências do sistema: Adobe Acrobat Reader.

1. Ciência da informação – Teses. 2. Administração – processo decisório – Teses. 3. Ciência cognitiva – Teses. 4. Emoções – Teses. I. Título. II. Nassif, Mônica Erichsen. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

CDU: 65.012.4



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

ATA DE DEFESA DE TESE

Às 14:00 horas do dia 21 de fevereiro de 2022, por videoconferência, realizou-se a sessão pública para a defesa da Tese de **BRUNO NUNES BONO**. A presidência da sessão coube a Profa. Mônica Erichsen Nassif, orientadora. Inicialmente, a presidente fez a apresentação da Comissão Examinadora assim constituída: Prof. Armando Malheiro da Silva (Universidade do Porto), Prof. Marcio Bambirra (Aposentado), Profa. Lígia Maria Moreira Dumont (ECI/UFMG), Prof. Cláudio Paixão Anastácio de Paula (ECI/UFMG) e Profa. Mônica Erichsen Nassif, (ECI/UFMG), orientadora. Em seguida, o candidato fez a apresentação do trabalho que constitui sua Tese de Doutorado, intitulada: "**Crenças: uma análise deste fator interveniente no comportamento do usuário da informação na tomada de decisão estratégica**". Seguiu-se a arguição pelos examinadores e logo após, a Comissão reuniu-se, sem a presença do candidato e do público e decidiu considerar aprovada a Tese de Doutorado. O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a presidente encerrou a sessão e lavrou a presente ata que, depois de lida, se aprovada, será assinada pela Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 21 de fevereiro de 2022.

Assinatura dos membros da banca examinadora:



Documento assinado eletronicamente por **Monica Erichsen Nassif, Professora do Magistério Superior**, em 24/02/2022, às 13:39, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcio Bambirra Santos, Usuário Externo**, em 26/02/2022, às 17:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ligia Maria Moreira Dumont, Professora do Magistério Superior**, em 03/03/2022, às 14:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Claudio Paixão Anastacio de Paula, Professor do Magistério Superior**, em 08/03/2022, às 18:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Cintia Aparecida Chagas, Coordenador(a) de curso de pós-graduação**, em 30/03/2022, às 17:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1244514** e o código CRC **25967F45**.

“Conhecimento se produz
em mentes que trabalham”.

Davenport – Prusak.

AGRADECIMENTOS

Deus sabe o quanto isto representa na minha jornada, abrindo perspectivas futuras.

Quero registrar minha gratidão à Professora Mônica Nassif – orientadora, por acender o farol do caminho nas horas de incerteza e por sua compreensão nos momentos em que as dificuldades pessoais sobrepuseram os desafios da própria tese.

Meus agradecimentos também à instituição UFMG, por oferecer a oportunidade do doutorado e aos demais professores que fizeram toda diferença, agregando conhecimentos diferenciados.

À Silvana C. Moreira e Silva, que há doze anos ajudou-me a identificar o significado do doutorado em minha vida e carreira.

Aos cinco entrevistados, gestores conhecidos de longa data nos trâmites de docência ou na lida empresarial, e em especial a dois ex-alunos: o Dr W.N.I. pela aula dada durante a entrevista. Com sua notória competência e humildade, foi muito além das respostas esperadas. Verdadeiro “*show* de ser humano” e líder. Conciliar humanismo e carisma de um líder é para poucos! A M.J.V.L. pelas trocas envolvendo conhecimentos e experiências profissionais, permeadas pelo respeito mútuo durante a entrevista.

Ao conterrâneo Rodrigo Meister, por ter contribuído ao participar do modelo piloto do questionário da entrevista, o que propiciou os ajustes necessários na ferramenta de coleta de dados.

Às profissionais, Dr^a Sandra L.P. Ribeiro e Dr^a Célia Prates, pelo suporte psicossocial e, em especial, à Célia Prates pelas discussões técnicas de temas vinculados à Terapia Cognitiva Comportamental - TCC.

À Daysilane Ribeiro, pelo companheirismo em muitas horas de estudo e redação, assim como na geração de condições para a minha dedicação exclusiva à tese durante os dois anos de pandemia, bem como nos ajustes gramaticais recomendados como *Personal Portuguese Teacher!*

À Magda S. Costa, por me inspirar e ajudar nas discussões técnicas sobre crenças, esquemas cognitivos e cultura organizacional, bem como na lapidação de textos. Sua participação no incentivo para a finalização foi crucial. Reconheço seu carinho e respeito, bem como sua efetiva participação na reta final.

À minha colega de trajetória na [Universidade Federal de Minas Gerais \(UFMG\)](#), Profª PhD Maria Flávia Vanucci de Moraes, em quem eu me espelhava, por seus conhecimentos, dedicação e postura cooperativa. Esta colega foi uma verdadeira inspiração. Acompanhei sua trajetória até a defesa de sua tese, tendo pesquisado tema correlato ao que apresento aqui. Nossas trocas ampliaram meus conhecimentos e referencial teórico. Agradeço sua disponibilidade infinita, bem como a paciência, o cuidado e o respeito para dizer “avalie melhor, Bono!”.

Não é comum, mas quero agradecer a alguns autores, cujas bases científicas, ornaram o mundo de uma forma importante com seus conceitos: Humberto Maturana e Francisco Varela com a Biologia do Conhecer – Autopoiese; Antônio Damasio um dos grandes neurocientistas atuais através dos seus conceitos vinculados à Neurociência, a família Beck ao elucidar sobre conceitos de crenças pessoais e P. Bernstein nos seus estudos sobre riscos. É claro que isto é uma ínfima fração do conhecimento humano, mas de extrema relevância para mim nesta tese!

Que minha dedicação a este projeto sirva de exemplo e inspiração para minhas filhas, Laura e Mariana.

Acredito que o meu pai, Luís Bono, onde quer que esteja, deve estar muito orgulhoso com mais esta etapa que concluiu. E à minha mãe Jeni Bono, agradeço especialmente pelos incentivos e valorização dos estudos de forma contundente.

Ao pai maior, por alimentar minha capacidade de sonhar e realizar.

E por fim, registro aqui minha gratidão a todos que não citei, mas que colaboraram de alguma forma com a realização deste sonho! A gratidão é um grande tesouro e um dos sentimentos mais nobres que a espécie humana pode vivenciar.

Como diria o poeta, “E agora José?” Vamos em frente!

RESUMO

A pesquisa teve como objetivo principal analisar se as crenças do estrategista interferem em seu comportamento no uso da informação, em situações de tomada de decisão vinculadas a riscos organizacionais. Realizou-se revisão de literatura relacionada aos principais construtos envolvidos, tais como: Biologia do Conhecer, de Maturana e Varela, riscos e tomada de decisão estratégicas, emoções e crenças pessoais e uso da informação. A produção acadêmica vinculada a essa problemática é escassa, de forma que esta pesquisa trilhou por caminhos muito pouco explorados. Para tal investigação, com abordagem qualitativa, foram entrevistados cinco estrategistas, diretores de cinco hospitais, tendo como ferramenta um roteiro de entrevista semiestruturado que após sua aplicação serviu como fonte de evidências para análise. Após essa fase de coleta de dados de campo foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, construindo relações entre o referencial teórico e os dados coletados. A perspectiva seguida nesta pesquisa está consolidada no conhecimento gerado pela Biologia do Conhecer de que há constante interação entre sistemas e a consequente criação de um mundo individualizado, onde o ser humano age e reage continuamente ao longo de sua vida. É nessa perspectiva ontogênica de interação com outros sistemas que as crenças pessoais se desenvolvem e se ajustam. Nesse desenrolar, os domínios de ação nos quais se interage fazem com que o caminhar experiencial próprio perfaça influências no comportamento do sujeito. Considerando a Biologia do Conhecer, a informação é acatada como uma perturbação advinda do ambiente, podendo ser aceita (ou não) pela estrutura do ser. Considera-se que o usuário da informação – o estrategista – exerce suas atividades rotineiras de decisões como *Chief Executive Officer* num contexto de influência de suas crenças, colocando em jogo a sustentabilidade organizacional. Decisões estratégicas quase sempre são carregadas de riscos que têm o poder de corromper a estabilidade empresarial. As crenças pessoais afetam de forma direta a capacidade do usuário da informação em efetuar a correta avaliação das dimensões de impacto para algo que possa dar errado. Quando se toma uma decisão, invariavelmente está envolvido um futuro. Algumas vezes, esse futuro é quase que imediato, outras vezes, as decisões podem repercutir num horizonte mais distante. Ao decidir, um estrategista crê que suas proposições estão certas. Crê principalmente que aquilo que ele espera, como provável no futuro, efetive-se. Esse grau de confiança é justamente o grau de crença racional do estrategista sobre a validade futura de suas proposições e decisões presentes, tendo como base informações disponíveis. Os dados obtidos com as entrevistas, após devida interpretação, retrataram como as crenças pessoais afetam o comportamento de um estrategista no uso da informação para uma ação decisiva em condições organizacionais de risco. Os principais resultados mostraram que há interferência das crenças pessoais no ato decisório. As crenças são formadas no caminhar ontogênico de cada ser, sendo que estas possivelmente têm a capacidade de atuar e influenciar no discernimento e compreensão da problemática. Em decorrência, as crenças são fatores cruciais no ato decisório. Tudo que os sujeitos fazem - a maneira como percebem, sentem, pensam e agem - é fruto de suas crenças, e evidências mostram que possivelmente por isso os sujeitos operam de formas diferentes em situações iguais. É notório que a definição de uma decisão está muito mais ligada à emoção vivenciada e à(s) crença(s) arraigada(s) no ser do que a informação avaliada propriamente dita.

Palavras-chave: Ciência Cognitiva. Cognição Situada. Tomada de Decisão. Emoções e crenças. Biologia do Conhecer.

ABSTRACT

The main objective of the research was to analyze whether the strategist's beliefs interfere with his behavior in the use of information, in decision-making situations linked to organizational risks. A literature review was carried out related to the main constructs involved, such as: Biology of Knowing by Maturana and Varela, Risks and strategic decision-making, emotions and personal beliefs and use of information. The academic production linked to this problem is scarce, so that this research has followed very little explored paths. For this investigation, with a qualitative approach, five strategists, directors of five hospitals, were interviewed, using a semi-structured interview script as a tool that, after its application, served as a source of evidence for analysis. After this phase of field data collection, the content analysis technique was used, building relationships between the theoretical framework and the collected data. The perspective followed in this research is grounded on the notions developed by the Biology of Knowledge that there is a constant interaction between systems and thus a creation of an individualized world, in which the human being acts continuously throughout their life. It is in this perspective of an ontogeny-based interaction with other systems that personal beliefs develop and adjust. As a consequence, the domains of action in which we interact lead to a personal experiential path that influences the behavior of the subject. Considering the Biology of Knowledge, information is perceived as a disturbance originated from the environment, and can be (or not be) accepted by the structure of the individual. It is considered that the user of this information – the strategist – exercises their routine decision activities as Chief Executive Officer while being influenced by their beliefs, putting the organizational sustainability at risk. Strategic decisions are always accompanied by risks that contain the power to corrupt the business stability. Personal beliefs directly affect the ability of the user of the information to correctly evaluate the dimensions of impact for something that can go wrong. When one makes a decision, there is always a future involved. Sometimes, this future is almost immediate and, at other times, decisions may echo on a farther horizon. When doing so, the strategist believes their propositions are correct. Furthermore, they expect them to come true. This degree of confidence is the strategist's rational belief about the future validity of its propositions and present decisions, being based on available information. The data obtained from the interviews, after due interpretation, portrayed how personal beliefs affect the behavior of a strategist in the use of information, for decisive action in risky organizational conditions. Through the results obtained, it was possible to identify that there is interference of personal beliefs in the decision-making act. Beliefs are formed in the ontogenic path of each being, and these possibly have the ability to act and influence the discernment and understanding of the problem. Everything that subjects do – the way they perceive, feel, think and act – is the result of their beliefs, and evidence shows that this is possibly why subjects operate in different ways in the same situations. It is clear that the definition of a decision is much more linked to the emotion experienced and the belief(s) rooted in the being than the evaluated information itself.

Keywords: Cognitive Science. Situated Cognition. Decision Making. Emotion and Beliefs. Biology of Knowledge.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Delimitação teórica da pesquisa.....	26
Figura 2 - “n” possibilidades de interação.....	32
Figura 3 - Modelos de gestão da informação.....	35
Figura 4 - Modelo de Choo (2003) para uso da informação.....	43
Figura 5 - Abrangência de impacto decisório.....	52
Figura 6 - Riscos negativos/ positivos.....	59
Figura 7 - Vínculos entre estratégias, identidade organizacional e riscos.....	63
Figura 8 - Dinamismo dos objetivos estratégicos.....	64
Figura 9 - Representação gráfica da TGS.....	71
Figura 10 - Lógica cíclica de um organismo vivo.....	79
Figura 11 - Definições associadas a acoplamento.....	81
Figura 12 - Estrutura cognitiva.....	94
Figura 13 - Níveis de cognição.....	95
Figura 14 - Tríade cognitiva.....	104
Figura 15 - Modelo de processamento de informação.....	106
Figura 16 - Relação entre crenças e pensamento automáticos.....	113
Figura 17 - Influência situada das crenças.....	117
Figura 18 - Versão do <i>software</i> de apoio.....	142
Figura 19 - Exemplo de arquivo gerado com referência à categoria.....	143
Figura 20 - Relação entre fundamentos da acreditação x requisitos de gestão estratégica.....	148
Figura 21 - Relacionamento entre fundamentos do modelo de gestão empresarial ONA e padrões de processos.....	149
Figura 22 - Esquema generalizado para uso da informação na tomada de decisão..	150
Figura 23 - Posição do entrevistado da organização 1.....	151
Figura 24 - Posição do entrevistado da organização 2.....	151
Figura 25 - Posição do entrevistado da organização 3.....	152
Figura 26 - Posição do entrevistado da organização 4.....	153
Figura 27 - Posição do entrevistado da organização 5.....	156
Figura 28 - Ilustração sobre influência de crenças x informações aceitas.....	208

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Descrições/ características/ conceito de pensamentos automáticos.....	97
Quadro 2 - Conceitos de crença.....	102
Quadro 3 - Definições de crenças racionais e irracionais.....	102
Quadro 4 - Crenças centrais x pensamento automáticos típicos.....	105
Quadro 5 – Temáticas de seleção de ambiente de coleta e análise de dados.....	136
Quadro 6 - Alterações no questionário.....	138
Quadro 7 - Relação entre objetivos específicos e categorias/subcategorias.....	145
Quadro 8 - Fundamentos de gestão do modelo ONA (2018)	147
Quadro 9 - Relação entre objetivos x perguntas x subitem 5.2.1 deste capítulo...	158
Quadro 10 - Relação entre objetivos x perguntas x subitem 5.2.2 deste capítulo...	164
Quadro 11 - Relação entre emoção e ação num fluxo típico.....	167
Quadro 12 - Relação entre emoção atenuada e ação num fluxo típico.....	168
Quadro 13 - Características das crenças centrais negativas.....	172
Quadro 14 - Comportamentos típicos advindos de crenças limitantes.....	172
Quadro 15 - Relação entre objetivos x perguntas x subitem 5.2.3 deste capítulo...	173
Quadro 16 - Relação entre objetivos x perguntas x subitem 5.2.4 deste capítulo...	175
Quadro 17 - Relação entre objetivos x perguntas x subitem 5.2.5 deste capítulo...	176
Quadro 18 - Relação entre objetivos x perguntas x subitem 5.2.6 deste capítulo...	181
Quadro 19 - Fala dos entrevistados sobre convicções.....	186
Quadro 20 - Relação entre objetivos x perguntas x subitem 5.3.1 deste capítulo...	194
Quadro 21 - Relação entre objetivos x perguntas x subitem 5.3.2 deste capítulo...	202
Quadro 22 - Crenças individuais dos estrategistas entrevistados.....	209
Quadro 23 - Relação entre emoção e ação num fluxo típico decisório.....	210
Quadro 24 - Relação entre objetivos x perguntas x subitem 5.3.3 deste capítulo...	217

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W2H	Ferramenta da qualidade que expressa a composição de planos: <i>what, why, where, who, when, how e how much</i>
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BSC	<i>Balanced Score Card</i>
CI	Ciência da Informação
CNES	Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde
COEP	Comitê de Ética em Pesquisa
COSO	<i>The Comitee of Sponsoring Organizations</i>
COVID	Doença do coronavírus
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GEI	Gestão estratégica da informação
ISO	<i>International Organization for Standartization</i>
ISQua	<i>International Society for Quality in Half Care</i>
IT	Item
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
NR	Normas Brasileiras
ONA	Organização Nacional de Acreditação
OPSS	Organizações Prestadoras de Serviços de Saúde
PDCA	Ferramenta da qualidade que define um fluxo típico de macro etapas típicas para uma gestão
PGTA	Pergunta
SUS	Sistema Único de Saúde
SWOT	<i>Strengths</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades) e <i>Threats</i> (Ameaças)
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TD	Tomada de decisão
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
VF	Versão final
VQ	Versão da qualificação
5W2H	What, Where, Who, Why, When, How much, How

SUMÁRIO¹

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Estrutura da tese.....	24
1.2 Delimitação teórica.....	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
2.1 Informação, tomada de decisão e riscos estratégicos.....	27
2.1.1 <i>Contextualização</i>	27
2.2 Ciência da Informação (CI)	28
2.2.1 <i>Informação</i>	30
2.3 Gestão estratégica da informação (GEI).....	34
2.4 Estudos de usuários da informação.....	36
2.4.1 <i>Necessidade de informação</i>	39
2.4.2 <i>Busca da informação</i>	40
2.4.3 <i>Uso da informação</i>	41
2.5 Teoria da tomada de decisão.....	48
2.5.1 <i>Mas, afinal, o que é um problema?</i>	49
2.5.2 <i>O que é uma decisão?</i>	50
2.5.3 <i>Tipos de tomada de decisão</i>	52
2.5.4 <i>Mas, afinal, quem é o estrategista?</i>	52
2.5.5 <i>Decisão estratégica</i>	53
2.6 Riscos estratégicos.....	56
2.6.1 <i>Ideologia da gestão de riscos</i>	60
2.6.2 <i>Gestão de riscos empresariais</i>	61
2.6.3 <i>Ambiente de gestão estratégica</i>	62
2.6.4 <i>Gerindo riscos estratégicos</i>	63
2.6.5 <i>Objetivos estratégicos</i>	64
2.6.6 <i>Tipologia de riscos</i>	64
2.6.7 <i>Composição de um risco</i>	65
2.6.8 <i>Apetite e tolerância pelos riscos</i>	66

¹ Este trabalho foi revisado com base nas novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com a ABNT NBR 14724 de 2019.

2.6.9 <i>Futuro versus passado</i>	67
2.7 <i>Visão de mundo</i>	70
2.7.1 <i>Contextualização</i>	70
2.7.2 <i>Teoria geral dos sistemas (TGS)</i>	70
2.7.3 <i>Auto-organização</i>	72
2.8 <i>Biologia do Conhecer</i>	73
2.8.1 <i>Autopoiese</i>	73
2.8.2 <i>Sistemas, organização e estrutura</i>	76
2.8.3 <i>Interação com o meio</i>	77
2.8.3.1 <i>Formas de relacionamento com o meio</i>	80
2.8.4 <i>A mente: uma das partes da rede cognitiva</i>	85
2.9 <i>Emoções e crenças</i>	87
2.9.1 <i>Esquemas mentais</i>	93
2.9.2 <i>Pensamentos automáticos</i>	97
2.9.3 <i>Emoções, desejos e crenças</i>	98
2.9.4 <i>Tipos de crenças</i>	103
2.9.4.1 - <i>Crenças centrais</i>	104
2.9.4.2 <i>Crenças disfuncionais</i>	110
2.9.4.3 <i>Crenças limitantes</i>	111
2.9.4.4 <i>Crenças intermediárias</i>	112
2.9.5 <i>Sistemas de crenças</i>	113
2.9.6 <i>O caráter situado das crenças</i>	115
2.9.7 <i>Como as crenças se formam?</i>	117
2.9.8 <i>Quando as crenças se formam</i>	120
2.9.9 <i>Como as crenças se mantêm ou se alteram?</i>	123
2.9.10 <i>Imagens do futuro e riscos: ancoramento em crenças</i>	124
2.9.11 <i>Emoções & crenças: qual a conexão</i>	126
2.9.12 <i>Caminhos de acionamento de uma crença</i>	128
2.9.13 <i>A decisão e as crenças</i>	129
3 <i>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</i>	134
3.1 <i>Critérios de seleção de entrevistados e organizações</i>	135
3.1.1 <i>Organizações</i>	135

3.1.2 Entrevistados.....	137
3.2 Instrumento de coleta de dados.....	137
3.3 Técnica do incidente crítico.....	138
3.4 Técnica de análise.....	140
3.4.1 <i>Análise de dados</i>	141
3.4.2 <i>Software de apoio – NVIVO</i>	142
3.5 Aplicação da pesquisa.....	144
4 SOBRE O MODELO DE GESTÃO HOSPITALAR AO CAMPO DE PESQUISA.....	146
4.1 Gestão hospitalar.....	146
4.2 Campo de pesquisa: pesquisa empírica.....	150
4.2.1 <i>Os entrevistados e suas empresas</i>	150
5 ANÁLISE DE DADOS.....	155
5.1 Análise de dados via categoria decisão e comportamento.....	156
5.1.1 <i>Projeções de um futuro desejado</i>	158
5.1.2 <i>Incerteza x futuro desejado</i>	164
5.1.3 <i>Decisão: um ato solitário</i>	173
5.1.4 <i>Mudança de alternativa selecionada na Hora “H”</i>	175
5.1.5 <i>A inevitável padronicidade: um olhar para o passado</i>	176
5.1.6 <i>Domínios de interação x valores x crenças pessoais</i>	181
5.2 Análise de dados via categoria riscos, uso da informação e comportamento decisório.....	191
5.2.1 <i>Verdade, confiança e (in)certeza</i>	194
5.2.2 <i>Necessidade de correr riscos, apesar da qualidade da informação e das convicções</i>	202
5.2.3 <i>Impactos na imagem pessoal, nas outras pessoas e no futuro da organização</i> ...	217
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	220
6.1 Síntese do referencial teórico.....	220
6.2 Síntese dos achados nas principais categorias de análise.....	222
6.3 Objetivos e pergunta da pesquisa.....	225

6.3.1 O objetivo específico n° 01 teve como finalidade identificar se as crenças pessoais afetam o ato decisório de estrategistas no uso da informação.....	225
6.3.2 O objetivo específico n° 02 teve como finalidade identificar a percepção dos estrategistas sobre si próprios, sobre os outros e sobre o futuro de suas organizações a partir da análise de suas crenças pessoais.....	227
6.3.3 O objetivo específico n° 03 teve como finalidade identificar a influência dos domínios de interação no comportamento dos estrategistas.....	229
6.3.4 Pergunta da tese.....	231
6.4 Visão e sentimento de um engenheiro	234
6.5 Limitações.....	234
6.6 Sugestões para novas pesquisas.....	235
7 REFERÊNCIAS.....	236
APÊNDICES.....	251

1 INTRODUÇÃO

Tomar decisões faz parte do cotidiano desde que se inicia a jornada neste planeta. A partir das mais básicas necessidades, invariavelmente se está envolvido em decisões do tipo: o que, onde, quando, qual e com quem.

Nos ambientes familiares, bem como nos ambientes organizacionais, os fatores intervenientes na tomada de decisão vêm se multiplicando com o passar do tempo.

As organizações vêm se modificando progressivamente no rumo de exacerbada complexidade das gestões. As relações entre os seres humanos, bem como suas relações nas organizações, estão cada vez mais densas, devido à verdadeira “fartura” de informações disponíveis que os cerca para uso. Diante disso, o ambiente organizacional tem levado os administradores, no seu mais alto escalão, a reavaliarem, cada vez mais, o ato decisório para minimização dos riscos e, em decorrência, dos possíveis impactos de uma decisão imprópria.

A esse respeito, Choo (2003) defende a ideia de que a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Por sua vez, Leitão e Nassif (2009) afirmam que a informação mantém intrínseca relação com o processo decisório, na medida em que é utilizada com o objetivo de auxiliar na compreensão da situação e na indicação de um caminho a ser seguido.

Em se tratando de aplicação dos conceitos de informação, é necessário trilhar um caminho onde o usuário da informação vivencia o uso para descrição do meio no qual ele interage. O ser humano, como fruto dessas interações, tem o seu viver social e individual afetados.

Nessas circunstâncias, a intervenção do ser humano na realidade deve ser olhada pela lupa social e individual. Tudo o que o ser humano faz ao longo de sua vida tem características sociais, e esse comportamento se traduz na criação de cultura (SANTAELLA, 2003), de conhecimento e no alicerçamento das relações humanas, por onde e com quem quer que esse ser interaja. O ser humano, por sua natureza e vida, tem necessidade, busca e usa informação a cada instante de sua trajetória experiencial. Nas famílias, na sociedade e nas organizações, a cultura é pautada pelos valores ou crenças das pessoas.

Em relação aos estudos de usuários, Araújo (2014) afirma que a informação passa a ser vista como algo na perspectiva de um sujeito. Nesse contexto de tese, estudar o usuário da informação remete à individualidade do sujeito e limita o comportamento informacional apenas ao uso nos seus aspectos cognitivos. O lado social, de práticas informacionais, apesar de real e relevante, não será abordado.

Corroborando, Nassif (2013, p. 167) explica que estudar o comportamento do usuário significa estudar a sua história, bem como as tarefas que desenvolve em um âmbito em que ele busca e usa a informação, além de perceber quais são as emoções, sentimentos, crenças e padrões de comportamento que determinam a sua conduta.

Considerado como insumo básico, o conceito objetivo de informação diz respeito à materialidade. Já o conceito subjetivo diz respeito a algo dependente de interpretação de um sujeito cognoscente. É relativamente fácil contar quantas palavras tem um documento ou descrevê-lo de outras formas, mas extremamente difícil é tentar descobrir para quem aquele documento faz sentido e quais as perguntas importantes que ele pode responder. O pensar e agir são individuais, devido à condição cognitiva de cada indivíduo.

O ser humano atua em diversos domínios de interação (família, escola, trabalho, etc.), e nestes toma decisões cotidianamente. As interligações entre essas esferas são indissociáveis e se apercebe do quanto se está rodeado de fatores partícipes endógenos e exógenos. O ato de decidir é fundamentalmente uma ação humana e comportamental. O comportamento é afetado por inúmeros fatores de foro íntimo (crenças, emoções e sentimentos) e externos (sociais).

Em se tratando de teoria de tomada de decisão com viés cognitivo, Simon (1955) foi um dos primeiros pesquisadores que escreveram sobre tal tema. A teoria da racionalidade afirmava que a mente humana tinha limites cognitivos, sendo que tais limitações impossibilitavam que os administradores fizessem o processamento da decisão ótima.

Por outro caminho, Mintzberg *et al.* (1976), em seus estudos, sustentaram que as organizações são formadas por elementos não estáticos e multifatoriais, permeadas por contradições, oposições, conflitos, crises e rupturas. Eles admitiam que diversos fatores influenciavam, tais como: cultura organizacional, o ambiente externo e os processos cognitivos de cada tomador de decisão.

Uma organização pode ser vista como uma circunscrição cultural, em que crenças, ritos, símbolos e linguagens são gerados e usados pelos colaboradores. Dessa maneira, a cultura se forma e é transformada constantemente por meio dos *modi operandi* das gestões desenvolvidas e em caráter compulsório pelas pessoas que movem essas gestões. É muito importante embrenhar-se sobre os decisores como sujeitos que possuem toda uma ontologia, valores e crenças que precisam ainda ser compreendidos para que os atos decisórios sejam mais efetivos.

Saindo da seara das organizações e das informações e começando a falar sobre cognição, vários pesquisadores iniciaram uma jornada de exploração sobre as formas de interação entre sistemas e o comportamento biológico dos seres vivos, entre eles, Bertalanffy, Maturana e Varela, e agora, mais recentemente, Capra e Damasio.

Humberto Maturana e Francisco Varella, com a Teoria da Autopoiese - sobre a vida e a organização dos seres vivos -, deram uma contribuição extremamente relevante à ciência, sendo considerada como a vertente organicista da ciência dos sistemas - a visão sistêmica dos seres vivos.

A expressão *autopoiesis* vem do grego, que tem o sentido de autocriação. Nas palavras de Maturana e Varella (1995, p. 84), “os seres vivos se caracterizam pelo fato de, literalmente, se produzirem continuamente a si mesmos”.

Maturana e Varella se depararam com duas questões que, para eles, pareciam levar a sentidos opostos: "qual é a natureza da vida?" e "o que é cognição?". Finalmente, eles acabaram descobrindo que a resposta à primeira questão - a autopoiese - lhes fornecia o arcabouço teórico para responder à segunda. O resultado é uma teoria sistêmica da cognição, desenvolvida por Maturana e Varella em 1984.

Para a Teoria de Santiago de Maturana e Varella, a autonomia e a identidade do ser são uma questão central. Essas características são concebidas como resultantes de um modo peculiar de organização dos seres vivos: a organização autopoietica. O ser vivo e o meio são congruentes e mutuamente modulados, sendo que o ser vivo não recebe instruções do meio. Ele considera ou não uma instrução (perturbação) vinda do meio. Ou seja, só se aceita como “estímulo de entrada” aquilo que a estrutura biológica permite.

Pode-se denominar esse estímulo como informação oriunda da interação com o meio. Ou seja, a informação surge como fruto do ato cognitivo situado e incorporado. A cada aceite, a estrutura passa por uma mudança e a concepção de mundo muda, bem como o conhecimento. Dessa forma, cada ser vivo é único, pois sua vida é experiencial e ontogênica. Pode-se dizer que há um multiverso formado por cada ser vivo em relação a determinado meio, ou seja, cada um vê o que é permitido pela sua estrutura biológica. Apesar da intensa interação vivenciada, o querer do ser humano é soberano em relação aos desejos e tentativas de imposições dos outros sistemas. O mudar de um sistema acontece somente quando há predisposição interna (estrutural) para tal.

Para consolidar o conceito, Maturana (1999, p. 62) cita que a história de vida de todo organismo é uma história de mudanças estruturais coerente com a história de mudanças estruturais do meio em que ele existe, realizada a partir da contínua e mútua seleção das respectivas mudanças estruturais. Nessa interação que ocorre de forma contínua (mesmo em coma), síncrona na nossa estrutura biológica e de várias maneiras (por exemplo, percepções pelos nossos sentidos), o ato cognitivo se realiza. As mudanças estruturais do sistema, decorrentes de acoplamentos recursivos e contínuos, constituem atos de cognição.

Na medida em que cada sistema humano decide o que aceita como perturbação, o sistema especifica a extensão do seu domínio cognitivo. O ser vivo produz o seu mundo conforme a sua estrutura biológica permite. A cognição, portanto, não é a representação de um mundo que existe independentemente e por si, mas, antes, a contínua produção de um mundo particular (único) por meio do processo do viver do sujeito.

E é nessa rotina vivencial que se pode asserir, mencionando que numa organização empresarial tem-se o estrategista (usuário da informação), por um lado, mergulhado na cultura organizacional, sendo afetado por ela cotidianamente; e, por outro, carregado de toda a sua experiência de vida (que é única) e que evidencia a congruência com a organização.

Nascimento e Vitoriano (2017, p. 136) asseveram que é perceptível a ligação do indivíduo com a organização, que ocorre de maneira complexa, pois muitos são os fatores que vão interferir no seu comportamento organizacional, como, por exemplo, emoções, crenças, valores, costumes e outros. Em cada interação específica esses fatores se combinam e recombinaem, de acordo com a aplicação das variáveis culturais, conjunturais e pessoais. As interações com outros sistemas moldam em parte o comportamento do sujeito.

Emoções, sentimentos e crenças pessoais são biologicamente ancestrais na vida do ser humano e podem ser importantes no ato de tomada de decisão, estando todos num mesmo contexto de vida. Todos são vinculados ao comportamento humano e provavelmente afetam de forma crucial o cumprimento das funções de estrategista, na sua rotina decisória num cenário organizacional.

Consubstanciando o exposto, Nassif (2013, p. 170) acrescenta:

Os estudos sob o ponto de vista cognitivo contemporâneo trouxeram à tona a necessidade de se considerar o decisor como sujeito cognoscente que apresenta características comportamentais tanto intrínsecas, quanto sociais [...]. Essas características dizem respeito à história de vida do decisor, às relações que estabelece e como as estabelecem, as tarefas que desenvolve associadas às situações de decisão, bem como as emoções que determinam as suas atitudes, ligadas aos seus valores e, sobretudo, às suas crenças.

Os estrategistas usam processos emocionais e racionais para tomar suas decisões. A emoção afeta o julgamento e a tomada de decisão, alterando o comportamento dos indivíduos. Toda tomada de decisão é alterada dependendo de como os indivíduos interpretam o mundo com base em suas crenças e na interação entre cognição e emoções (ZHAO, 2006).

Nas interações, a influência é mútua, as experiências humanas de construção do seu mundo permitem dizer que, por um lado, o ambiente influencia os seres humanos e, por outro, os seres humanos estão recriando continuamente seu ambiente a partir da interação nesse espaço

social. A exemplo da cognição situada e incorporada, as crenças se comportam de forma similar. É assim que se explica a criação das crenças, bem como a modificação e até mesmo a eliminação destas.

Cada um tem a sua verdade e, por conta disto, concebe e defende sua realidade. E isso é uma das explicações para que as crenças também sejam individualizadas. Claro que existem crenças cujas origens são hereditárias, sociais, organizacionais, entre outras fontes, mas absolutamente todas se estabelecem no viver de um sujeito. Ou seja, independentemente de com quem, quando e onde houver uma interação congruente, haverá crenças atuando. A tal ponto que, para Shermer (2012, p. 10), “o cérebro [...] é uma máquina de gerar crenças” e o caminhar do ser humano traduz isso em ajustes constantes na maneira como esse sujeito vê o mundo e como ele se comporta.

Ratificando essa compreensão, Damasio (1999), no livro “O mistério da consciência”, faz um esclarecimento-chave para o entendimento desse mundo individualizado:

[...] as imagens que cada um de nós vê em sua mente não são cópias do objeto específico, mas imagens das interações entre cada um de nós e um objeto que mobilizou nosso organismo, construídas na forma de padrão neural, segundo a estrutura do organismo. O objeto é real, as interações são reais e as imagens são tão reais quanto uma coisa pode ser. E, no entanto, a estrutura e as propriedades da imagem que vemos são construções do cérebro inspiradas por um objeto... E do ponto de vista biológico, você e eu somos suficientemente semelhantes para construirmos uma imagem bastante semelhante de uma mesma coisa, podemos até aceitar sem hesitar a ideia convencional de que formamos a imagem de uma coisa específica. Mas isto não é verdade (DAMASIO, 1999, p. 258).

Nesse rumo, cada vez mais a Neurociência vem ganhando espaço e ao mesmo tempo explicando vários fenômenos que até então eram obscuros. Com o apoio da tecnologia embarcada nos equipamentos médicos de diagnóstico, as pesquisas vêm avançando de forma célere.

Em 1994, no livro intitulado “O erro de Descartes”, Antônio Damasio evidenciou que o erro de René Descartes foi considerar que mente e cérebro eram dissociados. O comportamento humano, nas suas relações cotidianas, na vida pessoal e/ou profissional, vem sendo estudado de forma científica e bastante instigadora, a ponto de a comunidade científica denominar o cérebro como a mais fantástica máquina existente no universo. Os liames biológicos e psicológicos do ser humano gradativamente estão sendo descritos e o imbricamento, até então obscuro e oculto, progressivamente está sendo decifrado.

Outro fator endógeno que influencia o comportamento são as emoções. Segundo Damasio (2004), estas são um programa de ações sucessivas tendo o corpo como palco. Não

dependem da mente, mas estão vinculadas ao corpo (músculos, coração, pulmões, pele, sistema endócrino). São inatas de cada indivíduo e desencadeadas pela percepção sensorial ou memória. Quando os estímulos são sensoriais, o corpo reage por meio de emoções (alegria, medo, vergonha, tristeza), e são essas emoções que são sentidas (sentimentos) pela mente de cada indivíduo. E tudo isso se aplica às crenças, pois elas também são individuais e responsáveis pela intermediação dos comportamentos e ações.

Damasio (1994) esclarece que os registros emocionais são comportamentos bioquímicos arquivados na nossa memória e são vinculados às crenças. E complementa que padrões emocionais são as denominações de crenças básicas. Nas interações entre sistemas, a percepção do meio faz com que as emoções sejam disparadas pelo sistema nervoso que atua como caminhos das ações fisiológicas internas que levam à ação de realimentação para auto-organização e harmonização com o meio. Além das emoções, porém, ainda existem, interferindo nesse quadro, desejos, crenças e sentimentos que afetam também o comportamento.

Maturana (1999) em seu livro publicado em 1964, com FRANCISCO VARELLA, conceitua a emoção como um fenômeno biológico que ocorre em nossa corporalidade, sendo esta uma predisposição física para que uma interação aconteça. Não há ação humana sem uma emoção que a estabeleça como tal e a torne possível como ato. Emoções e crenças andam lado a lado, num circuito inevitável e retroalimentador. As crenças são modeladoras desse processo biológico, sendo que estas funcionam para cada pessoa como regras de vida.

Quanto a essas regras de vida, Damasio (2018) converge, acrescentando que os humanos se distinguem de todos os outros seres vivos por criarem uma coleção espetacular de objetos, práticas e ideias conhecida por cultura individual. E nisso estão incluídos os sistemas morais, a justiça, a governança e as crenças.

Para a Biologia do Conhecer, o conhecimento não se limita ao processamento de informações oriundas de um mundo anterior à experiência do observador, uma vez que são construídas por esse indivíduo em suas interações com o mundo.

Interage-se a todo o instante com o meio em que se vive e, nesse processo, assim como o corpo (estrutura) alterna estados biológicos de forma consensual com o meio e, em decorrência, produz comportamentos a cada instante, também se ajustam as crenças como fruto da cognição (das experiências individualizadas). Essa ciranda é interminável.

Como não poderia deixar de ser, tipicamente essas mudanças relatadas no indivíduo refletem no ambiente organizacional. Envolto nessa realidade, o estrategista vivencia diversos desafios na sua rotina. Tipicamente em um cenário estratégico organizacional, o cotidiano

decisório é permeado por riscos de diversas naturezas e magnitudes. No ato decisório, algo pode dar errado, apesar de medidas de prevenção e contenção planejadas, e isso pode gerar uma devastação no ambiente empresarial.

Simon (1965) afirma que as decisões são algo mais que simples proposições factuais. Para ser mais exato, elas são descrições de um futuro estado desejado/planejado, podendo essa descrição ser verdadeira ou falsa, como algo empírico necessário/desejado. Ou seja, um ambiente de riscos. E é exatamente nesse ponto que as crenças atuam. Correr riscos porque se acredita em algo para a tomada de decisão faz parte da rotina do estrategista e deve ter papel central na gestão estratégica, uma decisão errada pode devastar uma organização (OLIVEIRA, 2013)

Há uma constante busca de aperfeiçoamento no processo de decisão das empresas, criando-se modelos e desenvolvendo-se estilos, entretanto, nem sempre é possível estar ciente de todas as informações, riscos e multifatores que envolvem uma decisão e suas consequências. As incertezas ou as probabilidades envolvidas são vinculadas às situações, bem como as consequências que poderão advir caso o evento realmente aconteça. Além disso, as crenças arraigadas no estrategista podem colocar o êxito da decisão em perigo, gerando uma catástrofe organizacional. Nem sempre a alternativa selecionada pelo decisor considera o que as ferramentas de gestão de riscos sinalizam como a melhor alternativa. As crenças afetam de forma direta essa escolha. O tomador da decisão não alcança um grau completo ou significativamente elevado de percepção, entre as alternativas disponíveis para a solução do problema, assim como não consegue prever todas as consequências de seus atos, pois há valores/crenças envolvidas, interesses, etc.

A tese que ora é apresentada pretende demonstrar que os estrategistas de uma organização sofrem influências de suas crenças no ato decisório.

E esse foi o desafio desta pesquisa. Entender o usuário da informação no ato decisório estratégico, num contexto em que o comportamento desse usuário é permeado por características biológicas e psicológicas advindas do seu mundo experiencial.

Entender a sistemática da cognição sob o ponto de vista da Biologia do Conhecer, da forma como se experiencia a interação com outro sistema, ter a noção de que cada mundo que se cria é exclusivamente particular, por conta da própria ontogenia², impõe uma responsabilidade muito grande. Responsabilidade de reconhecer e respeitar que as certezas não são provas de verdade, elas comprometem, porque se sabe e não se pode jamais negar o que se

² Que se refere à ontogenia: processo evolutivo acerca das alterações biológicas sofridas pelo indivíduo, desde o seu nascimento até seu desenvolvimento final.

sabe. Essa compreensão deveria assegurar que, quando que se estiver em oposição ou discórdia a outro ser humano com quem se deseja conviver, a atitude não poderia ser a de fazer valer somente o próprio ponto de vista, e sim a de considerar que o ponto de vista é resultado de um acoplamento estrutural dentro de um domínio experiencial tão válido quanto o do outro ser, ainda que o dele pareça objetável. Essa proposição de Maturana e Varella (1995) faz pensar que as crenças, por mais que pareçam absolutamente verdadeiras, podem não ser.

Os decisores têm suas histórias de vida, crenças e valores que atuam concomitantemente. Esses aspectos, até então considerados como subjetivos, mostram-se, cada dia mais, determinantes do comportamento humano.

Se um organismo pode assimilar deliberadamente estímulos em seu ambiente e responder de acordo, é cognitivo e está vivo. E como ser vivo, este sofre todo tipo de influências desse meio externo (por exemplo, crenças pessoais de outras pessoas), bem como do interno (suas crenças), sendo que esse aspecto pessoal influenciador do ato decisório, essa tese procura elucidar como ocorre.

Cada ser humano tem sua vida pautada por experiências únicas, coerentes com seu histórico de interações congruentes com outros sistemas. Isso faz com que cada um seja diferente dos demais, apesar de poder haver muitas semelhanças de trajetórias. Cada um é moldado em termos de estrutura biológica, com base nas emoções, sentimentos, crenças e comportamentos decorrentes. Pelo fato de se adotar crenças decorrentes dessa ontogenia, estas também são peculiares. São frutos da caminhada do ser desde sua infância até determinada idade, sendo esses frutos proporcionais aos acoplamentos estruturais em um âmbito que cerca o ser. Cabe considerar os estrategistas no ato da tomada de decisão e responder de forma objetiva à seguinte pergunta: as crenças do estrategista interferem em seu comportamento no uso da informação quando eles se defrontam com situações de tomada de decisão vinculadas a riscos organizacionais?

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar se as crenças do estrategista interferem em seu comportamento no uso da informação, em situações de tomada de decisão vinculadas a riscos organizacionais.

Como objetivos específicos, foram estabelecidos:

- a) OBJETIVO Nº 1: identificar o comportamento dos estrategistas, quanto a crenças pessoais, perante o uso da informação no ato decisório.
- b) OBJETIVO Nº 2: identificar a percepção dos estrategistas sobre si próprios, sobre os outros e sobre o futuro de suas organizações a partir da análise de suas crenças pessoais.

- c) OBJETIVO Nº 3: identificar a influência dos domínios de interação no comportamento dos estrategistas.

Como parte desta introdução, cabe justificar por que esta temática pode compor uma tese.

Poucos autores têm se aventurado nesses rumos. Existem estudos pela academia sobre Biologia do Conhecer, mas são raros os que vinculam o comportamento humano no ato decisório, sob a influência das crenças. A seguir podem-se explicitar alguns destes e suas citações específicas.

Contemporaneamente, Nassif (2019), falando sobre decisores como seres cognoscentes, explicita que há escassos estudos cognitivos e comportamentais relacionados às necessidades e usos de informação. Complementa que as características comportamentais desse usuário da informação, tanto intrínsecas quanto sociais, afetam de forma contundente o *modus operandi* desse sujeito.

Fornecendo mais fundamentação acadêmica, pode-se alegar:

Essas características dizem respeito à história de vida do decisor, às suas relações e afetos, bem como às tarefas que desenvolve, associadas a situações de decisão. As características dizem respeito também às emoções que determinam as atitudes desses decisores, ligadas aos seus valores e, sobretudo, às suas crenças.

[...]

Os resultados das pesquisas desenvolvidas, até então, não apontavam com clareza como se dão essas relações, mas apontam que há condições para que determinada decisão seja tomada, além do que contam sobre suas histórias de vida e do próprio empreendimento. Em nenhum desses estudos a questão da crença foi abordada, e não foi tampouco investigada a percepção que os sujeitos possuem de si mesmos e nem do próprio ambiente organizacional, no papel de decisores (NASSIF, 2019, p. 18-21).

Dessa forma, esta pesquisa pode contribuir para a Ciência da Informação, pelo fato de que pretende agregar conhecimento aos entendimentos dominantes em escassos estudos que façam o vínculo entre crenças e tomada de decisão.

No âmbito pessoal, a principal justificativa desta tese é poder agregar conhecimento acadêmico nessa fronteira do conhecimento, fazendo com que os horizontes pessoais se alarguem no mundo da docência e pesquisa.

1.1 Estrutura da tese

Esta tese foi estruturada em seis capítulos. Na introdução constam a aspectos situacionais da temática, a contextualização da proposta e seus objetivos, bem como as

justificativas para a realização da pesquisa. No capítulo dois apresenta-se o referencial teórico que embasa as análises e o contexto no qual esta pesquisa se realiza. Esta pesquisa fundamentou-se em cinco áreas: tomada de decisão, riscos estratégicos, Ciência da informação, Biologia do Conhecer e, finalmente, emoções e crenças.

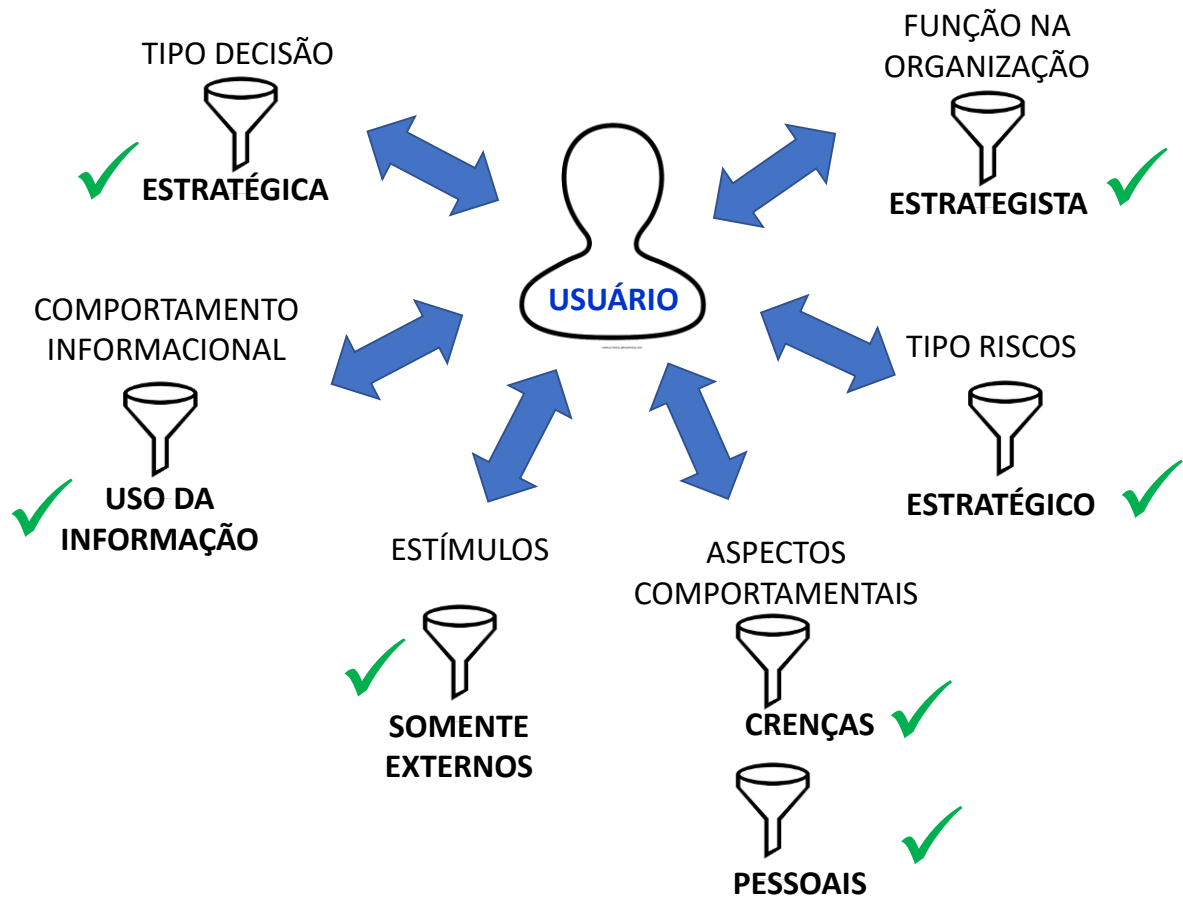
O terceiro capítulo descreve o percurso metodológico, abrangendo as técnicas de coleta de dados, o ambiente empírico onde se desenvolveu a pesquisa de campo e, por fim, a técnica de análise a ser utilizado. O quarto capítulo apresenta a pesquisa empírica. O quinto capítulo apresenta os dados analisados. No sexto capítulo constam as conclusões realizadas acerca análises realizadas. Seguem-se as referências bibliográficas e apêndices.

1.2 Delimitação teórica

A resposta à pergunta desta tese está condicionada a sete filtros delimitadores de conteúdo. Nesses construtos filtrados, a pergunta é aplicável e obtivemos valor agregado ao conhecimento humano com as respostas que foram geradas.

Para tal, considera-se: a) o tipo de decisão é a estratégica; b) o tipo de risco a ser analisado é o estratégico; c) o usuário da informação é o estrategista; d) as crenças consideradas são as pessoais.

Figura 1 – Delimitação teórica da pesquisa



Fonte: elaborada pelo autor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Informação, tomada de decisão e riscos estratégicos

2.1.1 Contextualização

No livro “*The Post-Capitalist Society*”, Drucker (1993) ressalta que o conhecimento assume importantíssimo papel, representando a fonte de vantagem competitiva das empresas que enfrentam os desafios da globalização do final do século XX. Drucker (1993) apresenta uma visão das futuras organizações baseadas em informação como base do conhecimento, como forma de poder e sobrevivência no mercado extremamente concorrido. Tal autor afirmou que a matéria-prima do conhecimento é a informação, e conhecimento é poder. Percebe-se que atualmente o que Drucker previu torna-se realidade.

E como não poderia deixar de ser, as organizações atuais acompanham esse movimento, o que faz com que o ato de decidir seja cada vez mais complexo e necessariamente rápido.

Foi-se o tempo em que a informação era mero item de suporte. Para dar suporte útil e valioso à visão de futuro da organização, a informação deve possuir acuracidade e tempestividade, sob pena das estratégias e objetivos empresariais ficarem com chances reduzidas de êxito.

Borges *et al.* (2004, p. 81) abrem uma discussão:

No mundo contemporâneo, a informação e o conhecimento dominam o cenário da chamada sociedade pós-industrial. Esses conceitos vêm sendo abordados extensivamente por historiadores, sociólogos, economistas e políticos, cujo discurso a eles se refere reiteradamente, nomeando o período como "sociedade da informação", "sociedade do conhecimento", "era da informação" ou, ainda, "economia da informação".

No mesmo sentido de Drucker, Choo (2003) procura expor suas ideias sobre a influência da informação, aludindo como ideia central que a informação é um fator organizacional que deve ser gerenciado para dar amparo às ações de tomada de decisão, definições estratégicas e criação de sentido sobre o ambiente organizacional (interno e externo).

Avançando na exposição sobre informação, é notório que existem inúmeros conceitos de informação, e eles estão encravados em todos os arcabouços teóricos até hoje publicados. Quando se estuda informação, é típico e fácil perder o rumo da compreensão, devido à variedade de conceitos e abordagens.

Elaborando uma pergunta-chave, norteia-se o sentido desejado por meio de uma pergunta: que diferença faz se se usar uma ou outra teoria ou conceito de informação?

Abordando a questão, Machlup e Mansfield (1983, p. 22) citam que em um sentido amplo a Ciência da Informação (CI) é um agrupamento de pedaços coletados em uma variedade de disciplinas que falam de informação em cada um de seus muitos significados.

Essa tarefa é extremamente complexa, porque muitas abordagens envolvem conceitos vagos ou subentendidos que carecem de elucidações.

Capurro e Hjørland (2007) explicam que, na sua percepção, a distinção mais importante é aquela entre informação como um objeto ou coisa (p.e., um dado, um documento) e informação como um conceito subjetivo (p.e., uma interpretação de uma realidade).

O conceito objetivo diz respeito à materialidade. Já o conceito subjetivo diz respeito a algo dependente de interpretação de um agente cognoscente. É relativamente fácil contar quantas palavras tem um documento ou descrevê-lo de outras formas, mas extremamente difícil é tentar descobrir para quem aquele documento faz sentido (tem relevância) e quais as perguntas importantes que ele pode responder pelo uso dessa informação. O comportamento e o agir são individuais, devido à condição cognitiva e ontogenia de cada indivíduo, como será visto ainda neste referencial teórico.

Ressaltando o exposto, Nassif (2013, p. 167) discorre que:

[...] no âmbito da gestão da informação e do conhecimento, a informação é o elemento que possibilita que a organização tome consciência das mudanças e tendências do ambiente externo de negócios. Quanto ao conhecimento, predomina a ideia de que assimilar as experiências dos clientes, concorrentes, parceiros e demais atores do ambiente externo é renovar o conhecimento da empresa, rejuvenescendo-se, conseqüentemente, as estruturas mentais dos decisores.

Nas organizações, ao longo dos tempos, os produtos, processos e a tomada de decisão repetidamente se calcavam em informação, porém, atualmente, a diferença é que a informação não é considerada mais como um simples suporte, mas sim como algo crucial que é base para a definição das estratégias de negócio das organizações.

A informação funciona como um fator interveniente entre a estratégia pensada e a ação necessária, sendo, desta forma, cada vez mais o fator diferencial para as organizações do século XXI e ao mesmo tempo o insumo crucial do estrategista.

A informação usada no mundo empresarial representa um valor de tal magnitude que, usada para atender às demandas de seus usuários, gera inovação e competitividade, que acabam repercutindo em sustentabilidade empresarial.

Avalizando essa frase, Choo (2003, p. 27) refere que “a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz”.

Por sua vez, Leitão e Nassif (2009, p. 150) asseguram que a “informação mantém uma relação intrínseca com o processo decisório na medida em que é utilizada com o objetivo de auxiliar a compreender a situação e indicar um caminho a seguir”.

Mcgee e Prusak (1994) entendem que, sendo independente de ser como produto ou como insumo, a informação precisa fluir ininterruptamente pelo ambiente em que se encontra, impulsionando seu desenvolvimento interno e externo quando adquirida, tratada, interpretada e utilizada estrategicamente.

2.2 Ciência da Informação (CI)

Thomas Kuhn (2000), autor do famoso livro “A estrutura das revoluções científicas”, tem, certamente, dificuldade em iniciar um artigo sobre uma disciplina científica claramente deficitária de consenso epistemológico como é a Ciência da Informação.

Contextualizando e definindo, Silva (2013, p. 249) conceitua:

Ciência da Informação é a disciplina que investiga as propriedades e o comportamento da informação, as forças que regem o fluxo informacional e os meios de processamento da informação para a otimização do acesso e uso. Está relacionada com um corpo de conhecimento que abrange origem, coleta, organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e utilização da informação.

Como trilha de desenvolvimento, a CI passou por vários paradigmas e hoje o âmbito é de extrema complexidade/interação tecnológica e social, com avanços notáveis da neurociência, tornando as tendências da CI cada vez mais desafiadoras e focadas no ser humano.

Focando na realidade dos fenômenos, Araújo (2014, p. 24) esclarece sobre as tendências da CI num futuro próximo.

Mas a Ciência da Informação não é a ciência dos contextos socioculturais e nem a ciência das interações entre os sujeitos. Ela busca, nesses elementos, algo de específico, de particular: a dimensão informacional presente nesses fenômenos. E, mais uma vez, aí que reside o olhar informacional, o lugar de onde a Ciência da Informação observa os diferentes fenômenos da realidade. Mais uma vez agrupando as classificações dos diferentes autores citados, pode-se dizer que emerge um conceito intersubjetivo³ de informação.

³ Adjetivo. que ocorre ou se efetiva entre sujeitos; próprio de mais de um sujeito humano: comunicação intersubjetiva. Que se pode relacionar ou ser estabelecido para mais de um sujeito. Que ocorre entre consciências individuais, entre modos próprios de pensar ou de enxergar o mundo: relação intersubjetiva.

Sem dúvidas, a intersubjetividade abarca a tendência de inserção do sujeito como elemento-chave na Ciência da Informação, consolidando um rumo sem volta para os estudos acadêmicos.

Compilando em sua tese, Araújo (2017, p. 54) explana sobre o comportamento informacional:

Na conceituação e entendimento do termo informação, a CI amplia o olhar sobre os fenômenos a ele relacionados como necessidades de informação, práticas de acesso e uso em contextos diversificados, aspectos que podem ser abordados num termo “guarda-chuva” denominado “comportamento informacional”.

A faceta que interessa do comportamento informacional é restrita ao uso da informação por parte do estrategista na tomada de decisão.

2.2.1 Informação

Muitos autores se dedicaram à tarefa de sistematizar os conceitos de informação abordados na Ciência da Informação.

Nessa trajetória de conceituações sobre informação, sem entrar no detalhe cronológico, a Ciência da Informação teve, como etapas de pura evolução, três paradigmas: focados no aspecto físico, que, por sua vez, foi substituído por um paradigma cognitivo e depois outro social. E estes, como não poderia deixar de ser, influenciaram fortemente as variações conceituais de informação.

Buckland (1991), ao ponderar sobre os principais usos da palavra informação na pesquisa em Ciência da Informação, deparou-se com três principais: a) informação como processo, cujo foco é o ato de informar; b) informação como conhecimento, sendo nesse caso aquilo que é entendido na opção anterior; c) informação como coisa, usada para designar dados e documentos, por ter a característica de proporcionar conhecimento de algo.

É exatamente a partir desses conceitos que Buckland (1991) vislumbra os aspectos tangíveis e intangíveis da informação.

Saracevic (1999), no seu artigo “*Information science*”, observou três conceitos de informação na Ciência da Informação: a) sentido restrito: informação consiste em sinais ou mensagens albergando mínimos ou qualquer processamento cognitivo; b) sentido amplo: informação abarca diretamente processamento cognitivo e compreensão. Ela resulta da interação entre duas estruturas cognitivas. Informação é o que afeta ou modifica um *status* de

conhecimento. A informação é compreendida como o resultado da troca entre texto e leitor; c) sentido ainda mais amplo: informação existe em um contexto. Envolve não apenas as mensagens (sentido restrito) que são cognitivamente processadas (sentido amplo), mas também um aspecto, uma situação específica e uma ação ou tarefa no decurso da qual a informação é cognitivamente processada. Dessa forma, informação envolve justificativa e intencionalidade do indivíduo, sendo estas invariavelmente interligadas a um meio social onde tudo ocorre culturalmente.

Quanto aos conceitos de informação, tentando fazer uma compilação geral, Araújo (2018, p. 78) opina que, após conjugar as diversas conceituações, é possível concluir que: a) o primeiro conceito de informação na Ciência da Informação é mais restrito e está vinculado à sua dimensão material, física, sendo o fenômeno estudado a partir de uma perspectiva quantitativa e positivista; b) nos anos seguintes, tomou corpo um conceito um pouco mais amplo, voltado para a dimensão cognitiva, sendo informação algo associado à interação entre dados (aquilo que existe materialmente) e conhecimento (aquilo que está na mente dos sujeitos) e seu estudo relacionado à identificação de significados, interpretações; c) por fim, as tendências contemporâneas implicam um grau maior de complexidade e abstração, com a inserção da informação no escopo da ação humana e no âmbito de contextos socioculturais concretos.

Em se tratando de aplicação dos conceitos de informação, é necessário trilhar um caminho onde o sujeito (usuário da informação como estrategista) vivencia o uso da informação para descrição do meio na qual este interage, bem como essas interações afetam o seu viver social e individual.

Assim, abrindo os caminhos de compreensão, Nassif (2013, p. 166) direciona a discussão para uma questão importante nessa perspectiva, tipo:

[...] ainda que os usuários da informação experienciem relações e interações sociais, eles vivem, ao mesmo tempo, experiências individuais. Isso significa que, mesmo participando de domínios de ação que influenciem o seu comportamento, há condutas que são exclusivas de cada sujeito que devem também ser consideradas. Essas condutas específicas têm uma relação intrínseca com a história individual de cada usuário ao longo de sua existência, sobretudo com suas crenças.

Abordando esse caminho e abrindo portas para compreender-se a cognição situada, Borges e Venâncio (2006), buscando dados históricos sobre conceitos de informação, citam que as abordagens dominantes das ciências cognitivas na cibernética de primeira ordem (cognitivistas e conexionistas) sugerem que a informação está contida no ambiente, restando ao sujeito captá-la e representá-la simbolicamente na mente. Essa perspectiva evidenciava que o

processo de interação entre o indivíduo e determinada estrutura de informação gerava uma modificação no estado cognitivo do sujeito, produzindo conhecimento que se relacionava diretamente à informação recebida.

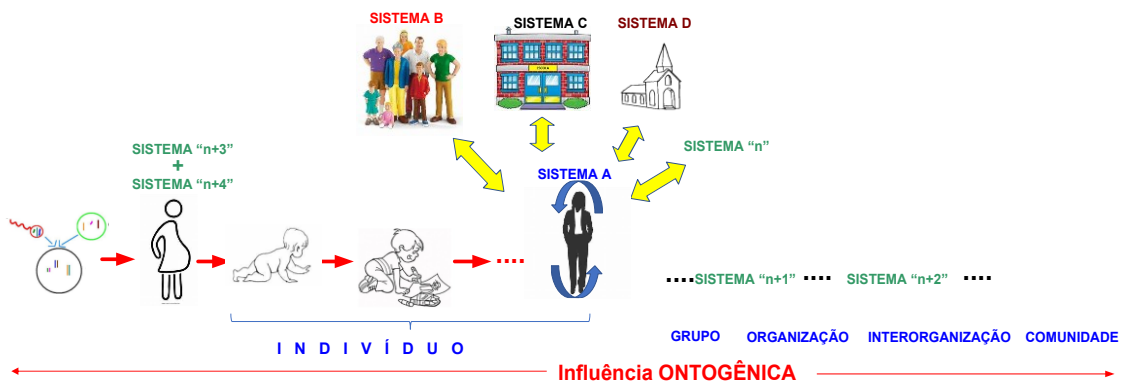
Gerando uma visão diferenciada, William J. Clancey (1997) inaugura estudos inovadores, coerentes com a Biologia do Conhecer de Maturana e Varela, e explica que a cognição situada tem como princípio central a existência de um ser localizado em um meio. O ser e o meio são compreendidos como inseparáveis, sendo que a interação ocorre contínua e simultaneamente. O termo “situado” advém desse princípio.

Por seu lado, Venâncio (2007) reporta que a cognição situada permite compreender a informação como uma construção realizada pelos sujeitos, a partir das realidades sócio-históricas vivenciadas por eles.

O estrategista, como usuário da informação, vivencia esse papel e passa por todas essas interações aludidas. Todos os sistemas vinculados à história desse usuário afetam ou afetaram de alguma forma seu PERCEBER, SENTIR e AGIR.

Com base em Nassif (2013, p. 166), ilustra-se a interação de um sujeito (usuário estrategista) como se segue:

Figura 2 - “n” possibilidades de interação



Fonte: adaptada pelo autor.

A FIG. 2 ilustra a interação de um ser (sistema A) com diversos outros sistemas (B, C, D, n). A ontogenia diz respeito a todo o viver do ser, desde a formação da primeira célula até o momento final, no qual as interações cessam com o meio e a organização das estruturas biológicas se perdem. Salienta-se que há experiências individuais e sociais durante todo esse caminho.

Ressaltando esse trajeto experiencial, Borges e Venâncio (2006, p. 33) esclarecem que “nós, enquanto seres humanos, não captamos informações do meio, ao contrário, construímos

um mundo, ao especificarmos quais as configurações do meio são perturbações, e que mudanças estas desencadeiam em nosso organismo”.

Como condição biológica do ser humano, na sua caminhada de interações durante sua ontogenia ele vai construindo seu mundo à medida que não “capta informações” do meio, ao contrário, constrói a realidade a cada instante de sua existência.

Quanto ao vínculo com a informação, Magro (1999, p. 202) assevera:

[...] os seres vivos não mantêm interações instrutivas com o meio e não há informação no ambiente capaz de instruí-los inequivocamente: em cada caso, a informação e o que é “relevante” dependem do instante estrutural do organismo do indivíduo, que lhe permite tomar alguma ação, uma vez que os organismos são sensíveis a cada instante às perturbações do meio, de uma maneira que é determinada por sua estrutura.

Aprofundando o conceito de informação e conhecimento sob o olhar da Biologia do Conhecer, Borges (2002, p. 64) assevera que:

A informação é uma perturbação do meio que pode ou não ser aceita por nós, sujeitos, em função de nossa estrutura biológica e de nossa história de interações com o meio. Conhecimento é interação congruente e ação efetiva com algo em um meio relacional, pois não adquirimos conhecimento ao recebermos e processarmos informação, mas conhecemos a todo instante, no nosso viver cotidiano.

O fluxo da aceitação da perturbação pela estrutura biológica do ser é o gatilho da percepção da necessidade do(s) *input(s)* (informação).

Complementando o exposto, Venâncio (2007, p. 20) enfatiza:

Conhecer não é um processo de captação e acumulação de características de um ambiente externo constituindo representações internas que serão posteriormente rememoradas e computadas, mas está relacionado às mudanças estruturais que ocorrem no organismo de maneira contingente com sua história de interações com o meio.

Vive-se num meio cercado de estímulos que podem ou não ser considerados pela estrutura biológica, perfazendo assim a independência em relação ao mundo objetivo e concreto em volta. A realidade é construída pela pessoa. Toda necessidade de informação é desencadeada no seu processo de viver, pois ao assumir um estado cognitivo insuficiente ou impróprio para a solução de alguma questão, reconhece-se que existe uma lacuna informacional (necessidade de informação) que invariavelmente desencadeia a busca da informação pelo sujeito.

Complementando, Nassif (2013, p. 166) preleciona que, na perspectiva da cognição situada, a cognição é uma ação e aprendizagem, devido ao aspecto social do ser humano, é uma

negociação entre sistema e meio. O indivíduo só conhece algo ao experienciar esse algo. Portanto, os indivíduos possuem biologia e história próprias e conhecem e aprendem de formas diferentes, pois cada experiência é particular de cada indivíduo.

Isso significa que, para um usuário, uma mesma informação tem valor e significado específico para sua necessidade. E é exatamente essa realidade que faz com que o ato de tomada de decisão seja complexo e multifatorial.

Direcionando aos domínios de ação (sociais) de atuação do usuário da informação, Borges (2002) conclui sobre esse enfoque:

[...] Portanto, é importante considerar, ao adotarmos os conceitos de informação e conhecimento da Biologia do Conhecer, que os usuários de informação são seres humanos individuais e sociais, que vivem uma deriva de experiências individuais e intransferíveis, determinadas por sua estrutura biológica, ao mesmo tempo em que vivem em contínua interação com outros indivíduos (BORGES, 2002, p. 151).

Nas abordagens apresentadas sobre busca da informação ligadas à Ciência da Informação, esses domínios de ação são os diversos panoramas nos quais o comportamento informacional dos usuários deve ser estudado.

Nesta tese, não é feita investigação sobre esses domínios. O ambiente organizacional é considerado como adequado ao ato decisório.

Como forma de contextualizar a forma como a informação é percebida e usada pelo estrategista, é necessário que a informação seja compreendida sob o enfoque da Biologia do Conhecer de Maturana e Varela, como será abordado em capítulo mais adiante.

2.3 Gestão estratégica da informação (GEI)

A partir dos anos 90 até os dias atuais, a informação passou a ser reconhecida como um recurso estratégico, fonte de vantagem competitiva para garantir a sustentabilidade da empresa (MORAES; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2004).

Choo (1998) destaca que, no âmbito da Ciência da Informação e no processo de gestão da informação, o decisor é um usuário da informação. O autor cita que o elemento decisivo do sucesso ou do fracasso organizacional é a capacidade de as organizações e seus colaboradores do conhecimento desenvolverem a compreensão sobre o fluxo necessário da informação. Tal fluxo, proposto por Choo, prevê seis fases, como se segue: a) identificação das necessidades; b) aquisição da informação; c) organização e armazenamento; d) desenvolvimento de produtos e serviços; e) distribuição; f) uso.

As atividades de gerenciamento de informação necessitam ser implementadas no ambiente organizacional como um grupo de políticas, processos, procedimentos e estruturas que propiciem o uso da informação de forma a promover a aprendizagem e a criação do conhecimento organizacional.

Ratificando, Borges (2002, p. 49) descreve que as atividades de gerenciamento da informação têm sido consideradas por muitos autores como elementos do ambiente organizacional que favorecem o processo de aprendizagem e a consolidação do conhecimento organizacional, conhecimento esta chave na sustentabilidade das organizações.

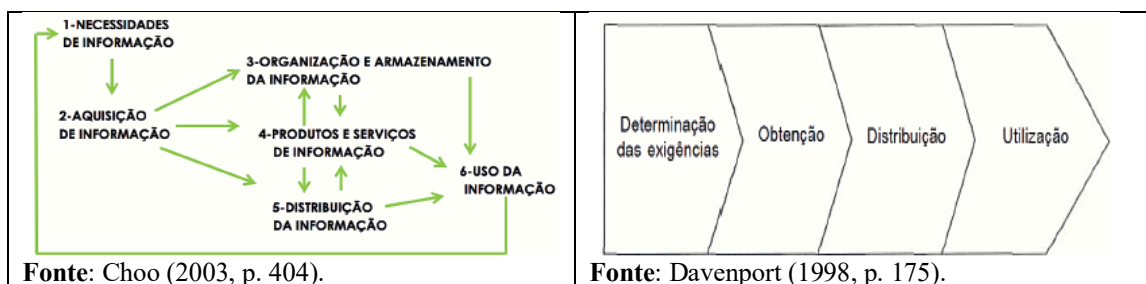
Consolidando, Cronin e Davenport (1991) consideram que a gestão de informação depende de conhecimento codificado em símbolos, normas, algoritmos, para produzir representações formais de entidades de informação, o que permite a automatização de processos, a recuperação de informação e a tomada de decisão.

No nível estratégico, as decisões jamais podem ser tomadas sem uma base factual. Daí a importância da gestão estratégica da informação. Esta deve permitir que essa organização aprenda e se adapte ao ambiente com uma dinâmica acelerada e, dessa forma, tenha chance de atingir os seus objetivos estratégicos.

Corroborando, Taylor e Farrell (1992) referem-se à gestão estratégica da informação numa perspectiva existencial, operacional e de gestão híbrida, entendendo-a como o processo de gerir as necessidades de informação de uma organização, numa abordagem capaz de identificar, coordenar e explorar informações da organização (ou de outra), usando as características dessas entidades para dar valor à informação existente e adquirir vantagens competitivas sobre a concorrência.

Para exemplificar dois autores e poder compará-los, apresentam-se dois modelos convergentes, conforme evidencia a FIG. 3:

Figura 3 – Modelos de gestão da informação



É possível perceber que os dois modelos apresentam as mesmas delimitações em termos de processo. A estratificação é diferente e com nomenclaturas diferentes. Até mesmo pela

cronologia é razoável que o modelo subsequente tenha aprimoramento natural. O cerne dos modelos passa pelo ciclo necessidade/busca/uso. A grande diferença está na etapa 4 do modelo de Choo. Ele trata como “produtos e serviços de informação”, que significa para esse modelo que o produto/serviço deve agregar valor à informação antes da distribuição/uso. No modelo de Davenport essa etapa não é contemplada de forma explícita.

Concluindo a temática nesta tese, mas sem investigar todas as possibilidades de interpretação, Cardoso e Pereira (2005, p. 225) consideram que:

Hoje, a gestão da informação é uma arma estratégica para a competitividade global, pois as pessoas com as novas tecnologias de informação geram resultados melhores; a informatização com reengenharia produz eficácia e a democratização das informações conduzem a uma maior agilidade para os negócios. Daí, a gestão da informação ser vista como estratégica, ao mesmo tempo em que dá maior poder de decisão para as pessoas.

2.4 Estudos de usuários da informação

Uma vez que até o momento só se fala da informação e de sua gestão, cabe a conceituação de um sujeito como usuário da informação vinculada à necessidade e a aspectos de tarefas funcionais.

Sanz Casado (1994, p. 19) define que o usuário é aquele indivíduo que necessita de informação para o desenvolvimento de suas atividades.

Complementando, Costa, Silva e Ramalho (2009, online) comentam que um usuário da informação ou grupo de usuários pode ser definido como aquele indivíduo ou coletivo que, necessitando de informação, utiliza-a.

Já Araújo (2018, p. 39/40) cita que:

Os usuários são estudados enquanto seres dotados de um determinado “universo” de informações em suas mentes, utilizando essas informações para pautar e dirigir suas atividades cotidianas. Uma vez que se verifica uma falta, uma ausência de determinada informação, inicia-se o processo de busca de informação – aí entra a informação, como aquilo capaz de preencher uma lacuna, satisfazer uma ausência.

Fica claro que contexto que envolve o usuário da informação está vinculado a um indivíduo que, ao entender que há uma necessidade, busca resolvê-la, percorrendo um caminho informacional para tal.

Consolidando, Barros (2016, p. 23) atesta que, “por estas definições, pode-se concluir que todos os sujeitos são usuários da informação, uma vez que os indivíduos precisam de arcabouço informacional em seu dia a dia”.

Por sua vez, Ramalho (2012, p. 111) reconhece que a importância de estudos de usuários está em se “[...] traçar o perfil dos usuários da informação e conhecer suas reais necessidades de informação, a fim de atendê-las de forma efetiva”.

Nassif (2013, p. 167) percebe que:

Sendo assim, estudar o comportamento do usuário significa estudar a sua história, as tarefas que desenvolve em um contexto em que ele busca e usa informação e perceber quais são as emoções, sentimentos, crenças e padrões de comportamento que determinam a sua conduta.

Comportamento por definição é o conjunto de procedimentos ou reações do indivíduo ao ambiente que o cerca em determinadas circunstâncias, significando modo de agir, modo de ser. Tranquilamente, esse conceito genérico se aplica ao usuário da informação.

No início dos anos 2000, as publicações de Wilson (2000) deram início a contestações sobre o amoldamento do termo “comportamento informacional” para se referir aos estudos de necessidade, busca e uso da informação. Os argumentos a favor observam que o campo de estudos estava se ampliando e carecia abarcar conceitos sobre necessidades e oferta de informação. Os argumentos desfavoráveis apoiavam-se na ideia de que o termo “comportamento” poderia ser associado inapropriadamente ao paradigma behaviorista da Psicologia. No ponto de vista semântico, o termo seria impróprio, pelo fato de que informação não tem comportamento. Apesar das críticas, a expressão parece ter aquiescência geral pelo uso em títulos de artigos acadêmicos.

Em linhas gerais, os estudos sobre necessidades e uso de informação direcionam investigar como indivíduos buscam informações sobre algo que lhes interessa, que fontes podem ser importantes, bem como as utilizam e para que usam determinada informação. A motivação usualmente é a solução de problemas pelo uso da informação.

A informação, até então algo objetivo, lhe permitia solucionar um *gap* de conhecimento sobre alguma coisa.

Também, os estudos primordiais da cibernética de primeira ordem consideravam que a informação poderia ser estocada, processada e transmitida, garantindo que o conhecimento decorrente resolveria um problema relacionado ao *gap* (BORGES, 2005; SMIT, 2003; SMIT; BARRETO, 2002, p. 22).

Para fins deste estudo, considera-se comportamento informacional o resultado do reconhecimento de alguma necessidade de informação sobre determinado assunto que se queira

ter conhecimento. Dessa forma, o indivíduo realiza vários procedimentos de busca da informação para suprir essa lacuna por meio do uso (WILSON, 1981).

Gasque e Costa (2003, p. 31) afirmam:

A evolução conceitual dos “estudos de usuários” para “estudos de comportamento informacional” reflete a necessidade de se compreenderem os processos em uma perspectiva multidimensional. Isso porque ocorre profunda imbricação na tessitura dos fenômenos, em que vários fatores desempenham papéis decisivos na produção do conhecimento.

A evolução histórica vinculada às primeiras manifestações acadêmicas foi efetivada na década de 1940, na Universidade de Chicago. Na década de 1980, os autores Wilson, Dervin, Ellis, Taylor e Kuhlthau, entre outros, iniciaram os caminhos que hoje se consolidam e explicam a temática.

Na primeira década do século XXI, Ferreira (1996) explicita que as pesquisas passam a ser mais centradas no sujeito como usuário. Há uma abordagem multifacetada, englobando os aspectos sociocognitivo e organizacional; há a compreensão do comportamento informacional como processo em que os indivíduos estão constantemente buscando e usando informações; há mais consistência teórica com o aumento de fundamentação interdisciplinar.

Adentrando na temática de usuários da informação, Gasque e Costa (2003) acreditam que o comportamento informacional envolve os seguintes conceitos: a) necessidade da informação - um déficit de informação a ser preenchido e que pode estar relacionado a motivos psicológicos, afetivos e cognitivos; b) busca da informação - ativa ou passiva – o modo como as pessoas buscam informações; c) uso da informação a maneira como as pessoas utilizam a informação.

Ratificando, Borges *et al.* (2003, p.14) mencionam que:

O relacionamento da Ciência da Informação com as Ciências Cognitivas ocorre no sentido de se compreenderem os processos cognitivos envolvidos no comportamento de usuários de sistemas, de produtos e de serviços de informação. Isto é observado quando a Ciência da Informação tenta descrever as formas através das quais os indivíduos coletam, selecionam e utilizam a informação nos estudos de usuários, por exemplo. A ideia subjacente aos estudos de uso e de usuários de informação é a de que a informação é o elemento gerador da solução de problemas relacionados ao ambiente no qual os usuários atuam. A resolução desses problemas leva o usuário a modificar, ou melhor, a aumentar o seu estoque de conhecimento, pois a informação é o elemento que gera o conhecimento do indivíduo.

González Teruel (2005, p. 76) apresenta uma abordagem sobre este tema em sua obra, na qual discorre acerca dos conceitos de necessidade, demanda e uso de informação e conceitua

como elementos “intrínsecos à dinâmica complexa do comportamento informacional de uma pessoa ou grupo”.

A intenção de uso (necessidade), a forma como busca, como valida, como organiza e como tira proveito (uso) perfazem o ciclo completo do usuário da informação na geração do conhecimento necessário ao estrategista diante do ato decisório.

O estrategista de uma organização, nesta pesquisa, assume o papel de usuário da informação. Discorre-se, então, sobre a temática e seus desdobramentos típicos na Ciência da Informação, porém aprofundando apenas no uso da informação.

2.4.1 Necessidade de informação

1ª etapa de estudos de usuários

A necessidade da informação é outro conceito componente do comportamento informacional do usuário.

Le Coadic (1996) sugere uma tipologia das necessidades fundamentais de informação, qual seja: a) em função do conhecimento, derivada de necessidades do desejo de saber; b) em função da ação, derivada de necessidades exigidas para a realização de atividades humanas (profissionais e/ou pessoais).

É natural que se entenda que as necessidades de informação estão inseridas no escopo do pensamento e da construção de sentidos para alguma ação. Todavia, os caminhos e limitações que envolvem/guam o pensamento e a construção de sentidos envolvem aspectos quantitativos/objetivos, qualitativos/subjetivos e interacionistas/sociais.

Qualquer usuário potencial da informação pode, portanto, após seu próprio reconhecimento de que possui tal necessidade e, adicionalmente, de sua expectativa de ver satisfeita a necessidade, buscar a(s) resposta(s) para ter possibilidade de concluir sua(s) tarefa(s).

A necessidade é algo que surge conforme a interação do indivíduo com o meio. É peculiar ao tempo e espaço vivenciado pelo usuário no cumprimento de seu objetivo.

Ratificando esse enfoque, Wilson (1981) entende que a necessidade é uma experiência subjetiva que ocorre na mente do sujeito que tem uma necessidade.

Ainda Wilson (1981, p. 7) identifica uma questão central para o entendimento das necessidades informacionais, que é “compreender por que o usuário decide procurar uma

informação, para quê ele acredita que essa informação servirá e qual uso é feito dessa informação a partir do momento em que ela é recebida”.

Complementando, existem motivos na origem dos comportamentos informacionais: "por qualquer razão a necessidade de informação deve ter um motivo que ocasiona esse comportamento [*information behavior*]" (WILSON, 1981, p. 6).

Já Silva (2013, p. 31) realça seus aspectos dinâmicos citando que “[...] ela é uma necessidade extensiva, o que significa que a necessidade de informação não é estática, mas produzida dinamicamente”.

É preciso compreender as necessidades do usuário para melhor atendê-las. Interessam, portanto, os estudos de usuários na abordagem centrada no próprio usuário.

2.4.2 Busca da informação

2ª etapa de estudos de usuários

A busca da informação é outro conceito componente do comportamento informacional do usuário. Os principais estudiosos que dedicaram tempo à criação de modelos e análises delineadoras do processo de busca foram Kuhlthau (1991; 1993b), Dervin (1983) e Savolainen, Tuominen e Talja (2005).

Gonzalez Teruel (2005, p. 67) argumenta que o “processo de busca de informação” é definido como a sucessão de etapas pelas quais um indivíduo passa do momento em que sente uma carência informativa, que o impele a resolver um problema, até um momento anterior ao uso dessa informação para a resolução do dito problema.

A busca de informação é orientada por um *gap*, uma falta, uma anomalia na estrutura de conhecimento do indivíduo, que deve ser transposta para que ele tenha acesso às informações necessárias.

Duarte (2012) acentua que a busca por informação refere-se a algo intencional como consequência da necessidade de satisfazer algum objetivo. Durante esse processo de busca, o usuário pode vir a interagir de diversas formas, com diferentes instâncias ou repositórios.

Em relação aos tipos de usuários e suas diferentes abordagens sobre a informação, Figueiredo (1999, p. 20) demonstra que “[...] executivos e gerentes [...] não procuram por dados não trabalhados ou por respostas específicas, mas por opções, pelas escolhas e pelos prós e os contras de cada tomada de decisão”.

A busca usualmente está relacionada a espaços, dispositivos, instrumentos e memória. Todo processo cognitivo no viver do usuário perfaz fontes quando este as experimenta.

2.4.3 Uso da informação

3ª Etapa de estudos de usuários

Numa economia da informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz (MacGEE; PRUSAK, 1994, p. 3)

Nesta pesquisa trilham-se dois percursos: o uso da informação sob o ponto de vista tradicional e o cognitivo (vinculado à Biologia do Conhecer de Maturana).

O uso da informação é outro conceito componente do comportamento informacional e refere-se:

[...] à atividade fim que o indivíduo pretende exercer com a informação que obteve. Seria uma etapa imediatamente posterior à busca, se considerarmos a busca composta por subetapas de recuperação e avaliação da informação recuperada, precedendo o uso (IMMIG, 2007, p. 14).

Avançando no conceito, Le Coadic (1996, p. 39) relata que:

Usar informação é trabalhar com a matéria informação para obter um efeito que satisfaça a uma necessidade de informação. Utilizar um produto de informação é empregar tal objeto para obter, igualmente, um efeito que satisfaça a uma necessidade de informação, que esse objeto subsista (fala-se então de utilização), modifique-se (uso) ou desapareça (consumo).

Baseado nisso, então, o intuito aqui é analisar o uso da informação no ato decisório, sob o ponto de vista do estrategista. Informação de onde quer que venha, no tipo de mídia que vier, mediada e disponível para o usuário cumprir seu objetivo.

Choo (1998) define uso da informação como sendo a interpretação e a análise da informação, independentemente do emprego de recursos para essa análise e/ou suporte da decisão tomada.

Considerando o resultado do uso da informação, Choo (2003, p. 107), afirma que:

O resultado do uso da informação é uma mudança no estado de conhecimento do indivíduo ou de sua capacidade de agir. Portanto, o uso da informação envolve a seleção e o processamento da informação, de modo a responder a uma pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação.

Contemporaneamente, admite-se que há mudança no *status* de conhecimento do usuário, à medida que o indivíduo avança no uso da informação desejada. Sob o ponto de vista da Biologia do Conhecer de Maturana e Varela, essa compreensão está vinculada ao processo cognitivo que ocorre de forma individualizada, como produto de “n” interações com os meios e no decorrer de sua saga experiencial (ontogenia). O simples viver faz com que esse *status* de conhecimento se altere constantemente. Não é uma simples questão de acúmulo de informações na memória.

Em relação às finalidades, Taylor (1991, p. 230) propõe oito classes de usos da informação, quais sejam:

- a) Esclarecimento: para criar um contexto ou dar significado a uma situação.
- b) compreensão do problema: de uma maneira mais específica, para permitir melhor compreensão de um determinado problema;
- c) instrumental: para que o indivíduo saiba o que e como fazer;
- d) factual: para determinar os fatos de um fenômeno ou acontecimento, para descrever a realidade;
- e) confirmativa: para verificar outra informação;
- f) projetiva: para prever o que provavelmente vai acontecer no futuro;
- g) motivacional: para iniciar ou manter o envolvimento do indivíduo, para que ele prossiga num determinado curso de ação;
- h) pessoal ou política: para criar relacionamentos ou promover uma melhoria de *status*, de reputação ou de satisfação pessoal.

Trata-se de uma classificação gerada pela necessidade percebida pelos usuários em determinadas situações. Tipicamente se encaixam no uso estratégico.

Independentemente da finalidade do uso, ao interpretar uma informação para o uso é típico criar no mínimo um significado para tal informação.

Tratando desse enfoque, Choo (2003, p. 415) ressalta que:

[...] o uso da informação é um processo social dinâmico de pesquisa e construção que resulta na criação de significado, na construção de conhecimento e na seleção de padrões de ação. A informação organizacional contém múltiplos significados... é resultado de interpretações cognitivas e emocionais de indivíduos ou grupos.

Não importa se a informação é no meio digital ou físico. Onde ela se aplica e o significado da informação revigoram-se a cada vez que ela chega a um usuário.

Tratando disto, Choo (2003, p. 83) cita:

A informação é fabricada por indivíduos a partir de sua experiência passada e de acordo com as exigências de determinada situação na qual a informação deve ser usada. Um modelo de uso da informação deve englobar a totalidade da experiência humana: os pensamentos, sentimentos, ações e o ambiente onde eles se manifestam. Partimos da posição de que o usuário da informação é uma pessoa cognitiva e perceptiva; de que a busca e o uso da informação constituem um processo dinâmico

que se estende no tempo e no espaço; e de que o contexto em que a informação é usada determina de que maneiras e em que medida ela é útil.

No esforço de unificar conceitos e abordagens, Choo (2003, p. 85) compila num só modelo de uso da informação o pensamento de três autores, como se segue: a) Dervin (1983) - apresenta a abordagem cognitiva de criação de significado desenvolvida e aplicada; b) Kuhlthau (1993) - as reações emocionais que acompanham o processo de busca da informação identificada; c) Taylor (1986) - com as dimensões situacionais propostas do ambiente em que a informação é usada.

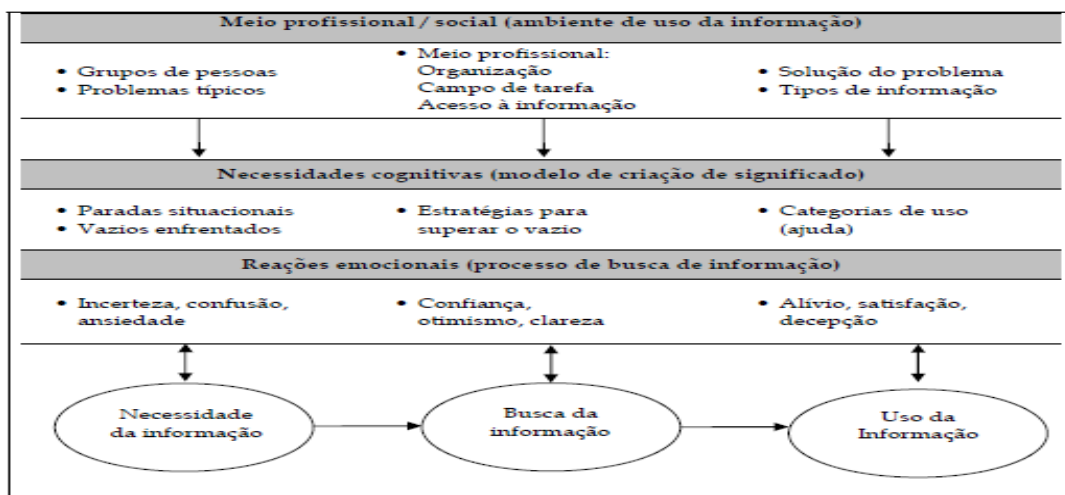
Choo (2003) faz uma tentativa de identificar e relacionar os principais elementos de cada teoria desses autores que influenciam o comportamento do usuário da informação, quando busca e usa a informação.

Nesses três pensamentos distintos há uma forte característica em comum, conforme expõe Choo (2003, p. 85):

As três perspectivas têm em comum o pressuposto de que a informação é construída nos pensamentos e sentimentos dos usuários, e fica disponível na vida e no ambiente de trabalho, cujas condições determinam seu uso e sua utilidade. As três perspectivas contribuem para um melhor entendimento da experiência humana de busca e uso da informação.

O modelo destaca três importantes propriedades da busca e do uso da informação.

Figura 4 - Modelo de Choo (2003) para uso da informação



Fonte: Choo (2003, p. 114).

Percebe-se na FIG. 4: a) meio social ou profissional - conforme o meio onde o sujeito interage pode haver indução ou restrição de certos comportamentos de busca e acesso à informação necessária para o cumprimento da tarefa a que se dispõe; b) necessidades cognitivas

- a busca se perfaz enquanto há vazios de conhecimento. A forma como as pessoas entendem e deliberam sobre seus vazios cognitivos é um caminho de como elas tentam preenchê-los, significando como buscam informações para satisfazer suas necessidades; c) reações emocionais - como a incerteza surge e decresce no curso da busca da informação e como a ansiedade inicial pode ser substituída por uma confiança crescente à medida que a busca prossegue. O estado de espírito com que o indivíduo empreende a pesquisa também pode influenciar a extensão e profundidade da busca. O indivíduo pode, também, ser afetado pela quantidade e pela originalidade da informação encontrada, o que lhe pode gerar estados de alívio, satisfação e/ou mesmo decepção (ANDRADE; NADAES, 2011, p. 210-211).

Complementando a explicação sobre o modelo exposto na FIG. 4, Choo (2003, p. 111) assinala que o modelo mostra que os ciclos de busca e uso da informação estão inseridos num ambiente de processamento da informação constituído das estruturas cognitivas e disposições emocionais do indivíduo e de um ambiente mais amplo de uso da informação, determinado pelas condições do meio profissional ou social em que a informação é usada. Dentro da organização, para determinado tema e situação encontra-se a seguinte situação: cada sujeito apresenta um comportamento organizacional diferente, devido às condições de experiência e trajetória individual de vida.

Saindo desse modelo de Choo, mesclando os temas informação e papel do estrategista, cabe salientar que o papel-chave é dele, pois é ele quem define quais são as suas necessidades informacionais para que estas atendam às suas aspirações e ele possa tomar as melhores decisões possíveis.

Neste ponto, faz-se necessário se estudar os estrategistas como usuários de informação, sob o ponto de vista cognitivo. É mister analisar o uso da informação no ponto de vista das abordagens cognitivistas coerentes com os avanços das neurociências, tais como: essas abordagens, reconhecidas pelo princípio da cognição situada, são citadas por Venâncio e Nassif (2008, p. 96); “Biologia do Conhecer, proposta por Maturana e Varela (1995) e Maturana (1999; 2001); *Enaction*, desenvolvida por Varela, Thompson e Rosch (1993); *Situated cognition*, apresentada por Clancey (1997), e Ecologia da Mente, proposta por Bateson (1972)”.

Nesse rumo, Nassif (2013) expõe:

As abordagens teóricas utilizadas, os métodos e técnicas de pesquisa e os aspectos comportamentais analisados mostram que aspectos devem ser considerados ao se estudar a busca e o uso da informação para tomada de decisão no contexto organizacional, considerando-se questões consideradas cognitivas pelas abordagens contemporâneas, tais como: características pessoais e história de vida, contexto e situações específicas e tarefa, relações, aspectos motivacionais e emocionais

determinantes do comportamento, neste caso relacionados à busca e ao uso da informação para tomada de decisão (NASSIF, 2013, p. 165).

Destrinchando esses fatores destacados, consubstancia-se e explica-se sobre o uso da informação:

a) Características pessoais e história de vida

[...] é quase impossível fazer comparações entre indivíduos em relação ao número de importantes combinações moleculares envolvidas nesta sequência mesmo quando são gêmeos idênticos (EDELMAN, 2000, pp. 257-8).

O viver é individual. Os indivíduos possuem biologia e história próprias e conhecem e aprendem de formas diferentes, pois cada experiência é particular de cada indivíduo (NASSIF, 2013, p. 166).

Dessa forma, uma mesma informação disponível para duas pessoas diferentes certamente será interpretada de forma diferente, tendo possibilidade real e substancial de ser também diferente uma decisão sobre uma mesma questão.

b) Contexto de vida

A experiência de vida é proporcional ao histórico de acoplamentos congruentes de cada estrutura biológica. É ontogênico. E ao longo desse caminho as interações são múltiplas, tais como: família, igreja, empresa, escola, universidade, bairro, amigos.

O mundo em que se vive é o que se constrói a partir das próprias percepções, e é a estrutura que permite essas apreensões. Por conseguinte, o mundo do sujeito é a sua visão de mundo. Se a realidade percebida depende da estrutura - que é individual -, dá-se sentido à informação também de forma peculiar: “o indivíduo vive experiências próprias, condizentes com a sua biologia. O indivíduo só conhece algo ao experienciar esse algo” (NASSIF, 2013, p. 166).

c) Aspectos emocionais

As emoções são um programa de ações fisiológicas vinculadas ao corpo de cada ser (DAMASIO, 2004).

Mas a forma como se lida com cada emoção é peculiar e devida a esses fatores mencionados. O comportamento decorrente é peculiar, e as ações idem. Nessa seara, as crenças entram em cena para balizar o comportamento.

d) Aspectos motivacionais

Motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade [...] origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada. [...] o que motiva alguém hoje pode não motivar amanhã (CHIAVENATO, 2005, p. 242/244).

[...] os aspectos motivacionais surgem, essencialmente, do próprio sujeito, como resultado de sua história de vida suas necessidades de encarar desafios, do lugar reservado ao trabalho em sua vida, o modo como constrói as relações interpessoais, a disponibilidade para construir a carreira e o modo como este se organiza frente a situações não planejadas... a motivação surge a partir da personalidade do indivíduo [...] (BERGAMINI, 1997, p. 32).

A motivação, da mesma forma, está vinculada a aspectos internos exclusivos de cada sujeito.

e) Contexto e situações específicas e tarefas

Em decorrência do viver do indivíduo e do comportamento dos “n” outros sistemas adjacentes, nos quais os acoplamentos podem ocorrer, o contexto também é dinâmico, bem como a forma como as interações afetam pela autoinstrução.

As tarefas e as situações específicas dos domínios de ação configuram o caráter situado da cognição.

Há fatores externos que influenciam o seu comportamento como usuário da informação, uma vez que este participa de diversos domínios de ação, além da cultura organizacional.

Dando embasamento a essas questões cognitivas, Taylor (1986) já ponderava que as necessidades de informação incidiam de dois elementos diferentes entre si, mas interligados: o conteúdo informacional de que se tinha necessidade e os elementos situacionais que influenciam a maneira pela qual a informação é utilizada.

Em relação ao comentário de Taylor, Henrique (2006, p. 48) cita:

Primeiramente, o uso da informação é construído, na medida em que o indivíduo, em suas dimensões cognitiva e afetiva, é o responsável pela maneira pela qual a informação recebe forma e significado. Uma segunda propriedade é representada pelo

fato do uso da informação ter sempre caráter situacional, vale dizer, é influenciado pelo contexto. Finalmente, o uso da informação é dinâmico na medida em que o contexto de uso da informação está sendo constantemente reconstruído pela ação e pela atividade de *sensemaking* do próprio indivíduo.

Aglutinando numa só compreensão, pode-se descrever que a informação é vista como algo construído pelo indivíduo e que só tem sentido quando integrada a um aspecto. O indivíduo é visto como um ser com conhecimento, influenciado por emoções, crenças/valores, com necessidades cognitivas, afetivas e fisiológicas próprias. As necessidades, esquemas de conhecimento e seu ambiente formam a base da busca e do uso da informação (DERVIN, 1989).

Dando fechamento à questão, Taylor (1986, p. 203) prenuncia: “o valor não é inerente nem se encontra implícito na informação. A informação só tem valor em um contexto. O usuário é quem atribui valor à informação”.

Entendendo essas citações, fica evidente que o uso da informação está plenamente vinculado ao que a estrutura do ser vivo aceita do âmbito que o cerca e a agregação de valor à informação também fica a critério desse usuário na consecução de suas tarefas e objetivos.

Na necessidade de abordar os conceitos de tomada de decisão, cabe fazer uma transição para tal. Enveredando pelo assunto do uso da informação como insumo para tomada de decisão, Choo (2003, p. 27) adverte:

[...] sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as organizações não são capazes de perceber a importância e impacto dos seus atos sobre o futuro da organização e sua consequente sustentabilidade.

Evoluindo nessa discussão, vários pesquisadores, como Choo (2003), McGee e Prusak (1994) e Davenport (1998), entre outros, publicaram pesquisas sobre teoria organizacional, em que estudam a interface da informação como insumo para a tomada de decisão.

Choo (2003) define “arenas estratégicas” distintas, nas quais a criação e o uso da informação desempenham papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação de uma organização. Esse autor descreve da seguinte forma as três arenas: a) interpreta a informação sobre o ambiente, de modo a dar significado ao que está acontecendo na organização e ao que ela está fazendo. A criação de significado pode ser afetada por crenças; b) cria, organiza e processa a informação, de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado; c) processa e analisa a informação de modo a escolher e empreender cursos de ação estratégicos apropriados.

As três arenas se mostram, na prática, processos interligados dentro de uma organização. De tal forma essa compreensão é crucial, que Choo, no mesmo livro, afirma que, na prática, a racionalidade da decisão é perturbada pelas limitações do ser humano e idiosincrasias que envolvem as decisões. Em função disso, faz-se necessário o aprofundamento na teoria de tomada de decisão.

2.5 Teoria da tomada de decisão

Como seres humanos, tomar decisões faz parte do cotidiano desde a ancestralidade. A partir das mais básicas necessidades fisiológicas (ou sensações), invariavelmente se esteve envolvido em decisões do tipo: onde, quando, qual e quanto?

Na vida privada, bem como nos ambientes de trabalho, os fatores intervenientes na qualidade da tomada de decisão vêm se multiplicando com o passar do tempo.

As organizações, por mais rudimentares que sejam, vêm se modificando cada vez mais no rumo de uma exacerbada complexidade. A humanidade vem se tornando complexa à medida que os anos passam. As pessoas desenvolvem-se intelectual e a tecnologia evolui. O surgimento do primeiro computador, há mais de seis décadas, certamente foi o fenômeno mais expressivo para alavancar exponencialmente essa complexidade. De lá para cá, as relações entre o ser humano e os estímulos disponíveis para seu uso evoluíram drasticamente, devido principalmente à enxurrada de informações literalmente “no ar”.

O ambiente organizacional mais complexo leva os administradores a reavaliarem constantemente o seu processo decisório para minimizar possíveis impactos de uma má decisão. À medida que o capitalismo vem tomando proporções cada vez mais globalizadas e selvagens, essas relações vêm se tornando complexas na mesma medida, fazendo com que as necessidades dos empresários se acelerem. Resolutividade, rapidez e inovação resumem as características necessárias para a sobrevivência do indivíduo e da organização nesse panorama. O processo de tomada de decisão é e invariavelmente será desafiador, exigindo dos administradores diferentes habilidades humanas. Cada vez mais as pesquisas científicas identificam novos fatores intervenientes, bem como, ao se aprofundarem neles, fica mais evidente que o grau de complexidade da mente humana é um verdadeiro fenômeno. A fronteira do conhecimento sobre a mente cada vez mais se alarga e nos impulsiona nesse rumo.

Ávila-Martinez, Grácio e Alves (2017) aduzem que o indivíduo e os seus processos mentais interagem com a informação nas complexas dimensões da mente, do meio físico, social e cultural.

Independentemente do nível de complexidade, as tomadas de decisões são atividades corriqueiras numa organização. Os resultados são consequência de um emaranhado de fatores inter-relacionados e só podem ser avaliados na pós-implementação, quando, então, a organização pode mensurar seu desempenho.

Solino e El-Aouar (2001) sublinham a relevância das habilidades dos membros da organização, no sentido de escolher a melhor maneira de enfrentar a dinâmica dos mercados, evidenciando o incentivo à criatividade e ao talento, a partir da delegação de responsabilidades de tomadas de decisão a todos os níveis organizacionais, de forma que o desenvolvimento dessas habilidades humanas resulte em vantagem competitiva.

Toda decisão está vinculada a um objetivo, e quando se fala de objetivos estratégicos o grau de impacto de uma decisão equivocada pode ser catastrófico. Nesse ambiente de incerteza (riscos) transita o usuário da informação (o estrategista), tendo como responsabilidades a geração de diferenciais de mercado e, em consequência, a sustentabilidade da organização. É esse usuário que se depara com situações nas quais ele deve decidir sobre um problema ou oportunidade.

2.5.1 Mas, afinal, o que é um problema?

Segundo MacMullin e Taylor (1984), os problemas representam as demandas mais evidentes do ambiente de uso da informação e, quando é possível definir suas dimensões, é também possível inferir sobre as necessidades de informação de forma mais sistemática (tanto do indivíduo quanto da situação em que ele está envolvido). Esses cenários organizacionais afetam diretamente o tomador de decisões (estrategista usuário da informação) e atuam limitando seu desempenho, além das inerentes limitações cognitivas e emocionais. Taylor (1986, p. 24) os denomina de “ambientes de uso da informação”, formados pelos elementos que afetam o fluxo e o uso das informações que chegam, saem ou circulam no interior de qualquer organização.

As dimensões do problema representam as características que preocupam determinado grupo de pessoas e variam de acordo com cada ambiente de uso e com as características e exigências de cada grupo envolvido nesse ambiente (PEREIRA, 2011).

Na mesma direção, Taylor (1986) identifica 11 dimensões dos problemas, dos quais se destacam seis, por estarem vinculados aos riscos estratégicos, como se segue: a) complexidade - trata-se de um problema cuja solução é de complexidade variável, que envolve diversas variáveis e interações entre elas; b) objetivos específicos e/ou amorfos - refere-se a um

problema cujo objetivo/ resultado pode ser medido ou a um problema mais amplo que necessita ser avaliado com medidas aproximadas, representativas do real resultado, sendo este de difícil mensuração; c) compreensão (ou não) de estado inicial - é um problema que permite ao usuário compreendê-lo a partir da observação de suas características básicas e, assim, descrevê-lo passo a passo; ou de um problema cuja compreensão não se dá a partir de características naturais, mas sim da produção de resultados conflitantes e não embasados pelos paradigmas naturais; d) pressupostos acordados (ou não) - um problema que se enquadra (ou é amparado) por paradigmas e pressupostos consensuais ou que não possui apenas um único paradigma ou pressuposto consensual, mas sim paradigmas contraditórios e diferentes; e) pressupostos explícitos (ou não) - um problema cujos pressupostos e informações para sua explicação são explícitos e objetivos ou cujos pressupostos e informações para sua explicação não são explícitos, sendo mais subjetivos e interpretativos; f) risco de grande magnitude (ou pequena) - um problema que representa alto risco e cuja solução demanda alto investimento ou esforço para busca de informações mais precisas; ou de um problema de baixo risco cuja falta de informações para solucioná-lo é até aceitável.

A variabilidade das dimensões, por si só, direciona a alto grau de complexidade e de ínfima linearidade, e isso sem se considerar o mundo da Neurociência/cognição em relação ao sujeito.

Todos os gatilhos do ato decisório, independentemente de qual (se problema ou oportunidade), são dotados de complexidade na adoção das ações necessárias para atingimento do(s) objetivo(s).

2.5.2 O que é uma decisão?

Um dos autores pioneiros nesta temática foi Simon (1955), a partir da teoria da racionalidade limitada.

Simon (1957, p. 198) mostrou que a tomada de decisões numa organização é limitada pelo princípio da racionalidade limitada:

A capacidade da mente humana de formular e solucionar problemas complexos é muito pequena, comparada com o tamanho dos problemas cuja solução requer um comportamento objetivamente racional no mundo real – ou mesmo uma aproximação razoável a essa racionalidade objetiva [...] Simon identifica três categorias de limites: o indivíduo é limitado por sua capacidade mental, seus hábitos e reflexos; pela extensão do conhecimento e das informações que possui; e por valores e conceitos que podem divergir dos objetivos da organização.

Mas essa teoria, hoje em dia, serve apenas como um marco histórico inicial. Para efetuar comparações sobre definições mais modernas, citam-se autores consagrados para tecer comentários acerca dessas comparações:

- a) Mintzberg *et al.* (1976, p. 246) defendem que é o conjunto de ações e fatores dinâmicos que começa com a identificação de um estímulo para a ação e termina com um comprometimento específico para a ação.
- b) Simons e Thompson (1998, p. 7) indicam que é o ato de procurar informações, interpretar essas ações e, baseado nessas percepções, chegar a uma conclusão em relação a uma questão.
- c) Edwards e Fasolo (2001, p.5 82) concluem que é uma escolha irrevogável de uma ação que possui consequências relevantes e um valor.
- d) Harrison e Pelletier (2000, p. 243) expõem que pode significar o início de uma série de ações para atingir algum objetivo ou o julgamento em relação a algo que deva ser feito numa situação após a deliberação em alguns cursos de ação alternativos.
- e) Harrison (1999, p. 9) descreve como um momento em um processo em andamento de avaliação de alternativas para o alcance de um objetivo no qual expectativas sobre um particular curso de ação impelem o decisor a selecionar o curso de ação que mais provavelmente resulte no atingimento do objetivo.

Como uma síntese das diferentes definições dos autores, cabe salientar/inferir:

- a) Há atuação do decisor, bem como impacto desta, conforme ilustrado na FIG. 5;
- b) a decisão pode se desenvolver na forma de um processo;
- c) decisões podem ou não ser rastreáveis;
- d) podem envolver expectativas;
- e) o foco é o atingimento de objetivo(s);
- f) uma decisão pode suscitar outras ações decorrentes necessárias;
- g) há fatores dinâmicos que interferem no curso a ser adotado;
- h) para qualquer decisão, haverá consequências previstas ou não;
- i) podem gerar impactos fora da organização.

Como evolução, Mintzberg, quatro décadas após Simon, trata das contradições do planejamento estratégico e sustenta que as organizações são formadas por elementos não

estáticos e multifatoriais, permeadas por contradições, oposições, conflitos, crises e rupturas. Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) traçam as organizações como sistemas impregnados de processos decisórios. Afirmam que mais crucial que o modelo de decisão é o modo como esse processo ocorre, como se interliga com outras decisões e quais papéis as pessoas desempenham nos fluxos decorrentes. Para os autores, o processo é desestruturado, dinâmico e ocorre sob ambiguidade.

2.5.3 Tipos de tomada de decisão

Em uma organização existem basicamente três tipos de decisões: as operacionais, as administrativas e as estratégicas. Este estudo foca na estratégica, com base em Solino e El-aouar (2001) quando consideram que é ela que faz alusão à relação entre a organização e seu ambiente de atuação e determina os objetivos e metas de desempenho da organização. Apesar de específicas, as decisões são interdependentes e se complementam. Dentro de uma organização nada se faz e se concretiza sem a interação entre os diferentes agentes da organização, responsáveis pelas decisões em seus respectivos nichos de atuação.

Em termos de decisão estratégica, a abrangência de impacto pode ser visualizada conforme a FIG. 5.

Figura 5 – Abrangência de impacto decisório



Fonte: adaptada pelo autor.

2.5.4 Mas, afinal, quem é o estrategista?

Uma pessoa que ocupa uma função de estrategista é aquela que tem por missão primordial coordenar os recursos, de modo a alcançar os objetivos com mais assertividade. Em vez de simplesmente realizar tarefas sem qualquer critério, ela deve encontrar as melhores maneiras de otimizar as atividades, considerando tipicamente os resultados que necessita atingir.

Trata-se da forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, visando manter a competitividade.

O estrategista atua em duas macroáreas de atividade: a) a construção de cenário futuro mais próximo possível do que, de fato, ocorrerá; b) a sugestão de ações para as partes interessadas para que possa aproveitar oportunidades e minimizar riscos - mantendo competitividade e sustentabilidade.

O conceito é cotidianamente utilizado no âmbito corporativo e, de forma geral, refere-se ao planejamento de uma empresa para o futuro. Adotar uma **visão estratégica** significa pensar no rumo de uma instituição, definindo seus objetivos e traçando as ações necessárias para alcançá-los em um tempo determinado.

Decidir focando nos interesses das partes interessadas, porém, buscando incessantemente o atingimento da visão empresarial.

2.5.5 Decisão estratégica

A palavra estratégia provém do grego *strategos*, que significa a ciência de ser um general. No início, estratégia relacionava-se à função de conduzir as forças militares para derrotar o inimigo, mas, mesmo assim, a palavra invariavelmente vinha acompanhada de tópicos de planejamento e tomadas de decisões.

Na verdade, os primeiros estrategistas da história sugeriram nas organizações militares.

Empreendendo um olhar mais abrangente, pode-se mencionar como estrategistas Alexandre Magno, Napoleão Bonaparte, Winston Churchill e outros mais.

Mundialmente famoso, o livro intitulado “A arte da guerra” é um tratado militar escrito durante o século IV a.C. por Sun Tzu. Esse livro é reconhecido, atualmente, como um dos primeiros registros da história sobre o tema estratégia.

A partir do século XX, o mundo empresarial passou a estudar mais profundamente a estratégia, a ponto de fazer uma migração da dimensão militar para as organizações empresariais.

Desde então, o conceito de estratégia vem sendo utilizado de maneira indiscriminada na administração, podendo significar desde um curso de ação formulado para gerar diferencial até a razão existencial de uma organização. Trata-se, portanto, de um conceito de grande emprego acadêmico e empresarial, dotado de grande amplitude e diversificação que, em alguns aspectos são complementares e, em outros, são divergentes.

Como um dos pioneiros a tratar sobre estratégia, Porter (1986) defende que é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, estando sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente (externo e interno). Supõe a descrição dos padrões mais importantes da alocação de recursos e a descrição das interações mais importantes nessa interação com o ambiente.

Ansoff (1990) esclarece que é o conjunto de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Complementando, Mintzberg e Quinn (1991) atribuem a um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.

Convergindo com esses autores listados, Wright, Kroll e Parnell (2000) explanam que são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Como uma síntese, salientam-se aspectos inerentes a essas citações. As estratégias:

- a) Buscam incremento de desempenho organizacional;
- b) direcionam o posicionamento da organização no mercado;
- c) direcionam a organização como um todo para um só objetivo;
- d) moldam a organização ao ambiente em que ela atua;
- e) buscam a sustentabilidade;
- f) traduzem planos da alta direção;
- g) visam ao futuro que a organização quer construir.

Quanto à questão de quem é o estrategista, Simon (1960) pontua que as habilidades importantes para um executivo são aquelas relacionadas à decisão. O poder de decisão dos rumos da organização está centrado na alta administração (ELBANNA, 2006).

Hickson *et al.* (1986) definem a decisão estratégica como sendo aquela tomada pela alta cúpula da organização.

No que se refere às características das decisões estratégicas, realçam-se as seguintes:

- a) Estão associadas a diversos riscos e escolhas (*trade-offs*) (ELBANNA, 2006);
- b) são políticas e estão associadas a altos níveis de incerteza, podendo comprometer os resultados da organização (ELBANNA, 2006);
- c) raramente têm melhor solução, e uma vez tomadas, as ações são de difícil reversão (ELBANNA, 2006);

- d) são aquelas cuja natureza do problema envolve a alocação de recursos em produtos ou oportunidades de negócio (ANSOFF, 1999);
- e) são singulares (não repetitivas) (ANSOFF, 1999);
- f) padrões do passado x visão de futuro: a cultura da organização influencia as decisões estratégicas, por vezes se contrapondo à visão (BARBERO, 2008);
- g) exigem o emprego de *double loop learning* e a incorporação de cultura e de processos que forneçam suporte a decisões de alta qualidade (MATHESON; MATHESON, 1998);
- h) influenciam fortemente os resultados da organização (MATHESON; MATHESON, 1998);
- i) determinantes da direção geral e da viabilidade de uma organização em função das mudanças no ambiente (MINTZBERG; QUINN, 1991).

Como uma síntese dos diferentes pontos de vista dos autores, reforça-se que as decisões estratégicas possuem como características-chave:

- a) Sofrem influência da cultura organizacional (cultura e política): ambiente interno;
- b) devem considerar o ambiente externo;
- c) afetam os rumos e os resultados de forma significativa;
- d) são afetadas pelos processos cognitivos de cada tomador de decisão;
- e) possuem grau de complexidade muito diferente dos problemas operacionais;

A questão que emerge é como o estrategista (usuário da informação) faz a seleção da decisão, considerando todos os fatores ambientais e os intrínsecos à natureza humana.

Simonetto, Lobler e Pereira (2010) documentam que estudos têm revelado que o processo de tomada de decisão não está somente relacionado ao modelo racional. Lindblom (1959) demonstra que o processo de tomada de decisão está baseado em fatores cognitivos e de natureza institucional.

Os fatores que interferem no ambiente externo da organização para a tomada de decisão não serão explorados nesta tese. Apenas se reconhece que há influências. Como foco da pesquisa (problema), explora-se apenas um dos fatores influenciadores: as crenças vinculadas ao estrategista no uso da informação.

Elbanna (2006) deixa claro, quando analisa as características das decisões estratégicas, que estas são impregnadas de incertezas. Tais incertezas estão intimamente vinculadas aos riscos estratégicos.

2.6 Riscos estratégicos

O medo do dano deveria ser proporcional, não apenas à gravidade do dano, mas também à probabilidade do evento.

[...]

Bernoulli e Einstein podiam estar certos quanto ao fato de Deus não jogar dados, mas, aconteça o que acontecer e apesar de todos os nossos esforços, os seres humanos não possuem o conhecimento completo sobre as leis que definem a ordem do mundo objetivamente existente.

[...]

O passado, ou quaisquer dados que optemos por analisar, é apenas um fragmento da realidade [...] nunca temos ou conseguimos adquirir todas as informações de que precisamos para obtermos mesmo grau de confiança com que sabemos [...] (BERNSTEIN, 1997, p. 120)

De acordo com Bernstein (1997, p. 8), “a palavra risco deriva do italiano *risicare* (derivado do latim *risicu, riscu*), que significa ousar. Nesse sentido, então, o risco é uma opção, e não um destino”.

Quando se observa a evolução humana nos tempos, verifica-se que o ser humano usualmente se predispôs a “ousar”. Como prova e exemplo de grandes riscos suportados, têm-se as viagens exploratórias na Antiguidade, as invenções e as grandes obras arquitetônicas.

No nosso dia a dia, correm-se riscos de toda natureza.

A pessoa está sujeita aos riscos inerentes ao meio ambiente, aos sanitários/ assistenciais, ocupacionais, financeiros, reputacionais, de mercado, entre outros. Cada um com suas especificidades e magnitudes correspondentes à situação.

A ideia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco: a noção de que o futuro é mais do que um capricho dos deuses e de que os seres humanos não são passivos ante a natureza (BERNSTEIN, 1997, p. 1).

Ainda, o mesmo autor discorre que hoje, quando investidores compram ações, médicos realizam cirurgias, engenheiros projetam pontes, empresários abrem seus negócios e políticos concorrem a cargos eletivos, o risco é um parceiro inevitável. Contudo, suas ações revelam que o risco não precisa ser tão temido: administrá-lo tornou-se sinônimo de desafio e oportunidade.

Assumindo essa condição como algo plausível, é típico dizer que as organizações atuam em ambientes nos quais fatores como globalização, tecnologia, reestruturação, mercados em fase de transição, guerras, concorrência e ambiente político geram incerteza. A incerteza emana da incapacidade de se determinar com precisão a probabilidade de ocorrência de determinados eventos e impactos a eles associados. A incerteza também é apresentada e criada pelas escolhas estratégicas da organização a cada momento, por isso, saber como identificá-las e tratá-las é crucial para qualquer organização, pois essa competência não é contraída espontaneamente. É

necessário, em organizações que buscam a excelência, incorporar a gestão de risco nos processos decisórios, no desenvolvimento de produtos, em sistemas e processos de cadeia de valor, bem como em qualquer ação de mudança. A mentalidade de riscos deve direcionar a organização, por meio de seus gestores, para um mundo proativo, um mundo onde se pensa preventivamente.

O foco nesta pesquisa é o ato decisório do estrategista, considerando um ambiente de riscos de caráter estratégico.

Ben-Amar, Boujenoui e Zeghal (2014) definem que os conceitos de estratégia e risco são extremamente relacionados na teoria e na prática. Ambos constituem a base para as decisões dentro das organizações empresariais, sendo que os riscos são inerentes a qualquer escolha estratégica. Com base nisso, infere-se que a tomada de decisão por parte do estrategista é uma encruzilhada na sustentabilidade da organização, tendo em vista o tamanho do estrago que uma decisão errada por causar, ou até mesmo a geração de um grande diferencial de mercado ao ser adotada uma oportunidade.

Probabilidades, graus de impacto e uma (no mínimo) ameaça potencial e iminente rondam a cadeira do(s) mais alto(s) posto(s) da organização. Tanto o ambiente interno quanto o externo à organização trazem um dinâmico fluxo de informações no qual o estrategista toma ciência parcial e delibera (ou não), pois a não tomada de ação também é uma decisão. Um viés natural é a tomada de decisão inserir um novo risco no contexto (interno e até mesmo no externo) ou mudar o nível de risco (para algo maior ou menor) até então vigente.

O mundo dos potenciais eventos é o mundo dos riscos. O momento pré-decisão certamente está cercado de fatores influenciadores da qualidade decisória, como, por exemplo: crenças (pessoais e organizacionais), experiência, reconhecimento da situação e qualidade da informação, entre outros menos críticos.

As definições de riscos são muitas e variam conforme a área de enfoque e contexto histórico de desenvolvimento destas. Listam-se algumas, chegando até os mais consensuais no mundo empresarial, tais como:

- a) *The Comitee of Sponsoring Organizations* (COSO, 2017): é a possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos;
- b) Associação Brasileira de Normas Técnicas - Normas Brasileiras - *International Standardization for Organization* (ABNT-NBR-ISO 31.000, 2018): é o efeito da incerteza nos objetivos;

- c) Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2018): é o efeito (positivo ou negativo) da incerteza nos processos, sistemas e decisões, causando variações (esperadas ou inesperadas) em seu desempenho frente aos objetivos das partes interessadas em relação àquela organização.

Percebe-se que há uma convergência para o vínculo entre probabilidades e consequências de um evento potencial. Também é possível notar que há um vínculo com os objetivos da organização e a incerteza perante decisões.

Por um tempo, o conceito de riscos variou de acordo com o país. Alguns países possuíam visão própria sobre riscos e, conseqüentemente, adotavam norma própria para conceituá-los. Outros países adotavam normas de países mais avançados, por mero reconhecimento de valor normatizado. Em 2009, porém, houve consenso mundial acerca de uma só norma que unifica todos os conceitos para riscos. As características da ISO, ao publicar uma norma mundial, fazem com que haja consenso mundial para o conceito e, isso após décadas de tentativas infrutíferas pelos países mundo afora.

Riscos estão claramente associados à tomada de decisões. Há que se notar, no entanto, que decisões são tomadas nos vários níveis de governança de qualquer organização.

Os riscos associados às decisões estratégicas guardam, por motivo óbvio, relação com a abrangência e sustentabilidade financeira. O valor é gerado, conservado ou destruído pelas decisões estratégicas, afetando desde os objetivos estratégicos até a operação cotidiana da organização.

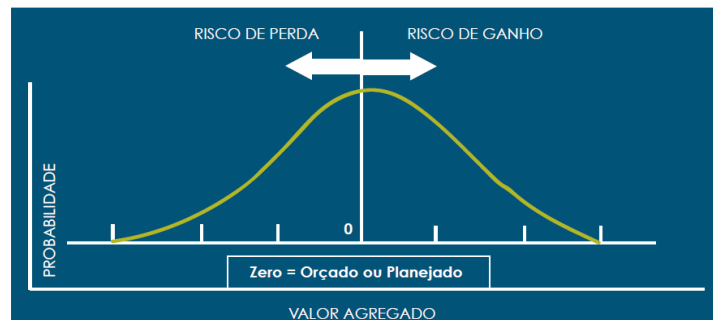
Por outro lado, também as decisões tomadas em níveis mais baixos da estrutura organizacional podem ser muito impactantes para os objetivos estratégicos das organizações, devendo ser considerados para a gestão de riscos.

Enquanto se têm apenas potenciais eventos indesejáveis, nada ainda afetou a sustentabilidade da organização. No coloquial, fala-se que os riscos causaram isso ou aquilo, mas, na verdade, tomando-se o conceito literal, risco não causa algo além de apreensão pelo provável/iminente dano no futuro. O que causa algo é o evento propriamente dito, que deixou de ser potencial para se tornar real, e esse é o ex-risco. Esse algo tem o poder de gerar efeitos positivos e/ou negativos. Não se costuma chamar os efeitos positivos de riscos, sendo muito mais comum chamá-los de oportunidades, sendo que, no âmbito estratégico, denominam-se os riscos negativos de ameaças. Entretanto, perseguir uma oportunidade também envolve riscos que devem ser considerados nas tomadas de decisões.

Conforme Slywotzky e Weber (2007), a meta atual das organizações é identificar as situações de risco, preveni-las e preparar-se para transformá-las, tornando real o potencial vantajoso subjacente ao risco desvantajoso. As organizações que geram os riscos não só os convertem a fim de crescer, como aprendem a mitigá-los no seu negócio, de modo a criar mais diferenciais de mercado e retorno financeiro (SLYWOTZKY; WEBER, 2007).

Como explicitado, a FIG. 6 evidencia essa questão.

Figura 6 - Riscos negativos/ positivos



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2018).

Ratificando, o COSO (2017, p. 10) evidencia:

Os eventos podem gerar impacto tanto negativo quanto positivo ou ambos. Os que geram impacto negativo representam ameaças que podem impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente. Os de impacto positivo podem contrabalançar os de impacto negativo ou podem representar oportunidades, que por sua vez representam a possibilidade de um evento ocorrer e influenciar favoravelmente a realização dos objetivos, apoiando a criação ou a preservação de valor. A direção da organização canaliza as oportunidades para seus processos de elaboração de estratégias ou objetivos, formulando planos que visam ao aproveitamento destes.

O reconhecimento das ameaças e das oportunidades (fatores inerentes ao ato decisório) requer que a alta administração analise as informações em relação aos ambientes interno e externo, utilize seus recursos, bem como ajuste as atividades às mudanças das circunstâncias. O valor é maximizado quando a alta administração estabelece a(s) estratégia(s) e o(s) objetivo(s) a fim de alcançar um ponto de equilíbrio ideal entre as metas de crescimento e de retorno dos investimentos, bem como dos riscos relacionados, além de explorar os recursos com eficiência e eficácia para atingir os objetivos da organização (COSO, 2017).

Nesse conceito de equilíbrio, Padoveze (2012) enfatiza que o foco da gestão de riscos é manter um processo sustentável de criação de valor para os acionistas, uma vez que qualquer negócio está constantemente exposto aos riscos.

Padoveze (2012) classifica o conceito de risco em algumas perspectivas, como se segue:

- a) Oportunidade, estando implícito que quanto mais alto o risco, maior o potencial de retorno e, conseqüentemente, de perda. Assim, a gestão de riscos significa utilizar técnicas para maximizar as oportunidades e minimizar os riscos;
- b) ameaça, estando implícitos eventos potencialmente negativos, como: perdas financeiras, fraudes, danos à reputação, roubo ou furto, morte ou injúria, falhas de sistemas ou demandas judiciais, entre outros; a gestão de riscos significa implantar ações para reduzir a probabilidade de eventos negativos sem incorrer em custos excessivos ou paralisar a organização;
- c) incerteza, relacionada à distribuição de todos os resultados possíveis, sejam positivos ou negativos. A gestão de risco procura reduzir a variância entre os resultados planejados *versus* reais.

Dessa forma, fica evidente a íntima relação da decisão estratégica com a gestão dos riscos.

Seif (2008) explica que esse conceito é detalhado pela sua observação de que probabilidades *a priori* e estatísticas refletem “incerteza mensurável”, que se distinguem da “incerteza imensurável”, a qual pode, na melhor das hipóteses, ser antecipada, mas sem poder ser associada a probabilidades. Para preservar a distinção entre a incerteza mensurável e a imensurável, é comum usar o termo “risco” para designar a primeira e o termo “incerteza” para a segunda.

Apoiando, Morgan e Henrion (1990) atestam que os riscos são eventos sobre os quais se pode refletir em termos de serem passíveis de ocorrer, enquanto a incerteza é o domínio do imprevisível, daquilo sobre o qual naquele momento não se podem elaborar previsões.

Já Bernstein (1997, p. 58), adicionando um fator crítico na tomada de decisão e gestão de riscos, comenta que a teoria forneceu uma medida da probabilidade em termos de números exatos, sendo isso um rompimento fundamental com a tomada de decisões baseada em graus de crença.

2.6.1 Ideologia da gestão de riscos

A ideologia de gestão de riscos de uma organização “X” é concebida pelo conjunto de crenças e atitudes compartilhadas que caracteriza a maneira pela qual a organização pondera os riscos em tudo aquilo que faz, do desenvolvimento e da implementação de estratégias às suas

atividades do dia a dia. Sua ideologia de administração de riscos é espelhada nos seus valores, influencia a sua cultura e seu estilo de funcionamento, bem como a forma com que os elementos da gestão de riscos são aplicados e identificados, seus critérios de tolerância e a forma pela qual são administrados.

Nesse momento, faz-se necessário introduzir mais alguns conceitos sobre a governança e a gestão de risco.

2.6.2 Gestão de riscos empresariais

O interesse no gerenciamento de riscos foi fortemente intensificado nas últimas décadas, principalmente motivado por escândalos de fraudes em grandes companhias americanas, bem como quebras de negócio no início do século XXI e o evento terrorista em 2001 - New York, o que tornou cada vez mais intensa a necessidade de uma capacidade sólida de identificar preventivamente, avaliar e administrar os riscos envolvidos nos negócios.

Emblemsvåg e Kjølstad (2002) informam que as organizações enfrentam incertezas cada vez mais dinâmicas e globais, e o desafio de seus estrategistas é determinar até que ponto podem aceitar essas incertezas, que representam riscos e oportunidades. Para esses autores, o gerenciamento do risco é definido como a exposição à chance de perda ou ganho. Dessa forma, então, apreende-se que a grande tarefa do estrategista está vinculada à criação e à proteção de valor.

Gerir os riscos, numa organização, é fundamental para a minimização de perdas e obtenção de vantagens no mercado. Buscando uma consolidação de entendimento e comparação, cabe apresentar conceitos fundamentados nas duas mais importantes referências mundiais sobre o tema, como se pode conhecer nos trechos a seguir:

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos (COSO, 2017, p. 13).

Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos (ABNT NBR ISO 31.000, 2018, p. 1).

Comparando esses conceitos, tem-se a comentar:

O COSO apresenta um conceito detalhado e direcionado à estratégia e seus objetivos, englobando responsabilidades e limites de aceitabilidade. Por sua vez, a ISO apresenta um

conceito lacônico e genérico, dificultando o direcionamento de aplicação estratégica, porém de aceitação mundial.

Em decorrência desses conceitos, detalha-se, a seguir, a gestão.

O gerenciamento de riscos estratégicos requer:

- a) Otimizar as decisões de resposta aos riscos;
- b) reduzir surpresas e prejuízos operacionais;
- c) identificar e administrar os riscos inerentes aos empreendimentos;
- d) fornecer respostas integradas aos diversos riscos;
- e) aproveitar as oportunidades;
- f) melhorar a alocação de capital;
- g) otimizar o apetite a risco vinculado à estratégia.

Razali e Tahir (2011) explicitam que o gerenciamento de riscos significa não apenas identificar e avaliar riscos que podem afetar individualmente a realização dos objetivos da organização, mas também sua abordagem geral e a implementação de estratégias para a organização como um todo. Em outras palavras, pode ser definida como uma abordagem global e integrada, a partir da qual uma organização, qualquer que seja seu setor econômico, avalia, controla, opera, financia e supervisiona riscos, de onde eles vierem, a fim de alcançar seus objetivos e aumentar seu valor em curto e longo prazo para suas partes interessadas.

Afinal, há uma relação de causa e efeito notória entre o operacional e o estratégico.

2.6.3 Ambiente de gestão estratégica

No entendimento de Padoveze (2012), no ambiente estratégico o sistema de informação estratégica é subdividido em alguns subsistemas, quais sejam: a) cenários empresariais, em que as informações do mercado, economia, dos concorrentes e legislações, estão disponíveis; b) sistema de acompanhamento, cujas projeções dos dados internos e externos são realizadas, os indicadores-chave são monitorados, bem como o êxito da visão e objetivos estratégicos; c) gestão de riscos, na qual há identificação, mensuração e controle das ameaças e oportunidades que podem afetar a consecução dos objetivos.

É nesse meio que há a convivência com riscos que fazem parte da rotina de qualquer estrategista. É comum se ouvir dizer que quanto mais alto o risco imposto/aceito, maior o retorno financeiro decorrente.

Entre todos os riscos empresariais, Slywotzky e Drzik (2005) consideram o do tipo estratégico como “o maior risco de todos”. Torna-se, então, interessante a exploração mais aprofundada dessa questão.

2.6.4 Gerindo riscos estratégicos

O COSO (2017) apregoa que um desalinhamento entre a estratégia e a visão empresarial pode fazer com que a organização não obtenha sucesso. Toda escolha estratégica tem a capacidade de agregar riscos de diversas naturezas e criticidade, podendo gerar um desastre se não gerenciado sem um comportamento proativo. Ou seja, o perfil de riscos muda a cada mudança de caminho (estratégia). As implicações podem ser imprevisíveis e/ou extremamente críticas.

A FIG. 7 exibe essas considerações na missão, visão e valores.

Figura 7 - Vínculos entre estratégias, identidade organizacional e riscos



Fonte: COSO (2017).

O gerenciamento de riscos corporativos, como deve ser praticado, possibilita que as organizações identifiquem e avaliem as estratégias definidas, de forma a minimizar a probabilidade de insucesso. O COSO (2017) prevê que, ao se definir uma estratégia, os riscos embutidos devem ser avaliados, fazendo com que o gerenciamento de riscos corporativos aprimore a seleção da estratégia a cada ciclo. A escolha de uma estratégia exige uma tomada de decisão estruturada que analise os riscos e alinhe os recursos com a missão e a visão da organização. O gerenciamento das estratégias ocorre pela mensuração do desempenho de cada objetivo estratégico com base em indicadores estratégicos.

2.6.5 Objetivos estratégicos

A visão de futuro de uma organização estabelece, em sentido mais amplo, aquilo que a organização deseja alcançar num espaço de tempo determinado. É o maior resultado almejado, e os objetivos estratégicos devem possuir a capacidade de torná-lo realidade.

Embora a missão e os valores de uma organização geralmente sejam muito menos dinâmicos, a(s) estratégia(s) e muitos de seus objetivos são mais dinâmicos e devem se ajustar às condições internas e externas presentes, como pode ser entendido na FIG. 8.

Figura 8 – Dinamismo dos objetivos estratégicos



Fonte: Mintzberg, Joseph e Bruce (2000) - adaptado pelo autor.

À medida que as condições do ambiente interno e/ou externo se modificam, os objetivos estratégicos são realinhados dentro da organização. Muitos são descartados, outros surgem pela variação do ambiente, mas, na realidade, os efetivados são o resultado dessa variação. Estes, uma vez definidos, representam os caminhos que a alta direção escolheu para o atingimento da visão empresarial. O monitoramento constante do grau de êxito de cada objetivo estratégico está intimamente vinculado aos riscos atrelados, uma vez que o insucesso invariavelmente estará atrelado a no mínimo um risco.

Para entender claramente a seara de atuação do estrategista em torno dessa realidade, é preciso discorrer sobre os riscos inerentes à função.

2.6.6 Tipologia de riscos

Atualmente, com riscos cada vez mais complexos e inter-relacionados, os executivos seniores precisam mobilizar vastos recursos e reservar mais tempo para identificar toda uma gama de riscos antes de prosseguir com a avaliação e escolher uma solução para gerenciá-los. Na fase de identificação, eles geralmente contam com uma classificação por categoria (BEN-AMAR; BOUJENOUI; ZEGHAL, 2014).

Caldwell (2012) faz uma distinção entre várias categorias de riscos, tais como: estratégico, operacional, financeiro, liderança e perda de reputação. Lajili e Zéghal (2005) sugerem uma proposta de maior classificação, especificando o conteúdo detalhado de cada categoria de risco identificada (financeira, de mercado, ambiental, regulação, operacional, fornecedores, recursos naturais, políticos, tecnológicos, climáticos, sazonais e riscos cíclicos). Pode-se afirmar que todas essas variações são aplicáveis, mas conforme a natureza da empresa. Por exemplo, adota-se como risco ambiental muitíssimo baixo para uma empresa que opera por meio de processos em escritórios ou atribuir riscos sanitários para uma indústria de aço.

Dando sequência às definições, mas saindo dos autores acadêmicos, existe uma organização com notória especialização na temática excelência e estratégia, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Em se tratando de riscos estratégicos, a FNQ (2016) define uma tipologia para riscos organizacionais, quais sejam: a) estratégico - são aqueles que estão estreitamente relacionados aos objetivos estratégicos e à visão de uma organização; b) mercado - a possibilidade de ocorrerem perdas devido à flutuação nos valores de mercado, como variação cambial e taxas de juros, é entendida como riscos de mercado; c) *compliance* - é o risco das sanções legais ou regulatórias que a organização pode sofrer devido ao não cumprimento de leis, normas e procedimentos; d) reputacional - está relacionada à associação da imagem da organização com atividades tidas como indevidas. Trata-se do capital intangível que identifica a organização no mercado; e) financeiro - diz-se daquilo que está relacionado a valores econômicos e financeiros. Refere-se às hipóteses de o resultado de uma operação vinculada às finanças não ser o previsto/almejado.

Considera-se que a tipologia FNQ é adequada aos propósitos desta tese, pois é uma compilação de compreensões de organizações de excelência ganhadoras do Prêmio Nacional da Qualidade. Existem outras fontes de riscos, porém não são do cotidiano estratégico, como, por exemplo, os riscos operacionais, ambientais, assistenciais ou os ocupacionais.

Uma vez definida a tipologia dos riscos, cabe explorar a sua composição.

2.6.7 Composição de um risco

Risco é normalmente expresso em termos de componentes, cabendo detalhar, como se segue: a) fonte de risco - elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial para dar origem ao risco; b) evento - ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias; c) consequência - resultado de um evento que afeta os objetivos; d) probabilidade - chance de algo acontecer de forma que afete os objetivos (ABNT: NBR ISO 31.000:2018).

Usualmente essas são as variáveis que o estrategista deve(ria) compreender para o ato decisório, e isso, independentemente do tipo de informação (externa ou interna).

Nem sempre, porém, o estrategista dispõe da compreensão dessas variáveis, mas, mesmo que disponível essa compreensão, resta uma atitude de arrojo decisório (alternativa selecionada). Essa atitude é denominada de apetite por correr riscos.

2.6.8 Apetite e tolerância pelos riscos

Todo tomador de decisão é um proprietário de risco(s). Ou seja, um usuário da informação com responsabilidade e autoridade para gerenciar um risco (no mínimo).

Ao tomador de decisão restam duas atitudes perante o risco: ou decidir pela melhor resposta (avaliação) e gerar valor ou afastar-se do risco.

O apetite pelo risco é a quantidade de efeitos indesejáveis, no sentido mais amplo, que uma organização ou o tomador de decisão está disposto a aceitar em sua busca para agregar valor. O apetite por risco espelha toda a ideologia administrativa de uma organização e, por sua vez, afeta sua cultura e seu estilo operacional. O apetite pelo risco está diretamente relacionado à estratégia da organização e é considerado na ocasião da definição dos objetivos estratégicos, visto que estes expõem a organização a diferentes níveis de magnitude de efeitos, podendo o resultado gerar uma catástrofe ou um salto empresarial. O gerenciamento destes ajuda a administração a selecionar uma resposta capaz de alinhar a criação de valor desejado com o apetite pelo risco.

A alta administração considera o apetite pelo risco ao alinhar sua organização, seu pessoal e seus processos e prepara a infraestrutura necessária para responder e monitorar riscos com eficácia⁴. Em contrapartida, associada aos objetivos da organização, a tolerância a riscos

⁴ Eficácia: extensão na qual atividades planejadas são realizadas e resultados planejados são alcançados. Fonte: ABNT NBR ISO 9001:2015.

representa o nível aceitável de variação em relação à meta para o cumprimento de um objetivo específico.

Nesse processo, invariavelmente é admitido determinado nível de tolerância, bem como de apetite, fortemente ligados às crenças organizacionais que influenciam (ou influenciaram) a cultura da organização, bem como as crenças pessoais do estrategista no instante da opção pela alternativa.

Ben-Amar, Boujenoui e Zeghal *et al.* (2014, p. 3) preconizam:

Não há dúvida de que existe hoje uma relação entre o crescimento de uma organização, os riscos envolvidos e os resultados obtidos. Consequentemente, os executivos seniores são chamados a identificar e avaliar riscos e estabelecer níveis aceitáveis que possam ser compatíveis com os objetivos da organização.

A tolerância ao risco é o nível de variação aceitável quanto à realização de determinado objetivo. Ao definir a tolerância a risco, a administração considera a importância relativa dos objetivos associados e alinha o seu conjunto ao apetite por risco. Uma decisão estratégica cujo resultado esteja dentro dos parâmetros de tolerância aos riscos possibilita à alta administração um grau mais elevado de confiança, para que os seus objetivos possam ser atingidos.

O passado abre portas para o aprendizado, desde que as informações disponíveis sejam de qualidade e possam ser compiladas e disponibilizadas tempestivamente. Mas quanto ao futuro, o sistema de crenças do estrategista e da organização entra no circuito. Os resultados do passado podem reforçar/atenuar as crenças.

Dando fecho no assunto, Moraes (2021, p.315) conclui:

[...] as crenças parecem ser responsáveis pela maneira como se percebem e interpretam os fatos, sistemas e processos. Elas parecem agir como “ideias organizadoras” que ajudam a estruturar o que se vê e no que se presta atenção. Assim, é possível que sejam responsáveis por preparar a experiência e conduzir as intenções e ações com base no que se aprendeu ou experimentou no passado.

2.6.9 Futuro versus passado

No jogo estratégico, invariavelmente haverá uma série de questionamentos, tipo: querendo evitar algo indesejável no futuro, como identificar e quantificar o nível de risco envolvido? Como usar o passado como fonte de informação? Como aprender com os fatos do passado? Até que ponto pode-se confiar no que se sabe ou tem a dispor? O que de novo pode acontecer? O quanto se pode atribuir de confiança às evidências? Como o passado pode ajudar na mudança das crenças que fizeram com que determinado risco fosse menosprezado?

Bernstein (1997, p. 6) adverte sobre uma polêmica existente na sustentação das teorias e modelos relacionados à tomada de decisão que jamais foi resolvida e que se individualiza pela existência de uma:

[...] tensão persistente entre os que afirmam que as melhores decisões se baseiam na quantificação e nos números, sendo determinadas pelos padrões do passado, e os que se fundamentam nas decisões com graus de crença mais subjetivos sobre o futuro incerto.

Quanto ao futuro, Keynes (1964) pressupõe que, ao decidir, um estrategista crê, em elevado grau, que suas proposições estão certas. Crê, principalmente no presente, que aquilo que ele espera, como provável no futuro, efetive-se. A isso Keynes (1964) denominou de estado de confiança do empresário. O estado de confiança é justamente o grau de crença racional do empresário sobre a validade futura de suas proposições e decisões presentes (no próximo item do Referencial Teórico será explorado em mais profundidade).

Bernstein (1997, p. 70) ratifica:

Eis outra grande inovação: a ideia de que tanto a gravidade como a probabilidade devem influenciar uma decisão. Poderíamos inverter essa asserção e afirmar que uma decisão deve envolver a força de nosso desejo de um resultado específico, assim como o grau de nossa crença na probabilidade daquele resultado.

Tudo isso está em jogo na cabeça do estrategista, como aspectos existentes e/ou necessários.

Para Bernstein (1997, p. 6), a questão reduz-se à extensão com que o passado determina o futuro.

Não podemos quantificar o futuro, por ser desconhecido, mas aprendemos a empregar os números para esquadrihar o que aconteceu no passado. Mas até que ponto devemos confiar nos padrões do passado para prever o futuro? O que é mais importante quando enfrentamos um risco: os fatos como os vemos ou nossa crença subjetiva no que se oculta no vazio do tempo? A administração do risco é uma ciência ou uma arte? Conseguiremos determinar exatamente a linha divisória entre as duas abordagens?

Percebe-se que, com o passar do tempo, a discussão entre a quantificação baseada nas observações do passado e os graus subjetivos de crença auferiu cada vez mais notoriedade.

Bernstein (1997, p. 48) observa que a probabilidade sempre teve esse duplo significado, um voltado para o futuro, o outro como interpretação do passado, um preocupado com nossas opiniões (baseadas em crenças), o outro preocupado com o que realmente se sabe. No primeiro sentido, probabilidade significa o grau de crença ou a demonstração de uma opinião, isto é, a

visão não matemática da probabilidade, por ser subjetiva. No segundo sentido, resta caminhar pelo lado matemático (estatístico), por ser objetivo.

Por outro caminho, Simon (1965) analisa que a decisão, de modo genérico, possui dois objetos: a ação do momento e a descrição de um futuro. A ação do momento recomenda um estado de situações futuras e guia uma conduta em direção à alternativa selecionada. A descrição de um estado futuro pode direcionar para uma escolha certa ou errada, ou seja, tipicamente há uma incerteza em qualquer opção. Ainda, o mesmo autor segue dizendo que as decisões são tomadas sob diversas condições de certeza ou de incerteza. A respeito das decisões tomadas sob certeza, o estrategista, no ato decisório, usualmente tem ciência das consequências ou resultados de todas as alternativas, sendo assim, pode escolher a melhor (ou até mesmo a que não seja tão ruim) entre as alternativas disponíveis.

Stephen e Coulter (1996) reforçam:

A situação ideal para a tomada de decisões é a de certeza, ou seja, o administrador pode tomar decisões precisas, pois o resultado de cada alternativa é conhecido. Com relação às decisões tomadas sob condições de incertezas, os resultados são desconhecidos e gerados sob probabilidades, onde o decisor tem pouco ou nenhum conhecimento das informações que formam as alternativas. Na tomada de decisão com risco, todas as alternativas têm um resultado específico e são projetadas sob probabilidades conhecidas. O tomador de decisão conhece todas as alternativas e sabe que o risco é inevitável.

Em muitos casos, conforme Hammond, Keeney e Raiffa (2006), uma decisão ruim é consequência do modo como foi tomada, ou seja, sem definição clara de alternativas, sem todas as informações necessárias, sem cálculos de custos e benefícios, sem até mesmo a identificação do leque de riscos envolvidos. Na maioria das vezes, o erro não está na decisão, mas na cabeça e no estilo de quem a toma. Crenças arraigadas demais atuam em contrário e geram menosprezo pelos riscos vinculados.

Henriques (2000, p. 362) escreveu como outro viés:

De um modo geral, ao tomar uma decisão, temos diante de nós um grande número de alternativas, nenhuma das quais é comprovadamente mais “racional” do que as outras, no sentido de que podemos organizar em ordem de mérito a soma agregada de benefícios a serem obtidos a partir das consequências completas de cada alternativa [...] e necessariamente fazemos, então, por motivos de outra natureza, que não são “racionais” no sentido de serem preocupados com a avaliação das consequências, mas são decididas por hábito, instinto, preferência, crenças arraigadas, desejo, vontade, etc.

O irracional está presente o tempo todo nos nossos pensamentos, pois tipicamente haverá um subconsciente atrelado ao ser humano. Contudo, essa posição que considera o

homem como inteiramente racional já tinha sua discussão iniciada nas proposições de Freud (faz um século) quando concluiu que nós nem sempre estamos no controle de nossa mente, a qual, muitas vezes, é administrada pelo nosso inconsciente, cuja influência pode intervir na nossa percepção. E se afeta a percepção, afeta a emoção, que afeta a ação.

Dobay (2014, p. 1) complementa:

[...] um resultado muito presente é o contraste entre a maneira como pessoas deveriam tomar decisões e a maneira como realmente tomam decisões. Um dos problemas por trás disso é a suposição (errônea) de que pessoas tomam decisões de maneira racional; pelo contrário, crenças, vieses e preocupações pessoais podem afetar tanto o julgamento das opções disponíveis quanto a decisão em si.

Além do exposto, ainda existe a força da cultura organizacional limitando (ou incentivando) as alternativas disponíveis.

Por sua parte, Henriques (2000) verifica que é a partir da crença que podemos definir as imagens sobre o futuro e o estado de confiança que assegure as âncoras para as ações racionais submetidas à incerteza.

2.7 Visão de mundo

2.7.1 Contextualização

Capra (1996, p. 39) reconhece por **sistema** “um todo integrado cujas propriedades essenciais surgem das relações entre suas partes”. Por sua vez, pensamento sistêmico refere-se à compreensão de um sistema dentro de um todo maior. De acordo com a visão sistêmica, as propriedades essenciais de um organismo encontram-se no todo e decorrem das relações entre suas partes, sendo compreendidas a partir da organização do todo, dentro de um contexto mais amplo.

Antes de expormos sobre a Biologia do Conhecer, cabe trilhar um caminho conceitual de base.

2.7.2 Teoria geral dos sistemas (TGS)

A TGS foi formulada em 1968, a partir dos estudos do biólogo Karl Ludwig von Bertalanffy, tendo sido posteriormente explorada nos avanços da cibernética.

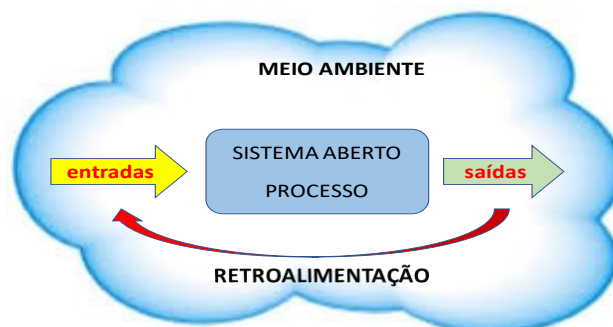
Bertalanffy é comumente reconhecido como o autor da primeira formulação de um arcabouço teórico abrangente descrevendo os princípios de organização dos sistemas vivos e dissertando sobre os primeiros artigos sobre sua "teoria geral dos sistemas". Ele reconheceu que os sistemas vivos são sistemas abertos que operam afastados do equilíbrio e estudou cuidadosamente seus processos de autorregulação e de retroalimentação. O autor dedicou-se a substituir os fundamentos mecanicistas da ciência pela visão holística. A teoria geral dos sistemas é uma ciência geral de "totalidade", tendo sido considerado como uma concepção vaga, nebulosa e semimetafísica. Não obstante essa visão de uma futura teoria formal, Bertalanffy (1968, p. 37) procurou estabelecer sua teoria geral dos sistemas sobre uma sólida base biológica, opondo-se à posição dominante da Física dentro da ciência moderna e enfatizou a diferença crucial entre sistemas físicos e biológicos.

Como premissas básicas dessa teoria, Bertalanffy (1968) estabeleceu:

- a) Um sistema é um conjunto de partes interdependentes, apesar de ter um mesmo objetivo;
- b) as funções de um sistema dependem de sua organização, podendo a modificação de uma parte afetar todo o resto;
- c) para entender a realidade é necessário analisar não apenas os elementos isolados, mas também as suas interdependências. Um sistema tem de se adaptar às mudanças e manter o equilíbrio, e isso é denominado de homeostasia;
- d) a retroalimentação é o procedimento onde parte do sinal de saída é utilizada como parte do sinal de entrada desse mesmo sistema, o que permite a autorregulação;
- e) o ambiente de um sistema é um conjunto de elementos externos que não fazem parte do sistema, mas que podem produzir mudanças ou influenciar o estado do sistema.

A imagem que evidencia essa lógica está exposta na FIG. 9.

Figura 9 - Representação gráfica da TGS



Fonte: Bertalanffy (1968) - adaptada pelo autor.

As entradas (*inputs*) especificam e determinam a única forma pela qual transformações da estrutura podem acontecer. Essas modificações (perturbações), segundo Maturana e Varela (1995), não especificam quais transformações irão ocorrer. Apenas dispara um efeito que é definido pela estrutura do ser vivo envolvido. Essa mudança é peculiar e única, se ajustando à medida que a retroalimentação gera a autorregulação.

Assim, de acordo com Vasconcellos (2010), a mudança permanece ininterrupta, enquanto os sistemas se autorregulam e se retroalimentam.

2.7.3 Auto-organização

Antes de discorrer sobre auto-organização, deve-se entender a importância do padrão de organização. Entendido por Capra e Luisi (2014) como a configuração de relações características de um sistema em particular, muito rapidamente tornou-se o foco explícito do pensamento sistêmico e se manteve como um conceito essencial desde então. O entendimento do padrão de auto-organização é a chave para se entender a natureza essencial da vida.

A chave para uma teoria abrangente dos sistemas vivos está na síntese dessas duas abordagens muito diferentes: o estudo da substância (ou estrutura) e o estudo da forma (ou padrão).

Capra (1982, p. 248) afirma que “a essência da vida é a auto-organização.”

Pode-se aludir que essa citação significa que um sistema vivo se mantém, se renova e se transcende sozinho. Um sistema vivo, embora dependa do ambiente, não é determinado por ele. O estudo do padrão tem importância fundamental para a compreensão dos sistemas vivos, porque as propriedades sistêmicas, como visto, surgem de uma configuração de padrões ordenados. Propriedades sistêmicas são propriedades de um padrão e Haselager (2004, p. 225) enuncia:

A TGS e a auto-organização são muito importantes para a cognição, exatamente porque são adequadas para analisar estes processos interativos dinâmicos. [...] sistemas auto-organizados mostram uma tendência para estabelecer ordem: os componentes interagem simultaneamente e produzem padrões de comportamento num plano mais geral. Estes padrões são o resultado das interações dos componentes do sistema (entendemos, neste contexto, que o sistema inclui aspectos do cérebro, corpo e do ambiente). Uma vez estabelecido, o padrão de ordem subjuga o comportamento dos componentes. Tal perspectiva caracteriza o comportamento como um padrão auto-organizado, emergindo das interações entre os componentes do sistema.

A característica central de um sistema autopoietico está no fato de que ele passa por contínuas mudanças estruturais enquanto preserva seu padrão de organização (CAPRA, 1982, p. 223).

Os componentes da rede produzem e transformam continuamente uns aos outros, e o fazem de duas maneiras distintas. Um tipo de mudanças estruturais são mudanças de autorrenovação. Todo organismo vivo renova continuamente a si mesmo, com células parando de funcionar ou, gradualmente e por etapas, construindo estruturas, e tecidos e órgãos repondo suas células em ciclos contínuos. Não obstante essas mudanças em andamento, o organismo mantém sua identidade, ou padrão de organização global. O segundo tipo de mudanças estruturais num sistema vivo são mudanças nas quais novas estruturas são criadas (novas conexões na rede autopoietica).

Capra (1996, p. 103) completa que a auto-organização emergiu como a concepção central da visão sistêmica da vida e, assim como as concepções de retroalimentação e de autorregulação, está estreitamente ligada a redes, o que denota que o padrão da vida é um padrão de rede capaz de auto-organização.

Chegando à Biologia do Conhecer, Maturana e Varela abriram as portas do mundo científico para a compreensão da vida ao pensarem nos processos internos que se realizam dentro do próprio sistema como estrutura fechada.

2.8 Biologia do Conhecer

O terceiro movimento no histórico das ciências cognitivas é o iniciado a partir dos trabalhos de Humberto Maturana e Francisco Varela, biólogos chilenos que propuseram, em 1970 e 1973, a biologia da cognição e o conceito da autopoiese como uma ideia necessária e suficiente para o entendimento dos sistemas vivos. Varela foi aluno de Maturana e trabalhou com Gregory Bateson. Ambos foram amigos e colegas de Heins Von Förster. São, então, esses dois pesquisadores herdeiros diretos dos pais da cibernética da primeira e da segunda ordem. E com o conceito da autopoiese eles se sobrepõem tanto com uma quanto com a outra, sem perder vários ensinamentos advindos de ambas.

A aplicação do conceito da autopoiese hoje no mundo é bastante significativa e é a base do processo de viver. É também considerada como auto-organização.

2.8.1 Autopoiese

Autopoiese ou *autopoiesis* (do grego *auto* "próprio", *poiesis* "criação") é um termo criado na década de 1970 pelos biólogos e filósofos chilenos Francisco Varela e Humberto

Maturana para designar a capacidade dos seres vivos de produzirem a si próprios (auto-organizadores).

Maturana (2006, p. 71) faz a seguinte afirmação:

As mudanças que em nós ocorrem, sob a forma de mudanças estruturais, são determinadas em nossa estrutura interna, impulsionadas pelas nossas interações com o meio, por meio da homeostase em congruência com este, em um devir⁵ de contínua mudança estrutural.

É dessa dinâmica estrutural de mudanças contínuas de componentes que se tem a formulação do conceito fundamental de *autopoiesis*.

Es esta condición de continua producción de sí mismos, a través de la continua producción y recambio de sus componentes, lo que caracteriza a los seres vivos y lo que se pierde en el fenómeno de la muerte. Es a esta condición a la que me refiero al decir que los seres vivos son sistemas autopoieticos y que están vivos sólo mientras están en autopoiesis (MATURANA, 2006, p. 71).⁶

A dinâmica da autogeração foi identificada como uma das características fundamentais da vida por Maturana e Varela. Essa é a chave da definição sistêmica da vida: as redes vivas criam ou recriam a si mesmas continuamente mediante a transformação ou a substituição dos seus componentes. Dessa maneira, sofrem mudanças estruturais contínuas ao mesmo tempo em que preservam seus padrões de organização.

Maturana (2001) afirma que a conservação da autopoiese e da adaptação de um ser vivo ao seu meio são condições *sine quibus non*⁷ para a vida. A autonomia e a identidade dos seres vivos são fatores centrais nessa teoria. Portanto, um sistema vivo como sistema autônomo está constantemente se autoproduzindo, autorregulando e usualmente mantendo interações com o meio.

Maturana e Varela (1995, p. 131) salientam:

Dessa forma, distinguimos duas estruturas que serão consideradas operacionalmente independentes uma da outra: o ser vivo e o meio. Entre elas há uma congruência estrutural necessária [...] Em tal congruência estrutural, uma perturbação do ambiente não determina o que acontecerá ao ser vivo, pois é a estrutura deste que define que mudanças ocorrerão como resposta.

Ainda para Maturana e Varela (1995), os seres vivos não são agregados de partes, pois são padrões de inter-relacionamento entre essas partes e padrões dinamicamente renováveis. A

⁵ Fluxo permanente, movimento ininterrupto, atuante como uma lei geral do universo, que dissolve, cria e transforma todas as realidades existentes;

⁶ É essa condição de produção contínua de si, por meio da produção e reposição contínua de seus componentes, que caracteriza os seres vivos e se perde no fenômeno da morte. É a essa condição que me refiro quando digo que os seres vivos são sistemas autopoieticos e que só estão vivos enquanto estão em autopoiese.

⁷ “sem a/o qual não pode ser”.

realidade não “entra” em nós de fora para dentro pela visão e demais sentidos. Ela pode no máximo estimular uma reorganização desse padrão de inter-relacionamento de forma autônoma. E esse mundo é criado e renovado a partir daquilo que o ser é até aquele instante.

Maturana (2001, p. 37) detalha ainda mais a partir da seguinte citação:

[...] a realidade é sempre um argumento explicativo. Disso podemos nos dar conta agora. Na objetividade entre parênteses há tantas realidades quanto domínios explicativos, todas legítimas. Elas não são formas diferentes da mesma realidade, não são visões distintas da mesma realidade. Não! Há tantas realidades - todas diferentes, mas igualmente legítimas - quantos domínios de coerências operacionais explicativas, quantos modos de reformular a experiência, quantos domínios cognitivos pudermos trazer à mão.

Então, fica claro que cada um dos observadores enxerga um mundo à sua maneira, como fruto de todas as suas experiências ontogênicas, quer sejam familiares próximos ou não, como empregados ou prestadores de serviço, como membros de uma comunidade de bairro/cidade, ou seja, por todo um cenário social e individual.

Disso se conclui que o ambiente onde se está ou esteve tem papel crucial no “agora”.

Se a mesma situação (item observado) vista por vários observadores é de percepção individualizada, tudo se explica quando é necessária uma decisão mais complexa, por ser esta também diferente entre as pessoas frente a uma mesma situação. A realidade (item observado pelo observador A) é única, bem como os caminhos de ação, devido às percepções serem vinculadas à estrutura particular desse observador e de seu histórico ontogênico de interações com o meio. Aliado a essa realidade, as crenças peculiares de cada ser atuam de forma diferente. Fica a questão: como unificar numa mesma decisão sem conflitar?

Pesce (2000) publica que, sendo assim, a experiência de cada observador é única, porque é relacionada à sua clausura operacional ontogênica; em outras palavras, é fruto e relacionada às inter-relações “ser x mundo”, a partir das características próprias do ser em questão.

A partir dessa noção convida-se a uma mudança na forma de perceber o universo como realidade objetiva e única para todos. Ao contrário, é proposta a percepção de um multiverso, no qual há tantas realidades quantas possam ser vividas pelas experiências de cada observador e por eles explicadas. Consubstanciando, Ruiz (2019) explica que na visão do multiverso a validade de uma declaração descansa na sua conexão com as coerências experienciais do domínio de realidade ao qual pertence.

A recursividade é percebida em todos os conceitos que perpassam essa teoria. Eis porque o chamado conhecimento objetivo é inexequível: o observador não é apartado dos fenômenos que observa.

Há uma indivisibilidade de uma unidade autopoietica, sendo esse comportamento típico da sua organização. Explicando, Maturana e Varela (1995, p. 89) apregoam:

Possuir uma organização, evidentemente, é próprio não só dos seres vivos, mas de todas as coisas que podemos analisar como sistemas. No entanto, o que os distingue é sua organização ser tal que seu único produto são eles mesmos, inexistindo separação entre produtor e produto. O ser e o fazer de uma unidade autopoietica são inseparáveis, e esse constitui seu modo específico de organização.

Maturana e Varela, em sua teoria da autopoiese, traçam uma nítida distinção entre a organização e a estrutura de um ser vivo (sistema).

2.8.2 Sistemas, organização e estrutura

Esses termos encontram-se no bojo da teoria autopoietica, uma vez que se consubstanciam como elementos importantíssimos às características primordiais dos seres vivos.

Quanto a sistemas, organização e estruturas, Borges (2002, p.113) esclarece:

[...] que na teoria da autopoiese os conceitos de “organização” e “estrutura” possuem significados específicos e são essenciais. A organização é entendida como a rede de relações entre componentes de um sistema, independentemente dos componentes em si, e é o que define um sistema. A organização é a condição de permanência da identidade do sistema. Já a estrutura consiste dos efetivos componentes - incluídas suas propriedades e das efetivas relações que fazem de um sistema um membro particular da organização à qual pertence. É importante salientar que a estrutura pode modificar-se, pois ela possui plasticidade suficiente para isto. Se a estrutura se modifica, mas a organização se mantém, um observador pode afirmar que o sistema é o mesmo.

Assim, a identidade do sistema segue inalterada. Maturana e Varela (1995, p. 89) referem que o produto de um sistema autopoietico é sua própria organização, sendo então possível citar que a organização se realiza na(s) estrutura(s) que compõe(m) um mesmo sistema. A palavra organização é usada exclusivamente para fazer referência às relações entre componentes que definem a identidade de classe de um sistema.

A manutenção da organização do sistema pode ser garantida pela sua clausura operacional ontogênica tipicamente presente nas contínuas alterações de suas estruturas, quando da sua interação com o meio. Tipicamente essas mudanças são contínuas e simultâneas de forma a conservar o seu padrão de organização do sistema. O sistema produz a si mesmo. O acoplamento com o ambiente é realidade e pode também haver interação com outros sistemas.

Pode-se dizer, então, que a história de cada sistema, aliando-se sua genética, experiências (com características ontogênicas) de interações seletivas e recursivas com o meio em geral, é única.

Segundo os mentores da Biologia do Conhecer, os seres vivos são percebidos como unidades sistêmicas e dinâmicas, possuindo estrutura (que varia para manter sua organização) e uma organização que – realizada pela estrutura – garante sua identidade.

Essas mudanças, que não são cíclicas, mas seguem uma linha de desenvolvimento, também ocorrem recursivamente, quer como resultado das interações ambientais, quer como resultado da dinâmica interna do sistema.

Para dizer como opera um sistema, deve-se conhecer tanto a sua organização como a sua estrutura, devem-se mostrar tanto as relações entre componentes que o definem como tal (organização) quanto os componentes com suas propriedades mais as relações que o realizam como uma unidade particular (estrutura).

Capra (1982, p. 78) enfatiza que a estrutura de um sistema vivo, ao contrário, é constituída pelas relações efetivas entre os componentes físicos. Em outras palavras, a estrutura do sistema é a corporificação física de sua organização.

Os sistemas vivos respondem autonomamente às perturbações do ambiente. Respondem a elas com mudanças na sua própria estrutura, com um rearranjo do padrão de ligações da sua rede estrutural (MATURANA, 2001). Segundo o autor, nenhum sistema vivo pode ser controlado; só pode ser perturbado. Mais ainda: o sistema vivo não especifica somente as suas mudanças estruturais; especifica também quais são as perturbações do ambiente que podem desencadeá-las. O sistema vivo conserva a liberdade de decidir o que perceber e o que aceitar como perturbação. É essa uma das chaves da teoria da cognição de Santiago.

Avançando nos conceitos, cabe neste momento explicitar como ocorre a interação com o meio.

2.8.3 Interação com o meio

Mais recentemente, o neurocientista português Antônio Damasio (2019) chama de “espaço social” o ambiente onde se desenrolam as interações do ser humano.

O ser humano, como um ser social, tem como inevitáveis as interações (recorrentes, contínuas e simultâneas) com o meio.

Uma vida social que não inclua o individual “eu” e o social “os outros”, na abertura de um espaço de coexistência como parte integrante da mesma estrutura biológica, não é, segundo Maturana (2006), a expressão de uma socialização genuína e leva à desintegração dos seres.

Maturana e Varela (1995, p. 176) deixam de forma clara essa relação:

O meio, enquanto o espaço no qual um sistema funciona como um todo, tem uma dinâmica estrutural independente da dinâmica estrutural dos sistemas que ele contém, apesar de ser modulado pelos seus encontros com eles. Portanto, o meio e os sistemas que ele contém estão em mudanças estruturais contínuas, cada um de acordo com sua própria dinâmica estrutural, e cada um modulado pelas mudanças estruturais que eles desencadeiam um no outro através de seus encontros recursivos. Nessas circunstâncias, todos os sistemas que interagem com um sistema vivo constituem seu meio. Além disso, de acordo com a dinâmica recursiva das interações recíprocas abaixo descritas, todos os sistemas em interações recursivas mudam juntos, congruentemente.

Maturana (2006, p. 70) complementa:

*Mi propósito en este pequeño artículo es analizar los fenómenos sociales de una manera no tradicional, y mostrar que de hecho y de una manera inevitable, el ser humano individual es social, y el ser humano social es individual. No haré esto, sin embargo, desde una argumentación filosófica, sociológica o psicológica. Lo haré con una argumentación biológica, es decir, mirando a los fundamentos mismos de nuestro ser seres vivos.*⁸

As interações com o meio caracterizam-se pela conservação de organização, isto é, não são interações destrutivas, mas sim apenas perturbações que se processam por autodeterminação.

Maturana e Varela (1995) documentam que o organismo interage com o ambiente de maneira cognitiva, por meio da qual o organismo “cria” seu próprio ambiente e este permite a atualização do organismo.

Nisso consiste a distinção entre a vida e a morte: a morte é a ausência de organização (desintegração), enquanto a vida pressupõe interações que são perturbações em correspondência com o meio, de tal forma que vão ocorrendo retroalimentação e autorregulação de forma simultânea. Nessa interação, tanto o organismo quanto o meio vão mudando juntos; vão produzindo uma história de mudanças estruturais do organismo e de mudança estrutural do meio, e estas são histórias congruentes que produzem um curso em que, momento a momento, um desencadeia mudanças no outro.

Para explicitar a noção exata dessa congruência, Maturana (1999, p. 62-63) assim se posiciona: “a história de vida de todo organismo é uma história de mudanças estruturais coerente com a história de mudanças estruturais do meio em que ele existe, realizada através da contínua e mútua seleção das respectivas mudanças estruturais”.

⁸ Meu objetivo neste pequeno artigo é analisar fenômenos sociais de uma forma não tradicional, e mostrar que de fato e inevitavelmente, o ser humano individual é social, e o ser humano social é individual. Não farei isso, porém, de um ponto de vista filosófico, sociológico ou psicológico. Farei isso com um argumento biológico, isto é, olhando para os próprios fundamentos do nosso ser vivo.

Pode-se dizer que a experiência de um ser humano está calcada na história de mudança estrutural ocorrida de forma congruente com o meio onde quer que este ser tenha interagido. Nessas situações recorrentes de congruência, a noção de “deriva”, segundo Maturana e Varela (1995), surge dessa evolução ontogênica do ser humano mergulhado nesse ambiente.

A deriva estrutural faz referência a um curso que se produz, momento a momento, nas interações do sistema e suas circunstâncias momentâneas vinculadas ao ato cognitivo em questão (olhar do observador).

Segundo Capra e Luisi (2014), todo organismo vivo não necessita de uma informação vinda do seu ambiente para ele ser ele mesmo. Todo organismo vivo é um sistema operacionalmente fechado. A circularidade evidenciada na FIG. 10 corresponde à noção de fechamento operacional, apesar de a estrutura ser considerada um sistema aberto.

Figura 10 - Lógica cíclica de um organismo vivo



Fonte: Capra (2016, p. 174) – adaptada pelo autor.

Em outra publicação, Maturana e Varela (1995) realçam que o mundo não é anterior à nossa experiência. Nossa trajetória de vida nos faz construir nosso conhecimento do mundo – mas este também constrói seu próprio conhecimento a nosso respeito. Mesmo que de imediato não se perceba, sempre se é influenciado e modificado pelo que se experiencia no meio durante o fluxo ontogênico.

Capra e Luisi (2014, p. 176) propõem que, considerando um organismo vivo numa relação biunívoca com o ambiente, estes interagem de três formas distintas a partir de: a) determinismo estrutural; b) acoplamento estrutural; c) e cognição.

Por esse motivo, discorre-se sobre cada uma dessas formas a partir deste ponto da pesquisa.

2.8.3.1 Formas de relacionamento com o meio

1ª Forma de interação com o meio: determinismo estrutural

Maturana e Varela (1995) aludem que o comportamento de um organismo é determinado, mas não por forças externas, mas pela própria estrutura do organismo. A estrutura é formada por uma sucessão de mudanças autônomas, sendo, conseqüentemente, o organismo determinado e livre (ao mesmo tempo). O que nos acontece num determinado instante depende de nossa estrutura nesse instante. A esse conceito chamam de determinismo estrutural.

Capra (2002, p. 41) ainda manifesta que todos os seres vivos têm uma história. A estrutura viva é invariavelmente um registro dos desenvolvimentos já ocorridos. Como a estrutura constitui um registro das mudanças estruturais anteriores, e como cada mudança estrutural influencia o comportamento futuro do organismo, segue-se daí que o comportamento do organismo vivo é definido por sua estrutura. O fato de os sistemas vivos estarem submetidos ao determinismo estrutural não significa que eles sejam previsíveis, tampouco que repitam a mesma ação (comportamento) diante de uma mesma situação. Muito menos provável, pela via de outro observador. Pode até ocorrer que outro observador repita a mesma ação, porém por mera especificidade da situação.

O mundo em que vivemos é o que construímos a partir de nossas percepções, e é nossa estrutura que permite essas percepções. Em decorrência, nosso mundo é a nossa visão particular de mundo.

Num sistema vivo a estrutura se altera incansavelmente, o que evidencia que o sistema se adapta às modificações do ambiente, que também são contínuas, sobressaindo a circularidade (FIG. 10). E essa circularidade é percebida claramente diante dos acoplamentos realizados entre sistemas.

2ª Forma de interação com o meio: acoplamento estrutural

Com efeito, se a estrutura muda constantemente e em congruência com as modificações aleatórias do meio, não é possível falar em predeterminação, e sim em circularidade.

É uma boa maneira de dizer que o meio produz mudanças na estrutura dos sistemas (desde que aceitas pela estrutura), que por sua vez age sobre ele, alterando-o, numa relação circular. A esse fenômeno foi dado o nome de acoplamento estrutural.

De acordo com Maturana e Varela (1995), as interações com o meio são recorrentes, devido a retroalimentação e autorregulação, configurando incidência de perturbações contínuas.

Nessas interações, a estrutura do meio apenas desencadeia as mudanças estruturais das unidades autopoieticas (não as determina nem informa), e vice-versa, para o meio. O resultado será uma história de mudanças estruturais mútuas, desde que a unidade autopoietica e/ou o meio não se desintegrem.

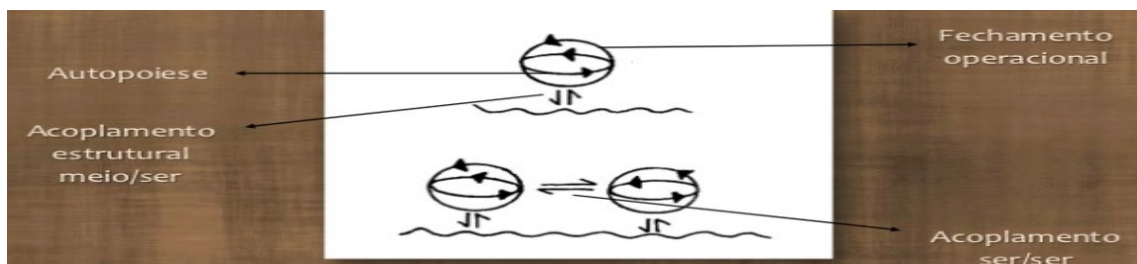
A estrutura de um sistema é a maneira como seus componentes interconectados interagem (se acoplam) sem que mude a organização.

Os seres vivos são determinados por sua estrutura. Os estados de atividade neural que são desencadeados pelas diferentes perturbações em cada pessoa são determinados por sua estrutura individual, e não pelas características do agente perturbador (MATURANA; VARELA, 1995). Os mesmos autores desfecham:

O acoplamento estrutural entre um organismo e o meio ocorre entre sistemas operacionalmente independentes. A manutenção dos organismos como sistemas dinâmicos em seu meio depende de uma compatibilidade entre os organismos com o meio, o que chamamos de adaptação. [...] a adaptação, portanto, é uma consequência necessária do acoplamento estrutural da unidade com o meio. Em outras palavras, a ontogenia de um indivíduo é uma deriva de mudanças estruturais com conservação da organização e adaptação.

Como forma de sintetizar a definição anterior, Maturana e Varela (1995) ilustram:

Figura 11 - Definições associadas a acoplamento



Fonte: Maturana e Varela (1995, p. 206) - adaptada pelo autor.

A terceira forma de interação com o meio se dá com base no processo de cognição.

3ª Forma de interação com o meio: cognição como ato biológico

A mente não é uma coisa, mas um processo - o processo de cognição, identificado com o processo do viver (CAPRA, 2002, p. 44, ao falar sobre a Teoria de Santiago).

Humberto Maturana e Francisco Varela, na década de 1960 com sua teoria da autopoiese, descrevem o ser humano simultaneamente como indivíduo e como um ser social.

As mudanças estruturais do sistema, decorrentes de acoplamentos recursivos e contínuos, constituem atos de cognição. Na medida em que cada sistema humano decide o que aceita, qual(ais) perturbação(ões) que pode(m) desencadear mudança(s), o sistema especifica a extensão do seu domínio cognitivo. O ser vivo produz o seu mundo. A cognição, portanto, não é a representação de um mundo que existe independentemente e por si, mas, antes, a contínua produção de um mundo particular (único) a partir do processo do viver do indivíduo.

Descrevendo as características do ato cognitivo conforme Maturana (2001), evidenciam-se seus principais atributos:

- a) Cada ser vivo no seu caminho ontogênico e único segue o seu próprio caminho de mudança estrutural;
- b) é um contexto relacional, no qual as mudanças estruturais que as perturbações desencadeiam no organismo parecem ao observador como um efeito sobre o meio;
- c) é parte integrante da maneira como um organismo vivo interage com seu meio ambiente;
- d) não reage aos estímulos ambientais por meio de uma cadeia linear de causa e efeito, mas responde com mudanças estruturais em sua rede autopoietica não linear, organizacionalmente fechada.

A cognição está estreitamente ligada à autopoiese e, devido a isso, a mudança estrutural dos seres vivos ocorre com base em características marcantes, tais como (MATURANA; VARELA, 1995, p. 136):

- a) De forma contínua e recursiva: mesmo que o observador não se mantenha observando, as mudanças ocorrem;
- b) de forma simultânea: em paralelo a todas as atividades biológicas e/ou de ação no mundo as mudanças ocorrem.
- c) de várias maneiras: conforme a natureza de cada estrutura envolvida nas mudanças.

As finalidades visam configurar a manutenção e a persistência da autopoiese. É o pulsar de tudo o que vive!

Ratificando tal descrição, Haselager (2004, p. 224) concorda que a “ênfase nas ligações dinâmicas é para sublinhar que a interação entre mundo, corpo e cérebro é de natureza fluida, contínua e recorrente”.

Diante do exposto, infere-se que um ser humano funciona como se fosse um radar multidimensional com cinco canais de percepção sensorial (tato, olfato, visão, audição e paladar), estimulando a reorganização das estruturas e efetivando as três características citadas.

Se se considerar essas três características das mudanças estruturais em um lapso de tempo (momento infinitesimal), percebe-se que tudo ocorre nessa mesma fração e tem-se a resultante - ATO COGNITIVO - acontecendo conforme a intensidade resultante das três características, de forma que o ato cognitivo:

- a) Sempre será fruto de interações da estrutura com o meio – de forma situada;
- b) somente se interromperá se houver a morte;
- c) sempre vai variar com a intensidade do grau de vigília (mesmo dormindo ou em coma, as vias de percepção sensoriais estarão ativas);
- d) enquanto houver vida (auto-organização), todos os canais sensoriais funcionais estarão sempre ligados, podendo variar apenas a intensidade das percepções;

Na teoria de Maturana (2001), a cognição é parte integrante da maneira como um organismo vivo interage com seu meio ambiente. Ou seja, de forma situada. Aqui se encaixa a cognição situada de Clancey (1997).

Pode-se entender que a cognição, por tudo que já foi dito nos trechos anteriores, não reage aos estímulos ambientais por meio de uma cadeia linear de causa e efeito, mas responde com mudanças estruturais em sua rede autopoietica não linear, organizacionalmente fechada e de forma determinada.

Capra (1996, p. 285) sublinha que “as mudanças estruturais do sistema constituem atos de cognição. Ao especificar quais as perturbações vindas do ambiente desencadeiam suas mudanças, o sistema gera um mundo”.

Na Biologia do Conhecer, as interações do sistema vivo com seu ambiente são cognitivas, e o próprio processo do viver é um processo de cognição. Dessa forma, apreende-se que é a extensão do domínio cognitivo do indivíduo ao produzir seu mundo.

Sintetizando o parágrafo anterior, recorremos às palavras de Maturana e Varela (1995, p. 201): “[...] viver é conhecer”.

Essas três características descritas levam a compreender que viver é um recorrente processo cognitivo devido a um contínuo acoplamento estrutural (interação circular entre corpo-ambiente) situado, sendo que as percepções atuam de todas as formas possíveis.

Com tudo o que foi dito neste item, percebe-se claramente que Clancey (1997), ao determinar conceito de cognição situada, estava o tempo inteiro fazendo alusão às formas de interação do ser cognoscente com o meio. O aprimoramento conceitual sobre a essência da vida, como já exposto, é que representa a grande diferença ao longo do tempo entre os conceitos de

cognição. Os conceitos de Maturana (2001) prevalecem e explicam que cada ser vivo constrói seu mundo a partir da interação com o ambiente de forma situada.

Ao apresentar a cognição como consequência do acoplamento entre organismo e ambiente, toda ação humana é parcialmente improvisada na medida em que se faz por um mecanismo de acoplamento que integra percepção, concepção e ação. Cabe ressaltar que esse conceito é aplicável à ontogenia do ser. O fato de ser ontogênico significa que a forma de cognoscer aqui e agora é um acúmulo de todas as experiências e influências nesse caminho. Na abordagem da cognição situada o que é relevante não é saber o que é interno ou externo, mas saber que mundo, corpo e cérebro formam um sistema unificado e possuem a mesma importância, relacionando-se por meio de um processo de auto-organização.

Além disso, Clancey (1997), quando propõe que a cognição é situada, defende o ponto de vista de que o ambiente oferece possibilidades para a ação do agente cognitivo.

Explorando mais, Borges e Venâncio (2006, p. 32) citam:

A cognição situada define que todo ato cognitivo é um ato experiencial, e, portanto, situado, resultante do acoplamento estrutural e da interação congruente do organismo-em-seu-ambiente. A cognição não é, portanto, a representação de um mundo preconcebido, cujas características podem ser especificadas antes de qualquer atividade cognitiva. Ao contrário, é ação incorporada.

Extrapolando essa afirmação, a cognição situada sustenta que os indivíduos se conhecem por intermédio de experiências e postula que o conhecimento é inseparável do fazer, assumindo que todo conhecimento está situado em atividades ligadas a panoramas sociais, culturais e físicos, ou seja, um sistema (organismo na sua totalidade) dentro de sua experiência diária de perceber e agir dentro de um âmbito.

Maturana (1999, p. 23) afirma que o conhecimento é ação efetiva. Ação que permite um ser vivo continuar sua existência no mundo que ele mesmo traz à tona ao conhecê-lo e conduta adequada num meio relacional no qual cada ato (por exemplo, uma decisão) é cognitivo.

Conhecer não é um processo de acumulação de representações do ambiente, mas está relacionado às mudanças estruturais que ocorrem no organismo de maneira contingente com sua história de interações com o meio. O conhecimento humano não é um simples elemento que se deposita e empilha na memória nem um espelho da realidade. É ação efetiva decorrente de interação permitida.

Tal afirmação é consubstanciada por Maturana (1999, p. 23), que sugere que “[...] todo conhecer é ação que permite um ser vivo continuar sua existência no mundo que ele mesmo traz à tona ao conhecê-lo”.

Dando sustentação ao exposto no parágrafo anterior, Clancey (1997) conceitua a cognição situada como uma abordagem sobre a natureza do conhecimento, que enfatiza o papel da realimentação e da organização mútua entre as diferentes fontes de cognição - incluindo o sujeito com suas ações e processos mentais subjacentes - e da emergência de uma elaboração invariavelmente nova no comportamento inteligente.

Sob o ponto de vista de Clancey (1997), olhar, perceber, entender e descrever são ações que se realimentam mútua e continuamente. É o estudo de como o conhecimento humano se desenvolve como um meio de coordenação da atividade, no momento em que ela ocorre. Isso significa que a realimentação proporcionada pelo ambiente material e social e por mecanismos internos ao sujeito, durante o transcurso da ação, desempenha papel fundamental. O conhecimento, afirma Clancey na mesma obra, tem aspecto dinâmico tanto em sua formação quanto em seu conteúdo.

Em essência, a cognição não pode ser separada do contexto (organismo-meio). Em vez disso, o conhecimento existe, *in situ*, inseparável do contexto, atividade, pessoas, cultura e linguagem. Portanto, a aprendizagem (somatório de experiências vivenciadas) é vista em termos do desempenho cada vez mais efetivo de um indivíduo em todas as situações, e não em termos de um acúmulo de conhecimento, uma vez que o que é conhecido é codeterminado pelo agente e pelo cenário.

Ratificando o exposto acima, Moraes (2021, p. 323), explica:

À medida que experiencia o mundo, o homem constrói conhecimentos mediados pelas emoções, num processo que envolve a cognição situada e incorporada, dentro daquilo que permite sua estrutura biológica. Nesse processo de deriva ontogênica são construídas crenças que também atuam sobre o processo cognitivo na medida em que influenciam o processo de percepção de novas perturbações do ambiente num processo recursivo. A partir disso, abstrai-se que as crenças também podem ser consideradas partes inseparáveis dos processos decisórios e das instâncias de aprendizagem dos indivíduos e, conseqüentemente, da organização empresarial. Isso quer dizer que as emoções e as crenças sustentam as interações organizacionais, bem como todo e qualquer processo decisório dentro ou fora da organização.

Reconhecendo Maturana, Capra (1996, p. 131) opina: “a nova concepção de cognição, o processo do conhecer, é, pois, muito mais ampla que a concepção do pensar. Ela envolve percepção, emoção e ação - todo o processo da vida”.

2.8.4 A mente: uma das partes da rede cognitiva

Esse processo constitui um dos conceitos mais paradigmáticos da humanidade: A MENTE.

Por vários caminhos os grandes pensadores da história humana trilharam na busca da compreensão da mente. Do latim *mens*, o conceito de mente diz respeito a uma dimensão ou a um fenômeno complexo que se associava ao pensamento.

Durante tempos o ser humano tenta explicar sua existência no mundo explorando sua própria mente. Desde os primórdios, a descrição da mente foi estreitamente relacionada à alma. Na Grécia Antiga este tema já era tratado. Por isso, existem várias posições sobre a realidade e a existência, desde as mais absurdas ou imaginárias até as mais céticas ou radicais, variando conforme a visão particular e receptiva de cada pensador.

Com o avanço da cibernética e mais especificamente da neurociência, esse verdadeiro mistério vem ganhando aceitável compreensão científica nas correntes do pensamento humano.

Capra (1982, p. 132) diferencia mente de cérebro:

A caracterização cartesiana da mente como "coisa pensante" é abandonada após o advento da teoria de Maturana. A mente não é uma coisa, mas um processo - o processo de cognição, identificado com o processo do viver. O cérebro é uma estrutura específica através da qual se dá esse processo. A relação entre mente e cérebro, portanto, é uma relação entre processo e estrutura. Além disso, o cérebro não é a única estrutura através da qual opera o processo de cognição. Toda a estrutura do organismo vivo participa do processo cognitivo (CAPRA, 1982, p. 132).

Nesse sentido, subentende-se que as vias sensoriais do corpo, os caminhos do sistema nervoso nos quais esses estímulos são transportados em direção ao cérebro, o próprio cérebro como mero processador (um escravo da mente), os caminhos metabólicos do corpo e as suas reações (emoções e sentimentos), os caminhos do sistema nervoso nos quais a(s) ação(ões) são efetivada(s) fazem com que o mundo seja único e diretamente proporcional à sua ontogenia.

Capra (1982, p. 132) explana:

Toda a estrutura dissipativa do organismo participa do processo da cognição, quer o organismo tenha ou não um cérebro e um sistema nervoso superior. Além disso, pesquisas recentes indicam fortemente que, no organismo humano, o sistema nervoso, o sistema imunológico e o sistema endócrino, os quais, tradicionalmente, têm sido concebidos como três sistemas separados, formam na verdade uma única rede cognitiva.

O novo entendimento de mente foi concebido, independentemente, por Gregory Bateson e por Humberto Maturana na década de 1960. Isso implica uma concepção radicalmente nova de mente, que é talvez o aspecto mais revolucionário e mais instigante da teoria sistêmica da vida.

Corroborando, Damasio (1994), define mente como um processo (de cognição) e o cérebro como uma estrutura específica onde esse processo é operacionalizado.

No entendimento de Capra (1982, p. 167), a atividade mental é:

[...] a atividade organizadora dos sistemas vivos, em todos os níveis da vida. As interações de um organismo vivo — planta, animal ou ser humano — com seu meio ambiente são interações cognitivas, ou mentais. Desse modo, a vida e a cognição se tornam inseparavelmente ligadas.

E nessa compreensão do vínculo entre processo mental e vida Clark (2002) emitiu o conceito de mente estendida como a aceitação de que o organismo (um sistema) interage com o meio (outro sistema) no qual esse primeiro sistema se localiza, formando, dessa forma, um único sistema (um sistema cognitivo). Em consequência, faz-se necessário explorar as emoções e crenças como parte inseparável do processo cognitivo.

2.9 Emoções e crenças

O que perturba o ser humano não são os fatos, mas a interpretação que ele faz destes (CITADO POR EPITECTO, século 1 D.C.)

A semelhança com a verdade não equivale à verdade (BERNSTEIN, 1997, p. 16).

O cérebro é uma máquina de crenças (SHERMER, 2012, p. 17).

[...] nada nos ocorre, nada fazemos que não esteja definido como uma ação de um certo tipo por uma emoção que a torna possível (MATURANA, 2002, p. 92).

They are struggling to relate directness, of which some aspect is necessary, and reasoning, as two aspects of cognition that need to come together. In particular, they are confused (openly and honestly) about how an organism can detect information about something, that is, have knowledge, without having beliefs (CLANCEY, 1997, p. 290).⁹

Na perspectiva da gestão da informação existe uma tarefa-chave do estrategista. Considerado um usuário de informação, está-se falando da tomada de decisão a partir das suas necessidades, busca e uso da informação e os seus cenários/situações em que essas necessidades ocorrem. O comportamento do usuário da informação é algo que vai muito além do simples uso de uma informação no ato decisório. Esse comportamento espelha toda uma história experiencial de vida desse sujeito. Por se tratar de algo exclusivo de cada ser, as características das interações situadas entre os sistemas nas quais esse sujeito vivenciou influenciam de forma decisiva esse caminhar.

Existem alguns aspectos importantes a serem considerados ao se estudar o uso da informação por parte dos estrategistas: as emoções, valores/crenças e comportamentos.

⁹ Eles estão lutando para relacionar a franqueza, da qual algum aspecto é necessário, e o raciocínio, como dois aspectos da cognição que precisam se unir. Em particular, eles estão confusos (aberta e honestamente) sobre como um organismo pode detectar informações sobre algo, ou seja, ter conhecimento, sem ter crenças

Nos estudos cognitivos e comportamentais atuais, por mais que ainda sejam escassos, as crenças são consideradas por alguns autores como determinantes do comportamento dos seres humanos. No que diz respeito à tríade: necessidade - busca - uso de informação na organização, os usuários da informação necessitam ser estudados quanto à influência desses aspectos no seu comportamento.

Quanto às emoções vivenciadas como fruto das interações, inevitavelmente estas estão vinculadas às crenças. A velha história que nossos pais contavam sobre o aparecimento do “bicho papão” e o medo (emoção) decorrente permitia que essa emoção se transformasse em uma crença de imediato, e à medida que a vida avançasse, se perpetuasse (ou não). A crença vinculada à situação seria como, por exemplo, que no escuro não se deve entrar e muito menos permanecer, pois algo vai lhe machucar. Transportando o mecanismo fisiológico (emoção) e mental (crença) para o cotidiano organizacional, o estrategista também reage dessa forma, porém, no cumprimento de suas rotinas administrativas e decisões no mais alto escalão de uma empresa.

A emoção afeta o julgamento, que afeta o comportamento, que afeta a ação (tomada de decisão), e a análise disso vai mais além: diferentes emoções influenciam de maneira diferente cada sujeito, e emoção positiva interfere de forma diferente da emoção negativa (BECHARA; DAMASIO, 2005).

Ratificando, Moraes (2021, p. 324) afirma:

É preciso destacar que as emoções e crenças interagem de forma dinâmica e complexa. Se, por um lado, as emoções podem dar forma às crenças, intensificando-as, tornando-as mais fortes ou fracas, as crenças, por sua vez, podem modular as emoções.

O termo crença é originário do latim *credenti*, o qual se refere ao verbo *credere*, que define o ato de crer em algo com fé e convicção.

Decisões estratégicas numa organização são do cotidiano, e nestas muitos são os fatores organizacionais que envolvem o desempenho do decisor. Alguns são fatores psicológicos e outros físicos. Alguns desses fatores são subjetivos e derivados de emoções, tais como: medo, angústia, euforia, entre outros. Alguns são objetivos, como, por exemplo, cansaço físico, ambiente organizacional tumultuado, entre outros.

Ressaltando o papel crucial das emoções e crenças, Linkov *et al.* (2012, p. 378) afirmam que “não é realístico para os tomadores de decisão a eliminação completa dos fatores subjetivos do processo de tomada de decisão”.

Dessa forma, inicia-se neste capítulo a exploração dos temas das emoções e crenças.

Considerando os conceitos da Biologia do Conhecer de Maturana e Varela (1995), já abordados anteriormente neste referencial teórico, cabe dizer que o estrategista (usuário da informação) tem afetada toda a sua capacidade de decidir, pela forma como interage com os outros sistemas que o rodeiam e o influenciam incessantemente, por suas experiências vivenciadas nessas interações ao longo de sua vida, bem como de que forma as suas emoções, pensamentos, sentimentos e crenças moldam seu comportamento ao cumprir suas atividades cotidianas. Em relação à informação, o seu comportamento como estrutura biológica mergulhada em um verdadeiro *pot-pourri*¹⁰ de variantes/condicionantes fazem com que esse comportamento repercuta diretamente no seu desempenho como estrategista.

Evoluindo, Varela, Thompson e Rosch (1993, p. 8-14) elaboraram o conceito de *enactment*, para o qual a cognição não pode ser considerada representação *a priori* do mundo, mas sim a relação mútua entre mente e mundo que se estabelece ao longo da história evolutiva das ações do organismo no ambiente. E não haveria de deixar de ser, pois o comportamento como *output* da(s) interação(ões) vivenciada(s) pela nossa estrutura biológica é resultante das emoções sentidas e crenças vinculadas.

Maturana e Varela (1995) elaboraram a Teoria de Santiago, em que cada ser constrói seu mundo exclusivo com base nas experiências advindas das interações entre sistemas. O sistema de crenças de cada pessoa também advém de mesmas circunstâncias.

Para algumas situações, algumas crenças podem até ser muito similares às de outras pessoas, mas a própria estrutura biológica em sua ontogenia peculiar explica o princípio da formação destas em cada ser.

Maturana e Varela (1995, p. 262) explicam o motivo pelo qual as crenças também são exclusivas de cada ser humano:

O conhecimento do conhecimento compromete. Compromete-nos a tomar uma atitude de permanente vigilância contra a tentação da certeza, a reconhecer que nossas certezas não são provas da verdade, como se o mundo que cada um de nós vê, fosse o mundo, e não um mundo, que produzimos [...] compromete-nos porque, ao saber que sabemos, não podemos negar o que sabemos. É por isso que tudo o que dissemos aqui, esse saber que sabemos, conduz a uma ética inescapável, que não podemos desprezar. Uma ética que emerge da consciência da estrutura biológica e social dos seres humanos, que brota da reflexão humana e a coloca no centro como fenômeno social constitutivo. Equivale a buscar as circunstâncias que permitem tomar consciência da situação em que estamos - qualquer que seja - e olhá-la de uma perspectiva mais abrangente e distanciada. Se sabemos que nosso mundo é sempre o mundo que construímos, toda vez que nos encontrarmos em contradição ou oposição a outro ser humano com quem desejamos conviver, nossa atitude não poderá ser a de reafirmar o que vemos do nosso próprio ponto de vista, e sim a de considerar que nosso ponto de vista é resultado de um acoplamento estrutural dentro de um domínio experiencial tão

¹⁰ *Pot-pourri* é uma expressão francesa que, na nossa língua, diz respeito à mistura ou à combinação de elementos que são diferentes entre si.

válido como o do outro sistema (ser), ainda que o dele nos pareça menos desejável. Caberá, portanto, buscar uma perspectiva mais abrangente, de um domínio experiencial em que o outro também tenha lugar e no qual possamos, com ele, construir um mundo.

Isso posto, cabe esmiuçar a dinâmica das emoções, pensamentos, crenças, comportamentos e o agir decorrentes.

Convergindo com essa visão, Chiavenato (2005) informa que a cognição é a maneira pela qual a pessoa interpreta e percebe a si própria ou seu meio externo. Ela constitui um filtro pessoal por meio do qual a pessoa se vê, sente e percebe o mundo que existe ao seu redor. Deve-se considerar que nessa percepção do mundo ao seu redor está o filtro sobre o outro sistema. Então, cabe entender que a percepção é sobre três frentes. É a interação com outros sistemas que estabelece a crença e a opinião pessoal a respeito de si mesma ou do mundo exterior (incluindo os outros seres).

Capra (2002, p. 60) reforça que esse mundo humano tem por elemento central o mundo interior de pensamentos abstratos, conceitos, crenças, imagens mentais, intenções e autoconsciência. Numa conversa entre dois seres humanos, os conceitos e ideias, as emoções e os movimentos corporais tornam-se intimamente ligados em uma complexa coreografia de coordenação comportamental. E assim os seres humanos, ao interagir, geram cultura, disseminando-a no seu meio.

De acordo com Bauman (1973), a cultura é especificamente humana, no sentido de que só o homem, como espécie, é capaz de provocar sua realidade e produzir novos sentidos para sua vida. Ou seja, tudo que é realizado pelo homem gera cultura!

Cada grupo social (família, clube, empresa, igreja, cidade, bairro, escola...) detém hábitos, valores, crenças e regras que delimitam a faixa de comportamentos aceitos (ou não) nesses mesmos grupos e até mesmo em outros. Eles formam um sistema integrado altamente não linear e complexo. Esse sistema é criado por uma rede social que envolve múltiplos ciclos *de feedback* por meio dos quais os valores, as crenças e as regras de conduta são continuamente divulgadas (mesmo que subliminarmente), ajustados e sustentados.

Tendo isso em vista e direcionando a aplicação, um dos ambientes onde o estrategista atua profissionalmente possui um *mix* de características peculiares que afetam o desempenhar da função, sendo esse aspecto denominado de cultura organizacional.

Conforme Schein (1984, p. 4) a cultura organizacional pode ser descrita em termos de valores, normas, artefatos e estilo de gerenciamento, podendo gerar significativa influência no comportamento das pessoas.

Em se tratando de organizações empresariais, destacam-se algumas definições de cultura organizacional, tais como:

- a) Cultura é um sistema de regras informais que especifica como as pessoas devem se comportar a maior parte do tempo (DEAL; KENNEDY, 1982);
- b) um padrão de premissas básicas - inventadas, descobertas ou desenvolvidas por determinado grupo, como aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna - que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1984);
- c) cultura são as crenças, atitudes e valores comuns que existem em uma organização. Em termos mais simples, a cultura é "a maneira como fazemos as coisas por aqui" (FURNHAM; GUNTER, 1993, p. 14).

Percebe-se claramente que há um direcionamento inequívoco para algumas palavras-chave, tais como: comportamento, valores, atitudes, crenças, premissas básicas. Além disso, é notório, também, que se trata da maneira como as coisas são feitas na organização, como um pano de fundo.

Essas definições enfatizam que a cultura organizacional preocupa-se com o aspecto subjetivo do que se passa nas organizações.

Em uma organização, há um *mix* entre os padrões de comportamento de cada colaborador e os da própria organização. Estes podem ser reforçados, atenuados ou até mesmo aniquilados. Considerando os efeitos, tudo, de certa maneira, pode mexer com os ânimos, gerar desafios, diferenciais (entre pessoas) e fazer com que uma empresa avance significativamente ou entre em uma crise de clima organizacional.

Em consonância com o exposto, Schein (1984, p. 15) reitera:

Os pressupostos fundamentais sobre natureza, humanidade, relacionamentos, verdade, atividade, tempo e espaço cobrem virtualmente todas as funções humanas. Isso não significa dizer, todavia, que a cultura de dada organização se desenvolverá até o ponto de controlar totalmente as maneiras de perceber, pensar e sentir de seus membros. Mas o processo de aprender a gerir o ambiente externo e o interno envolve todos os elementos cognitivos e emocionais de um indivíduo. À medida que o aprendizado cultural progride, mais e mais respostas da pessoa estarão envolvidas. Vai daí que, quanto mais tempo vivermos imersos em dada cultura e quanto mais antiga ela for, mais ela influenciará nossos modos de perceber, pensar e sentir.

Também Nassif (2017, p. 18) compactua com a ideia de que as decisões individuais e grupais são influenciadas pelas crenças e pressupostos da cultura organizacional. Isso mostra o quanto as crenças são determinantes para a organização, uma vez que elas podem tornar uma organização medíocre ou de alto nível na execução das tarefas, na qualidade de bens e serviços e na inovação e crescimento.

Há um caminho de mão dupla em se tratando de crenças. Assim como as crenças pessoais, que funcionam como regras de vida, se estendem para a empresa, a cultura organizacional e suas crenças afetam as crenças pessoais.

A maneira de executar as atividades de cada funcionário sofre influência direta das crenças e valores implícitos nas regras, atitudes, comportamentos, hábitos e costumes que caracterizam as relações humanas na organização. Assim como cada organização empresarial tem sua história, cada membro dessa mesma organização também tem a sua história pessoal. Essa interface é real, cotidiana e potencialmente explosiva. Quando ao estrategista, a conciliação entre o que é inerente à sua ontogenia em termos de crenças pessoais, vinculando com o que há de crenças organizacionais, faz com que uma decisão a ser tomada deva conciliar todos os interesses e comportamentos.

Morgan (1996, p. 125) sugere que os padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva na habilidade da organização em lidar com os desafios que enfrenta.

Tendo-se que a alta direção de uma organização é a formadora da cultura organizacional, Crozatti (1998, p. 4) repisa o enunciado anterior, especificando que princípios, crenças e valores devem caracterizar a cultura da empresa, para produzir as melhores condições de relacionamento entre as pessoas, efetivar os melhores resultados das atividades e favorecer a plena realização dos objetivos da empresa e das pessoas em seus trajetos. O conjunto de valores de uma organização deveria ser reconhecido, compartilhado e praticado por toda a empresa. Todos os processos de gestão em qualquer escalão organizacional deveriam espelhar os valores nas atividades, de forma que evidenciem que o seu real sentido está operacionalizado. Além da influência das crenças pessoais, é exatamente nessa operacionalização de valores que se formam as crenças organizacionais. Diante disso, abstrai-se que é a expressão da forma de agir da alta direção.

Quanto mais fortes os valores, mais eles influenciarão o comportamento das pessoas, fazendo com que ocorram reflexos no desempenho da organização. Os valores profundamente enraizados na cultura organizacional e reforçados pelos *modi operandi* dos gestores podem ser altamente influentes no desempenho organizacional.

Mas como o foco desta tese é o mundo das crenças pessoais sob o ponto de vista do estrategista, direciona-se para tal.

2.9.1 Esquemas mentais

Mas, por que falar disso? O propósito desta tese é estudar o comportamento dos estrategistas no ato decisório, em relação às crenças, como usuários da informação.

Um dos caminhos adotados neste capítulo é analisar a realidade e as interpretações do ser humano em relação ao fluxo cognitivo quando este cumpre uma função específica (decisão), considerando o que interfere internamente no ser e que condiciona o comportamento social e a ação do estrategista. Há uma definição conceitual importante na Psicologia Cognitiva, denominada de esquemas mentais, que na verdade abarca os conceitos de crenças pessoais e que faz sentido ser explorada aqui.

Knapp (2004, p. 23) esclarece que os esquemas são estruturas e as crenças são o conteúdo dos esquemas. Esquemas são estruturas internas de relativa durabilidade que armazenam aspectos genéricos ou prototípicos de estímulos, ideias ou experiências e organizam informações novas para que tenham significado, determinando como os fenômenos são percebidos e conceitualizados.

Direcionando e envolvendo crenças, Beck (1976, p. 561/571) declara que:

[...] se refere a uma rede estruturada e inter-relacionada de crenças que orientam o indivíduo em suas atitudes e posturas nos mais variados eventos de sua vida. [...] os esquemas são estruturas cognitivas dentro do pensamento, cujo conteúdo específico são as crenças [...].

Por sua vez, Bez (2013, p. 60) cita que os esquemas são um conjunto de crenças e regras que regulam e orientam o processamento da informação. O conteúdo dos esquemas consiste em pensamentos automáticos, crenças intermediárias e centrais. São interpretações da realidade e se fundamentam em estruturas cognitivas.

O conteúdo dos esquemas são as representações internas (crenças) abstraídas dos dados recebidos do sistema de processamento de informações, que abastecem a base para a interpretação das experiências de vida. O esquema dá à experiência sua forma e significado e provê a estabilidade dos sistemas cognitivos, afetivo e comportamental ao longo do tempo e dos eventos (BECK; CLARK; ALFORD, 1999).

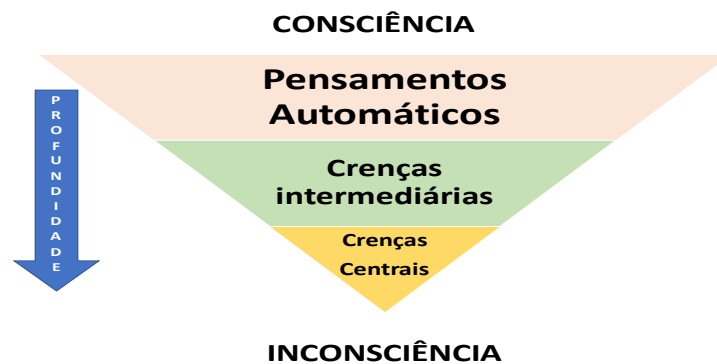
Nessa mesma linha, Cataldo Neto (2003, p. 796) reforça que esquema (ou esquema mental) refere-se aos conceitos que o indivíduo habitualmente usa em sua interpretação da realidade.

Efetuando a comparação entre essas citações a característica comum percebida é a descrição sobre ser um padrão cognitivo, ser um conjunto de crenças e regras a ponto de influenciar diretamente as emoções, comportamentos e ações.

Mas, qual a importância dos esquemas mentais?

Em sua tese de doutorado, Bez (2016, p. 13) mostra que a estrutura cognitiva do indivíduo é composta de três níveis cognitivos interconectados: o dos pensamentos automáticos, das crenças intermediárias e das crenças centrais. A FIG. 12 ilustra tais níveis.

Figura 12 – Estrutura cognitiva



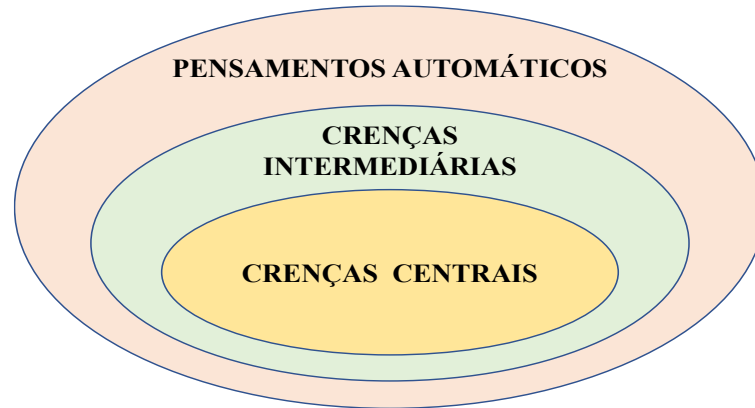
Fonte: Bez (2016) – adaptada pelo autor.

Bez (2013, p. 220) reconhece que os pensamentos automáticos estão em um nível mais superficial e acessível; as crenças intermediárias ou subjacentes estão em um segundo nível; e as crenças centrais ou nucleares estão em um nível mais profundo.

É nítido que, à medida que se avança do estado de consciência (racionalidade), dirige-se para as crenças intermediárias e, por fim, às centrais e à inconsciência (irracionalidade). Nesse nível, muitas vezes se surpreende por comportamentos diferentes e muitas vezes inexplicáveis (e muitas vezes pouco louváveis). É exatamente esse enraizamento das crenças centrais que justifica a dificuldade de mudança desse tipo de crença, pois para o indivíduo são verdades absolutas.

Para Knapp (2004, p. 22), a estrutura da cognição, de outra forma, expõe não o grau de consciência, mas sim a abrangência, tal qual a FIG. 13 revela.

Figura 13 – Níveis de cognição



Fonte: Knapp (2004, p. 22) - adaptada pelo autor.

Evoluindo na conceituação, ainda Bez (2016, p. 37) afirma que: “[...] padrão cognitivo é correlato de esquema cognitivo. Este, por sua vez, constitui-se na inter-relação das crenças, ou seja, na forma como as crenças são operacionalizadas pelo indivíduo”.

Ligado a este tema está toda a lógica de acionamento das crenças (centrais ou intermediárias) diante de uma emoção. Esse acionamento condiciona o comportamento e a ação típica, isso no caso de algo recorrente (com vínculo entre a emoção e uma crença preexistente). No caso de algo novo, há a codificação como uma crença nova.

Beck (1995) afiança que quando algo do passado ficou gravado como importante e quando ocorre um novo evento relacionado a essa lembrança, o indivíduo faz a interpretação de acordo com a emoção gravada no passado. E que, a partir do aprofundamento da origem desses pensamentos automáticos, torna-se possível chegar às crenças centrais do indivíduo.

Os esquemas são adquiridos precocemente no desenvolvimento, agindo como “filtros” pelos quais as informações e experiências atuais são processadas. Essas crenças são moldadas por experiências pessoais e derivam da identificação com outras pessoas significativas e da percepção das atitudes das outras pessoas em relação ao indivíduo (KNAPP; BECK, 2008, p. S57). Os mesmos autores relatam que, uma vez que determinada crença se forma, ela pode influenciar a formação subsequente de novas crenças relacionadas que, se persistirem, são incorporadas na estrutura cognitiva duradoura. Na Psicologia Cognitiva, um esquema é um padrão organizado de pensamento e comportamento.

Para Beck *et al.* (1997, p. 11), a relação entre essas estruturas permite descrever um padrão cognitivo assumido pelo indivíduo, tanto para extrair como para diferenciar e codificar estímulos. Esse padrão cognitivo é chamado de esquemas ou de esquemas mentais.

Qualquer situação é composta por um conjunto de estímulos. O indivíduo presta atenção seletivamente a estímulos específicos, os combina em um padrão, e conceitua a situação. Embora pessoas diferentes possam conceituar a mesma situação de formas diferentes, uma pessoa específica tende a ser consistente em suas respostas a tipos de eventos semelhantes. Padrões cognitivos relativamente estáveis formam a base da regularidade das interpretações de um conjunto específico de situações. O termo “esquema” designa estes padrões cognitivos estáveis. Aspas no original (BECK *et al.*, 1997, p. 11).

Duas correlações confirmatórias podem ser feitas com essa citação, quais sejam:

- a) 1º trecho grifado na citação: Shermer (2012) quando fala sobre padronicidade e acionalização;
- b) 2º trecho grifado na citação: Maturana e Varela (1995) quando falam de como cada ser constrói seu mundo.

Ainda sobre a citação de Beck *et al.* (1997, p. 11) de que sobre padrões cognitivos relativamente estáveis formam a base da regularidade das interpretações de um conjunto específico de situações, tem-se uma riqueza de interpretações possíveis de se aludir, tais como: padrões estáveis significam que são residentes na mente, e isso significa poder ser acionável. Se é residente, é diferenciado entre indivíduos, visto que foi construído pelo caminho de experiências do ser. Fica explicado também o motivo pelo qual os seres repetem comportamentos de forma exaustiva.

Serra (2006) exemplifica que ao processar eventos os esquemas cognitivos implicitamente organizam os elementos da percepção sensorial, e estes são ininterruptamente atualizados com base nos resultados positivos ou negativos das decisões alicerçadas nessas realidades de decisão racional ou não, numa relação circular. Assim, os esquemas cognitivos assimilam os resultados dos processos de tomada de decisão anteriores, escolhidos e aceitos pelas crenças e valores do indivíduo, que certamente irão auxiliar nas decisões futuras, pois as experiências constroem o ser e determinam seus comportamentos futuros.

Complementando, Rangé (2001, p. 6) aduz que os esquemas cognitivos são comparados às “fórmulas” que uma pessoa tem a seu dispor para lidar com as situações, de maneira a evitar todo o complexo processamento que existe quando uma situação é nova. Os esquemas orientam e ajudam uma pessoa a selecionar os detalhes relevantes do ambiente e a evocar dados armazenados na memória também relevantes para a sua interpretação.

E isso se faz com base nos pensamentos automáticos que são considerados disparadores de comportamento pré-formatados. E segundo Dattilio (2006), devido à superficialidade, os esquemas dos indivíduos são geralmente revelados a partir de seus pensamentos automáticos.

Dando contornos finais à definição, Kristensen, Nunes e Duarte (2008, p. 4/5) ressaltam que atualmente tais definições de esquema têm sido utilizadas para descrever aquelas estruturas mentais que integram os eventos e atribuem significados a eles. O esquema funciona como uma espécie de filtro, que seleciona as informações, assimilando, priorizando e organizando aqueles estímulos que sejam consistentes com a estrutura do esquema e evitando todo o estímulo que não seja consistente com essa estruturação.

2.9.2 *Pensamentos automáticos*

Os pensamentos automáticos foram primeiramente definidos por Beck (1976) e constituem uma das formas-padrão de cognição na teoria cognitivo-comportamental, os quais são às vezes confundidos com os esquemas, particularmente pela existência de uma superposição entre ambos.

De acordo com Zugman (2015, p. 1), “os pensamentos conscientes podem ser classificados em reflexivos e automáticos, [...] os reflexivos são mais lentos, profundos e demandam esforço mental. Os automáticos são mais rápidos e surgem espontaneamente, de acordo com cada situação”. Por estarem associados a um raciocínio superficial, estes últimos têm mais chances de apresentar erros de lógica.

O pensamento que não precisa de um motivo para acontecer é o pensamento automático, vindo à tona usualmente, nos momentos de tomada de decisões (BECK, 1995).

O QUADRO 1 informa autores e as características descritas na literatura, permitindo que seja feita comparação entre as características.

Quadro 1 - Descrições/ características/ conceito de pensamentos automáticos

PENSAMENTOS AUTOMÁTICOS - CARACTERÍSTICAS	
AUTORES	DESCRIÇÕES/CARACTERÍSTICAS/CONCEITO
Bez (2016, p. 13,39)	<ul style="list-style-type: none"> • Ocorrem espontânea e rapidamente e constituem uma interpretação imediata de qualquer situação; • pode-se dizer que eles são resultados conscientes de um processamento inconsciente. • localizam-se em um nível mais superficial e de acesso mais fácil à consciência, sendo guiados pelas crenças intermediárias e centrais, que são disparados por diferentes estímulos contextuais.
Knapp e Beck (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • São resultantes da forma na qual o indivíduo interpreta as situações do dia a dia; • as pessoas não estão imediatamente conscientes dos pensamentos automáticos, de modo que eles são aceitos como plausíveis e sua avaliação como verdadeira;

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • são específicos a uma situação e podem ser positivos ou negativos. |
|--|

Fonte: elaborado pelo autor.

Fica claro, após comparação e análise, que a cada instante de interação há uma interpretação da realidade que administrará as emoções, que por sua vez produzem os pensamentos automáticos. Esses pensamentos automáticos foram constituídos pelas crenças registradas na mente do ser.

Em consonância com esse ponto de vista, Meireles e Sanches (2009, p. 9) acrescentam que os pensamentos automáticos têm íntima relação com as crenças. Sabido que o ser humano está sujeito a essas influências e a inúmeros vieses, para a tomada de decisão ele deve ter consciência das crenças e valores que podem interferir negativamente nas suas decisões. O pensamento automático é gerado pela interpretação do evento com base nas nossas crenças.

Ou seja, não é o evento que gera o pensamento automático ou a crença, mas sim a interpretação que o indivíduo faz da situação a qual vivencia.

O pensamento automático vem à mente quando o sujeito se depara com situações-chave tipo tomada de decisão, que fazem acionar a sua crença vinculada à situação (BECK, 1995, p. S57).

Nem sempre o processo decisório envolve todas as variáveis possíveis, pois se de um lado a capacidade humana de arquivar informação é infinita, por outro a capacidade de processar a informação durante o processo de tomada de decisão é finito. Assim, a racionalidade na tomada de decisão é limitada pelos esquemas que demonstram as experiências consideráveis para o sujeito, bem como suas crenças e valores, afora as emoções agregadas à tomada de decisão (BARON; SHANE, 2007).

2.9.3 Emoções, desejos e crenças

As emoções propriamente ditas são apenas uma joia da coroa integrante da regulação da vida (DAMASIO, 2011, p. 142).

A percepção não é algo que acontece conosco, ou dentro de nós. É algo que nós fazemos (NOË, 2004, p. 1).

Em seu livro, Lazarus (1991) direciona principalmente para a compreensão de que diversas formas de pensamentos, sejam eles conscientes ou não, transpassam tudo o que se faz, empregando-os para levar a responder (comportamento) aos estímulos do meio. Outra característica envolvida é a motivação que é vinculada ao que se quer, deseja e precisa. Knapp e Beck (2008, p. 57) comungam do mesmo pensamento e expõem que, segundo a Psicologia

Cognitiva, há pensamentos nas fronteiras da consciência que ocorrem espontânea e rapidamente e são uma interpretação imediata de qualquer situação.

Mas não há como falar de crenças quanto à forma de surgimento, alterações e eliminações sem antes rapidamente traçar um vínculo com as emoções.

Knapp e Beck (2008, p. S57) advogam a ideia de que a maneira como os indivíduos percebem e processam a realidade influenciará o modo como eles se sentem e se comportam.

No entendimento de Capra (1996, p. 197), a cognição envolve todo o processo da vida, incluindo percepção, a emoção e o comportamento (ação).

Já Damasio (1994) esclarece que uma emoção é um programa de ações sucessivas. É disparada pela mente, mas está vinculada ao corpo (músculos, coração, pulmões, sistema endócrino, entre outros). É comportamental e inato de cada indivíduo e é desencadeado pela percepção sensorial ou uma memória.

Quanto à percepção como início de todo processo cognitivo, no qual a emoção tem papel principal, Clancey (1997, p. 247) verifica que:

A percepção é uma atividade coordenada que não se inicia com o estímulo sensorial. No caso da percepção visual, começa com o movimento do corpo, da cabeça e dos músculos do olho determinando a qualidade do que é percebido. A percepção, como atividade coordenada, inicia-se com o ato de ver. Trata-se de dirigir o olhar e não, meramente, captar uma sensação de luz. Percepção e ação se constituem mutuamente. Não existem de forma independente. Percepção e ação constituem uma coordenação que se estabelece dentro de um ato consciente do organismo movido por um determinado objetivo. Uma visão integrada que tira a percepção da periferia da ação do organismo decorre dessa perspectiva funcional... A percepção resultante de um estímulo é sempre algo construído em correlação a uma resposta do organismo.

Complementando essa questão, Guerra (2014, p. 200) descreve que se pode considerar nessa experiência, de acordo com os pressupostos de uma teoria cognitiva incorporada, a ideia de que “ver o mundo” não consiste apenas em extrair traços visuais, mas guiar visualmente uma ação sensório-motora dirigida a eles. Não há percepção sem ação no real, sem movimento, sem comportamento efetivo-afetivo que especifica e configura “nosso” mundo. Sendo assim, cada mundo é, em última instância, singularmente construído na história cognitiva de acoplamentos estruturais por cada ser cognoscente.

Por outro caminho, porém, com o mesmo fim, em 1994 o neurologista português Antônio Damasio desenvolveu a hipótese segundo a qual as emoções exercem papel fundamental na tomada de decisões, dando início a uma etapa de profundas investigações da neurociência, sob um olhar médico mais aprofundado.

Enfatizando o assunto, Maturana (2001, p. 129) refere-se às emoções:

As emoções são disposições corporais dinâmicas que especificam os domínios de ações nos quais nós seres humanos, em particular, operamos num instante. Consequentemente, todas as ações humanas surgem e são realizadas em algum domínio emocional, e é a emoção que define o domínio no qual uma ação acontece, independentemente de se, para um observador que vê o animal num meio, ela ocorre como uma ação abstrata ou concreta, ou sem depender do que especifica aquela ação (movimento ou postura corporal interna) como uma ação de um tipo particular.

Abordando a mesma questão, Nassif (2013) reflete que outro aspecto fundamental nessas abordagens cognitivas se relaciona ao fato de que o que o sujeito conhece, as experiências que vivencia e os resultados dessas experiências têm relação intrínseca com as emoções – fator totalmente desconsiderado pelas primeiras abordagens cognitivas. Sobre as emoções, a cognição situada explica que elas especificam e determinam quais experiências são vividas por um indivíduo, como elas são vividas e os resultados dessas experiências – no ponto de vista cognitivo, de aprendizagem e de mudança estrutural do ser cognoscente.

Arrematando, Maturana (2002, p. 92) lembra que “nada ocorre, nada se faz que não esteja definido como uma ação de certo tipo por uma emoção que a torna possível.”

Já Meireles e Sanchez (2016, p. 6) demonstram que o indivíduo desenvolve potencialidades para o seu autodesenvolvimento ou para sua autodestruição, dependendo das crenças e valores que orientarão seus pensamentos. O pensamento é a grande e principal armadilha no processo de tomada de decisão. Por meio do pensamento construtivo o indivíduo desenvolve suas potencialidades criativas, seus processos internos para a determinação de seus propósitos e, por meio da falta de inteligência para a perfeita aplicação dos pensamentos, o indivíduo faz escolhas de baixo nível e destrói suas potencialidades. Pensando em gestão de riscos, apura-se que, apesar de todas as informações privilegiadas de que se dispõe, está-se à mercê para construir ou destruir valor.

Ellis, Lynn e David (2010, p. 6) asseveram que as crenças ou cognições das pessoas são fortes e influentes na seleção de seus objetivos e valores, mas raramente são puros. Quando eles pensam, eles também sentem e se comportam. Quando sentem, também pensam e se comportam. Quando eles se comportam, eles também pensam e sentem. Assim, eles acreditam que querem viver e ser felizes, desejam fazê-lo e agir para implementar seus pensamentos e desejos. Todos os três processos são inter-relacionados e integrados.

Ainda sobre o exposto, Elster (2009, p. 16-23) assim se posiciona:

Desejos e crenças são razões para ação. Um ator racional escolhe a ação que realizará seu desejo da melhor maneira possível, dadas suas crenças e a totalidade de seus outros desejos. Essas são razões suficientes, que determinam de uma maneira única o que deve ser feito. [...] por outro lado, o agente escolhe entre opções que ele conhece de acordo com as possíveis consequências que ele atribui para as opções, bem como

as suas estimativas de probabilidade nas quais elas irão ocorrer. Para que a ação seja racional, a(s) crença(s) que baseia(m) a ação, deve(m) estar bem fundamentada(s) [...] As emoções podem ser tão intensas que acabam afetando todos os aspectos da ação porque agem diretamente em algo que está enraizado em todos os seres humanos: suas crenças e desejos dominantes.

Ainda sobre os desejos, Dryden e Still (1999, p. 152) manifestam-se:

*[...] an emotional or behavioral consequence is always (or nearly always) a product of belief, which may be rational or irrational; ... choice is always controlled by reason, which may be right or wrong reason. When conflict occurs it is not between reason and emotion as in Plato, but between right and wrong reason, and the corresponding impulses, which contain within them what we call desire ... and emotion.*¹¹

Os autores relatam que um comportamento é invariavelmente fruto de uma crença, o que enseja que a razão atuou. Na decisão, a dissonância¹² não é entre a razão e a emoção, mas sim daquilo que se acredita ser o certo ou o errado em relação ao desejo e emoção.

De acordo com Vygotsky (1993, p. 129), “o pensamento propriamente dito é gerado pela motivação, isto é, por nossos desejos e necessidades, nossos interesses e emoções”.

Quanto a desejos, cabe diferenciar de necessidade. Do latim *desidĭum*, o desejo é a ação e o efeito de desejar (aspirar a, sentir, querer, ter vontade de). O conceito permite fazer referência ao movimento afetivo ou ao impulso para com algo que se anseia. O desejo faz parte da natureza humana e é um dos impulsionadores da conduta humana. O homem que deseja algo se torna um sujeito ativo que leva a cabo diversas ações para satisfazer as suas vontades. O desejo é a atitude dessa pessoa em relação ao mundo que a cerca.

Fica claro que o desejo é uma força, sendo esta moldada segundo as necessidades reais e fabricadas pelas condições sociais e culturais de um ser humano. É uma força que movimenta o homem: quanto mais ele deseja, mais ele quer desejar. Logo, a finalidade do desejo não é o objeto, mas sim o próprio ato de desejar, pois quanto mais cheio de vontades, mais objetivos ele alcançará.

Moraes (2021, p.316) dá contornos relevantes à tríade percepção, emoções e crenças com a seguinte afirmação:

[...] as emoções exercem papel de orientação cognitiva, é possível ainda que as crenças também participem do processo de cognição, uma vez que acabam influenciando a percepção dos indivíduos e, por consequência, suas interpretações, representações mentais e atribuições de significado. Assim, juntos, percepções, emoções e crenças constituem importantes elementos que atuam tanto na produção de sentido, construção

¹¹ [...] uma consequência emocional ou comportamental é sempre (ou quase sempre) produto de uma crença, que pode ser racional ou irracional; ... a escolha é sempre controlada pela razão, que pode ser a razão certa ou errada. Quando o conflito ocorre, não é entre razão e emoção como em Platão, mas entre razão certa e errada, e os impulsos correspondentes, que contêm dentro de si o que chamamos de desejo... e emoção.

¹² É um estado de desconforto emocional causado pela percepção de que certos conteúdos mentais – opiniões, comportamentos, crenças – estão em contradição.

dos desejos (gerando intenção), como no impulso à ação, passos que precedem a tomada de decisão.

Uma vez existente esse vínculo notório entre desejos, crenças, comportamentos e ações, faz-se necessária a definição do conceito de crença para compreender-se o impacto no ato decisório. O QUADRO 2 permite que se faça a comparação entre os conceitos.

Quadro 2 – Conceitos de crença

AUTOR	DEFINIÇÕES
Luz (2013, p. 112)	Do ponto de vista estritamente epistemológico, a crença é tomada habitualmente como o elemento mais primitivo da definição de conhecimento proposicional. Uma crença é, em sentido comum, uma crença em algo ou, especificando, uma atitude intencional em relação a um conteúdo proposicional.
Shermer (2012, p. 10)	De maneira muito simplificada, o processo envolve uma interação do mundo externo com as preferências humanas inatas. Dados sensoriais inundam continuamente nosso cérebro, que passa a buscar e encontrar padrões nas coisas. Nossa mente tem fome de padrão. Ela liga os pontos, até que as informações desconexas recebidas por nós formem padrões com a aparência de fazer sentido. Essa é a base das nossas crenças.
Barradas (2012)	As crenças são ideias ou esquemas que as pessoas desenvolvem desde a infância sobre si mesmas, as outras pessoas e seus mundos. As crenças são uma forma que as pessoas têm de extrair sentido do seu ambiente. São entendimentos que são tão fundamentais e profundos que as pessoas frequentemente não os articulam e os consideram como verdades absolutas.

Fonte: do autor.

Com base no que esses três autores do QUADRO 2 postularam, apreende-se que uma crença é a aceitação de que algo é verdadeiro ou real (sob o ponto de vista individual). Cabem, porém, todas as considerações vinculadas à Biologia do Conhecer quanto aos mundos construídos de forma individual. Ou seja, é algo arraigado em cada ser, sendo essa verdade ou realidade vinculadas à sua ontogenia e às interações vivenciadas e são proporcionais ao mundo criado em sua mente. O que é estabelecido de um jeito é que leva o ser humano a sobreviver nesse seu mundo (DAMASIO, 1994), com todos os seus ardis e soluções de adaptação inerentes.

A primeira classificação sobre crenças, necessária e típica de autores tais como Ellis, Lynn e David (2010) e Beck (1964), é quanto à (ir)racionalidade - o que provém da razão, do intelecto e da lógica ou não. Os termos racional e irracional têm aspecto psicológico e não filosófico.

Dessa forma, o QUADRO 3 direciona essa questão para a compreensão inicial e comparação inevitável.

Quadro 3 - Definições de crenças racionais e irracionais

RACIONAIS (p. 76; p. 341) (saudáveis, positivas, funcionais, adaptativas)	IRRACIONAIS (p.76; p. 339) (negativas, desarmônicas, disfuncionais)
<ul style="list-style-type: none"> • Lógicas, empíricas e/ou pragmáticas; • flexíveis e não radicalizadas; • não são opostos bipolares de crenças irracionais; em vez disso, eles se referem a uma construção separada; • estão associadas a sentimentos e comportamentos funcionais; • estão associadas a sentimentos e comportamentos funcionais; • consistentes com a realidade; • construtivas para a pessoa; • levam a consequências funcionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rígidas, não lógicas, não empíricas e/ou não pragmáticas; • estão associadas a sentimentos disfuncionais; • impede uma pessoa de atingir seus objetivos, cria emoções extremas que persistem e que angustiam e imobilizam e levam a comportamentos que prejudicam a si mesmos, aos outros e aos outros vida em geral; • distorce a realidade (é uma interpretação errônea de o que está acontecendo e não é suportado pela(s) evidência(s) disponível(is); • contém maneiras ilógicas de se avaliar, outros e o mundo: exigência, horror, intolerância ao desconforto e classificação das pessoas; • levam a consequências disfuncionais; • grande parte prejudicial para a pessoa.

Fonte: Ellis, Lynn e David (2010).

Nota-se que as irracionais possuem um *link* forte com inconsciência e dificuldade no trato do ser humano na rotina, enquanto as crenças racionais estão mais fortemente associadas à flexibilidade comportamental. Seguindo no aprofundamento do tema, explora-se mais sobre crenças, dando sequência às classificações disponíveis.

2.9.4 Tipos de crenças

De forma geral, é possível classificar as crenças em poucas categorias, podendo haver subcategorias (adjetivadas), tais como:

a) Pessoais

- São aquelas criadas a partir da experiência individual, dividem-se em centrais (nucleares) e intermediárias (subjacentes);
- como subcategorias, ressaltam-se: as limitantes e as disfuncionais. Estas duas denominações são fruto da adjetivação das crenças pessoais.

b) Sociais

- São as crenças populares impostas pela mídia ou grupos da sociedade. Alguns exemplos comuns são: “o jeitinho brasileiro resolve”, “os ricos são mais felizes” e “você só será aceito se for magro”. A fonte é social, mas são introjetadas no ser como pessoais.

c) Hereditárias

- É representada por tudo aquilo que o indivíduo ouve dos pais e observa em seu sistema familiar. Frases como “você não faz nada direito”, “você deixa tudo pela

metade”, “na nossa família todos são muito bravos”, “tem que seguir o exemplo do seu irmão, ele é inteligente” ficam registradas para toda a vida. Isso vale para aquelas vinculadas a determinado povo (ex: toda pessoa oriunda do país tal é excelente vendedor).

d) Organizacionais

- Aquelas que permeiam o tecido de uma organização e que servem de balizadoras do comportamento de seus colaboradores, mas que de alguma forma também podem ser introjetadas no ser e se tornarem pessoais.

No interesse desta tese, detalham-se a seguir apenas as crenças pessoais.

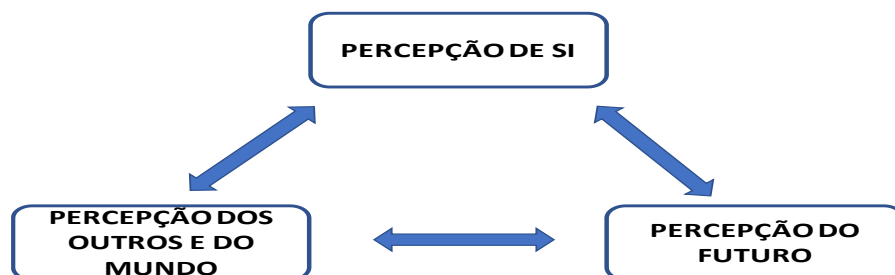
2.9.4.1 Crenças centrais

Bez (2016) explicita que em um nível mais profundo estão as crenças centrais ou nucleares, que representam o verdadeiro *self*¹³ do indivíduo.

Beck (2013, p. 53) já pensa que as crenças centrais são rígidas, profundas e supergeneralizadas. Elas se configuram como verdades absolutas, imutáveis e globais. O desenvolvimento das crenças centrais ocorre desde o início da vida. Elas consistem no acúmulo de experiências e aprendizagens obtidas das interações do indivíduo com outras pessoas significativas e da vivência usual. Elas representam a essência dos mecanismos desenvolvidos pelas pessoas para lidar com as situações cotidianas.

Tais crenças consistem na interpretação que o paciente tem sobre si mesmo, seu mundo/contexto/outras pessoas e também sobre o futuro. Tais pressupostos teóricos foram denominados por Beck (1976) como tríade cognitiva, como se segue:

Figura 14 - Tríade cognitiva



Fonte: Beck (1976).

¹³ *Self*: indivíduo, tal como se revela e se conhece, representado em sua própria consciência (suas atitudes e predisposições de comportamento).

Beck (1995) enfatiza que a partir do aprofundamento da origem desses pensamentos automáticos torna-se possível chegar às crenças centrais do indivíduo, que são as ideias mais fixas e enraizadas, oriundas do processo de desenvolvimento, experiências e formação do indivíduo desde a infância, aceitas por ele como visão de mundo.

A respeito de crenças centrais, Meireles e Sanches (2009, p. 9) averiguaram que no ato da decisão o sistema cognitivo com base nas crenças registradas no inconsciente faz uma interpretação da realidade que coordenará as emoções gerando pensamentos automaticamente.

Mas, que tipos de crenças centrais são típicas?

Originalmente, Beck (1999) teoriza que as crenças centrais negativas se enquadram essencialmente em duas amplas categorias: aquelas associadas ao desamparo e as associadas à incapacidade de ser amado.

Aprofundando a questão, Judith Beck, em 2005, avança na teoria de seu pai e descreve uma terceira categoria de crença central. Na edição brasileira do livro, Judith Beck (2007, p 34) sugere uma terceira categoria, associada a desvalor.

Vinculando os pensamentos automáticos às crenças centrais descritas por Beck (2007), tem-se:

Quadro 4 - Crenças centrais x pensamento automáticos típicos

CRENÇAS CENTRAIS TÍPICAS			
	DESAMPARO A pessoa tem a certeza de que é incompetente e sempre será um fracassado	DESVALOR A pessoa acredita ser inaceitável, sem valor algum.	DESAMOR A pessoa tem a certeza de que será rejeitada.
PENSAMENTOS AUTOMÁTICOS TÍPICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Não sou objetivo; • sou fraco, descontrolado; • Não sou bom o suficiente; • eu não tenho atitude; • sou inferior, um fracasso, um perdedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não tenho valor; • sou inaceitável; • sou mau, louco, derrotado; • sou um nada mesmo, sou um lixo. • não mereço viver. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sou diferente, indesejável, feio, monótono, não tenho nada a oferecer; • não sou amado, querido, sou negligenciado; • sempre serei rejeitado, abandonado, sempre estarei sozinho; • sou diferente, imperfeito, não sou bom o suficiente para ser amado.

Fonte: Beck *et al.* (1993).

Constata-se claramente no QUADRO 4 que essas crenças centrais agem como uma lente que afeta a percepção, isto é, a pessoa passa a ver a situação apenas de um ponto de vista equivocado, distorcido e/ou exagerado. É uma forma de autorrotulação, que afeta todos os comportamentos decorrentes desse acionamento.

Beck (2007) compreende que um indivíduo pode apresentar uma ou mais crenças centrais negativas ao mesmo tempo, e isso fica claro pela simples compreensão de que pode haver um efeito circular e retroalimentador entre estas, como, por exemplo:

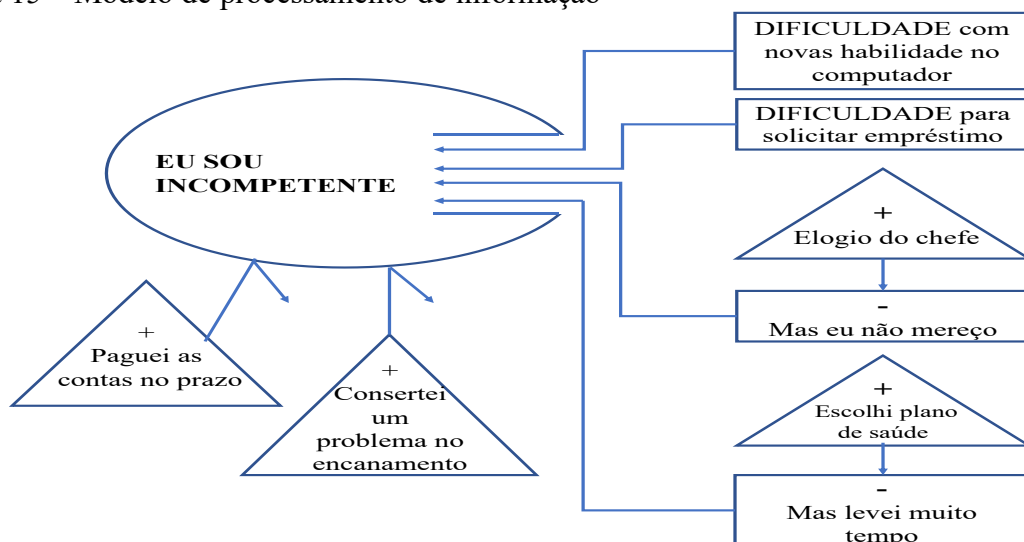
DESVALOR: Sou ruim >>> **DESAMPARO:** sou incompetente >>> **DESAMOR:** serei rejeitado porque sou inútil (**DESVALOR**)

Beck (2013, p. 52-53) ilustra:

Por exemplo, o Leitor “E”, que se achou não inteligente para entender [...] o livro, frequentemente tem uma preocupação similar quando tem que se envolver em uma nova tarefa (p. ex., aprender uma habilidade nova no computador, descobrir como montar uma estante de livros ou pedir um empréstimo bancário). Ele parece ter a crença nuclear: "eu sou incompetente". Pode ser que essa crença opere somente quando ele está em um estado depressivo, ou pode ser ativada a maior parte do tempo. Quando essa crença nuclear é ativada, o Leitor “E” interpreta as situações por meio das lentes da sua crença, mesmo que a interpretação racional seja evidentemente inválida. O Leitor “E” tende a focar seletivamente nas informações que confirmam sua crença nuclear, desconsiderando ou desvalorizando informações contrárias. [...] ele não reconheceu que a sua dificuldade na compreensão poderia ser devida à falta de concentração, em vez de falta de capacidade mental. [...] como foi ativada a sua crença de incompetência, ele automaticamente interpretou a situação de forma altamente negativa e autocrítica. Assim, sua crença é mantida, mesmo sendo incorreta e disfuncional. É importante observar que não é propositalmente que ele está tentando processar as informações dessa forma; isso ocorre de maneira automática (BECK, 2003, p. 52-53).

A FIG. 15 ilustra essa forma distorcida de processar a informação que chega. O círculo com uma abertura representa o esquema cognitivo do Leitor “E”. Dentro desse esquema, a crença nuclear do Leitor “E” é: "Eu sou incompetente".

Figura 15 – Modelo de processamento de informação



Fonte: Beck (2013, p. 54).

A FIG. 15 evidencia como os dados negativos são processados imediatamente, fortalecendo a crença central, enquanto os dados positivos são desconsiderados (e transformados em dados negativos) ou não são sequer percebidos. Em relação ao grifo na

citação anterior, nota-se que a estrutura do indivíduo delibera seletivamente que informações (perturbação do meio) serão valorizadas e, em decorrência, consideradas.

Em relação à FIG. 15, Beck (2013, p. 53) comenta:

Quando ele é apresentado a dados negativos, esse esquema é ativado, e os dados contidos nos retângulos negativos são imediatamente processados como confirmação dessa crença nuclear, o que deixa a crença ainda mais forte. Entretanto, ocorre um processo diferente quando o leitor “E” é apresentado a dados positivos (tais como analisar qual plano de saúde seria o melhor para sua família). Os dados positivos estão representados nos triângulos positivos equivalentes, os quais não se encaixam no esquema. A mente dele desconsidera os dados automaticamente [...]. Quando seu chefe o elogiou, ele imediatamente pensou: "o meu chefe está enganado. Eu não fiz bem aquele projeto. Eu não merecia isso [o elogio]". Essas interpretações, em essência, mudam o formato dos dados dos triângulos positivos para os retângulos negativos. Agora os dados se encaixam no esquema e, em consequência, fortalecem a crença nuclear negativa. Também existem dados positivos que o Leitor “E” simplesmente não percebe. Ele não nega algumas evidências de competência, como pagar suas contas dentro do prazo ou consertar algum problema no encanamento. Contudo, parece que ele não processa os dados positivos; ele os exclui do esquema. Com o passar do tempo, a crença nuclear de incompetência do Leitor “E” torna-se cada vez mais forte.

Aprofundando, Meireles e Sanches (2009, p. 16) acreditam que as crenças fazem com que os indivíduos ignorem e não reconheçam dados contrários à própria crença e que, principalmente, foquem, de modo seletivo, dados que confirmem sua visão.

Trata-se inequivocamente de aceitar as perturbações por autoinstrução, o que remete à Biologia do Conhecer.

Para evoluir na compreensão das duas citações de Beck (2013, p. 52-53), é necessário conceituar “estrutura”. Dessa forma, recorre-se a Maturana e Varela (1995):

- a) (p. 19) – “[...] para dizer como opera um sistema (social, neste caso) a partir dessa perspectiva, devemos conhecer tanto a sua organização como a sua estrutura. Ou seja, devemos mostrar tanto as relações entre componentes que o definem como tal (organização) como os componentes com suas propriedades mais as relações que o realizam como uma unidade particular (estrutura)”.
- b) (p. 87) – “Entende-se por estrutura os componentes e as relações que concretamente constituem uma determinada unidade e realizam sua organização”.
- c) (p. 87) – “Os seres vivos se caracterizam por sua organização autopoietica. Diferenciam-se entre si por terem estruturas diferentes, mas são iguais em sua organização”.
- d) “Uma estrutura de um ser vivo é composta de fatores hereditários – Genética” (p. 106), “pela ontologia do ser cuja experiência adquirida está indissociavelmente atrelada à

nossa estrutura” (p. 66) “e pela integridade biológica das partes - células e tecidos, sistemas nervoso, endócrino, respiratório, excretor, respiratório, reprodutor [...]” (p. 117).

Fica claro que ao aceitar ou não a perturbação do meio, o sujeito evidencia sua estrutura individualizada e a sua capacidade de construir a sua visão peculiar de mundo.

Capra (2002, p. 41) consolida:

[...] todos os seres vivos têm uma história. A estrutura viva é sempre um registro dos desenvolvimentos já ocorridos. Como a estrutura constitui um registro das mudanças estruturais anteriores, e como cada mudança estrutural influencia o comportamento futuro do organismo, segue-se daí que o comportamento do organismo vivo é definido por sua estrutura. O fato de os sistemas vivos estarem submetidos ao determinismo estrutural não significa que eles sejam previsíveis e tampouco que repitam a mesma ação (comportamento) diante de uma mesma situação (CAPRA, 2002, p. 41).

Cabe comentar a respeito da frase a seguir de Beck (1964) como algo relevante ao extremo: “não é a situação em si que determina o que a pessoa sente, mas como ela interpreta uma situação”:

- a) Há uma plena coerência com Maturana e Varela (1995), conforme se segue:
 - (p. 65): “os estados de atividade [...] que são desencadeados pelas diferentes perturbações em cada pessoa são determinados por sua estrutura individual, e não pelas características do agente perturbador”.
 - (p. 68): “a experiência de qualquer coisa "lá fora" é validada de modo especial pela estrutura humana, que torna possível a “coisa” que surge [...]”.
 - (p. 76): “todo conhecer depende da estrutura daquele que conhece”.
- b) A estrutura do ser humano é que atua. Ela é que determina o que será aceito como perturbação advinda do meio. O que é aceito depende do instante estrutural do organismo do indivíduo (MATURANA; VARELA, 1995). Significa o alcance cognitivo do indivíduo. Quer dizer que algo a ser percebido depende exclusivamente da autoinstrução do ser e vale, é claro, a decisão de mudança de um estado de crença arraigada negativa para algo mais adaptado à sua realidade vivenciada no agora ou necessária para algo novo.

Corroborando o exposto, Knapp (2004, p. 20) declara que:

[...] não há um modelo linear em que as situações ativam pensamentos, que geram uma consequência com resposta emocional, comportamental e física. Há uma interação recíproca de pensamentos, sentimentos, comportamentos, fisiologia e ambiente. É reconhecido que as emoções podem influenciar os processos cognitivos e que os comportamentos também podem influenciar a avaliação de uma situação pela modificação da própria situação [...].

Ainda, Knapp (2004, p. 21):

O interjogo de vários fatores – genéticos, ambientais, culturais, físicos, familiares, de desenvolvimento e familiares – predispõe o indivíduo à vulnerabilidade cognitiva. As interações e interfaces de todos esses fatores entram em jogo na formação das crenças e dos pressupostos idiossincráticos de si mesmo, das pessoas e do mundo [...].

Barradas (2012) endossa que as emoções e os comportamentos das pessoas são influenciados por sua percepção e interpretação dos eventos e não de uma situação por si só, isoladamente. O modo como as pessoas sentem está associado ao modo como elas interpretam e pensam sobre uma situação, sendo suas respostas emocionais e comportamentais intermediadas por sua percepção dessa situação.

De acordo com Vieira, Pires e Oliveira (2009, p. 640):

A interpretação das situações vividas influencia o estado emocional, as condições motivacionais, as estratégias adaptativas (ou desadaptativas) e os comportamentos. O conceito de crenças centrais se relaciona à autoidentidade visto que representa as ideias mais centrais da pessoa a respeito do *self*, a forma como a pessoa interpreta a si mesma e aos outros.

Como visto neste referencial teórico quando se fala da Biologia do Conhecer, o sujeito é um ser cuja cognição é situada e incorporada. As crenças também apresentam esse mesmo caráter situado e incorporado. Por autoinstrução, o ser é uma verdadeira esponja que assimila tudo o que é decidido como aceitável dos sistemas nos quais interage. Desses outros sistemas, por exemplo, dos pais, advém uma série de estímulos fomentadores de crenças centrais. Uma vez formadas, seguem o rumo experiencial no qual participa pela força das atividades rotineiras. Em sua experiência de vida, desde a infância, é possível desenvolver ideias negativas, distorcidas da realidade, equivocadas pela percepção que tem sobre os eventos da vida. Novas crenças surgem e se enraízam na mente e são incorporadas como verdades e geram sofrimento à medida que se torna adulto. Outras se modificam e até mesmo se extinguem, mas uma coisa não muda: o fluxo cognitivo situado e incorporado. Esse imbricamento entre crenças e cognição é inevitável e implacável.

Ratificando tal situação, Moraes (2021, p. 324) assevera:

[...] as crenças constituem um aspecto chave no processo de tomada de decisão e que é importante que o decisor expandia sua experiência de autopercepção, o que engloba a noção da mente incorporada, o reconhecimento de pensamentos automáticos e crenças limitantes. Quando se toma consciência dessas questões, elas passam a ter potencial de influenciar menos aquilo que enxergamos, pois proporciona uma espécie de suspensão, para então descobrirmos novas maneiras de compreender a situação.

Por sua vez, Knapp (2004, p. 22) pondera que as crenças são incondicionais, que independentemente da situação que se apresente ao indivíduo ele irá pensar do mesmo modo consoante com suas crenças. E isso é muito forte e abre portas para as crenças disfuncionais, pois a ação pode ser diferente.

2.9.4.2 Crenças disfuncionais

É subcategoria das crenças pessoais, adjetivada como disfuncional.

Durante a vida, cada experiência de aprendizagem durante a infância, adolescência e idade adulta possui uma interpretação individual e proporcional às interações vivenciadas.

O caminho natural é de que se agreguem os novos conhecimentos dentro dos esquemas preexistentes, porém, as novas experiências poderão excluir novos esquemas mentais, alterando a valência dos esquemas antigos. Assim sendo, pode-se dizer que as experiências que se seguem a partir da infância possuem uma disposição de se acomodar ou robustecer os esquemas mentais preexistentes ou, ainda, de excluir outros esquemas mentais (BECK, 2007).

Caso essa construção de esquemas mentais seja alicerçada em interpretações negativas de si, do mundo e das pessoas, devido às experiências negativas pelas quais os indivíduos possam ter passado no decorrer de suas vidas, formará estruturas cognitivas (esquemas mentais) que operarão, usualmente, no sentido de atribuir as propriedades negativas dos eventos a si, ao mundo ou às pessoas. Assim, essas pessoas passarão a interpretar a realidade de uma maneira distorcida e disfuncional, focalizando muito mais o lado negativo dos eventos e muitas vezes sendo inábeis em perceber as variáveis positivas relativas a cada experiência (ANDRETTA; OLIVEIRA, 2011).

Esse formato de esquema mental acaba por criar vieses de processamento cognitivo, para que, então, ele continue mantendo-se ativo. Esses vieses de processamento cognitivo são distorções que as nossas crenças disfuncionais produzem sobre os eventos em si, o que será chamado aqui de distorções cognitivas. As distorções cognitivas são erros na interpretação das experiências de vida da pessoa, são avaliações equivocadas das situações.

Ellis, Lynn e David (2010, p. vi) comprovam:

As crenças são infundidas com emoção. [...] argumentou que pensamentos, sentimentos e comportamentos estão intimamente interconectados. Crenças irracionais estão relacionadas a demandas irrealistas sobre o eu, os outros e o mundo ou às condições da vida e estão associadas com uma variedade de sentimentos e comportamentos disfuncionais.

Dando contornos finais à questão, Meireles e Sanches (2009, p.16) identificam que:

Assim, no momento das tomadas de decisão, o sistema cognitivo com base nas crenças registradas no inconsciente faz uma interpretação da realidade que gerenciará as emoções produzindo pensamentos automaticamente. Se ocorrerem crenças registradas com emoções negativas, a interpretação atual do evento será igualmente negativa, portanto, com distorções cognitivas. Essas distorções influenciam a resposta emocional, que por sua vez orientará o comportamento de forma disfuncional. Sendo assim, a tomada de decisão sofrerá interferência emocional distorcida, gerando uma escolha também distorcida da realidade.

Pode, porém, acontecer que, além das disfuncionais, estas sejam combinadas com crenças que cerceiem as atitudes e comportamentos necessários.

2.9.4.3 Crenças limitantes

[...] também não são os hormônios e neurotransmissores, controlados pelos genes, que dirigem nossa mente, nosso corpo e nossa vida, mas sim nossas crenças... São nossas crenças que comandam nossa existência (LIPTON, 2007, p. 34).

É subcategoria das crenças pessoais, adjetivada como limitante.

Muitas pessoas nutrem crenças negativas (limitantes), sem nem mesmo perceberem. Podem ter um comportamento desalinhado e fora de propósito pessoal ou organizacional. Muitas delas foram introjetadas em sua mente, ainda na infância, e estão tão presentes em sua forma de ser, pensar e agir, que podem passar realmente despercebidas, gerando efeito devastador no dia a dia, bem como nas decisões inerentes ao estrategista.

A crença limitante não permite ao indivíduo prosseguir e avançar, nem mesmo produzir algo diferente. As crenças limitantes numa organização podem ser percebidas pelos comportamentos e falas dos colaboradores. Um exemplo disso pode ser percebido numa reunião ou evento em que costumeiramente a palavra é aberta a todos. Provavelmente a causa para isso é declarada na expressão: “vou ficar calado porque aqui as pessoas não são sinceras”. Esse pensamento, ou modelo ou regra, é o que impede a criatividade de muitos, gerando insatisfação naqueles que se expressam mais. Alude-se ao quanto uma crença dessa subcategoria pode

impactar em projetos maiores, na entrega aos clientes, na geração de diferenciais de mercado, na assertividade de uma análise de riscos de uma situação crucial.

Tudo, no entanto, pode mudar, as crenças limitantes podem se transformar em crenças proativas, alinhadas e modeladoras de um comportamento positivo dentro da organização. Como a realimentação via interação é real, tem-se um ciclo virtuoso a partir de determinado momento. Afinal de contas, nem tudo que lhe foi dito é verdade, ou seja, as suas crenças limitantes podem ser modificadas e substituídas por crenças positivas (fortalecedoras). É um processo de ressignificar para trazer novos estilos de comportamento em relação às suas relações: sociais, interpessoais, afetivas, financeiras, familiares, profissionais e tudo mais que seja importante no desempenho de suas funções como estrategista na organização.

Os comportamentos das inúmeras pessoas que circulam na organização espelham o que elas acreditam e usualmente é o que justifica suas ações. As dissimulações e conveniências podem fazer parte desse enredo. As crenças são análogas aos ímãs, se você crê em alguma coisa, ela pode até se materializar.

Nassif (2017, p. 6) alerta que “[...] entretanto, é importante se ter clareza de que, como são aprendidas, as crenças podem ser revisadas, sobretudo quando se mostram limitadoras para o indivíduo, dificultando que ele atue de forma positiva e confiante”.

Para Aaron Beck *et al.* (1997), as crenças centrais é que levam à necessidade da elaboração das crenças intermediárias, pois as crenças intermediárias auxiliam o indivíduo a lidar com as crenças centrais e a protegê-lo de sua ativação.

2.9.4.4 Crenças intermediárias

As crenças intermediárias são mais maleáveis do que as crenças centrais (KNAPP; BECK, 2008). O próprio nível de profundidade na mente (vide FIG. 13) explica o grau de inconsciência desse tipo de crença. As crenças centrais influenciam o desenvolvimento de uma classe intermediária de crenças, que são as atitudes, as regras e os pressupostos.

Bez (2013, p. 220-221) expõe sobre crenças intermediárias:

[...] as crenças intermediárias ou subjacentes estão em um segundo nível [...] e por sua vez, são responsáveis pelos pensamentos automáticos. Elas estão mais enraizadas do que os pensamentos automáticos e visam a dar sentido ao ambiente. As crenças intermediárias configuram um caminho para acessar o modelo cognitivo da pessoa, pois elas orientam as ações e posturas cotidianas do indivíduo. São elas que operacionalizam as crenças centrais e apresentam-se como regras, atitudes ou suposições na forma de estruturas enunciativas do tipo “Se... então...” ou “deveria” (Se sou incapaz, então não vou dar conta desse trabalho) (BEZ, 2013, p. 220-221).

Beck (2013, p. 55) revela que essas crenças influenciam a sua visão da situação, que, por sua vez, influenciam como o ser pensa, sente e se comporta. A relação entre essas crenças intermediárias e os pensamentos automáticos é descrita a seguir:

Figura 16 – Relação entre crenças e pensamento automáticos



Fonte: Beck (2013, p. 55).

As crenças intermediárias propõem-se a dar sentido ao ambiente e são formas encontradas pelo indivíduo para operacionalizar as crenças centrais, que compõem o terceiro nível (FIG. 13). As crenças intermediárias incidem, então, na forma como o indivíduo decide para lidar com as ideias absolutas e não adaptativas que tem a seu respeito, sobre os outros e o futuro.

Conforme Beck, Clark e Alford (1999, p. 46), o organismo humano pode agir com intenção e propósito para modificar seu ambiente ou sua própria resposta a esse ambiente.

Por sua parte, Henriques (2000, p. 1) depõe:

As crenças racionais, de forma consistente com a tradição do pragmatismo contemporâneo, são entendidas como "regras de ação" e não tentativas de representação da realidade. Os processos de fixação de crenças (individual e coletiva) são múltiplos e a crença apresenta-se como uma "disposição a agir" que só pode ser adquirida em relação a cada tipo específico de ação.

Szentagotai e Jones (2010) mencionam que, por outro lado, se as crenças de um indivíduo são irracionais (rígidas, ilógicas e extremas), certamente ocorrerão emoções cujos comportamentos serão prejudiciais e as ações, inadequadas. É inapropriado falar de uma crença quando se busca entender o comportamento de um sujeito. É necessário buscar entender o conjunto de crenças.

2.9.5 Sistemas de crenças

Um sistema de crenças é um conjunto de ideias e valores que habitam o nosso ser em um dado momento. Nesse sentido, tudo aquilo que você aprendeu de seus familiares na infância e levou para a vida adulta compõe um conjunto de informações que têm grande influência sobre as suas escolhas e a sua trajetória. Por essa razão, diz-se que cada indivíduo é aquilo que acredita ser, porque é na mente que tudo se inicia e que pensamentos e palavras começam a fazer sentido e se materializar.

No mundo inteiro, seja em que sociedade for, há sempre um sistema de crenças sendo inculcado na criança. São milhares e milhares de afirmações que ela recebe e introjeta, passando a acreditar que tudo o que lhe é dito é o real. E sabe-se que tudo o que a mente acredita ser real torna-se real para aquela pessoa. Mesmo se tratando do maior absurdo imaginado, se a pessoa acredita que aquilo é real, ela acabará trazendo aquela situação para sua vida, de qualquer maneira. Essa é uma realidade inexorável.

Tudo que uma pessoa acredita faz parte do seu sistema de crenças, fruto de tudo que já vivenciou nas “n” experiências de interação entre sistemas. Já no âmbito organizacional também existe um sistema de crenças que se mescla com os “n” sistemas de crenças dos colaboradores de todos os níveis hierárquicos. Pode-se considerar que o conjunto dos sistemas de crenças é como direcionador do comportamento organizacional, sendo que a formação da cultura organizacional está intimamente ligada aos valores e crenças vigentes, principalmente a dos gestores de alto nível.

É muito importante rever o sistema de crenças tendo em vista o grau de dinamismo das relações pessoais e profissionais. Grande parte das crenças que um indivíduo carrega se origina na família, e muitas são extremamente importantes, como as relacionadas aos valores e ao caráter, por exemplo. Contudo, existem outras que podem ser um tanto quanto limitantes e que, por isso, precisam ser ressignificadas.

Rever o sistema de crenças que você carrega é fundamental para que se verifique se as ideias que estão povoando a sua mente realmente fazem sentido ou se servem apenas para comprometer o seu desenvolvimento. Muitas vezes, basta mudar a forma como enxerga esse tipo de afirmação, para que saiba utilizá-la ao seu favor.

Fornecendo uma abordagem macro, Moraes (2021, p. 329) cita:

Os sistemas de crenças pessoais têm grande importância e impacto na vida das pessoas porque dizem respeito a ideias estruturadas, que podem ser conscientes ou inconscientes e fundamentam o que as pessoas pensam e sentem a partir da forma como elas enxergam e interpretam o mundo. Estão relacionadas a convicções e pressupostos de que algo é verdadeiro, por isso são determinantes na maneira de o indivíduo interagir com o mundo. Uma vez que o mundo não é pré-dado e não é

possível ao ser humano distinguir entre ilusão e realidade, o que quer dizer que uma crença não precisa ser correspondente a uma verdade comprovada, ela pode se basear em padrões de percepção e interpretação distorcidos da realidade percebida por outras pessoas. Desse modo, ela constitui um elemento subjetivo subjacente ao conhecimento, construído a partir de suas percepções, emoções, experiências e interpretações incorporadas a produtos de suas interações com o meio, o que leva ao entendimento de que um conhecimento tende a virar uma crença justificada.

Mas, é necessário compreender, antes de tudo, como se formam as crenças, como são alimentadas, reforçadas, afinadas e extintas e, depois, as explicações utilizadas para mantê-las.

2.9.6 O caráter situado das crenças

Knapp e Beck (2008, p. S57) indicam que a maneira como os indivíduos percebem e processam a realidade influenciará como eles se sentem e se comportam. Essa afirmativa é uma das bases da terapia cognitiva comportamental.

Nassif (2019, p. 19-20) informa:

Essa abordagem comportamental e terapêutica postula que as emoções e os comportamentos não são influenciados por eventos e sim pela forma como se processam e se percebem esses eventos, igualmente como a cognição situada incorporada, uma vez que dependem sobremaneira da história de experiências do indivíduo no mundo. Outro aspecto fundamental na abordagem cognitiva situada e incorporada relaciona-se com o fato de que aquilo que o sujeito conhece, as experiências que vivencia e os resultados das experiências tem uma relação intrínseca com as emoções [...]

A teoria da cognição situada, apresentada por Clancey (1997), tem como apoio a noção de que pensamento e ação humana são ajustados ao ambiente. Vem daí o significado do adjetivo “situada”. Destaca-se que esse conceito é aplicável à ontogenia do ser. O fato de ser ontogênico significa que a forma de cognoscer aqui e agora é um acúmulo de todas as experiências e influências nesse caminho. Mas pode-se afirmar que essa também é a explicação do surgimento das crenças, bem como da reforma e desaparecimento delas.

De forma situada e incorporada, a experiência vivenciada (processo de cognição: percepção, emoção, sentimentos/pensamentos/comportamento e ação) e o mundo que foi construído pelo ser ao longo de seu caminhar ontogênico afetam de forma direta a formação, ajustes (reforços/atenuação) e a exclusão (ou não) das crenças. O sistema de crenças do sujeito é desenvolvido de maneira contínua, cumulativa (efeitos sobrepostos) e de forma recursiva, com refinamento e novidades. O fluxo da cognição, conforme a Biologia do Conhecer,

preconiza, oferece guarida às crenças do sujeito cognoscente, mas não como elemento intrínseco do ato cognitivo, e sim como fruto do viver e acumular de experiências (interações).

Moreira e Oto (2006, p. 49) levantam a questão da percepção como início do fluxo cognitivo:

A abordagem situada da cognição levou-nos a recolocar a discussão sobre o papel da percepção nos processos cognitivos, especificamente nas atividades de interpretação dos estímulos aceitos... Na percepção, a consciência do sujeito projeta-se para fora, se acopla com as diferentes fontes do meio, materiais e humanas, formando uma unidade que, no domínio de uma experiência primária, integra o sujeito e a vizinhança com o qual interage. [...] O conhecimento produzido nesse acoplamento não é completamente explicável pelo sujeito. Comparecem nele elementos tácitos, que expressam a história de transações do sujeito e compõem suas crenças, valores, formas de ver e verdadeiras intenções. Esses elementos tácitos e essa história de transações determinam as diferenças do meio que fazem diferença para o sujeito.

Por sua parte, Clancey (1997) argumenta a favor de uma visão de acoplamento como mecanismo elementar de produção de categorias perceptuais (processo de construção que integra o indivíduo às diferentes fontes do meio). Tal mecanismo se traduz em um acoplamento estrutural, que incorpora as estruturas cognitivas do sujeito, suas crenças, valores, seus interesses, mas está para além dele, congregando também diferentes fontes presentes no ambiente material, social e cultural, selecionadas pelo sujeito no processo de cognição.

Uma crença é situada e incorporada. Situada, pois está intimamente vinculada à autopoiese no acoplamento mútuo e congruente com outro sistema. Incorporada, pois o corpo (cérebro/neurônios, sistema nervoso, estruturas perceptivas, etc.) participa efetivamente do acoplamento estrutural entre os sistemas.

Maturana e Varela (1995, p. 201) reconhecem que “viver é ação efetiva no existir como ser vivo”. Essa citação remete para um caminho onde toda a existência é experiencial, tudo é interação entre sistemas. Vive-se num meio cercado de estímulos, que podem ou não ser considerados pela estrutura biológica, perfazendo, assim, a independência em relação ao mundo objetivo e concreto ao redor. A realidade é construída por nós mesmos. O indivíduo só conhece algo ao experienciar esse algo. As chances de mudança de concepção sobre alguma pretensa realidade ou regra de ação (crença) residem na autoinstrução entre os sistemas.

Comungando desse pensamento estão Kristensen, Nunes e Duarte (2008, p. 5): “[...] é a partir de suas interações com o ambiente e outras pessoas que um sujeito elabora determinados entendimentos e aprendizagens [...]”.

A FIG. 17 ilustra o caráter situado das crenças, por influência de o processo de cognição também ser situado e vinculado às emoções experienciadas nesse caminhar, vinculando os domínios de ação por onde quer e com quem que seja que o indivíduo interaja.

Figura 17 - Influência situada das crenças



Fonte: do autor.

Nassif (2013, p. 166) conclui que:

[...] um aspecto fundamental na abordagem cognitiva situada e incorporada relaciona-se com o fato de que o que o sujeito conhece; as experiências que vivencia e os resultados dessas experiências têm uma relação intrínseca com as emoções – fator totalmente desconsiderado pelas primeiras abordagens cognitivas. A cognição situada e incorporada defende que as emoções determinam as experiências vividas por um indivíduo, como elas são vividas e os resultados dessas experiências – do ponto de vista cognitivo, de aprendizagem e de percepção do mundo.

Como as crenças também têm o caráter situado e incorporado, e pelo exposto por Nassif, as crenças expressam os aprendizados realizados por cada indivíduo na sua história de interações com todos os domínios de ação.

2.9.7 Como as crenças se formam?

[...] emoção e cognição são necessárias para a formação de crenças (NASSIF, 2017, p. 5).

As crenças são concebidas como resultado das interações e acabaram tornando-se uma verdade absoluta na sua vida.

Tudo o que os sujeitos fazem - a maneira como eles pensam, sentem e agem - é fruto de suas crenças, e é precisamente por isso que muitos sujeitos operam de formas diferentes em situações iguais. Os sentimentos e expectativas dos pais durante a gravidez, as experiências de vida, a educação recebida, o sistema familiar, as ideias transmitidas pelos pais e professores, as interpretações individuais e a convivência com os amigos vão preenchendo essa folha com

crenças, num notório viver, experienciando de forma exclusiva. Agregue-se a isto, fatores hereditários.

Todas as perturbações aceitas via autoinstrução pela estrutura biológica, num percurso ontogênico, ficam registradas nessa escritura, que se torna uma lente exclusiva com a qual o indivíduo enxerga o mundo e usa essas convicções no seu caminhar.

Em relação à formação de crenças, Shermer (2012, p.10) posiciona-se que o processo envolve uma interação do mundo externo com as preferências humanas inatas. Dados sensórios inundam continuamente o cérebro, que passa a buscar e encontrar padrões nas coisas. A mente liga os pontos até que as informações desconexas percebidas formem padrões com a aparência de fazer sentido. Essa é a base das crenças. E, formadas as crenças, o cérebro passa a procurar evidências que as confirmem, desprezando as que as desmintam. É um processo de *feedback* positivo, no qual ideias, independentemente de estarem certas ou não, vão se ajustando e reforçando.

Ainda para Shermer (2012, p. 17), constroem-se as crenças por várias e diferentes razões subjetivas, pessoais, emocionais e psicológicas em contextos criados pela família, por amigos, colegas, pela cultura e a sociedade.

Nessa saga de acoplamento estrutural ontogênico, as interações, em geral, fazem com que se construa um mundo estritamente particular a partir das experiências vivenciadas (condizentes com sua estrutura biológica).

Evocando Maturana e Varela (1995), raciocina-se que as crenças são formadas a partir das experiências individuais ao longo das interações entre sistemas nos quais se experiencia.

A visão biológica de Maturana (2001, p. 51) é reforçada quando diz que a pessoa é um ser emocional e utiliza a razão para justificar as emoções que levam à ação. A emoção é um fenômeno biológico que ocorre na corporalidade, uma predisposição física para que uma interação aconteça. Não há ação humana sem uma emoção que a estabeleça como tal e a torne possível como ato. As emoções são disposições corporais dinâmicas que definem os diferentes domínios de ação (âmbitos) nos quais o ser se move. Quando há mudança de emoção, muda-se de domínio de ação.

Acrescentando a isso, Shermer (2012, p. 39) explana:

[...] maioria das pessoas, na maior parte do tempo, chega a suas crenças por uma grande variedade de razões, que incluem personalidade e temperamento, dinâmica familiar e ambiente cultural, pais e irmãos, amigos e professores, educação e livros, mentores e heróis e diversas experiências de vida, das quais poucas têm alguma relação com a inteligência. Não é só assim que construímos nossas crenças. O que acontece é que os fatos são filtrados por nosso cérebro através das lentes individuais

de visões de mundo, paradigmas, teorias, hipóteses, conjecturas, pistas, tendências e preconceitos que se acumulam durante a vida.

Justifica-se e explica-se, até mesmo para não ser julgado pela decisão tomada, ao mesmo tempo em que se tenta convencer quem está ao redor (ou quem vai sentir o impacto da decisão) de que se estava certo ao decidir do modo definido.

A realidade de determinado sistema existe, independentemente do observador, mas a compreensão depende das crenças que se mantém a qualquer momento. Se a estrutura biológica, num lapso de tempo infinitesimal, permite que determinada perturbação seja aceita, compreende-se a realidade percebida de maneira individualizada, o que significa que ao permitir ou não a assimilação de uma perturbação, ajusta-se somente algo que assim se deseja/permite. As crenças vigentes nesse lapso de tempo serão ajustadas se assim se desejar ou permitir. Justifica-se/reforça-se se for melhor para a própria sobrevivência ou manutenção do *status quo*. A estrutura é a responsável!

Ainda Shermer (2012, p.17) tece o seguinte texto:

O cérebro é um mecanismo de crenças. A partir dos dados sensoriais que fluem através dos sentidos, o cérebro naturalmente começa a procurar e encontrar padrões, e depois infunde esses padrões com significado. O primeiro processo que chamo de padronicidade significa a tendência de encontrar padrões significativos em dados significativos e sem sentido. O segundo processo que chamo de acionalização significa a tendência de infundir padrões com significado, intenção e ação. Nós não podemos evitar. Nosso cérebro evoluiu para conectar os pontos do nosso mundo em padrões significativos que explicam por que as coisas acontecem. Esses padrões significativos se tornam crenças, e essas crenças moldam nossa compreensão da realidade (SHERMER, 2012,p. 17).

Esses padrões significativos, conforme Shermer (2012), formam o sistema de crenças para as quais o cérebro utiliza muitas tendências cognitivas que confirmam a verdade delas.

No ambiente organizacional, em se tratando de um dos papéis da alta direção de uma organização, Morgan (1996, p. 169) preconiza que líderes e gerentes sabem que seu sucesso depende da criação de um significado compartilhado. Esse é o aspecto da metáfora da cultura que teve o maior impacto sobre a prática organizacional até hoje. Desde a década de 1980 tem havido cada vez mais conscientização de que a tarefa fundamental dos líderes e gerentes está em criar sistemas adequados de significados compartilhados que possam mobilizar os esforços das pessoas na busca dos objetivos e propósitos desejados. Fica claro, pelo exposto, o papel crucial da alta direção de formar crenças organizacionais direcionadoras do êxito empresarial. Mas cabe ressaltar que invariavelmente uma crença organizacional será fruto de no mínimo uma crença pessoal, e isso independente do mérito desta.

2.9.8 Quando as crenças se formam?

Beck (2013, p. 249) define que as pessoas desenvolvem essas crenças desde uma idade precoce, quando crianças, com sua predisposição genética para determinados traços de personalidade, interação com pessoas significativas e deparam-se com uma série de situações.

A interpretação tem como base as experiências relevantes desde a infância. Por meio das suas experiências o indivíduo desenvolve um sistema de esquemas, de crenças básicas, localizado em nível inconsciente. De maneira que o que ele pensa no momento em que os eventos acontecem com ele vai determinar as emoções que vai sentir (raiva, ansiedade, tristeza), assim como é essa emoção que determinará o comportamento (para a tomada de decisão) que terá (seguir, desistir, reagir, fugir) (MEIRELES; SANCHES, 2009, p. 7).

Como bem traduz a FIG. 18, as crenças podem surgir a qualquer momento da existência do sujeito (A, E), porém pode haver reforço/atenuação (B, C) a qualquer momento, mas também pode ocorrer de uma crença se manter estável (D) por longo período de tempo. Tudo vai se desenrolar conforme as interações nas quais a estrutura biológica do ser vivenciar (ou não) e, em decorrência, das mudanças da mesma forma.

Além disso, o viver transcorre constitutivamente como uma história de mudanças estruturais na qual se conserva a congruência entre o ser vivo e o meio e na qual, por conseguinte, o meio muda junto com o organismo que nele está. Fica claro, dessa forma, que qualquer mudança pode ocorrer a qualquer momento, desde que seja por autoinstrução.

Não se pode afirmar que o que está contido num sistema de crenças seja péssimo, ruim, bom ou ótimo. Tudo vai depender das necessidades físicas e psíquicas do sujeito, afinal de contas, os esquemas de sobrevivência são individuais e justificáveis perante um padrão organizado de pensamento e comportamento do ser envolvido (ex: disfunção cognitiva). A esse respeito, Serra (2004, p. 36) manifesta-se:

[...] observemos que, de forma genérica, a situação ativou um esquema desarmônico que fora construído ao longo da vida da pessoa, através de sua história infantil e experiências [...]. O esquema influencia a formulação de pensamentos que sejam compatíveis com o seu conteúdo.

Na medida em que se vive, fazem-se atribuições de significados (racionais ou irracionais) como forma de garantir a sobrevivência no ambiente no qual se interage.

Quando fala sobre percepção, Maturana (2002, p. 71) diz que esta consiste em “uma regularidade de conduta exibida pelo organismo em seu operar em correspondência estrutural

com o meio, e que o observador aponta como se distinguísse um objeto, ao associá-lo à circunstância ambiental que a desencadeou”.

Cada ser vive e constrói seu próprio mundo com base em suas experiências e seus sentidos: vendo, ouvindo, cheirando, tocando e degustando.

Ao vivenciar, o ser humano percebe a realidade, emociona-se, sente, pensa, conclui e age. A partir desse conjunto ele forma a decodificação do que será o seu mundo, criando, assim, as nossas representações desse mundo e, daí, suas crenças.

Tudo o que os indivíduos fazem - a forma como eles pensam, sentem e agem - é resultado de suas crenças. A crença é o principal direcionador da cultura humana.

A acionalização é o processo no qual o ser constrói sua identidade, seu autoconceito (SHERMER, 2012).

Quando são concebidos, os seres humanos trazem uma estrutura biológica já impregnada de crenças e padrões dos ancestrais e a partir daí, começam a escrever a sua história peculiar nos “n” domínios de interação. Esta operação usualmente será retrospectiva, pois a padronicidade em algum momento é iniciada. Como esse processo de buscar padrão (padronicidade) e dar significado/intenção/ação (acionalização) é vinculado ao histórico de interações com o meio, ele é experiencial e ontogênico, podendo ser considerado social e de fluxo contínuo.

Essas redes de significados criados e ressignificados alimentam as crenças, de forma que se pode afirmar que elas estão invariavelmente atualizadas pela autoinstrução. Como o processo cognitivo é também de fluxo contínuo, assume-se que as crenças fazem parte do processo cognitivo por estarem imbricadas no ato cognitivo - percepção, emoção, sentimento, comportamento e ação. Dervin (1992) comprova que o indivíduo cria significados à medida que se desloca no tempo e no espaço, numa contínua trajetória de vida.

No ambiente organizacional, a construção de significados a partir da interpretação, seleção e retenção é uma das formas de criação de crenças acerca do que deu certo ou errado (CHOO, 2003, p. 132).

Cada ser humano constrói seu mundo. Essa visão pode até ser compartilhada e consensada, mas, antes de tudo, é exclusiva. Todas as conclusões desse ser estão vinculadas a essas pretensas certezas, que evidenciam interpretações pessoais.

Franco (2014, p. 21) teoriza que são essas interpretações que regem o estado emocional. Na medida em que se interpreta, faz-se a atribuição dos significados das coisas com a função de controlar os vários sistemas psicológicos (comportamento, emoção), capacitando para a adaptação ao mundo e à sociedade onde se vive.

Na linha de pensamento de Shermer (2012, p. 226), não se evitam a padronicidade e a acionalização. Como as experiências de interações do indivíduo são incessantes, o desenrolar desses acoplamentos gera acúmulo de crenças na sua mente. E o cérebro é uma máquina de crenças.

Em convergência, Franco (2014, p. 21) apoia e adiciona que, a partir da tentativa de dar sentido às coisas do mundo, surgem as crenças. E são elas que fundamentam as interpretações que se faz dos eventos que acontecem. As crenças interagem e criam um mapa sobre quem é o indivíduo, o que é o mundo para ele e como se articulam. São as crenças que desencadeiam os pensamentos que o indivíduo tem acerca de quem é ou, ainda, como é o mundo para ele, quem é o quê no mundo e como deve se relacionar, avaliar o que o outro merece, o que ele merece.

Também concordando, Weick (1995) explicita que a realidade é construída a partir do significado que se atribui ao que está acontecendo na interação.

Referindo-se à construção de significados, Choo (1998, p. 369) lista situações em que o uso da informação acontece nos três campos: construção de significado, criação de conhecimento e tomada de decisão. Segundo ele, diretores de uma organização, na condição de construtores de significados, recorrem às suas crenças, desejos/aspirações e ações passadas para criar interpretações do ambiente (interno/externo) e, assim, efetivarem suas decisões no mais alto escalão da organização.

O processo de construção de sentido da informação, para Leitão (2010, p. 36-37), dentro da visão de *sensemaking*¹⁴, é dirigido pelas crenças e ações das pessoas dentro de uma estrutura organizacional.

As crenças e as experiências passadas influenciam no processo de construção de significado, já que existe a tendência de que o significado atribuído a algo seja compatível com aquilo em que se acredita e com o que já se viveu no passado. As ações influenciam e, ao mesmo tempo, são influenciadas pelo processo de construção de sentido, já que, para dar sentido a determinado evento, age-se dentro da mesma lógica e, para justificar as ações, recorre-se ao sentido empregado.

Weick (1995, p. 135) argumenta que as crenças e ações são utilizadas como forma de esclarecer as ideias e construir uma rede conectada de significados dentro de um sentido único.

¹⁴ *Sensemaking* refere-se claramente a uma atividade ou a um processo, enquanto a interpretação pode ser um processo, mas também pode descrever um produto. Mesmo quando a interpretação é tratada como um processo, a natureza do processo é diferente. O ato de interpretar implica que alguma coisa está ali esperando para ser descoberta. *Sensemaking*, por outro lado, refere-se menos à descoberta e mais à invenção (WEICK, 1995, p.13-14).

E o mesmo autor torna explícito que as crenças e as experiências passadas influenciam no processo de construção de significado.

Choo (2003, p. 139) concorda que atribuir significados é:

[...] um esforço para ligar crenças e ações de uma maneira mais estreita, como quando a discussão leva ao consenso sobre a ação, as expectativas esclarecidas abrem caminho para ações de confirmação, as ações revelam justificativas aceitáveis para sua ocorrência, ou ações simplificam o mundo e esclarecem o que está acontecendo e o que isso significa.

A criação de significado do ambiente é um processo que considera o contexto e o indivíduo com suas experiências e crenças, para se construir novas experiências possíveis e que façam sentido para o indivíduo, bem como para todo o ambiente organizacional.

A conclusão a que Leitão (2010, p. 36) chegou é que o processo de construção de sentido da informação, na visão de *sensemaking*, é dirigido pelas crenças e ações das pessoas em uma estrutura organizacional.

2.9.9 Como as crenças se mantêm ou se alteram?

[...] a tomada de decisão é algo dinâmico que se inicia com a acumulação de evidências e termina com o ajuste da crença (USHER *et al.*, 2013, p. 1).

A maioria das crenças se enquadra em algum lugar entre a verdade inquestionável e a falsidade inequívoca (SHERMER, 2012, p. 115).

Depois que as crenças são formadas, o cérebro começa a procurar e encontrar evidências confirmatórias em apoio a essas crenças, o que adiciona impulso emocional de mais confiança nas crenças e, assim, acelera o processo de fortalecê-las, formatando o que se chama de ciclo de *feedback* positivo da confirmação da crença.

A ciência cognitiva indica que todos estão sujeitos a uma forte propensão à confirmação – uma forte tendência à observação e à coleta de informações que confirmam as crenças e preferências (BARON; SHAINÉ, 2007, p. 96).

Quando se depara com situações que desafiam as crenças, tem-se a dificuldade de acreditar por que o sistema de crenças tem um padrão mental diferente. Então, repensando o assunto, coloca-se a crença em julgamento ou o acontecimento em xeque (tentando racionalizar o que está correto) e assim cria-se uma nova ou reforça-se a existente.

De acordo com Bateson (1972, p. 6), para um homem mudar suas crenças básicas, determinantes da percepção, ele deve primeiro estar ciente de que a realidade não é

necessariamente como ele acredita ser. Mas às vezes a dissonância entre realidade e as falsas crenças chega a um ponto em que se torna impossível evitar a consciência de que o mundo não faz mais sentido. Só então é que possível para a mente considerar ideias radicalmente diferentes e percepções. Mas há tanto perigo quanto possibilidade em nossa situação. Não há garantia de que as novas ideias sejam uma melhoria sobre o velho. Também não se pode esperar que a mudança seja suave.

O mesmo autor (1972, p. 320) relata que na história natural do ser humano vivo, ontologia e epistemologia não podem ser separadas. Suas crenças (geralmente inconscientes) sobre que tipo de mundo é determinará como ele o vê e age dentro dele, e suas maneiras de perceber e agir determinarão suas crenças sobre sua natureza. O homem vivo está assim vinculado a uma rede de premissas epistemológicas e ontológicas que, independentemente da verdade ou falsidade máxima, torne-se parcialmente autovalidante para ele.

Isso posto, Shermer (2012, p. 17) considera quanto a mudanças nas crenças:

A mudança da crença nasce de uma combinação de prontidão psicológica com uma profunda mudança social e cultural, influenciada em parte pela educação, mas resultado principalmente de transformações políticas, econômicas, religiosas e sociais mais amplas e de difícil definição.

Usando os conceitos da teoria geral de sistemas de Bertalanffy (1968), a realimentação constante entre os sistemas explica a mudança das crenças. São nas interações recursivas e na mudança estrutural que ocorrem as alterações no ser. O reforço, a atenuação ou manutenção do *status quo* vão depender de fatores necessários ao comportamento conveniente à situação. As consequências da ação decorrente vão certamente afetar. Manter algo que deu errado pode direcionar uma crença à mudança/atenuação. Algo que deu certo pode reforçar uma crença (mesmo que esta seja deplorável sob o ponto de vista ético ou da cultura vigente/necessária).

2.9.10 Imagens do futuro e riscos: ancoramento em crenças

Visão empresarial é um sonho de futuro, porém a sua determinação não é um evento mediúnico, mas sim, um exercício de pensar que futuro queremos construir (AUTOR DESCONHECIDO).

Vieira, Pires e Oliveira (2009, p. 639) citam que os indivíduos e instituições fazem escolhas calculando as consequências decorrentes dos riscos envolvidos.

Toda decisão diz respeito a um cenário futuro. As decisões estratégicas são carregadas majoritariamente desse componente. Se será a certa/errada, se será a mais segura/arriscada, se

será a mais econômica/dispêndiosa, se será a mais viável/inviável, não podemos afirmar. E isso tudo se deve à parcela de subjetividade inerente a uma decisão. E quando se fala que a decisão está invariavelmente calcada em crenças mais ainda, é porque a crença-base a ser utilizada pode ser limitante. Os interesses envolvidos podem estar apenas restritos ao desejo do estrategista, assim como pode estar vinculado politicamente a agradar um acionista maior ou outro motivo escuso. Existe e sempre existirá uma incerteza a ser julgada para a escolha da melhor alternativa.

A ação do momento, conforme esclarece Franco (2014, p. 30), escolhe o estado de coisas futuras e guia o comportamento em direção à alternativa escolhida. A descrição de um estado futuro pode remeter a uma escolha certa ou errada.

Por sua parte, mas ainda tratando do mesmo enfoque, Henriques (2000, p. 1) afirma que: “[...] é a partir da crença que podemos definir as imagens sobre o futuro e o estado de confiança que assegure as âncoras para as ações racionais submetidas à incerteza”.

Bernstein (1997, p. 70) complementa:

Eis outra grande inovação: a ideia de que tanto a gravidade como a probabilidade devem influenciar uma decisão. Poderíamos inverter essa asserção e afirmar que uma decisão deve envolver a força de nosso desejo de um resultado específico, assim como o grau de nossa crença na probabilidade daquele resultado (BERNSTEIN, 1997, p. 70).

Mas se se está falando de gravidade e probabilidade, navega-se no mundo dos riscos. Há uma crença (no mínimo) por trás de toda decisão. Essa crença pode ser racional ou irracional, mas afetará a decisão.

Simon (1965) segue dizendo que as decisões são tomadas sob diversas condições, quais sejam: de certeza e de incerteza. As decisões programadas normalmente oferecem um grau de risco menor do que as decisões não programadas. Em se tratando das decisões tomadas sob certeza, o decisor tem conhecimento das consequências ou resultados de todas as alternativas, sendo assim, pode escolher a melhor entre as propostas.

As decisões sobre condições de incerteza são aquelas cujo prognóstico é impossível de se estimar, devido à incapacidade de cálculos de níveis de probabilidade. Já sob condições de riscos é o oposto, pois há estimativa(s) de probabilidade(s) da(s) alternativa(s) mais adequada(s).

A decisão, de modo geral, possui dois objetos: a ação do momento e a definição de um futuro desejado/necessário. A ação do momento escolhe o estado de coisas futuras.

As decisões são algo mais que presunções reais. Elas são definições, que podem ser verdadeiras ou falsas num sentido objetivo, de um futuro estado de coisas desejadas e/ou

necessárias. Por isso, elas têm, também, uma qualidade prevalente, pois escolhem um estado de uma coisa futura em detrimento de outra e recomendam o comportamento destinado à alternativa selecionada apoiado em maior ou menor grau em caminhos que aumentam a chance de êxito, pois a pressão do ambiente (contexto específico) pode ser alta.

Dando contornos finais à questão do futuro, Moraes (2021, p. 331) argumenta:

[...] no processo decisório indica o fato de que não é possível para os humanos uma decisão 100% racional e livre de crenças e emoções. As crenças são capazes de influenciar a atenção, a percepção, a interpretação e o julgamento de determinado cenário ou situação, podendo influenciar a análise do próprio contexto de decisão, que também diz respeito a como determinada escolha do presente se manifestará no futuro.

2.9.11 Emoções e crenças: qual a conexão?

Nesse sentido, Meireles e Sanches (2009) identificam que toda tomada de decisão está ligada à maneira como os indivíduos interpretam o mundo a partir de suas crenças na interação entre cognição e emoção.

Então a ligação está no acionamento das crenças quando a emoção é disparada, no caso de preexistentes.

Maturana (2002, p. 85) menciona quanto ao desejo de controlar as emoções:

[...] as emoções constituem o fundamento de todo nosso afazer. O que nos cabe é inteirarmo-nos delas para agirmos responsabilmente, isto é, dando-nos conta de se queremos ou não as consequências de nossas ações. A responsabilidade tem a ver com a compreensão dos nossos próprios desejos, e surge na reflexão como um ato no qual colocamos nossos desejos sob o escrutínio dos desejos. Em outras palavras, a responsabilidade não pertence ao domínio da razão.

Elster (2009) realça que todos os sujeitos são afetados, na pré/per ação, pelas emoções, pois elas são inerentes à estrutura biológica do sujeito, independentemente do seu desejo específico vinculado à situação de interação. Dessa forma, é imprescindível o seu reconhecimento como algo inseparável do ato decisório.

Afirmando sobre a interligação entre crenças e emoções, Meireles e Sanches (2009, p. 6) acentuam que o ser humano é racional, porém, movido pela habilidade de saber lidar com as emoções, o que pode tornar essa racionalidade vulnerável porquanto depende da interpretação que o indivíduo faz da realidade. Os indivíduos são capazes, quando adultos, de fazer escolhas, mas essas escolhas também dependem não somente do conhecimento, mas do processo decisório, que é composto de crenças e valores.

Maturana (2001, p. 181-182) trata das emoções e racionalidade:

[...] as emoções são tipos de comportamentos relacionais. Enquanto tais, nossas emoções guiam momento a momento nosso agir, ao especificar o domínio relacional em que operamos instante a instante, e dão ao nosso agir seu caráter enquanto ações... O comportamento racional começou como uma característica do viver de nossos ancestrais com a linguagem no uso que faziam das abstrações ou coerências de seu viver cotidiano ao operarem como seres linguajantes.... mas agora sabemos que todo domínio racional se funda em premissas básicas aceitas *a priori*, isto é, em bases emocionais, e que são nossas emoções que determinam o domínio racional em que operamos como seres racionais a cada instante... de acordo com nossas preferências ou desejos. Entretanto, acontecem duas coisas com o nosso viver racional. Uma, é que usamos nossa razão para sustentar ou para esconder nossas emoções, e o fazemos frequentemente sem estarmos conscientes do que fazemos. A outra é que normalmente não estamos totalmente conscientes das emoções sob as quais escolhemos nossos diferentes argumentos racionais. O resultado disso é que raramente estamos conscientes do fato de que são nossas emoções que guiam nosso viver, mesmo quando afirmamos que estamos sendo racionais. E, ao não compreendermos os fundamentos emocionais de nosso agir, tornamo-nos prisioneiros tanto da crença de que os conflitos e problemas humanos são racionais -e, portanto, devem ser resolvidos através da razão -, quanto da crença de que as emoções destroem a racionalidade e são uma fonte de arbitrariedade e desordem na vida humana. E, a longo prazo, não compreendemos nossa existência cultural.

Sobre o trecho anterior, Forgas (1995) esclarece em termos gerais que quanto maiores são a complexidade e a incerteza de uma decisão, maior é a interferência que a emoção causa sobre a escolha, tornando essa realidade algo natural e corriqueiro.

Franco (2014, p. 15) reconhece que a emoção afeta o julgamento e a tomada de decisão, alterando o comportamento dos decisores, e vai mais além:

[...] diferentes emoções influenciam de maneira diferente os sujeitos, assim como a emoção positiva interfere de forma diferente da emoção negativa. Todas as tomadas de decisões estão atreladas à forma como o indivíduo interpreta o mundo por meio das suas crenças, na interação entre cognição e emoção.

Na visão de Lazarus (1991), a emoção tem como parceiras outras características psicológicas, de tal forma que:

No meu julgamento, a emoção não pode ser separada da cognição, motivação, adaptação, e atividade fisiológica. Quando reagimos com uma emoção [...] é provável que toda fibra do nosso ser esteja envolvida - nossa atenção e pensamentos, nossas necessidades e desejos e até nosso corpo. [...] A partir de uma reação emocional, podemos aprender muito sobre o que uma pessoa tem em jogo no encontro com o meio ambiente ou na vida em geral, como essa pessoa interpreta o eu e o mundo, e como os danos, ameaças e desafios são enfrentados. Nenhum outro conceito em Psicologia é tão revelador da maneira como um indivíduo se relaciona com a vida e às especificidades do ambiente físico e social (LAZARUS, 1991, p. 6/7). Grifo do autor

Tratando especificamente do trecho grifado na citação de Lazarus (1991), tem-se a comentar por meio de uma linha de raciocínio:

- a) Beck (1964) explica que não é a situação em si que determina o que a pessoa sente, mas como ela interpreta uma situação;
- b) como fazer essa interpretação de uma interação com algo em um meio ameaçador, por exemplo? Certamente que não se tem uma célula específica para a reação corporal para cada tipo de evento (e aceito pela estrutura do indivíduo). Então, o parâmetro é mental e de alguma forma armazenado no ser e é disparado por mera similaridade parcial ou total entre o evento e o “estocado”;
- c) quando Shermer (2012) refere-se à padronicidade e à acionização das crenças, ele está falando disso. Ou seja, o que tem significado similar na mente? Diante dessa similaridade, o que será decorrente? Pensamento automático, comportamento e ação!

Ratificando e dando contornos finais ao tema, Lazarus (1982, p. 1020) notifica:

We do not always have to await revelation from information processing to unravel the environmental code. As was argued in the New Look movement in perception, personal factors such as beliefs, expectations, and motives or commitments influence attention and appraisal at the very outset of any encounter. Concern with individual differences leads inevitably to concern with personal meanings and to the factors that shape such meanings.¹⁵

Assim, pode-se falar sobre acionamento de uma crença.

2.9.12 Caminhos de acionamento de uma crença

Evocando Maturana e Varela com a Teoria de Santiago, um sistema autopoiético é sujeito a contínuas mudanças estruturais enquanto preserva seu padrão de organização. Ele se acopla ao seu meio ambiente de maneira estrutural, por intermédio de interações recorrentes, cada uma das quais desencadeia mudanças estruturais no seu sistema. No entanto, o sistema vivo é autônomo. O meio onde esse sistema vivo está apenas suscita as mudanças estruturais; ele não as especifica nem as determina.

O sistema vivo não só especifica essas mudanças estruturais, mas também especifica quais as perturbações que, vindas do meio, as desencadeiam. Como já relatado, essa é a chave

¹⁵ Nem sempre temos que esperar a revelação do processamento de informações para desvendar o código ambiental. Como foi argumentado no movimento New Look na percepção, fatores pessoais como crenças, expectativas e motivos ou compromissos influenciam a atenção e a avaliação logo no início de qualquer encontro. A preocupação com as diferenças individuais leva inevitavelmente à preocupação com os significados pessoais e com os fatores que moldam tais significados.

da teoria da cognição de Maturana e Varela. Essas mudanças estruturais no sistema constituem atos de cognição. Ao especificar quais perturbações vindas do meio ambiente desencadeiam suas mudanças, o sistema "gera um mundo", como a Teoria de Santiago preconiza. As interações de um sistema vivo com seu meio ambiente são interações cognitivas, e o próprio processo da vida é um processo de cognição.

As relações ser-ambiente se reciclam continuamente, assim como as emoções resultantes desses encontros, sendo essa a condição das mudanças na vida e nas relações sociais e no próprio indivíduo. No fluxo cognitivo, a questão do aceite da perturbação é a chave do acionamento, uma vez que há uma relação direta entre o estímulo perceptivo e o comportamento. Nesse meio estão pensamentos e as crenças como balizadores do comportamento e a conseqüente ação.

É claro que é preciso considerar que tudo é simultâneo e instantâneo, afastados apenas pelo tempo infinitesimal de processamento do estímulo elétrico que flui no sistema nervoso entre a percepção e a reação.

Aaron Beck (1964), um dos precursores da Psicologia Cognitiva, defende a ideia de que a maneira como os indivíduos percebem e processam a realidade influenciará a maneira como eles se sentem e se comportam.

Então, significa que o acionamento das crenças como coadjuvantes está vinculado e circunscrito ao fluxo de percepção - no início da cognição.

Clancey (1997) já afirmava que a percepção era uma atividade coordenada e que não se inicia com o estímulo sensorial. Percepção e ação são imbricadas e interdependentes. Entre a percepção e ação existe o comportamento e este sofre influências das emoções e crenças, constituindo uma composição que se estabelece dentro de um ato consciente do ser movido por determinado objetivo.

O modo como as pessoas sentem está associado a como elas interpretam e pensam sobre uma situação, sendo suas respostas emocionais intermediadas por sua percepção (da mesma situação). Esses pensamentos são relacionados aos tipos de crenças que cada pessoa tem.

2.9.13 A decisão e as crenças

Afinal, as crenças funcionam como regras de vida e elas se estendem para o contexto organizacional (NASSIF, 2019, p. 21).

Na rotina de um estrategista, é típico que existam “n” estímulos para a tomada de decisão de grande porte, sejam esses estímulos do mundo exterior ou interior ou ideias, preocupações,

memórias, etc. Mediante uma decisão (resposta comportamental), ela terá dois níveis distintos de impacto na linha de tempo. Um imediato e o outro no médio ou até mesmo no longo prazo. Invariavelmente haverá um dilema de tomar uma decisão que seja imediatamente satisfatória, sem pensar no futuro (“é o famoso depois veremos”) e não importam as consequências futuras. Ou, o contrário, sendo válido o famoso “será melhor depois”. Esse comportamento (decisão) leva a no mínimo uma consequência, seja no segundo seguinte ou em “n” meses/anos.

Knapp (2004) faz uma distinção: o tempo variável entre o estímulo e a resposta e entre a resposta (decisão, ato, comportamento) e a consequência desse comportamento. Há certo grau de impulsividade. Quanto mais impulsivas, maior a necessidade (ou vontade) de um resultado positivo e imediato.

Avançando na discussão, Knapp (2004, p. 73) sugere que o futuro na verdade não existe, exceto como uma representação cerebral em cada um de nós. Quando se fala nos dois tempos, são dois futuros. Um imediato e o outro mais distante. Como cada indivíduo invariavelmente toma alguma decisão buscando vantagem individual ou social, isso sempre será em um futuro próximo ou distante. E é natural que a nossa mente compare cada novo estímulo (vontade/desejo/ideia, etc., necessidade) com: a) situações semelhantes que ele vivenciou ou que lhe foram transmitidas pela cultura (educação, leituras, etc.); b) ou por decisões tomadas no passado quando vivenciou estímulos semelhantes; c) memória cognitiva (intelectual) de quais foram as consequências dessa tomada passada; d) ou pela memória emocional de como ele se sentiu com as consequências passadas.

Knapp (2004, p. 75) avalia que:

[...] o nosso cérebro tem de ser capaz de “olhar para o futuro” antever, com base no que o indivíduo já vivenciou antes (ou no que sua cultura lhe ensinou), os cenários de consequências futuras mais prováveis (análise racional, cognitiva), e como irá sentir-se (sentir-se mesmo, somaticamente, afetivamente) se a consequência for esta ou aquela... Antes de tomarmos cada decisão, o nosso cérebro “olha” para o passado [...] ao mesmo tempo em que “olha” para o futuro. [...] ou seja: não há como decidir de forma adequada e contextualizada no presente sem, ao mesmo tempo, ter dados sobre o passado e o futuro.

Ao falar de futuro e da incerteza inerente, está-se falando de riscos. Ou seja, não há como tomar uma decisão sem incorrer em riscos. Falar em consequências futuras é falar de impactos potenciais. Falar em algo potencial é falar em probabilidade de ocorrência. Dessa forma, fala-se em riscos e, assim, insere-se uma dose de aposta na assertividade das crenças que norteiam a decisão.

Bernstein (1997, p. 6) adverte que há controvérsia na sustentação das teorias e modelos relacionados à tomada de decisão que jamais foi resolvida. E afirma que essa discussão gera uma “tensão persistente entre os que afirmam que as melhores decisões se baseiam na quantificação e nos números, sendo determinadas pelos padrões do passado, e os que se fundamentam nas decisões com graus de crença mais subjetivos sobre o futuro incerto”.

Meireles e Sanches (2009, p. 9) aprofundam na discussão:

No momento da tomada de decisão o indivíduo deve entender as causas da decisão para justificar para si próprio o motivo pelo qual está procedendo de uma determinada maneira e essa justificativa é entendida como uma avaliação que o orienta para discernir. Desta maneira, para tomar uma decisão, fazemos automaticamente uma avaliação com relação aos nossos valores, discernimos sobre o evento – posso, não posso, terei danos morais, terei danos financeiros e materiais, posso enfrentar, devo descartar, devo continuar –, sempre com o objetivo de avaliar se a ação traz ganhos ou perdas, sejam morais, financeiros ou afetivos, mas sempre de acordo com os interesses do indivíduo. Avaliações desse nível, com base nas crenças e valores, é que definirão o processo de tomada de decisão e este processo está, basicamente, associado com o que o indivíduo pensa a seu respeito em relação ao evento em julgamento (MEIRELES; SANCHES, 2009, p. 9).

Acrescenta-se a esse trecho, quando os autores escrevem (grifado) o que o indivíduo pensa dele, também o que o indivíduo pensa dos outros e do mundo. Pode-se dizer, assim, que uma decisão baseia-se em conhecimentos e crenças sobre as relações de causa e efeito das ações disponíveis e visa à alternativa cujas consequências são preferíveis, considerando-se interesses e objetivos em jogo.

Choo (2003, p. 41) observa que “[...] num mundo ideal, a escolha racional exigiria uma análise de todas as alternativas disponíveis, informações confiáveis sobre suas consequências e preferências consistentes para avaliar essas consequências”.

Contrapondo, há outra proposição que afasta dessa concepção de homem plenamente racional. Foi a feita por Simon (1976) de que o homem tem limites em sua capacidade de processar informações. Apesar disso, é admissível refletir que as decisões podem ser tomadas de forma racional, na realidade cotidiana, mas nem sempre isso é o que ocorre. Comumente, mesmo dentro das organizações, as decisões são tomadas com base em outros critérios, muitas vezes sem empregar os métodos ou técnicas racionais preconizadas para a tomada de decisões. Isso está coerente com a hipótese de Simon (1976), pois evidencia que o processo decisório pode apresentar limitada racionalidade e se ocupar da escolha de alternativas que estejam mais coerentes com algum sistema de valores e crenças do decisor do que com um sistema lógico.

O que isso tenta evidenciar é que o processo decisório proporciona apenas um propósito racional (SIMON, 1976), ou seja, apresenta a intenção do decisor em ser racional, pois, como

a realidade não é estável e não pode ser “paralisada” para promover a análise, uma análise completa se torna uma possibilidade aproximadamente nula. E isso traz entraves ao processo racional. São vários os vieses que podem dificultar, tais como: complexidade do problema, informações incompletas/imperfeitas ou mesmo excessivas, limitações de tempo, a limitada capacidade de processar informações do decisor e seus desejos (preferências) em relação às escolhas e aos objetivos organizacionais.

Meireles e Sanches (2009, p. 16) validam:

Assim, no momento da tomada de decisão, o sistema cognitivo com base nas crenças registradas no inconsciente faz uma interpretação da realidade que gerenciará as emoções produzindo pensamentos automaticamente. Se ocorrerem crenças registradas com emoções negativas, a interpretação atual do evento será igualmente negativa, portanto, com distorções cognitivas. Essas distorções influenciam a resposta emocional, que por sua vez orientará o comportamento de forma disfuncional. Sendo assim, a tomada de decisão sofrerá interferência emocional distorcida, gerando uma escolha também distorcida da realidade.

Confirmando, Norman (2004, p. 137) aborda a respeito de pensamentos que somente o nível reflexivo é consciente: a maioria das motivações, crenças e sentimentos opera nos níveis visceral e comportamental, abaixo do nível de conscientização. O nível reflexivo tenta entender as ações e o comportamento do subconsciente. Mas, de fato, a maior parte do comportamento é inconsciente e incognoscível.

Por sua vez, Franco (2014, p. 23) verificou que os indivíduos são capazes, quando adultos, de fazer escolhas, mas essas escolhas também dependem não somente do conhecimento, mas do processo decisório que é composto de crenças e valores.

O ato de decidir é essencialmente uma ação humana e, por ser dessa natureza, também é comportamental. Ela envolve a seleção (consciente ou inconsciente) de alternativa(s) plausível(is) para o decisor, porém não obrigatoriamente seja esta a melhor.

O tomador de decisão é, em certos momentos, racional e em outros tantos não o é (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992, p. 22).

Quanto mais os indivíduos tiverem consciência dos fatores que atingem as decisões, mais elas terão condições de estabelecer decisões sensatas. Sensatez aqui não se limita ao conhecimento, mas sim a outros fatores (além de crenças) que afetam a tomada de decisão. A emoção é um desses outros fatores.

Ampliando a visão para o âmbito organizacional, Morgan (1996, p. 246) constata que as ideias apresentadas no capítulo de seu livro encorajam a:

[...] entender as tensões entre o racional e o irracional e a encontrar maneiras de conseguir melhor integração e equilíbrio. Isto tem enormes implicações sobre a maneira como enfrentamos os desafios de um mundo turbulento, porque é claro que as concepções e crenças correntes sobre a organização e a administração enfatizam demais a importância de "ser racional" e "manter o controle". Se a alta administração deseja enfrentar o desafio das formas emergentes, auto-organizadoras, essas preocupações tradicionais com controle terão que ser temperadas com a tranquilidade de lidar com a incerteza, o fluxo e a mudança como uma norma.

Dando um fecho no referencial teórico, em seus estudos de doutorado, Moraes (2021) identificou:

O convencimento pessoal do decisor sobre qual decisão tomar é o parâmetro principal de seu julgamento. Suas crenças e emoções adquirem centralidade, influenciando percepções, filtrando e predispondo à receptividade ou à rejeição de informações e evidências. Se o julgamento do decisor é o parâmetro principal de seu convencimento sobre qual decisão tomar, esse juízo pode envolver a análise do contexto situacional e as prospecções sobre os possíveis desdobramentos de sua decisão a partir de suas percepções e interpretações incorporadas. Estas são realizadas com base em suas histórias de interação no mundo, em seus históricos de mudanças estruturais (p. 322).

Emoções, crenças, pensamentos, valores e comportamentos não devem ser compreendidos de forma isolada, mas sim como aspectos inseparáveis e extremamente ligados à cultura, de onde se extraem os hábitos, práticas, valores e costumes compartilhados, que são reconstruídos na mente de seus membros a partir da interpretação incorporada da realidade circunscrita. Essa realidade deve ainda ser compreendida em termos de tempo e espaço, ou seja, localizada num cenário histórico, social e cultural. (p.323)

É possível afirmar que as decisões não são independentes das crenças. Pelo contrário, as crenças são capazes de comandar e determinar pensamentos, sentimentos, decisões e ações. Por isso, possuem grande influência na construção identitária, determinam limites e comportamentos, atuam sobre o senso de responsabilidade e comandam a ética e diversos outros aspectos da personalidade do indivíduo. Desse modo, as crenças devem ser consideradas partes inseparáveis dos processos decisórios e das instâncias de aprendizagem dos indivíduos e, conseqüentemente, da organização empresarial. Por esse motivo as emoções e as crenças sustentam as interações organizacionais, bem como todo e qualquer processo decisório dentro ou fora da organização. (p.329)

A seguir é descrito os procedimentos metodológicos que serão usados como caminhos para responder à pergunta desta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A definição da metodologia numa pesquisa acadêmica é um momento de extrema importância para o desenvolvimento eficaz e o atingimento dos objetivos.

É a partir dessas definições que o pesquisador define os conceitos, métodos e técnicas que nortearão todo o processo de estudo, fornecendo credibilidade e confiabilidade aos resultados encontrados.

Conforme Maculan (2011), as conclusões e achados de uma pesquisa terão pouca validade científica se a forma como se chegou a eles não apresentar caráter de cientificidade. O pesquisador necessita usar métodos consagrados cientificamente na busca pela compreensão dos fenômenos.

A partir disso, a metodologia de pesquisa é a protagonista no ato da designação do início e orientação de um movimento de pensamento humano direcionado à produção de conhecimento, num horizonte de possibilidades sociais.

Silverman (2009) prenuncia que o pesquisador deve planejar seu trabalho considerando "até que ponto uma determinada abordagem é útil [...]. Modelos, conceitos, metodologias e métodos não podem ser certos ou errados, apenas mais ou menos úteis".

A partir do exposto, cumpre esclarecer que, para esta pesquisa, foi adotada a metodologia qualitativa. Essa metodologia “pode ser caracterizada como sendo um estudo detalhado de um determinado fato, objeto, grupo de pessoas ou ator social e fenômenos da realidade” e que “visa buscar informações fidedignas para se explicar em profundidade o significado e as características de cada contexto em que se encontra o objeto de pesquisa” (OLIVEIRA, 2007, p. 60).

Entre as inúmeras propriedades de uma pesquisa qualitativa, Baptista e Cunha (2007, p. 173) identificam a atenção dada “aos aspectos subjetivos da experiência e do comportamento humano” e o fato de a coleta de dados ser vista “mais como um processo do que um procedimento, requerendo constantes julgamentos analíticos”. Ainda que alguns estudos realizados pela Ciência da Informação agrupem a metodologia qualitativa e a quantitativa, nesta tese foi selecionada, exclusivamente, a primeira, por uma razão principal: o problema a ser pesquisado requer o emprego da metodologia qualitativa.

As metodologias de pesquisa devem ser usadas de acordo com o tipo de pesquisa a ser desenvolvida. Existem alguns problemas que "pedem" uma abordagem qualitativa por envolver, por exemplo, indivíduos que têm comportamentos diferenciados na busca de informação e que não seriam contemplados numa pesquisa quantitativa. [...]

É vital enfatizar que não é a metodologia que determina a pesquisa e sim o problema que se pretende resolver (BAPTISTA; CUNHA, 2007, p. 182).

Para esta pesquisa, surgiu a necessidade de reconhecer as particularidades dos indivíduos inseridos em um cenário social como construtores e modificadores da realidade social, conforme as teorias e modelos aqui seguidos.

3.1 Critérios de seleção das organizações e de entrevistados

3.1.1 Organizações

Com a finalidade de delimitar o ambiente de coleta e análise de dados, selecionou-se a área econômica vinculada à saúde, pela especial afinidade calcada em mais de 24 anos de experiência de atuação profissional e, principalmente, porque é disponível para essas organizações um programa de qualidade certificável com reconhecimento internacional que abrange grande parte do referencial teórico desta tese como requisitos de acreditação (vide QUADRO 6 adiante). O foco foi especificamente em hospitais, por apresentarem elevado grau de complexidade empresarial e mais possibilidade de aplicação dos critérios de seleção.

Atualmente, nas atividades empresariais, praticamente em todos os países do mundo existe uma prática de conferir credibilidade às organizações, a partir de acreditações por normas específicas, tais como: qualidade, meio ambiente, *compliance*, saúde e segurança ocupacional, entre várias outras. Na área de saúde no Brasil, em especial, existe uma certificação dedicada às Organizações Prestadoras de Serviços de Saúde (OPSS), denominada Organização Nacional de Acreditação (ONA). Esta é específica do setor saúde e busca evidenciar a excelência em gestão empresarial, apresentando três níveis de acreditação: a) nível 1 – ACREDITADO, auferido às instituições que atendem aos requisitos mínimos de segurança aplicáveis em todos os processos organizacionais; b) nível 2 - ACREDITADO PLENO, auferido às instituições que atendem aos requisitos do nível 1 e dispõem de um sistema de planejamento e organização focado na gestão integrada; c) nível 3 – ACREDITADO COM EXCELÊNCIA, auferido às instituições que atendem aos requisitos no nível 1 e 2 e demonstram cultura organizacional de melhoria contínua com maturidade institucional (ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO - ONA, 2018, p. 25)

Essa organização é filiada à *International Society for Quality in Health Care* (ISQua), instituição de atuação mundial que chancela metodologia de acreditação e requisitos de qualidade para acreditação.

Para fins de determinação dos critérios de seleção das organizações a serem focadas nesta pesquisa, delimitaram-se os seguintes critérios:

- a) **Alta complexidade:** a organização apresenta serviços especializados de assistência à saúde de complexidade elevada, tipo: unidade de tratamento intensivo adulto e/ou pediátrica/infantil, oncologia, obstetrícia, hemodiálise, hemodinâmica, entre outros serviços de notória especialização;
- b) **padronização:** serem acreditados ou certificados em normas reconhecidas internacionalmente no seu mais alto nível – 3 pela ONA.

O QUADRO 5 define as temáticas tipicamente atendidas pelas organizações acreditadas.

Quadro 5 - Temáticas de seleção de ambiente de coleta e análise de dados

Temática de Excelência	Critérios típicos para excelência
ESTRATÉGIA e TOMADA DE DECISÃO	Apêndice B
GESTÃO DE RISCOS ESTRATÉGICOS	Apêndice C
GESTÃO DA INFORMAÇÃO	Apêndice D

Fonte: do autor.

- c) **Excelência:** as certificações devem conceder padrão de excelência em gestão, por apresentarem maturidade na gestão, promovendo melhoria contínua em termos de estrutura, tecnologias, atualização profissional e boas práticas assistenciais;
- d) **sistemática estruturada de análise de dados:** evidências objetivas da utilização do conhecimento e do aprendizado para tomada de decisão, bem como a interação com todas as partes interessadas, utilizando as informações para o alcance de melhores resultados e a sustentabilidade amparada pelos ciclos de melhoria.

Foram selecionadas cinco organizações prestadoras de serviços de saúde, tipo hospital, em Minas Gerais, que atenderam a todos esses requisitos. A razão social não será revelada, pelo fato de que não houve autorização expressa dos representantes legais.

Como foco, foram escolhidos hospitais localizados em Belo Horizonte, na região metropolitana e Zona da Mata. Desses cinco hospitais, quatro eram privados e apenas um filantrópico. Além disso, dois eram hospitais gerais, outros dois eram hospitais oncológicos e um era um serviço de tratamento intensivo pediátrico/neonatal que atua dentro de hospitais gerais.

3.1.2 Entrevistados

Foram definidos e considerados para os sujeitos pesquisados:

- a) Que cada uma das organizações selecionadas pelo seu porte e área de atuação possuíse na estratégia um ponto muito relevante para a sustentabilidade no mercado;
- b) que qualquer membro da diretoria entrevistado fizesse parte das definições das estratégias e das tomadas de decisão nesse nível, considerando o seu comportamento pessoal como usuário da informação;
- c) que tivessem estruturada a gestão de riscos organizacionais;
- d) que tivessem estruturada uma sistemática de uso da informação, nos diferentes níveis hierárquicos (em especial no estratégico), para a tomada de decisão.

Dessa forma, pela posição que o entrevistado ocupava, ele teria essa vivência compulsória. As FIG. 23 a 27 evidenciam a posição hierárquica em cada organização selecionada.

Como critérios objetivos de seleção do estrategista para participar dessa pesquisa, foi definido:

- a) Ter experiência mínima de 10 anos em gestão empresarial no setor saúde e/ou;
- b) ter experiência mínima de 10 anos em organização do setor saúde e/ou;
- c) ter experiência mínima de 10 anos em gestão estratégica como diretor, em organização certificada ONA, nos níveis hierárquicos mais altos.

Esses critérios foram atendidos e estão explícitos no subitem 4.2.1.

3.2 Instrumento de coleta de dados

A fim de alcançar os objetivos, foram definidas, como técnica de coleta de dados, as entrevistas semiestruturadas em profundidade, as quais, apesar de possuírem estrutura-base para a sua realização, pautaram-se em um roteiro flexível, que teve como finalidade favorecer a ampla compreensão da situação estudada.

Foi aplicada uma entrevista em profundidade com os estrategistas de cinco organizações prestadoras de serviços de saúde. Segundo Malhotra (2001, p. 163), a entrevista em profundidade pode ser definida como: “[...] uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em

que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico”.

Dessa forma, pretendeu-se obter relatos ricos e que representassem com mais fidelidade a realidade e propiciasse uma análise proveitosa.

De acordo com Boni e Quaresma (2005, p. 75), as entrevistas semiestruturadas combinam perguntas por intermédio das quais o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador seguiu um conjunto de questões previamente definidas (APÊNDICE A), sendo que o fez de forma muito semelhante à de uma conversa informal.

Após o ajuste feito no questionário da entrevista, como fruto das sugestões da qualificação, foi realizado teste de campo com uma pessoa com perfil equivalente ao descrito no item 3.1 - Critérios de seleção de entrevistados e organizações.

O questionário das entrevistas possui quatro fases: a) dados demográficos; b) perfil do estrategista; c) uso da informação no ato decisório; d) incidente crítico.

As questões do Apêndice A do material apresentado na qualificação passaram por mudanças (após qualificação e teste de campo), conforme QUADRO 6:

Quadro 6 – Alterações no questionário

FORMAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DAS ENTREVISTAS				
	Mantido na VF	Ajuste na VF	Eliminação da VQ	Inclusão na VF
FASE 1 Dados demográficos	X	-	-	-
FASE 2 Perfil do Estrategista	-	<ul style="list-style-type: none"> • Pgta 3 da VQ virou pgta 6 na VF • Pgta 6 da VQ virou pgta 8 na VF 	<ul style="list-style-type: none"> • Pgta 2, 5, 7 e 8 	<ul style="list-style-type: none"> • Pgta 1 – IT 2 • Pgta 2, 3, 4 e 5 • Pgta 7 – IT 1 e 2
FASE 3 Uso da informação no ato decisório	-	<ul style="list-style-type: none"> • Pgta 10 da VQ virou pgta 3 da VF • Pgta 4 da VQ virou pgta 5 da VF • Pgta 5 da VQ virou pgta 6 da VF • Pgta 7 da VQ virou pgta 4 da VF 	<ul style="list-style-type: none"> • Pgta 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9 e 11 	<ul style="list-style-type: none"> • Pgta 1 e 2
FASE 4 Incidente crítico	X	-	-	-

VQ: versão da qualificação / VF: Versão final / PGTA: pergunta / IT: item.

Fonte: autor.

O APÊNDICE A evidencia a versão final do instrumento de coleta de dados.

Dessa forma, apesar de haver um roteiro prévio que orientou a entrevista, pouquíssimas perguntas foram ajustadas a partir das respostas, a fim de obter ampla percepção das atividades desempenhadas pelo estrategista.

3.3 Técnica do incidente crítico

Para apoiar o aprofundamento das questões a serem aplicadas ao estrategista durante a entrevista, foi definida por este pesquisador o uso de outra técnica de coleta de dados. Trata-se da técnica de incidente crítico. Ela será mesclada com a entrevista semiestruturada.

As raízes da técnica do incidente crítico remetem ao final do século XIX, a partir de estudos empíricos desenvolvidos por Galton (1883). Mas seu resultado só veio a ser mais bem percebido nos estudos do Programa de Psicologia para Aviação das Forças Armadas dos Estados Unidos da América, quando sua aplicação foi sistematizada por Flanagan (1954), após participar do aludido programa durante a Segunda Guerra Mundial.

A aplicação da técnica do incidente crítico permitiu captar fatores culturais, valores, experiências, sentimentos, emoções dos sujeitos que vivenciaram uma “situação”, que originou um “comportamento” e uma “consequência”, os três componentes fundamentais para se caracterizar um incidente crítico (RIBEIRO *et al.*, 2012).

Flanagan (1954) sugere cinco passos cruciais para a aplicação da técnica de forma adequada, aplicados a esta tese.

- a) Fase 1: objetivo do uso da técnica
 - Identificar como as crenças interferem na tomada de decisão por parte do estrategista, no uso da informação em situações de riscos organizacionais.
- b) Fase 2: planejamento e especificação de como os incidentes serão coletados
 - Serão coletados por meio de entrevista individual, questionando situações vinculadas ao objetivo do estudo (fase 1) e que possivelmente tenham acontecido na organização. Dessas respostas, espera-se que venham as interpretações necessárias à resposta à pergunta desta pesquisa. As situações constam do APÊNDICE A.
 - O “incidente” a ser estudado deve ser completo, recente, com consequências claras.
- c) Fase 3: coleta propriamente dita dos dados
 - Os dados serão coletados por gravações individualizadas.
 - Deverão ser usadas as seguintes frases antes da citação da situação:
 - Estou pesquisando sobre a influência de crenças no ato decisório entre os estrategistas de organizações prestadoras de serviços de saúde, e esta entrevista é o instrumento de aplicação de minha pesquisa. Portanto, gostaria de pedir-lhe para lembrar-se da última vez em que você...
 - Por favor, tente se lembrar de um incidente recente no qual você decidiu sobre um evento específico, sendo que essa decisão repercutiu em você ou na empresa,

provocando uma nova iniciativa ou mudança de direção ou alguma ação significativa. Por favor, descreva o incidente em detalhes suficientes para que eu possa visualizar a situação.

- d) Fases 4 e 5: análise de dados e interpretação com base no referencial teórico
- Serão executadas conforme técnica de análise de conteúdo e expostas no capítulo 4 deste estudo.

Os registros de incidentes críticos consistiram na descrição de comportamentos poucos habituais - negativos ou positivos, que se revelam espontaneamente em determinada situação de contato. Essencialmente os comportamentos identificados contribuíram para aumentar o conhecimento sobre os interlocutores desse contato e para ultrapassar a impressão vaga e geral que se forma sobre esses atores (GREMLER, 2004).

A essência da técnica do incidente crítico é analisar mais histórias do que soluções quantitativas (WOODRUFF; ERNEST; JENKINS, 1983). Durante o procedimento, os respondentes são chamados a contar histórias e a lembrar de eventos - algo que a maioria das pessoas faz muito facilmente, além de gostar de fazê-lo. Pretendeu-se, com essa técnica, obter do entrevistado o papel que uma crença desenvolve no uso de informação no ato decisório pelo estrategista.

3.4 Técnica de análise

A metodologia capaz de extrair as conclusões necessárias e coerentes com esta pesquisa é a análise de conteúdo.

O questionário da entrevista, permeado pelas situações-chave propostas, teve o objetivo de percorrer os diversos momentos circundantes do ato decisório. Quanto à informação, não foram abordadas necessidades para o uso, mediação e comunicação posterior à decisão (público-alvo).

A análise de conteúdo transitou entre dois polos na interpretação, quais sejam, o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade.

A análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações. Importou analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Na análise do material, buscou-se a classificação em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos.

Bardin (2006) divide o método estruturado em três fases: a) pré-análise; b) exploração do material; c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Expandindo, a de a técnica de análise de conteúdo compreendeu as seguintes fases:

- a) Leitura geral do material coletado (entrevistas);
- b) codificação para formulação de categorias de análise, utilizando o quadro referencial teórico;
- c) recorte do material em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos) comparáveis e com o mesmo conteúdo semântico;
- d) estabelecimento de categorias que se diferenciaram, tematicamente, nas unidades de registro (passagem de dados brutos para dados organizados). A formulação dessas categorias seguiu os princípios da exclusão mútua (entre categorias), da homogeneidade (dentro das categorias), da pertinência na mensagem transmitida (não distorção), da fertilidade (para as inferências) e da objetividade (compreensão e clareza);
- e) agrupamento das unidades de registro em categorias comuns;
- f) agrupamento progressivo das categorias (iniciais → intermediárias → finais);
- g) inferência e interpretação, respaldadas no referencial teórico.

3.4.1 Análise de dados

Esta etapa focou estabelecer relações entre os referenciais bibliográficos adotados e os dados coletados, apoiados pela técnica de análise de conteúdo. Esse processo busca entender a realidade do sujeito pesquisado no seu ambiente de trabalho (domínio de atuação), superando a simples percepção do fato declarado, não abandonando as experiências do sujeito e seus valores culturais como parte da compreensão de sua realidade, em que é aceitável a convivência de aspectos subjetivos e objetivos.

A partir do exposto, foram sendo arranjadas as interpretações, sistematizadas as informações com foco nos objetivos da pesquisa, amparadas pelo referencial teórico que aborda os conceitos cognitivos à luz da Biologia do Conhecer, as emoções e crenças pessoais (comportamento) e os processos decisórios praticados pelos estrategistas nas situações de riscos organizacionais.

A temática instigante proposta nesta tese foi percebida a cada instante de cada entrevista, pois à medida que as questões eram expostas aos estrategistas e eram respondidas, foi como

vivenciar o mundo relacional (domínios de atuação) deles com suas organizações. As nuances de cada resposta, calcada em cada experiência de vida e no conhecimento de cada entrevistado, forneceram um caminho natural de construção desta análise, parecendo que o pesquisador desta tese também era um membro das organizações. Aqui um grande desafio: separar o que era deste autor e o que era deles! o dito objetivamente pelo entrevistado *versus* o interpretado (subjetivo), como observador e dono de uma lente individual.

Percebe-se hoje, que a mente foi sendo mutada à medida que cada ponto de vista de cada estrategista era exposto e absorvido: “A mente humana, uma vez ampliada por uma ideia, nunca mais volta ao seu tamanho original” (Oliver Wendell Holmes - 1809–1894).

Daí a contribuição deste estudo para a vida e a academia!

Compreenderam-se os domínios nos quais cada um atuava, numa janela temporal íntima de cada ser envolvido. Conciliando esse ensinamento vivenciado por este pesquisador com a Biologia do Conhecer de Maturana e Varela, ressalta-se que cada ser vivo possui sua história de vida e um mundo só seu.

Este capítulo está organizado de forma a apresentar a análise dos dados empreendida a partir das entrevistas e observações, alicerçada nos aportes teóricos e metodológicos explanados anteriormente.

3.4.2 Software de apoio – NVIVO

Foi utilizado um *software* de gestão de dados como apoio para identificação de palavras-chave no material gerado nas entrevistas, bem como em alguns artigos científicos chave pinçados pelo autor para dar sustentação às categorias e aos achados nas entrevistas. A FIG. 18 apresenta o *software* utilizado, bem como sua versão.

Figura 18 – Versão do *software* de apoio



Fonte: 3S Latam - Scientific Software Shop Latin America, INC.

O **NVIVO** é um *software* que ajuda a organizar e analisar facilmente as informações estruturadas e não estruturadas. O NVivo gerencia quaisquer dados virtualmente, incluindo documentos do *Word*, PDFs, arquivos de áudio, tabelas de banco de dados, planilhas, vídeos, imagens e dados da *Web*. É capaz de, partindo de um termo de interesse, localizá-lo nos documentos e criar um nó com ele e com esses documentos ou citações ou trechos específicos selecionados, para depois ser codificado nas categorias/subcategorias.

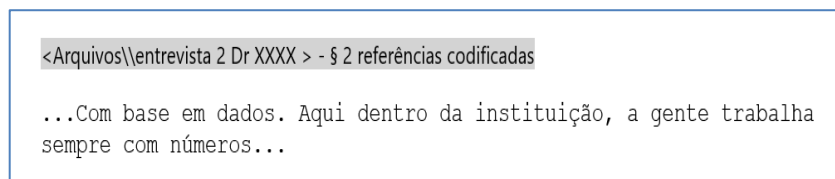
A categoria/subcategoria é transversal em relação ao conteúdo dos textos das entrevistas transcritos. A alimentação no *software* NVIVO foi feita de duas maneiras:

- a) O simples localizar exato da palavra definida como categoria/subcategoria ou;
- b) a leitura do texto cadastrado (transcrição da entrevista) e o encaixe da categoria no conteúdo (de forma sutil ou significado similar).

Independentemente da forma, esses trechos foram cadastrados nas categorias e subcategorias e fizeram parte de 19 arquivos exportados para o *Word* da *Microsoft*, no qual constavam todas as referências de cada categoria e subcategoria, contendo 19.818 palavras fruto de cruzamentos dos textos e as categorias e subcategorias.

A seguir, a FIG. 19 ilustra um exemplo de relatório:

Figura 19 - Exemplo de arquivo gerado com referência à categoria



Fonte: autor.

Esses arquivos (19) totalizam 19.818 palavras que foram consideradas na análise de dados, dispersas nas quatro categorias e suas sete subcategorias.

Para contribuir com a análise qualitativa das bases por meio do NVIVO, foi realizado o levantamento de **193** trechos com os cruzamentos dos textos em relação às categorias e subcategorias, como fruto de se ter percorrido todos os arquivos cadastrados no *software* (entrevistas e alguns artigos científicos). Após essa identificação dos trechos e palavras-chave no material alvo das análises, foram sendo estruturadas as interpretações, articulando as contribuições de cada uma delas: “Os trechos proveem na pesquisa, para referências aos códigos

textuais, pois cada nó funciona como um armazenamento para tudo que é conhecido sobre um conceito ou categoria específica” (BAZELEY, JACKSON, 2013, p. 17).

No caso dessa citação, os códigos textuais se referem a categorias e subcategorias.

A sequência de análise de dados seguiu a ordem das categorias, porém, eventualmente, o imbricamento entre as categorias e subcategorias fazia com este fosse citado.

Considerando isso, foi possível realizar as análises e discussões dos resultados apresentados no capítulo 5 e 6.

3.5 Aplicação da pesquisa

Todas as organizações selecionadas atenderam aos critérios definidos em 3.1.1. E todos os entrevistados atenderam aos critérios definidos no item 3.1.2.

As entrevistas foram realizadas entre dez/2020 e fev/2021, tendo como duração 01:30 horas \pm 00:30 minutos. As entrevistas ocorreram presencialmente em quatro oportunidades, sendo somente uma de forma virtual. As fontes de evidência foram as gravações realizadas em duas mídias diferentes, com transcrição automática pela ferramenta *Google Docs*.

Os áudios foram gravados e transcritos fielmente para favorecer a correta interpretação dos dados. Após essa transcrição foram geradas 128 páginas de *Word*.

Após a transcrição das entrevistas, foram feitas leituras do material, procurando separar os trechos de mais interesse da pesquisa, sendo que em sequência foram lidas as transcrições inúmeras vezes na busca de identificação de categorias que facilitassem a análise final dos dados.

O processo de categorização foi realizado com base em Alves (1991, p. 60):

[...] um processo continuado em que se procura identificar dimensões, categorias, tendências, padrões, relações, desvendando-lhes o significado. Trata-se de um processo complexo e não linear que implica em um trabalho de redução, organização e interpretação de dados, e que se inicia na fase exploratória acompanhando toda investigação em uma relação interativa com os dados empíricos: à medida que os dados vão sendo coletados, o pesquisador vai procurando tentativamente identificar temas e revelações, construindo interpretações e gerando novas questões e/ou aperfeiçoando as anteriores, o que por sua vez o leva a buscar novos dados, complementares ou mais específicos que testem suas interpretações num processo de “sintonia fina” que vai até a análise final.

As categorias foram pensadas com base nos objetivos da pesquisa e pergunta geral a ser respondida.

Foram definidas as seguintes categorias relacionadas aos objetivos específicos:

Quadro 7 - Relação entre objetivos específicos e categorias/subcategorias

Objetivo específico	Categoria (C)	Subcategoria (SC)
1: Verificar se as crenças pessoais afetam o ato decisório de estrategistas no uso da informação;	• (C1) Decisão	• (SC1) Futuro • (SC2) Passado
	• (C2) Riscos	• (SC3) Confiança • (SC4) Incerteza
	• (C3) Uso da Informação	• (SC5) Usuário da informação
2: Identificar a percepção dos estrategistas sobre si próprios, sobre os outros e sobre o futuro de suas organizações a partir da análise das crenças pessoais	• (C4) Comportamento Decisório	• (SC6) Emoções • (SC7) Crenças
3: Identificar a influência dos domínios de interação no comportamento dos estrategistas		

Fonte: autor.

Como uma breve explicação da seleção dessas categorias e subcategorias, é interessante salientar os seguintes pontos:

- a) Há um imbricamento entre categorias e subcategorias dentro de um mesmo objetivo específico e obviamente do objetivo geral;
- b) toda decisão (C1) envolve riscos (C2); toda decisão (C1) usa subsídios do passado (SC2) pelas vias da experiência do usuário (SC5) somada ao uso de dados históricos (C3) e gera uma expectativa (SC1) do desejado; todo futuro (SC1) está atrelado a algo incerto (SC4), por mais confiança (SC3) que o usuário (SC5) tenha; risco (C2) é sinônimo de incerteza (SC4) e antônimo de confiança (SC3), mas para se decidir (C1 e SC5), é necessário que se aposte num futuro (SC1) incerto (SC4), por mais que os dados (C3) sejam tempestivos, exatos e mediados;
- c) e como pano de fundo nesse contexto, o comportamento (C4) está pautado em nossas emoções (SC7) e crenças pessoais (SC6). As emoções (SC7) e crenças (SC8) estão intimamente ligadas à ontologia (passado - SC2);
- d) a pergunta a ser respondida desta tese está vinculada às crenças - SC7 e decisão (C1).

Como as perguntas da entrevista nasceram com o potencial de produzir respostas a partir dos entrevistados, e após análise de conteúdo responder à pergunta de tese e atender aos objetivos geral e específicos, era de se esperar que fosse possível fazer uma correlação geral entre: objetivos x categorias (subcategorias) e perguntas. Essas correlações constam do capítulo 5 – ANÁLISE DE DADOS.

4 SOBRE O MODELO DE GESTÃO HOSPITALAR E O CONTEXTO EMPÍRICO DE PESQUISA

Em pesquisa no *site* do Ministério da Saúde – Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (BRASIL, 2020) –, é citado que em Minas Gerais existem 10.488 leitos hospitalares (Sistema Único de Saúde - SUS - e privados). Pesquisou-se em cinco hospitais com acreditação ONA em seu mais alto nível de acreditação (nível 3), que atualmente totalizam 1.351 leitos, consignando 12,88% dos leitos de Minas Gerais, o que expressa a importância e adequação dos hospitais adotados como campo de pesquisa.

Em relação a estatísticas constantes do *site* da ONA (www.ona.org.br), consta que existem em Minas Gerais 25 certificações hospitalares com o nível mais alto de acreditação. Uma vez que a pesquisa será feita em cinco hospitais acreditados, sua abrangência será de 20%.

Diante dessas duas estatísticas, acredita-se estar em um ambiente de pesquisa bem delimitado e adequado. Mas para compreender o ambiente, é necessário que se contextualize a gestão hospitalar.

4.1 Gestão hospitalar

Faz-se necessário uma explanação do ambiente empírico da pesquisa. Dessa forma, destrincha-se um típico modelo de gestão hospitalar. Como se trata de programas estruturados de gestão da qualidade, adota-se para tal pormenorização o modelo de gestão da ONA para a acreditação, vinculando-o com as quatro temáticas desta tese: gestão da informação, estratégia, gestão de riscos estratégicos e tomada de decisão.

Realça-se o foco em hospitais, devido à elevada complexidade desse tipo de organização da saúde, em que muito provavelmente a parte empírica desta tese tem um campo fértil para consubstanciar a análise de dados e conclusões.

Para caracterizar uma gestão hospitalar de sucesso, é preciso ter verdadeira compreensão de todas as variáveis que interferem na sustentabilidade e crescimento de uma organização hospitalar, não sendo, neste momento, objetivo primordial deste estudo. Diante do dinamismo do mercado de saúde, afirma-se, que é necessário que os hospitais se adéquem às constantes transformações mercadológicas impostas, revendo seus processos e modernizando seus modelos de gestão, para que consigam alcançar resultados que garantam sua continuidade e sustentabilidade no mercado de atuação. Daí a dificuldade de afirmar quanto a um modelo de gestão vencedor.

Conforme a ONA (2018), a acreditação prevê um método de avaliação e certificação que busca, por meio de padrões e requisitos previamente definidos, promover a qualidade e a segurança da assistência nas OPSS. Ainda cabe destacar que a acreditação é um processo voluntário, em que as OPSS adquirem reconhecimento público e proporcionam, com base em determinados padrões, a qualidade dos serviços prestados, tratando-se, portanto, de mérito que une a constatação da competência técnico-assistencial com o estímulo à contínua melhoria dos serviços prestados. Todas as OPSS cujos estrategistas foram entrevistados possuem acreditação no seu nível máximo (III) no programa estruturado de qualidade ONA.

O modelo de acreditação da ONA prevê que as práticas de gestão das organizações de saúde acreditadas usualmente consigam atender a fundamentos de gestão que contribuem para que o desempenho empresarial gere capacidade de obter resultados melhorados para os acionistas. Especificamente são citados no Manual ONA (2018) 11 fundamentos.

Os fundamentos que mais interessam a esta pesquisa são explorados a seguir:

Quadro 8 - Fundamentos de gestão do modelo ONA (2018)

Fundamentos	Explicação
Visão Sistêmica	Forma de entender a organização como um sistema integrado de todas as áreas de negócio e entender as relações de interdependência entre elas, olhando para os ambientes interno e externo.
Liderança	Mecanismos de liderança, estratégia e controle colocados em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com atuação de forma aberta, participativa, inovadora e motivadora. Orientação de esforços, interesses e recursos organizacionais, compreendendo os fatores que afetam a organização no curto/longo prazos, visando à sua sustentabilidade.
Gestão por processos	Gestão baseada na melhoria contínua dos processos críticos alinhados à visão e às estratégias da organização, focando constantemente nas necessidades dos clientes. Objetiva a tomada de decisão e execução de ações, com base na medição do desempenho dos resultados dos processos, considerando as informações disponíveis e os riscos identificados.
Cultura da inovação	Promoção de um ambiente favorável à melhoria de seu desempenho e de sua vantagem competitiva, com a implementação de novas ideias que possam gerar melhores resultados a partir de um embasamento referenciado na ética, em boas práticas e em evidências científicas.
Melhoria contínua	Compromisso de identificar, analisar e avaliar a situação existente, de forma sistemática e planejada, com base em dados e informações, visando aprimorar produtos, serviços ou processos que possam desenvolver a organização, objetivando melhor desempenho.

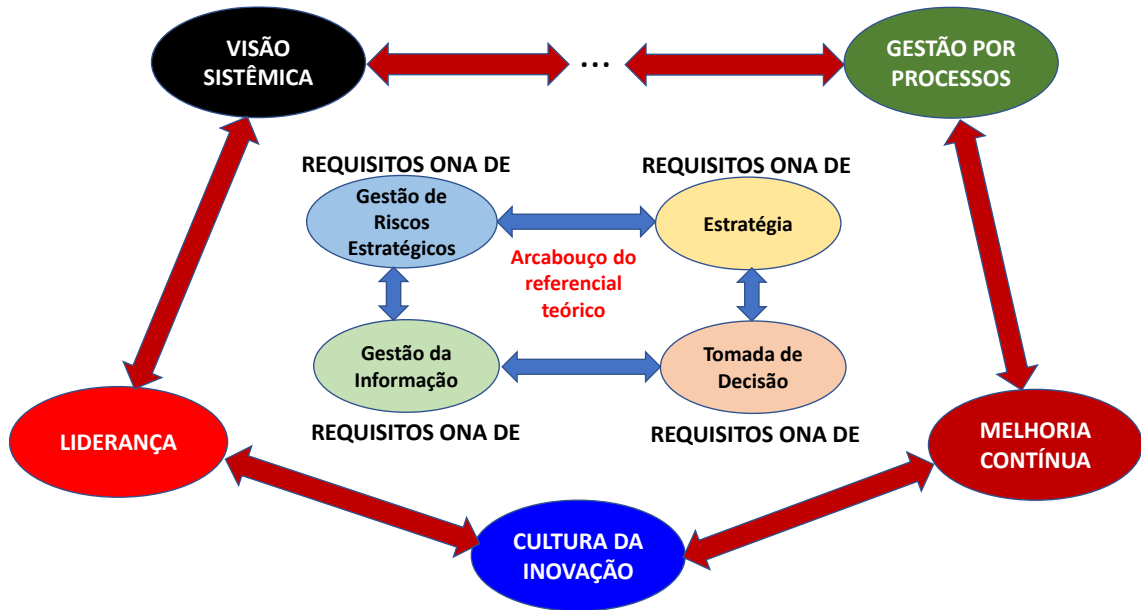
Fonte: Manual ONA (2018, p.20 e 21).

Existem, porém, outros seis fundamentos que, acredita-se, não afetam de forma direta esta investigação e que não são explorados, mesmo compondo o modelo de gestão consagrado no Manual ONA, tais como: a) responsabilidade socioambiental; b) ética e transparência; c) desenvolvimento de pessoas; d) cuidado centrado no paciente; e) foco na segurança; f) natureza não prescritiva.

Buscando a compreensão desses fundamentos vinculados à tese e os temas explorados no referencial teórico, é possível identificar um vínculo com os seguintes temas: a) gestão de riscos; b) estratégia; c) tomada de decisão; d) gestão da informação.

Na FIG. 20 vislumbram-se esses vínculos:

Figura 20 - Relação entre fundamentos da acreditação x requisitos de gestão estratégica



Fonte: autor – Manual ONA 2018.

No modelo de gestão empresarial, deve-se pensar invariavelmente em três tipos de processos para uma composição de algo que dê sustentação plena e resultados desejados, tais como: a) processos estratégicos; b) processos ligados à atividade-fim (prestação de serviço); c) processos à atividade de apoio.

O modelo de gestão empresarial do manual ONA prevê:

- a) A distribuição de requisitos vinculados a esses tipos de processos por quatro seções e 35 subseções;
- b) Uma hierarquia e organização como demonstrado na FIG. 21:

Figura 21 - Relacionamento entre fundamentos do modelo de gestão empresarial ONA e padrões de processos



Fonte: Manual ONA 2018.

Vinculadas a esta tese, cabe explorar as seguintes peculiaridades da gestão estratégica de OPSS:

- a) Estratégia – APÊNDICE B;
- b) tomada de decisão – APÊNDICE B;
- c) gestão de riscos estratégicos – APÊNDICE C;
- d) gestão da informação – APÊNDICE D.

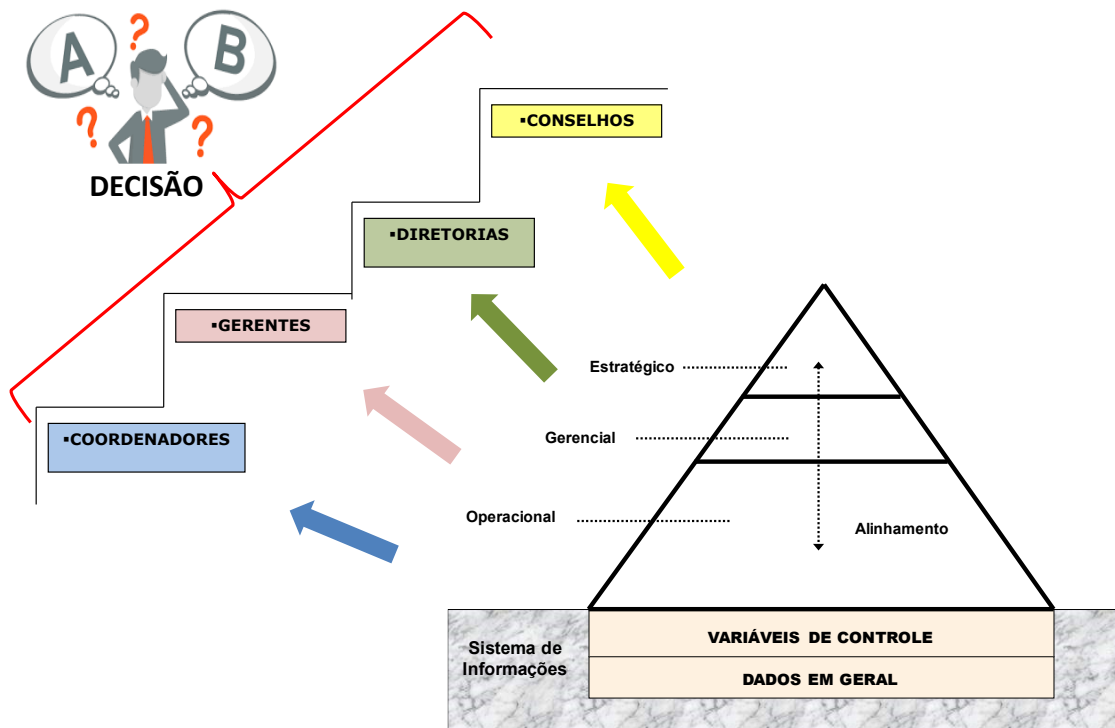
Os modelos de gestão que têm sucesso em termos de desempenho que são estruturados tendo por base um programa de gestão da qualidade para a acreditação, apresentam uma composição de requisitos pontuais (conforme aplicação específica da área de aplicação) e outros requisitos transversais.

Em relação a esses ambientes da pesquisa e às temáticas de seleção de ambiente de coleta e análise de dados (QUADRO 5), afirma-se, de maneira geral:

- a) Todos os entrevistados reconhecem a importância do uso de informações tempestivas, exatas e mediadas para a tomada de decisão;
- b) todas as organizações onde os entrevistados atuam possuem sistemáticas estruturadas de gestão estratégica, de gestão da informação para a tomada de

decisão, por força dos requisitos necessários para a acreditação, conforme a FIG. 22. As instâncias citadas nessa FIG. 22 são apenas ilustrativas, mas espelha o caminho natural dentro das organizações consideradas. Neste estudo, a tomada de decisão está focada nas duas instâncias superiores (conselho e diretorias), pelo simples fato de que as estratégias são consignadas nesses escalões hierárquicos;

Figura 22 - Esquema generalizado para uso da informação na tomada de decisão



Fonte: compilado pelo autor.

- c) Todas as organizações utilizam o *Balanced Score Card* (BSC) como forma de conectar os objetivos estratégicos da organização no longo prazo com os resultados e projetos da empresa.

4.2 Campo de pesquisa: pesquisa empírica

Este capítulo apresenta a caracterização do ambiente de atuação do entrevistado e de suas posições nos organogramas das respectivas organizações.

4.2.1 Os entrevistados e suas empresas

Tomando por base as informações obtidas nas entrevistas, têm-se as seguintes descrições dos entrevistados participantes:

Entrevistado 1 - E1

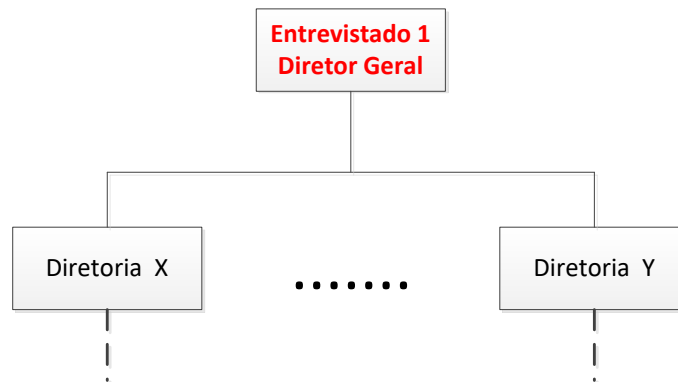
O entrevistado tem formação e doutorado em Medicina e quatro títulos *Master in Business Administration* (MBA) vinculados à gestão. Atua na área da saúde há 30 anos, sendo 20 como diretor geral. Atualmente o E1 é diretor geral da organização.

Organização: hospital geral, privado, situado na Zona da Mata de MG. Alta complexidade, com certificação ONA nível 3 e outras.

O E1 participa efetivamente do delineamento dos caminhos estratégicos da organização.

Figura 23 - Posição do entrevistado da organização 1

Organização Prestadora de Serviços de Saúde 1



Fonte: elaborada pelo autor.

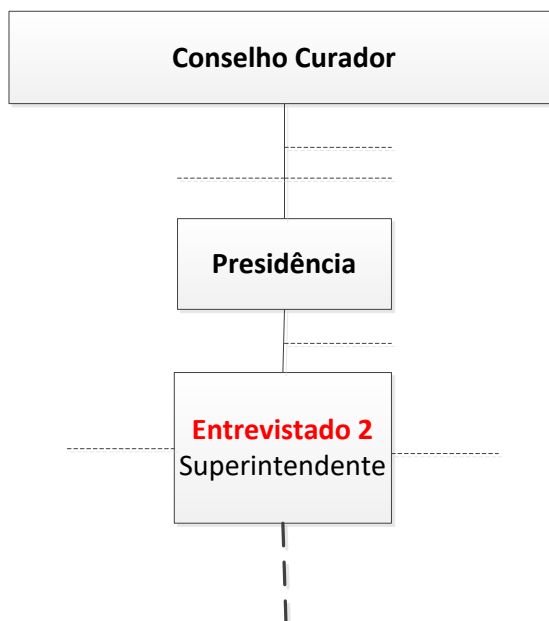
Entrevistado 2 – E2

O entrevistado tem formação em Contabilidade e dois MBAs vinculados à gestão. Atua na área da saúde há 30 anos, sendo 15 como diretor geral. Atualmente o E2 é superintendente da organização.

Organização: hospital oncológico (alta complexidade), filantrópico, situado na Zona da Mata de MG. Alta complexidade, com certificação ONA nível 3.

Figura 24 - Posição do entrevistado da organização 2

Organização Prestadora de Serviços de Saúde 2



Fonte: elaborada pelo autor.

Entrevistado 3 – E3

O E3 tem formação em Medicina e dois MBAs vinculados à gestão. Atua na área da saúde há 30 anos, sendo 20 como diretor geral. Atualmente é diretor técnico e membro do Conselho de Administração.

Organização: prestadora de serviço em saúde especialista em unidades de tratamento intensivo neonatal, privado, situada em diversos hospitais de Minas Gerais de alta complexidade, com certificação ONA nível 3.

Participa efetivamente do delineamento dos caminhos estratégicos da organização.

Figura 25 - Posição do entrevistado da organização 3

Organização Prestadora de Serviços de Saúde 3



Fonte: elaborada pelo autor.

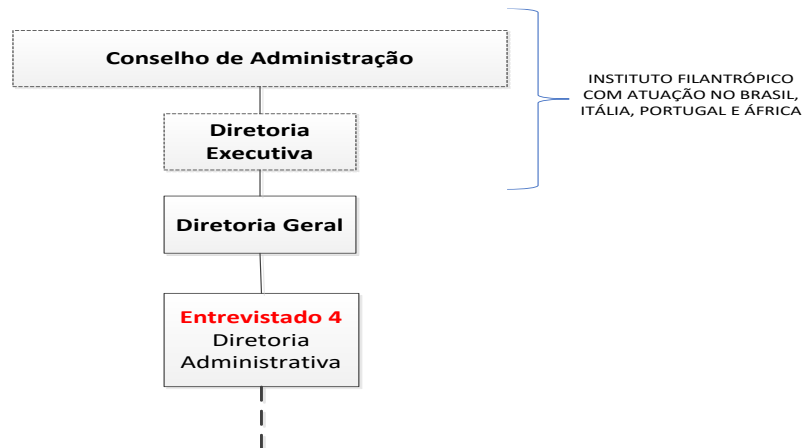
Entrevistado 4 - E4

O entrevistado tem duas graduações (Administração e Contabilidade) e quatro MBAs vinculados à gestão. Atua na área da saúde há 37 anos, sendo sete como diretor administrativo.

E4 participa efetivamente junto com seus níveis hierárquicos superiores dos caminhos estratégicos da organização e tem autonomia para tomar decisões operacionais relacionadas às suas atividades, que não dependem do aval dos seus níveis hierárquicos superiores.

Organização: hospital geral, privado, situado em Belo Horizonte, MG. Alta complexidade, com certificação ONA nível 3 e outras.

Figura 26 - Posição do entrevistado da organização 4
Organização Prestadora de Serviços de Saúde 4



Fonte: elaborada pelo autor.

Entrevistado 5 - E5

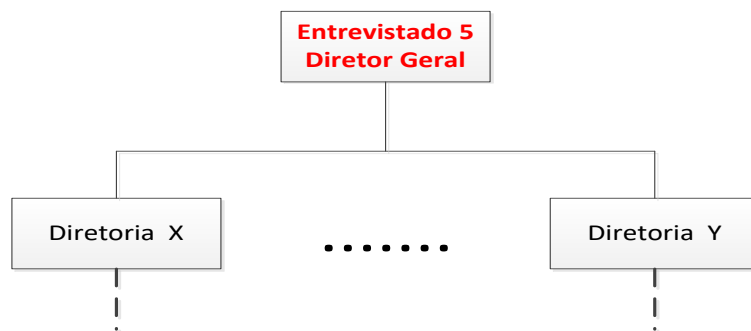
O entrevistado tem formação em Medicina e dois MBAs vinculados à gestão. Atua na área da saúde há 30 anos, sendo 20 como diretor geral.

Organização: hospital geral, privado, situado em Belo Horizonte, MG. Alta complexidade, com certificação ONA nível 3 e outras.

Participa efetivamente do delineamento dos caminhos estratégicos da organização.

Figura 27 - Posição do entrevistado da organização 5

Organização Prestadora de Serviços de Saúde 5



Fonte: elaborada pelo autor.

5 ANÁLISE DE DADOS

Aqui são apresentados dados obtidos das entrevistas com os estrategistas das cinco OPSS, conforme já mencionado na metodologia, bem como a análise à luz do referencial teórico. Cabe ressaltar que não foi intenção fazer um estudo exploratório a respeito dos modelos de gestão das organizações dos entrevistados, mas sim analisar o *modus operandi* dos estrategistas.

No desenrolar da análise de dados são discutidos os aspectos vinculados às crenças pessoais no contexto decisório estratégico de organizações prestadoras de serviços em saúde (OPSS). Em primeira ordem, procurando atender aos objetivos (principal e específicos), bem como responder à pergunta da pesquisa, este capítulo está organizado da seguinte forma: um texto sobre as categorias e subcategorias e posteriormente o detalhamento das perguntas envolvidas no item. Em sequência, os dados coletados e a análise pertinente vinculada às categorias e subcategorias.

Cabe ressaltar que na perspectiva da Biologia do Conhecer, cada ser humano tem uma história cunhada na ontogenia experiencial a partir das interações entre sistemas (no nosso caso, este autor e cada entrevistado e depois o que este autor descreveu e o leitor desta tese). A forma de conhecer e ressignificar é individualizada, podendo, dessa forma, haver diferentes interpretações. Está-se tratando de uma fotografia! Da entrevista, do analisar e da leitura e interpretação. Cada OPSS de cada entrevistado vive um momento diferente no mercado, bem como cada entrevistado na sua vida profissional e pessoal. Ou seja, o explicar depende de uma validação do leitor em aceitar como razoável a interpretação do autor.

As interpretações são proporcionais ao conjunto de interações experienciais e aos significados atribuídos ao longo da vida. A realidade forma o mundo particular, mas essa realidade pode ser e muito provavelmente será diferente da do leitor e da realidade expressa pelos entrevistados!

A consequência disso nesta tese é que foram levados em consideração os prismas de cada estrategista entrevistado naquele instante e âmbito específico, de forma que se fossem feitas as mesmas perguntas em diferentes tempos e espaços, outras respostas poderiam ter sido adquiridas. Muito provavelmente também, se esses dados fossem interpretados em outro momento, também seriam diferentes as análises, bem como a compreensão de sua leitura. A única coisa que não muda é o rigor científico do método.

5.1 Análise de dados via categoria decisão e comportamento

Subcategorias FUTURO/PASSADO

Subcategorias: EMOÇÕES E CRENÇAS

A cognição envolve todo o processo da vida, incluindo percepção, a emoção e o comportamento (ação) (CAPRA, 1996, p. 197).

A melhor forma de prever o futuro é criá-lo (DRUCKER, 1997).

Inteligência é a capacidade de maximizar opções futuras (AUTOR DESCONHECIDO).

O viés de confirmação é tão fundamental para o seu desenvolvimento e sua realidade que você pode nem perceber que está acontecendo. Procuramos evidências que apoiem nossas crenças e opiniões sobre o mundo, mas excluem aquelas que são contrárias às nossas [...] Na tentativa de simplificar o mundo e torná-lo conforme às nossas expectativas, fomos abençoados com o dom dos preconceitos cognitivos (MOHAJER, 2015).

Para iniciar a análise de dados, é necessário revisitar alguns pontos importantes do referencial teórico, como se segue.

A importância da tomada de decisão estratégica em uma organização é óbvia e pode ser vista na prática em qualquer estudo organizacional. Esse processo é uma constante na vida do estrategista, sendo que essas decisões são cruciais porque exigem agilidade, intenção de reduzir riscos e de atingir seu(s) objetivo(s).

Transformar informações em ações são o cotidiano desse sujeito. As decisões são atitudes baseadas na avaliação das informações, nas necessidades que se apresentam no presente e no **desejar** de um futuro pelo sujeito e/ou de uma necessidade organizacional. Toda decisão é um pensar no presente, mas com um olhar para o passado e com foco num futuro imediato ou mais distante.

Ratificando, Knapp (2004) afirma que antes de se tomar cada decisão, o cérebro “olha” para o passado ao mesmo tempo em que “olha” para o futuro. Ou seja: não há como decidir de forma adequada e contextualizada no presente sem, ao mesmo tempo, ter dados sobre o passado e o futuro. Esse futuro pode até ser algo próximo (ou imediato), mas o tipo de decisão que esta pesquisa foca é a estratégica, e esta tipicamente tem um olhar no futuro em médio e longo prazo. Caracteriza-se por um olhar de realização dos objetivos estratégicos e, em consequência, da visão empresarial.

A Biologia do Conhecer de Maturana e Varela assevera que no ambiente de interação (neste caso o ambiente organizacional) do sujeito há uma troca contínua e simultânea, onde a

estrutura biológica do estrategista atua por autoinstrução. Um estímulo (perturbação) de outro sistema pode ser interpretado como informação e esta pode ser acatada pelo sistema nervoso desse sujeito.

Nassif (2019) assevera que tudo que se faz no domínio do comportamento acontece como resultado da dinâmica estrutural biológica. Por isso, é crucial que se procure compreender como essa dinâmica opera e influencia a forma de perceber e compreender o mundo, bem como entender o papel das emoções nesse cenário e como elas se relacionam com as crenças. Outro aspecto fundamental, conforme o mesmo autor, é que, conforme a abordagem da cognição situada e incorporada, o que o sujeito conhece, as experiências que vivencia e os resultados dessas experiências têm intrínseca relação com as emoções. Essa abordagem cognitiva defende que as emoções determinam as experiências vividas por um indivíduo, como elas são vividas e como os resultados dessas experiências são obtidos.

Nesse processo de cognição, para cada estímulo o cérebro gera no mínimo uma resposta (um comportamento), sendo que cada comportamento gera no mínimo uma consequência como fruto da interação com outro sistema. Tal situação é coerente com Maturana (1999), quando este conceitua a emoção como um fenômeno biológico que ocorre na corporalidade, sendo essa uma predisposição física para que uma interação aconteça. E Damasio (2004) lembra que as emoções são um programa de ações fisiológicas vinculadas ao corpo de cada ser.

Em decorrência desse comportamento, são vivenciados sentimentos positivos ou negativos vinculados às interpretações e consequências, a que se pode chamar de consequência emocional alcançada. Isso leva a verificar se houve o atingimento da recompensa desejada e uma boa experiência ou se foi uma decisão cujo desejo não foi atingido e uma experiência que foi insuficiente/inadequada, é exatamente o grau de atingimento das consequências projetadas.

Dryden e Still (1999) acreditam que uma consequência emocional ou comportamental é usualmente um produto de no mínimo uma crença pessoal. A escolha é usualmente controlada pela emoção, que poderá ser uma escolha certa ou errada, como esclarece Damasio (1996) no livro “O erro de Descartes”.

Complementando, Damasio (1994) preleciona que os registros emocionais são comportamentos bioquímicos arquivados na memória e são vinculados às crenças. E conclui que padrões emocionais são as denominações de crenças básicas.

Para Bernstein (1997), uma decisão deve envolver a força do desejo de um resultado específico, assim como o grau da própria crença na probabilidade daquele resultado.

Diante do exposto, pode-se dizer que as crenças pessoais são as grandes intermediadoras desse processo.

5.1.1 Projeções de um futuro desejado

Um planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com um futuro de decisões presentes (DRUCKER, 1993).

Para este subitem, o QUADRO 9 direciona a pergunta realizada aos entrevistados em relação ao objetivo específico analisado.

Quadro 9 – Relação entre objetivos x perguntas x subitem 5.2.1 deste capítulo

FASE 2 - PERGUNTAS SOBRE O PERFIL DO ESTRATEGISTA	Objetivos específicos
11 - Fale sobre a influência do futuro em relação a uma tomada de decisão agora. Qual o peso? a. Fale sobre dúvida e confiança de dar certo uma decisão. b. Medo e ansiedade fazem parte do seu processo de decisão quando há riscos envolvidos? Como é isso para você??"	1
FASE 3 - PERGUNTAS VINCULADAS AO USO DA INFORMAÇÃO NO ATO DECISÓRIO	Objetivos específicos
12 - O que você concebe como fatores influenciadores de uma tomada de decisão?	1
13 - Como você se sente como decisor? • A qualidade das informações apazigua o medo de uma decisão errada? Ou tem hora que você nem olha para as informações?	1; 2
14 - O que você considera mais forte? • Uma boa informação (tempestiva, precisa...) ou as suas convicções? Por quê? • Por que você contrariaria uma informação clara e precisa? • Fale sobre arrojo: correr riscos	1
FASE 4 - PERGUNTAS SOBRE O INCIDENTE CRÍTICO	Objetivos específicos
20 - Quais emoções você sentiu? (Medo, ansiedade, raiva, desamparo, tristeza, alegria, orgulho).	3

Fonte: autor.

Raciocinando numa escala temporal, esses comportamentos gerarão dois níveis distintos de impacto: um impacto em termos imediatos e outro em médio/longo prazo (BARKLEY, 1997). Simon (1959) ratifica que as decisões geralmente têm dois objetos: a ação no momento e a descrição de um futuro.

Franco e Sanchez (2016) corroboram essas situações postulando que as decisões são mais do que hipóteses reais. São definições que podem ser verdadeiras ou falsas em um sentido prático, de um estado futuro de coisas.

O estrategista vivenciando o dilema de tomar uma decisão visando obter a consequência desejada não consegue se afastar de um dos dois caminhos: recompensa imediata ou o retorno no futuro.

Entrando num dos focos desta análise, Damasio (1994) atesta que, além das emoções, os desejos, crenças e sentimentos afetam também o comportamento, sendo que os desejos exercem papel crucial nesse futuro.

Questionados sobre a influência do futuro nas decisões, os entrevistados 1, 4 e 5 (E1, E4 e E5, respectivamente) abordam essa questão com as seguintes falas:

É... a gente sabe que existe sempre uma dose de incerteza com relação ao futuro. Ninguém tem a bola de cristal. Mas eu acredito muito que grande parte do futuro, ele não acontece, a gente constrói [...] Então eu procuro agir com que o futuro seja o mais previsível possível dentro daquilo que eu quero construir (E1).

Empresa tem valor, tem sua missão, tem sua visão. E que é referência. Mas a decisão hoje, a tomada de decisão, ela tem que ser sempre com foco no futuro... Por isso é que eu coloquei três grandes estratégias nesse planejamento... eu reduzo dúvida e reduzo incerteza e reduzo medo, tendo estratégias bem definidas, considerando que as estratégias são caminhos pra atingir a visão (E4).

[...] o futuro pode influenciar uma decisão hoje. Isto é sumamente importante. Se você acredita num viés de prosperidade, ou se você vê que uma situação é perigosa, tudo vai influenciar sua decisão. A visão do futuro interfere nas suas atitudes e decisões de hoje [...] Então a gente tem que ver. Você não pode ver, mas você pode sentir para onde que a coisa tá andando e o que o futuro está aprontando, NE, para tomar outras decisões (E5).

E1 reconhece que o futuro é incerto, mas tem a crença de que para lidar com a incerteza é preciso ter um objetivo claro sobre o que se quer construir, mencionando esse fator como uma maneira de tornar o futuro o mais previsível possível. Pode-se dizer que se trata de uma crença orientadora da decisão. E isso denota que ele preza por algo que seja controlável quanto às ameaças e oportunidades que possam afetar a consecução dos objetivos. A incerteza passa a ser uma parceira indissociável.

Essas respostas ratificam a questão do desejo de construção de um futuro que dê a recompensa necessária/objetivada. Realmente o ser humano é construtor de futuros desejados. As consequências nem sempre são passíveis de projeção exata, mas aproximada. A confiança desse êxito está intimamente vinculada à força das crenças que moveu o ato de decisão, porém pode haver situações nas quais o estrategista toma a decisão sem a confiança de que dará certo.

Já E4 foca a visão empresarial como algo primordial, denotando que a atenção é no futuro de médio e longo prazo. Tal fala direciona para algo que, hoje em dia, é problemático: como prever um futuro de médio/longo prazo num ambiente mercadológico cada vez mais volátil e dinâmico? Resta aos estrategistas pensar um futuro com base em estratégias bem definidas e mensuráveis, como algo mais factível e de baixo risco. A adoção de estratégias (caminhos de execução da visão de futuro) deixa mais previsível a construção do futuro desejado.

Imputando sustentação, Drucker (1997, p. 47) destaca que quando a empresa traça objetivos e metas e busca alcançá-los, ela tem claramente definido o porquê ela existe, o que e como faz e aonde quer chegar.

O planejamento não assegura o êxito nem elimina os riscos estratégicos inerentes, mas colabora com a organização para detectar as ameaças antes que lhe causem prejuízos, pois a antecipação às mudanças se torna cada vez mais imperativa para as organizações contemporâneas.

A adoção de uma estratégia própria para tomada de decisões melhores envolve aspectos tangíveis e intangíveis. É importante salientar que o decisor busca reduzir o medo, minorando as dúvidas e incertezas, provavelmente apoiado em dados e informações sobre o cenário atual e perspectivas orientadas pelos valores, missão e visão da empresa. Esta, por sua vez, traduz as crenças de seus gestores e mostra a direção para onde devem olhar antes de tomar a decisão. Em relação às metodologias de planejamento estratégico utilizadas pelas grandes organizações, como, por exemplo, o *Balanced Score Card* (BSC), fica evidenciada uma adequação do pensamento do E4, pois a técnica prevê tais escolhas como direcionadores do sucesso empresarial. Adiante, no item 5.4, será analisado o grau de impacto da qualidade da informação nesse futuro almejado.

Tal compreensão é compartilhada pelo E5, quanto este ressalta uma importante percepção da influência das emoções no processo decisório, ao propor que uma visão mais otimista remete a emoções mais calmas e que isso pode favorecer um tipo de decisão mais assertiva. Já a identificação de um perigo pode influenciar de modo diferente a sua decisão. Antes de tudo, mostra a percepção/consciência do E5 sobre a influência de fatores tangíveis, mas também dos intangíveis no processo decisório. Isso evidencia uma tendência a procurar se ver dentro do processo decisório, revelando mais consciência ou maturidade em relação ao contexto decisório. Ele acrescenta ainda que valoriza a sua percepção, o seu entendimento sistêmico do âmbito, ao falar que muitas vezes ele pode não ver, mas pode sentir esse âmbito e que usa isso como referência para tomar decisões.

Tal análise está embasada em Clancey (1997), que define que o comportamento é continuamente ajustado. É que a percepção continuada que um sujeito tem do que faz, de como o seu agir modifica o ambiente à sua volta ou de como o ambiente se configura a partir desse agir define e direciona, permanentemente, suas ações.

Quando E5 fala em “[...] para onde a coisa tá andando e o futuro apontando [...]”, manifesta sua preocupação com as consequências no futuro de uma decisão.

Garcia (2012, p. 17) intervém:

Todo planejamento estratégico força você a analisar alternativas para o seu negócio. Mesmo que você não identifique, num primeiro momento, alternativas viáveis ou o “pulo do gato”, esse exercício faz parte da construção do futuro da organização (grifo do artigo).

Questionado oportunamente em questão fora do roteiro (APÊNDICE A) sobre uma fala de Porter (1986) que tratava acerca de construções de futuro e jamais um processo mediúnico (do que iria acontecer), E5 se posicionou: “Exatamente. Vejo assim: você liga o farol alto e vê lá na frente, mas tem um caminho a percorrer, e este caminho a percorrer são decisões que você vai tomando para construir este caminho¹⁶, vai depender muito de sua crença deste assunto”.

Nessa fala, E5 destaca também a crença de que é importante vislumbrar um objetivo como parâmetro para o processo decisório.

Nas respostas dos respondentes (E1, E4 e E5), quando indagados sobre “influência do futuro nas decisões”, pode-se aludir que se há um olhar na decisão para o futuro, há desejo e confiança envolvidos quanto ao êxito da alternativa selecionada.

Do latim *desidĭum*, o desejo é a ação e o efeito de desejar (aspirar a, sentir, querer, ter vontade de). O conceito permite fazer referência ao movimento afetivo ou ao impulso para com algo que se anseia. O desejo faz parte da natureza humana e é um dos propulsores do agir humano. O desejo é a ação desse sujeito em relação ao mundo que o cerca.

Quando se pensa em desejo, pensa-se em algo no futuro, e pode-se dizer que o maior deles é a visão de futuro organizacional. Tipicamente, é um desejo exclusivo da alta direção, podendo ser compartilhada com um grupo gestor, nos momentos de lapidação dos sonhos. Mas a inspiração é tipicamente exclusiva desse estrategista maior, como explicitam Hamel e Prahalad (2005).

No que diz respeito a riscos, alguns entrevistados deixam claro nas suas respostas, quando questionados sobre aspectos que mais valorizam em suas personalidades quando tensionados e expostos a riscos, o seguinte:

O grande fator de minha personalidade foi a capacidade de integração e troca com o sucesso empresarial e de vida. Praticar aquilo que mais acredita. Ter coerência entre discurso e prática (E5).

Bom, eu acho que toda organização, ela tá buscando, cotidianamente, o crescimento. Só que o crescimento tem que ser conquistado de uma forma sustentável. Não existe espaço pra aventuras. Existe espaço para coragem! Assumir atitudes, mas não aventuras (E1).

¹⁶ Caminho nessa fala refere-se a “sonho”.

E se essa confiança, seja em qualquer nível de relacionamento, seja numa gestão comercial, numa gestão econômica, numa gestão de produção, numa gestão dentro de uma instituição. Que, todos sabemos que, no final da história a gente procura, procura é... o resultado. Eu sempre acredito que o primeiro resultado é o assistencial. Porque o econômico é consequência (E4).

E5 mostra que procura gerir com atitudes coerentes com as suas crenças, de forma que certamente esse fato aumenta o nível de aceitabilidade das decisões tomadas, uma vez que a dissonância fica reduzida. E essa crença funcional de que o exemplo deve ser dado é tipicamente coerente com a posição de um líder: exemplo a ser seguido, conforme explica Bergamini (2009).

Ratificando, Bernstein (1997) esclarece seus argumentos na proposição de que qualquer decisão relativa a riscos envolve dois elementos distintos, porém inseparáveis: os fatos objetivos e a visão subjetiva do desejo do que será ganho com a decisão.

Ressaltando esse caminho, Beck *et al.* (1997) enfatizam que as estratégias individuais de tomada de decisão são influenciadas pela personalidade do indivíduo, que por sua vez é resultante do agrupamento entre temperamento, caráter, crenças e valores, considerando as características emocionais do indivíduo. O processo de interferência acontece tanto no sentido de a decisão intervir na personalidade como no sentido de a personalidade intervir na decisão.

Arelado à cultura organizacional, Robbins e Sobral (2012) salientam em seus estudos que existem algumas características vinculadas à cultura organizacional percebidas como forças importantes que influenciam o líder, como, por exemplo, quanto à orientação aos resultados, os quais os dirigentes focam prioritariamente. Esse comportamento do estrategista com crença central positiva (sou bom o suficiente para atingir os resultados) e uma cultura organizacional orientada para tal fazem com que as características positivas sejam sobrepostas e os objetivos organizacionais sejam mais facilmente atingidos.

E1, quando fala sobre coragem, denota em seu depoimento que admite ter capacidade de agir apesar do medo, do temor e da intimidação típicas de uma situação decisória de grande porte, mas abomina o risco elevado, quando não aceita fazer aventuras.

Falando sobre o termo coragem, usado por E1, Platão (428 a.C. - 347 a.C) apregoava que a coragem é a capacidade de vencer o medo e ter força diante das dificuldades. É a capacidade de ter a resolução interior de resistir às tentações e superar os obstáculos.

A coragem é a justa medida acerca dos sentimentos de medo e de confiança, ou seja, agir apesar do medo das consequências possíveis.

Ainda quanto ao E1, pode-se dizer que nesse momento, no qual um estrategista se preocupa com o arrojo aceitável para que a sustentabilidade seja algo factível (não aventura e

não risco alto), ele introjeta o cuidado com sua imagem, com a vida dos outros e com o destino da sua organização.

De forma geral, os três entrevistados exibem clareza absoluta sobre as responsabilidades assumidas perante a incerteza que envolve os desejos, consequências e decisões. Corroborando a rotina dos estrategistas, o Manual ONA, em seus requisitos de acreditação, em especial os vinculados a esta tese (APÊNDICES B, C e D), deixa claro que as organizações deveriam possuir um modelo formal de gestão, sendo esta voltada para resultados sustentáveis, bem como para quais seriam os pilares para o crescimento organizacional.

Reforçando essa questão e dando embasamento, Elster (2009) cita que desejos e crenças são razões para a ação. Os depoimentos deixam claro, ainda, que o estrategista escolhe a ação de futuro coerente com suas crenças mais se aproximam do seu desejo dominante de futuro. Essas são razões suficientes para alavancar de maneira única o que deve ser feito. As emoções afetam todos os aspectos da ação porque agem diretamente em algo que está enraizado em todos os seres humanos: suas crenças e desejos dominantes.

Fica claro que o desejo pessoal é uma força que determina os destinos, conformada de acordo com as necessidades reais e produzida pelas interações sociais e culturais de um sujeito. É uma força que movimenta o homem nos seus sistemas de interação (organizacional e pessoal).

Dando embasamento ao escrito neste último parágrafo, Maturana (2001, p. 196) assevera:

Nós, seres humanos, sempre fazemos o que queremos, mesmo quando dizemos que somos forçados a fazer algo que não queremos. O que acontece nesse último caso é que queremos as consequências que irão se dar se fizermos o que dizemos que não queremos fazer. Isto é assim porque nossos desejos, conscientes e inconscientes, determinam o curso de nossas vidas e o curso de nossa história humana, O que conservamos, o que desejamos conservar em nosso viver, é o que determina o que podemos e o que não podemos mudar em nossas vidas.

Como já foi explorado no referencial teórico, cada ser humano percebe o mundo que o rodeia com suas verdades, visto que o caminho ontológico é essencialmente experiencial. O andar de cada sujeito ao longo desse caminho de interações é único, as crenças são únicas e são fruto dos significados atribuídos pelos sujeitos. O que uma pessoa crê é considerado por ela como verdade incontestável, o que torna a decisão mais segura no ponto de vista desse sujeito.

Acolhendo que uma crença é algo individual, tendo sido esta admitida no sistema de crenças do sujeito, de onde vier e da forma que for, ela é verdade somente para aquele sujeito. Pode-se até compartilhar com outros sujeitos um mesmo desejo e até mesmo uma mesma

crença, mas usualmente os caminhos para seu atingimento não serão os mesmos, tendo em vista a história individual e o grau de importância dado por cada um ao seu desejo, bem como sua significância. Dando sustentação ao exposto, Maturana (2001, p. 71) opina:

De modo que os comportamentos consensuais são condutas que se estabelecem na ontogenia, na história individual dos organismos como resultado do curso particular da ontogenia, e que não se haveriam estabelecido se essa ontogenia, se esse curso particular não houvesse ocorrido.

5.1.2 Incerteza x futuro desejado

Para este subitem, o QUADRO 10 direciona a pergunta realizada aos entrevistados em relação ao objetivo específico analisado.

Quadro 10 – Relação entre objetivos x perguntas x subitem 5.2.2 deste capítulo

FASE 2 - PERGUNTAS SOBRE O PERFIL DO ESTRATEGISTA		Objetivos específico
9	O que você aprendeu com seus antigos chefes? Cite alguns poucos aprendizados. Como você valoriza esses ensinamentos?	3
11	Fale sobre a influência do futuro em relação a uma tomada de decisão agora. Qual o peso? Fale sobre dúvida e confiança de dar certo uma decisão. Medo e ansiedade fazem parte do seu processo de decisão quando há riscos envolvidos? Como é isso para você?''.	1
FASE 3 - PERGUNTAS VINCULADAS AO USO DA INFORMAÇÃO NO ATO DECISÓRIO		Objetivos específicos
12	O que você concebe como fatores influenciadores de uma tomada de decisão?	1
16	Apenas pense em uma decisão errada que porventura você tenha tomado. daquelas de que você se arrependeu! Como ficam na mente aquelas velhas convicções?	2
17	O que o(a) faz mudar de rumo na hora "H" de uma decisão?	3

Fonte: autor.

As organizações selecionadas onde os estrategistas entrevistados atuam certamente praticam os requisitos constantes do APÊNDICE C - Requisitos vinculados à estratégia e à tomada de decisão, pelo simples fato de que essas organizações ostentam o mais alto nível de acreditação ONA e têm evidenciado em auditoria específica o atendimento pleno dos requisitos.

Conforme Figueiredo e Moura (2001, p. 3), olhar para o futuro é também olhar para informações, mas na forma de projeções quantitativas. O usuário da informação pode lançar mão desse artifício para visualizar cenários possíveis, podendo ainda variar as situações e as condicionantes dos cenários futuros. Nesse caso, o estrategista molda, antes, as possibilidades e depois as transforma em desejos.

Independentemente do arsenal metodológico das ferramentas utilizadas pela organização, é característico uma incerteza a ser julgada para a escolha da melhor alternativa

futura. Mas também, após a escolha, algo pode mudar no caminho da realização do desejo (objetivo a ser perseguido). Como a própria definição de riscos contida na norma ABNT ISO 31.000:2015, riscos são o efeito da incerteza nos objetivos e isso é ratificado por Elbanna (2006), que analisa as características das decisões estratégicas, afirmando que elas são impregnadas de incertezas.

Não há como falar de futuro sem falar de uma dose de incerteza. Consubstanciando e introduzindo a questão das crenças, Henriques (2000, p. 372) defende que é a partir da crença que se podem definir as imagens sobre o futuro e o estado de confiança que assegure as âncoras para as ações racionais submetidas à **incerteza**. A crença é uma disposição para a ação, um hábito que só se pode adquirir em relação a um tipo determinado de ação.

Ainda Henriques (2000, p. 372) acrescenta que a racionalidade de uma ação deriva da crença, mesmo que esta seja algo subjetivo (inconsciente) para o sujeito.

Há, conforme citado acima por Henriques, notória ligação entre racionalidade, confiança e crença arraigada.

A incerteza também é apresentada e criada pelas escolhas do estrategista a cada momento, por isso, saber como identificá-las e tratá-las é fase crítica para qualquer organização. Outro ponto importante é que a visão empresarial já espelha o futuro desejado pela organização. As decisões nesse rumo dizem respeito à atuação direta do estrategista, não só delineando os caminhos (estratégias) para o atingimento da visão, mas também os planos de ação para tal. Esse simples fato traz em sua base a experiência do passado, os dados/informações necessárias para embasamento e o arrojo necessário para a tomada de decisão. A dose do apetite pelos riscos atua de forma direta na incerteza e sucesso desejado vinculado à situação.

A confiança no êxito está intimamente ligada às crenças que fizeram o estrategista optar por uma escolha ou outra e, obviamente, às consequências previsíveis para o sucesso. Baseado nas análises foi possível identificar que as alternativas selecionadas no ato decisório, como passíveis de serem selecionadas, podem estar atreladas a:

- a) Memória emocional registrada vinculada ao êxito de uma situação anterior;
- b) crença pessoal residente que já atuou em decisões anteriores e que já embasou o sucesso da alternativa num passado;
- c) grau de confiança do decisor, quanto à realização do seu desejo. Diga-se de passagem, que grau de confiança é provavelmente proporcional ao enraizamento da crença pessoal.

Moraes (2021) explica que as crenças nascem das próprias experiências, em todos os momentos de interação com outros sistemas e da capacidade de sentir, refletir e pensar sobre o que influencia. A autora salienta que elas são individuais, tendo em vista que são dependentes da estrutura biológica do sujeito e das dinâmicas emocionais que acontecem no corpo, mas, por serem fruto de interações, também são sociais.

O sistema sensorial é o responsável pela percepção do ambiente quanto a estímulos. Aceitá-los é de autoinstrução da estrutura biológica do sujeito. Analisá-los e gerar um comportamento visando uma consequência com o máximo de repercussões vantajosas faz parte da racionalidade e irracionalidade do sujeito decisor. Nem sempre se está no controle da mente, a qual, muitas vezes, é administrada pelo inconsciente, cuja influência pode intervir na percepção. As crenças atuam diretamente nas percepções, permitindo (ou não) que a estrutura aceite a perturbação (estímulo). E se afeta a percepção, afeta a emoção, que afeta o comportamento e a ação decorrente. Mas à medida que elas dão significado a uma emoção, esta pode desencadear uma ação diferente, caso haja uma ressignificação.

A ressignificação de uma emoção é algo usual na trajetória e certamente afeta o desempenho cotidiano. Beck (1964) apoia tal caminho, quando fala que não é a situação em si que determina o que a pessoa sente, mas como ela interpreta uma situação.

El expressa tal situação:

Ansiedade, eu te diria “zero”. Medo, faz parte da nossa vida. Mas me influencia muito pouco. E, quanto mais velho eu fico, mais imprudente eu acho que eu tô ficando. Porque eu vou perdendo o medo. Entendeu? Eu já tive muito mais medo do que eu tenho hoje. Entendeu? Não é a perda do medo, mas a minimização desse impacto, tá ligado ao lastro que você tem! Lastro emocional mesmo, de suportar o tranco. Ou ao lastro de que se der errado, você banca! Alguma coisa assim! Acho que principalmente o emocional. Porque as lambadas criam calo, então você vai... E, cada vez mais, principalmente esse caso aí que eu contei do Rio de Janeiro, eu acho que se não tivesse sido um comportamento que, tinha hora que eu achava até que eu tava um pouco “p..., será que eu fiquei irresponsável?”. Mas, se você deixar a emoção tomar conta, você paralisa, você não faz nada. Você empaca, como diz o outro.

Analisando o que o El declarou, pode-se inferir que as condições do contexto como um todo ajudam na minimização dos impactos decorrentes. A segurança em decorrência dessas condições ajuda na coragem da ação, uma vez que é sabido pelo decisor que, se algo der errado em relação à consequência projetada, há um lastro de recursos para comportar os efeitos indesejados. E dessa forma se está falando de tolerância aos riscos assumidos. E dessa mesma forma a experiência (“os calos”) ajuda nesse enfrentamento, pois o aprendizado é assimilado. A emoção vai mudando, uma vez que a crença atrelada vai sendo ressignificada.

Para entender tais caminhos, pode-se fazer uma abordagem compiladora do fluxo típico. O QUADRO 11 esclarece e exemplifica.

Para tal, deve-se considerar que um sujeito tem uma crença limitante que foi desenvolvida numa interação na infância em uma sala escura, onde ocorreram um tombo e muita dor. A seguinte crença foi formada com o seguinte significado: “escuro **gera** machucados e faz doer”.

Quadro 11 - Relação entre emoção e ação num fluxo típico



Fonte: autor.

No QUADRO 11 pode-se interpretar:

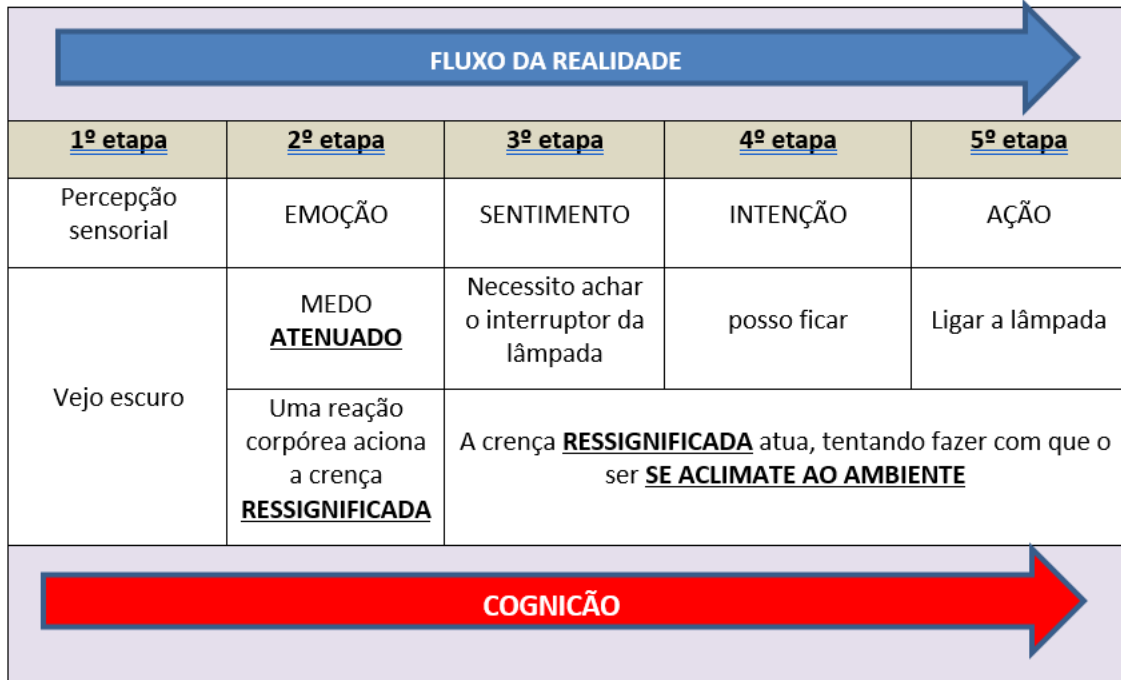
- a) **A seta do fluxo de realidade:** fica claro o encadear do fluxo com base em cinco passos sequenciais, salientando que tudo ocorre simultaneamente e em frações de segundos;
- **1ª etapa - percepção:** é a interação inicial com o meio, desencadeadora da ação decorrente do estímulo (que é a perturbação do meio);
 - **2ª etapa - emoção:** emoção vivenciada (reação corpórea decorrente do estímulo que desencadeia a crença vinculada que vai atuar nos passos 3, 4 e 5);
 - **3ª etapa - sentimento:** é a experiência mental do que se passa no corpo (emoção);
 - **4ª etapa - intenção:** é o motivador da ação capaz de resolver/minimizar a emoção e o sentimento envolvido;

- **5ª etapa - ação:** a ação propriamente dita decorrente da perturbação aceita no início do processo cognitivo.
- b) **A seta de cognição:** direciona para a compreensão de que o processo de cognição se inicia, neste exemplo, quando da percepção sensorial e finaliza na ação decorrente.

Após uma ressignificação da mesma emoção, a crença foi ajustada e atenuada ao longo de interações e aprendizados para: “nem sempre o escuro **gera** machucados e fazem (*sic*) doer”.

Esse fluxo é alterado a partir do 2º passo para, por exemplo (QUADRO 12):

Quadro 12 - Relação entre emoção atenuada e ação num fluxo típico



Fonte: autor.

Então, o que se percebe nos QUADROS 11 e 12 é uma mudança radical de tipo de ação decorrente. E tudo isso tendo em vista a atenuação da crença considerando um mesmo estímulo. Ressignificação da crença! O papel do passado tem lugar crucial nessa ressignificação, pois interação após interação é possível de se aprender uma forma diferente de agir, fazendo com que as experiências sejam menos traumáticas e mais proveitosas. E isso, no mundo pessoal e/ou profissional.

Dando fechamento à questão, Moraes (2021) cita:

Assim, mesmo que não seja uma tarefa trivial a mudança de crenças, quando a estrutura do indivíduo permite que esse processo aconteça, como resultado têm-se mudanças de percepções, emoções e condutas compatíveis com a crença

ressignificada e, portanto, uma mudança na experiência do indivíduo de maior ou menor incongruência estrutural.

[...]

Nesse processo que envolve emoções, percepções, produção de sentido, associações, estabelecimentos de ligações causais com base em padrões significativos, memória e desejos é que as crenças se formam, se reforçam e influenciam a percepção das pessoas em suas próximas interações com o meio, num processo de interação sistêmica bastante complexa entre corpo, mente e mundo. A maneira pela qual a informação ou o conhecimento é incorporado é influenciada pelas emoções presentes no momento, que por sua vez são capazes de alterar fundamentalmente a escolha que o indivíduo faz (MORAES, 2021, p. 230-231, 322)

Os trechos de entrevistas a seguir espelham tais situações:

Uma coisa eu aprendi com um chefe. Tudo aquilo que você faz tem consequências. Tudo o que você faz, mais cedo ou mais tarde, vai colher o fruto daquilo que você faz. [...] Outra coisa que aprendi. De vez em quando tem de dar dois passos para trás. Nem sempre fazer prevalecer seu pensamento, não é que você não deve defender suas ideias, mas sempre pensando na possibilidade e aberto para ouvir os outros [...] Outra coisa que eu aprendi, isto tem que ser digamos ser entendido como um caminho, e que as coisas vão acontecendo, dados positivos vão acontecendo e decisões vão acontecendo ao longo deste caminho, que são tentativas e que dão certo aqui e mais para frente dão certo (E5).

Eu acho que uma coisa que eu sempre prego, Bono, é... que nós não somos donos da verdade, né? Acho que a vida é um aprendizado, né, e acho que é uma constante, né? Você sair da sua zona de conforto e você ir um pouco mais na linha de frente, junto com a turma, junto com a equipe, né? Você quer isso aqui para você? Você tem necessidade disso aqui para você ou você quer isso aqui pra você, você quer ir por esse caminho? Então... E nesse dia a dia, no dia a dia de conversa, de convívio, a gente coloca que assim, o quê que eu tinha, o quê que eu era, o quê que eu tenho, o quê que eu sou, pra onde que eu vou. E que a vida traz bastante aprendizado. Não adianta você querer falar que eu tenho, que eu sei de tudo, que eu faço tudo... Nós sabíamos que isso não ia dar certo, nós sabíamos que isso não ia funcionar com o tempo. E deixamos da mesma forma. Então isso, acho que isso é um aprendizado que a gente tem que trazer, até para outras situações, né? (E2).

Analisando essas duas declarações, pode-se perceber que ações decorrentes de interações cotidianas e repetidas geram aprendizados e ressignificações. As escolhas permitem novas consequências e desfechos salutares. Os caminhos vão mudando e os resultados novos ocorrem junto. Flexibilidade de mudar os planos à medida que as coisas vão mudando e se abrir para ir aprendendo no caminho.

Um sujeito escolhe a ação que realizará seu desejo da melhor maneira possível, dadas suas crenças e a totalidade de seus outros desejos. Essas são razões suficientes, que determinam de maneira única o que deve ser feito. Por outro lado, o sujeito escolhe entre opções que ele conhece de acordo com as possíveis consequências que ele atribui às situações escolhidas.

Elster (2009) comenta que um comportamento é invariavelmente fruto de uma crença, o que enseja que a razão atuou. Na decisão a dissonância não é entre a razão e a emoção, mas sim naquilo que se acredita ser o certo ou o errado em relação ao desejo e emoção. O desejo faz

parte da natureza humana e é um dos impulsionadores da conduta humana. O homem que deseja algo se torna um sujeito ativo que leva a cabo diversas ações para satisfazer as suas vontades.

A isso Keynes (1964) denominou de estado de confiança do estrategista. O estado de confiança é justamente o grau de crença racional do estrategista sobre a validade de suas decisões presentes.

Nas entrevistas, os seguintes trechos dizem respeito a essa “aposta” de um futuro aceitável.

Uma coisa que eu aprendi, isto tem que ser digamos ser entendido como um caminho, e que as coisas vão acontecendo, dados positivos vão acontecendo e decisões vão acontecendo ao longo deste caminho, que são tentativas e que dão certo aqui e mais para frente dão certo... É igual a carreira política. Um político para chegar a um cargo maior, muitas vezes ele sofre derrotas e ele tem de ter persistência e sorte também e às vezes ele tem de apostar. Aqui na nossa trajetória foi exatamente isto. Quer dizer, nós tivemos um tempo onde houve um grande desânimo, porque a situação era muito ruim, pelo fato de que entramos num mercado altamente competitivo, num ambiente onde não reina muita confiança entre os aliados e em condições bastante adversas, com dívidas, muitos problemas para resolver, eventualmente podemos ter dado passos maiores que as pernas ou faltou algum planejamento, pela falta de experiência [isto na formação do hospital], e depois nós vínhamos numa situação com pelo menos cinco ou seis problemas cruciais para serem resolvidos, sem a solução destes a instituição não sobreviveria. Não dá para resolver tudo de uma vez só. Aí você resolve o primeiro e você contemporiza os outros. Administra! Priorizando! Um por vez. Se você acreditar que vai resolver todos, que você tem chance de resolver, você não tem estímulo para resolver o primeiro. E depois se você pensar assim, é muito difícil, é tanto problema que a chance é muito pequena de dar certo. Você vai fazendo apostas e à medida que resolve vai se comprometendo. É uma corrida de obstáculos. Tem de ir resolvendo uma coisa e outra. Eu acho que é covardia não apostar no sucesso. Tá entendendo e ter medo e falar assim: vamos deixar tudo de lado e vamos voltar para nossa vidinha confortável. É muito melhor uma vida sem riscos e não continuar (E5).

Eu acho que a gente tem que procurar analisar o futuro da maneira mais cartesiana possível. Menos poética e mais cartesiana possível. Não adianta eu começar a falar que o *feeling* que eu tenho... Lógico que talvez uma pequena dose de intuição exista. Mas não dá pra... “Eu vou pegar tudo que eu tenho de recurso porque hoje a bolsa de valores tá muito baixa, eu vou botar tudo lá, e o Brasil vai ser o país do futuro”. Eu tô falando isso baseado em quê? Entendeu? “Não, a gente tem aí uma perspectiva de que as reformas do Ministro da Economia tá propondo, que não sei que lá, tem uma probabilidade X, Y, Z de acontecer, de não sei que lá, e eu vou pegar uma parte disso”. Eu vou nessa segunda linha. Eu tenho uma história do meu avô materno, história da minha avó, que foi quem acabou de nos criar depois que meu pai e minha mãe faleceram. Minha avó falava que ele gostava muito de jogar carta. Eu fui aprender naipe de baralho, eu já era namorado da minha esposa. Então, eu sou muito pouco jogador. Talvez seja um pouco corajoso até em tomar atitude, mas jogador não é minha praia. Um futuro com juízo, é isso! (E1).

Percebe-se com clareza que esses dois entrevistados falam a mesma coisa, mas de formas diferentes. Arriscar com juízo é o caminho. Parar na situação cômoda pode ser o menos trabalhoso, mas pode-se perder a vez. Quando o E5 cita sobre apostar no sucesso, é valorizar o poder da decisão como de um futuro que vai dar certo, denotando a confiança necessária ao

sucesso. O mesmo fala o entrevistado 1, quando cita sobre juízo ao decidir. Ou seja, julgar com cautela, com probabilidades, com análise de dados relevantes. Arriscar sob controle!

Diante da necessidade de uma decisão, há um impasse notório entre o presente *versus* futuro ou, sendo mais preciso, presente versus futuro imediato e/ou futuro de médio ou longo prazo. Estar vivo e acordado, significa uma constante interação com outros sistemas, pois somos bombardeados por estímulos de toda natureza que nos fazem reagir de “n” formas. Esse constante acoplamento estrutural faz com que nossa estrutura biológica mude a cada instante, fazendo com que cada instante seja um caminhar experiencial que acaba por gerar um mundo exclusivo. Nessa ciranda interminável, moldamos e somos moldados a cada interação. Temos uma lente diferente para enxergar a vida, e daí não adianta querer que o outro sujeito perceba a situação da mesma forma.

Tudo é chance de ressignificação! Maturana (2001, p. 216) cita: “a realidade que vivemos surge momento após momento através da configuração das emoções que vivemos, e que conservamos em nosso viver instante após instante”.

Cada ser vive e constrói seu próprio mundo com base em suas experiências e seus sentidos: vendo, ouvindo, cheirando, tocando e degustando. Ao vivenciar, percebe a realidade, emociona-se, sente, pensa, conclui e age. A partir desse conjunto forma a decodificação do que será o mundo, criando, assim, as representações desse mundo e, daí, as crenças espelham esses momentos únicos.

Em relação a essa análise, pode-se inferir que tudo o que os indivíduos fazem - a forma como eles pensam, sentem e agem - é resultado de suas crenças. A crença é o principal direcionador da cultura humana. Considerando que uma crença é uma situação de pretensa certeza, não se pode afirmar que ter crenças enraizadas, de maneira geral, seja ruim ao ato decisório. O problema está nas crenças limitantes e nas atitudes disfuncionais.

As crenças do desamor, desvalor e desamparo podem também influenciar. Seguem-se alguns exemplos típicos do contexto do estrategista.

Cabe aqui enveredar rumo às três crenças centrais típicas definidas no referencial teórico, pois os efeitos no usuário da informação (estrategista) no ato decisório podem ser avassaladores, para o sujeito e/ou para a organização. O QUADRO 13 evidencia as três categorias.

Quadro 13 - Características das crenças centrais negativas

CRENÇA CENTRAL NEGATIVA	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	POTENCIAIS COMPORTAMENTOS NO ATO DECISÓRIO
DESAMPARO	Eu sou: <ul style="list-style-type: none"> Incompetente, impotente, perdedor, fracassado. 	c) Alternativa selecionada ruim; d) tomada de decisão sem ponderar riscos de forma adequada; e) repetir decisão reconhecidamente fracassada;
DESAMOR	Eu não sou: <ul style="list-style-type: none"> Amado, querido. Eu com certeza: <ul style="list-style-type: none"> Ficarei sozinho; serei rejeitado. 	f) Tomar decisão que agrada as pessoas, apesar de esta não ser a melhor alternativa para os objetivos a que se propõe;
DESVALOR	Eu não: <ul style="list-style-type: none"> Tenho valor. Eu sou: <ul style="list-style-type: none"> Inútil, ruim, perigoso, intolerável. 	g) Bloqueio de qualquer evolução na seleção de alternativa mais adequada, devido à baixa autoestima; h) tomada de decisão sem ponderar riscos de forma adequada.
Fonte: Beck (2013, p. 254) adaptado pelo autor		Fonte: elaborado pelo autor

Percebe-se que os três tipos de crenças centrais são intimamente ligados à autoestima, podendo realmente gerar efeitos nas esferas de percepção/ação do indivíduo, quais sejam: a si próprio, a outro indivíduo e ao mundo (FIG. 14).

Percebe-se claramente que as crenças típicas de um sujeito qualquer, DESAMOR e DESVALOR e DESAMPARO, podem atuar diretamente na ação típica de uma forma contundente e realmente afetar o destino da organização.

Como exemplos típicos de crenças limitantes, pode-se listar, conforme se segue:

Quadro 14 - Comportamentos típicos advindos de crenças limitantes

CRENÇAS LIMITANTES	COMPORTAMENTO TÍPICO COMPROMETEDOR NA TOMADA DE DECISÃO
<ul style="list-style-type: none"> Não sei tudo o que preciso; 	<ul style="list-style-type: none"> Decisão pode ser errada por subestimar riscos
<ul style="list-style-type: none"> não consigo aprender isso; não sou bom o suficiente; eu não mereço sucesso ou coisas boas; não tenho jeito para isso; 	<ul style="list-style-type: none"> Decisão pode ser errada por baixa autoestima
<ul style="list-style-type: none"> tudo precisa ser perfeito 	<ul style="list-style-type: none"> Decisão pode ser superestimada (cara, demorada, desproporcional)
<ul style="list-style-type: none"> Não sei como resolver esse problema 	<ul style="list-style-type: none"> Decisão pode ser errada por pressão, subestimação de riscos
<ul style="list-style-type: none"> Não tenho tempo para nada 	<ul style="list-style-type: none"> Decisão pode ser procrastinada (<i>miss the right time</i>)
Fonte: Lipton (2007)	Fonte: elaborado pelo autor

Como praticar escolhas com esse arsenal de possibilidades de comportamentos negativos? Como alcançar os desejos pretendidos no futuro? Como justificar os erros possíveis? Ou seja, tudo isso é capaz de levar o decisor a escolhas equivocadas.

Partindo de outro enfoque desta análise, cabe contextualizar. O futuro hipotético é uma representação que se faz no cérebro, por tudo que já se experienciou ao longo da existência. Que só existe pela representação do que se deseja nesse futuro almejado. É algo que só existe na mente de cada um (KNAPP, 2004).

E como defendido na Biologia do Conhecer, o mundo que criamos e vivenciamos é individualizado. A ontologia do ser é única e é experiencial. Dessa forma, a representação do que está na mente perfaz o futuro exclusivo que se deseja e cria.

É preciso ter a capacidade de olhar para o futuro e antever, com base na experiência ontogênica, os cenários de consequências futuras mais prováveis. Ou seja, não há como decidir de forma adequada e contextualizada no presente sem, ao mesmo tempo, ter dados sobre o passado e o futuro (BARKLEY, 1998).

E, na verdade, tem-se a capacidade de vivenciar o presente, o passado e o futuro desejado ao mesmo tempo.

5.1.3 Decisão: um ato solitário

Para este subitem, o QUADRO 15 direciona a pergunta realizada aos entrevistados em relação ao objetivo específico analisado.

Quadro 15 – Relação entre objetivos x perguntas x subitem 5.2.3 deste capítulo

FASE 2 - PERGUNTAS SOBRE O PERFIL DO ESTRATEGISTA	Objetivos específicos
10 - Na sua vida pessoal, como você vê a influência de amigos, igreja, clube, parentes, esposa, filhos, colegas de trabalho na sua vida? Visto que são formas de interação, o que você traz para dentro da empresa que seja de alguma dessas fontes ligadas à sua vida pessoal? Como isso repercute nas suas decisões?	3
FASE 4 - PERGUNTAS SOBRE O INCIDENTE CRÍTICO	Objetivos específicos
22 - Todos à sua volta perceberam a situação da mesma forma que você? É um ato solitário?	1

Fonte: autor.

Nessa deriva de acoplamento estrutural ontogênico, as interações, em geral, fazem com que se construa um mundo estritamente particular a partir das experiências vivenciadas. Mesmo que vivenciado em grupo, uma decisão é um ato solitário, pois existe o poder e a responsabilidade do estrategista.

Estudar o usuário da informação sugere considerar a individualidade do sujeito e limita o comportamento informacional apenas ao uso nos aspectos cognitivos peculiares da história ontológica desse ser. Cada sujeito tem a sua verdade e, por conta disto, concebe e defende suas

percepções da realidade e do futuro desejado. Deve-se, também, considerar a experiência (passado) de cada decisor.

Para a tomada de uma decisão estratégica para a organização, Nassif (2013) salienta que ainda que os participantes convivam na mesma organização e sejam impregnados de uma mesma cultura organizacional, ou seja, mesmo domínio de ação, há condutas que são exclusivas de cada sujeito que devem ser consideradas. E essas condutas têm estreita relação com a ontologia individual, sobretudo suas crenças.

Os seguintes trechos das entrevistas, fazem alusão a esse assunto:

Decidir é muito [careta de difícil]. Não sabia pra onde eu corria. Decidir é muito solitário. No meu caso, nesse caso, foi. Porque meus pares, eles foram a nocaute, todo mundo. Ficou na minha mão. Não aguentaram o tranco! E foi um negócio pesado (E1).

Tomada de decisão é muito solitário, né? Seria muito simples e muito cômodo você pegar sozinho uma decisão. São coisas que são pontuais, que são coisas simples do dia a dia. Agora uma situação, né, estratégica, operacional, não tem jeito de você, de você tirar ela, você tirar ela da cartola e querer que a coisa funcione. Você não ter isso compartilhado, dividido, discutido. Aí você não é líder. Você tá sendo autoritário, a pessoa que chegou... Não vai caminhar. [...] A gente trabalha bastante, né, pautado na conversa, no diálogo, no planejamento. Então, assim, a hora que você formata, você formata o que você quer, o que você planeja, o que você deseja, junto com a equipe, discute, rediscute, né? A partir daí, você vê qual que é o caminho que você vai fazer, qual caminho que você vai seguir (E2).

Já tive uma fase que eu confiava muito no técnico e pouco político. E tomava decisão muito baseada na técnica. Hoje eu estou mais *ligh*t. Se eu puder compartilhar o risco da decisão, eu compartilho. Isso não é bom para evolução do empreendedorismo, mas é mais seguro (E3).

Como eu te falei, o meu modelo é de, não é ser um líder em que eu tenho que decidir e pronto. Há um compartilhamento com a minha diretora, com o meu diretor técnico, junto com os gerentes, onde eu tenho uma reunião toda quarta-feira, de tomada de decisões. É lógico, você toma a decisão, você é a última palavra. Para concordar, para não concordar. Mas eu me sinto hoje muito preparado, muito consciente e muito responsável pra tomar essa decisão, aprovar uma decisão e ser responsável pelo resultado dessa decisão (E4).

Fica claro que a decisão estratégica pode conter ingredientes de extrema complexidade e responsabilidade, fazendo com que seja necessária a intervenção de quem tem o dever de decidir. É isso que os entrevistados 1 e 4 salientam. Na contramão, os entrevistados 2 e 3 direcionam para a necessidade de o líder compartilhar. Uma vez analisadas essas quatro respostas, todas são convergentes para os variados estilos de liderança, o que é usualmente normal e explica a ontogenia e os mundos particulares.

5.1.4 Mudança de alternativa selecionada na hora “H”

Para este subitem, o QUADRO 16 direciona a pergunta realizada aos entrevistados em relação ao objetivo específico analisado.

Quadro 16 – Relação entre objetivos x perguntas x subitem 5.2.4 deste capítulo

FASE 3 - PERGUNTAS VINCULADAS AO USO DA INFORMAÇÃO NO ATO DECISÓRIO	Objetivos específicos
17 - O que o(a) faz mudar de rumo na hora “H” de uma decisão?	3
FASE 4 - PERGUNTAS SOBRE O INCIDENTE CRÍTICO	Objetivos específicos
18 - Em quais informações você se baseou para decidir? De onde elas vieram? Foram confiáveis?	1

Fonte: autor.

Uma das perguntas realizadas tratava da questão de mudança de caminho (alternativa) na etapa final (hora H). Percebeu-se que os entrevistados se comportaram de formas similares, tais como:

Tá tudo na sua cabeça, você passou o final de semana, tomou uns golos lá, veio, conversou com não sei quem lá, chegou aqui para decidir e você “OPA!”... Desde que haja uma mudança de cenário que coloque em risco o que tá projetado em termos de acontecimentos futuros, né?! Cenário e projeção! (E1).

Só se surgir um fato novo no meio do caminho que você, né, que possa impactar lá na frente em uma tomada de decisão. Como, assim, a gente sempre toma as decisões né, pautada, precedendo de estudo, precedendo de avaliação, né, a hora que você toma a decisão, você já tem uma decisão bem fundamentada, vamos dizer assim. Para você tirar o pé, falar “opa, pera aí, não vou mexer com isso agora não”, é mesmo se tiver algo que possa impactar negativamente naquilo ali, para gente poder sentar e rever, realinhar (E2).

Se aparecer uma nova informação crível, posso reconsiderar. Nova interpretação, com os mesmos dados, não (E5).

Conforme descrito pelos entrevistados, abstrai-se que a mudança de cenário é um típico componente decisório que pode sofrer alterações, pois as aspirações (desejos) podem variar. As projeções, tipicamente, só podem ser alteradas se os dados mudarem. Uma mudança de dados para uma base mais crível é também admissível, pois fundamenta de forma mais competente a análise. O olhar para o futuro persiste apesar da mudança na reta final. Com base na mudança de cenário e/ou de dados é admissível um novo olhar nas consequências advindas da decisão.

Há uma característica dos estrategistas, quando usam a ferramenta denominada de matriz SWOT, que fazem uma análise de cenários mais cartesiana, menos questionável e menos suscetível a desejos e certezas pessoais. Nessa ferramenta, é parte metodológica a análise do ambiente externo e mais especificamente das ameaças e oportunidades ao negócio (riscos

externos). Uma ameaça descrita com dados reais usualmente será uma evidência irrefutável, e poderá ser considerada como algo irresponsável por parte do estrategista a não consideração de fatos/dados identificados.

5.1.5 A inevitável padronicidade: um olhar para o passado

Não podemos evitar a padronicidade (SHERMER, 2012).

A experiência do passado também desempenha um papel na projeção de uma utilidade futura para os resultados (KAHNEMAN; SNELL, 1992).

As experiências estabelecem os marcadores somáticos (SPIEGEL; CAULLIRAUX, 2016, p. 79-80).

Para fins deste estudo, considerou-se o passado como história de vida, sendo esta considerada como experiência. Não será abordado o mérito da memória.

Para este subitem, o QUADRO 17 direciona a pergunta realizada aos entrevistados em relação ao objetivo específico analisado.

Quadro 17 – Relação entre objetivos x perguntas x subitem 5.2.5 deste capítulo

FASE 2 - PERGUNTAS SOBRE O PERFIL DO ESTRATEGISTA	Objetivos específicos
6 - Fale de sua experiência em gestão empresarial na saúde: <ul style="list-style-type: none"> • Qual a motivação para estar aqui nesta função? • O que o(a) levou à gestão? 	3
7- Você acha que o seu passado influencia o que você é hoje?	
c. O quê dessa pessoa que foi você no passado permanece na pessoa que você é hoje?	
9- O que você aprendeu com seus antigos chefes? Cite alguns poucos aprendizados. <ul style="list-style-type: none"> a. Como você valoriza esses ensinamentos? 	
10 - Na sua vida pessoal, como você vê a influência de amigos, igreja, clube, parentes, esposa, filhos, colegas de trabalho na sua vida? <ul style="list-style-type: none"> • Visto que são formas de interação, o que você traz para dentro da empresa que seja de alguma dessas fontes ligadas à sua vida pessoal? • Como isso repercute nas suas decisões? 	
FASE 3 - PERGUNTAS VINCULADAS AO USO DA INFORMAÇÃO NO ATO DECISÓRIO	Objetivos específicos
16- Apenas pense em uma decisão errada que porventura você tenha tomado. daquelas de que você se arrependeu! Como ficam na mente aquelas velhas convicções?	2
FASE 4 - PERGUNTAS SOBRE O INCIDENTE CRÍTICO	Objetivos específicos
18 - Em quais informações você se baseou para decidir? De onde elas vieram? Foram confiáveis?	1
19- Essas informações lhe deram embasamento suficiente ou, mesmo tendo informações disponíveis, você confiou mais nas suas crenças?	
20- Quais emoções você sentiu? (Medo, ansiedade, raiva, desamparo, tristeza, alegria, orgulho).	3
21- Como você lidou com essa(s) emoção(ões)?	
22- Todos à sua volta perceberam a situação da mesma forma que você? É um ato solitário?	1
23- Você sentiu que a sua decisão ia dar certo?	
24- O que o(a) fez acreditar que daria certo?	

Fonte: autor.

Olhar para o passado quando de uma decisão faz parte do ato decisório. E o que se encontra lá? Dados e informações reais e histórias de como algo significativo foi vivenciado!

Segundo Shermer (2012), o processo de tendência a encontrar padrões significativos em dados que podem ou não ser significativos é alcunhado de padronicidade. Dados sensórios inundam continuamente o cérebro, que passa a buscar e encontrar padrões nas coisas. A mente tem fome de padrão. Ela liga os pontos até que as informações desconexas recebidas formem padrões com a aparência de fazer sentido, tais como explica Knapp (2004):

- a) Semelhantes que ele vivenciou ou que lhe foram transmitidas pela cultura (educação, leituras, etc.);
- b) ou por decisões tomadas no passado quando vivenciou estímulos ou teve necessidades semelhantes;
- c) memória cognitiva (intelectual) de quais foram as consequências dessa tomada passada;
- d) ou pela memória emocional de como ele se sentiu com as consequências passadas.

E isso é retrospectivo.

Um olhar para o passado é vislumbrar experiência; caso não exista algo passado a ser identificado como padrão, provavelmente uma nova crença será formada pela via da acionalização (atribuir significado).

Por sua vez, Chapman e Ferfolja (2001) afirmam que as crenças não atuam apenas como aprendizado passado, mas também compõem as bases para a compreensão do que esteja acontecendo atualmente, influenciando significativamente a ação das pessoas no presente.

Usualmente, os indicadores de desempenho, quando analisados quanto a resultado *versus* meta, expressam o grau de acerto de decisões anteriores, pois é uma visão retrospectiva. E isso se concretiza na forma de resultado medido no presente, como fruto da decisão projetada no passado. O resultado auferido e analisado hoje é fruto das decisões anteriores. Claro que se deve considerar o mesmo contexto (na maioria das condicionantes). Quanto às histórias, estas estão escritas nos “n” documentos tipo registros da organização.

Se há um olhar para o passado, há o uso de conhecimento explícito ou tácito. Uma das interpretações sobre experiência: há uma evidência de que há aprendizado com o passado.

Três autores ratificam e complementam:

- a) Kahneman e Snell (1992) explicam que a experiência do passado também desempenha papel na projeção de uma utilidade futura para os resultados;
- b) Choo (2003) comenta que no ambiente organizacional as formas de criação das crenças organizacionais, perpassam pela interpretação, seleção e retenção acerca do que deu certo ou errado no passado.
- c) Beck (1995) assevera que quando algo do passado ficou assimilado como crucial e quando ocorre um novo evento relacionado a essa memória, o sujeito interpreta de acordo com a emoção gravada no passado.

Se há uma emoção gravada na mente, há no mínimo uma crença vinculada.

Os entrevistados explanaram seus pontos de vista em relação à criticidade do passado, esse cenário decisório, como se segue:

O retrovisor. O passado é a experiência de vida. *Back ground* (E5).

Olha, Bono, o passado serve para você aprender. Onde você errou ou onde você acertou. Mas, com todo respeito, as decisões de hoje, tem que tá 100% ou quase 100% focadas no futuro. E tomar decisão hoje, pensar no futuro, principalmente quando você faz um planejamento estratégico visando três anos. [...] É tem uma terceira, que eu aprendi na pandemia, por isso que no passado você aprende a pensar no futuro (E4).

Até porque todas as decisões eu sou maioria, a gente toma mais pautada em cima de dados, em cima de situações vividas, em cima de experiências positivas ou negativas anteriores, de ações, de aprendizados, tanto nossos quanto de outro também (E2).

A partir dos dados obtidos nesses trechos das entrevistas, é possível observar que o passado tem lugar incontestável pela via do aprendizado, no âmbito que se considera pré-decisão. A experiência, conforme salientado, provavelmente vai suscitar o que fazer e o que não fazer! Definir o que “não fazer” é também fruto do aprendizado e elemento crucial no presente, ao delinear que futuro o estrategista deseja.

Desenvolvendo a lógica do entendimento da influência do passado no ato decisório, cabe ressaltar que na aplicação da técnica de incidente crítico foi pedido que o entrevistado expressasse a emoção que vivenciou no evento relatado:

Direi desamparo. Decidir é muito... Não sabia para onde eu corria. [...]. No meu caso, nesse caso, foi. Porque meus pares, eles foram a nocaute, todo mundo. Ficou na minha mão (E1).

Eu acho que, assim, que uma das coisas que nos deixou... Essa mudança que nós tivemos de gestão, né, essa mudança que nós tivemos de direção aqui do L... pro L..., foi uma mudança de impacto pra gente, impacto pra mim mesmo, pessoal, né, e eu estou tendo que me reeducar, realinhar... Reinventar (E2).

Orgulho pela decisão. Pelo c... de tomar a decisão! Orgulho por fazer isso. E todo corpo clínico fez uma carta me parabenizando (E4).
Ao longo deste caminho vivenciei todas. Teve tristeza de ver o que foi criado ir embora (E5).

Percebe-se claramente que, diante de um evento considerado crítico pelo entrevistado, tais eventos afetam cada sujeito de uma forma. Claro que as situações vivenciadas foram diferentes, justificando em princípio a diferença das emoções vivenciadas por cada um.

Aqui não se trata de analisar a emoção vivenciada, mas sim o mecanismo de acionamento da crença e a conseqüente ação. A interpretação tem como base as experiências vivenciadas em todos os domínios de interação percorridos pelo sujeito ao longo de sua vida. A partir de suas experiências o sujeito avoluma um sistema de esquemas/crenças básicas, de modo que o que ele experiencia quando os eventos acontecem com ele vai determinar as emoções que vai sentir assim como elas vão acionar crenças que determinarão o comportamento, no caso, uma decisão.

Essa abordagem postula que as emoções e os comportamentos não são influenciados pelos eventos propriamente ditos, e sim pela forma como se processam e como se desdobram no sujeito, ante a ação deste no mundo. Outro aspecto crucial nessa abordagem está vinculado ao fato de que aquilo que o sujeito conhece, as experiências que vivencia e os resultados das experiências passadas têm uma relação intrínseca com a memória emocional.

As crenças e as experiências passadas influenciam no processo de criação de significado, já que existe a convergência de que o significado conferido a algo seja ajustado com aquilo em que se acredita e com o que já se viveu no passado. As ações influenciam e, ao mesmo tempo, são influenciadas pelo processo de construção de sentido, já que, para dar sentido a determinado evento, age-se dentro da mesma lógica e, para justificar as ações, recorre-se ao sentido empregado.

Buscando arrematar o elo com o passado (experiências) no processo de tomada de decisão, vale adentrar num enfoque já comprovado empiricamente por Damásio: o tema dos marcadores somáticos.

A expressão “marcadores-somáticos” é utilizada para significar uma representação emocional acerca de uma experiência, representação esta que fica marcada no estado corpóreo (nas redes neurais) de determinado indivíduo e que numa dada situação, num indivíduo sem lesões cerebrais, pode ser acionado para disparar um alerta de “perigo” ou “avançar”.

Damasio (1996) e Knapp (2004) descrevem a sistemática na qual a memória emocional é ativada e passa a fazer parte do processo de tomada de decisão. Enquanto Knapp cita a atividade sem conceituar, Damásio a descreve como a hipótese dos marcadores somáticos.

A dinâmica sistêmica entre cérebro, corpo e mente com os domínios de interação completa o desencadeamento das emoções e de todas as consequências típicas de comportamento humano.

É com base na seguinte afirmativa que o cientista Português Antônio Damasio (1994, p.189) define a hipótese de que o corpo marca (registra) emoções que influenciam nos nossos processos decisórios: “[...] o cérebro não prevê os estados do corpo com rigor algorítmico, mas sim que o cérebro fica aguardando que o corpo lhe comunique o que realmente sucedeu”. Essa hipótese é consequência da ideia de que não há uma racionalidade pura nos processos decisórios.

Ainda Damasio (1994, p. 202) descreve esta característica como: “[...] a mente não está vazia no começo do processo de raciocínio. Pelo contrário, encontra-se repleta de um repertório variado de imagens [...]”.

Arrematando a questão da racionalidade exclusiva de um processo de tomada de decisão, Lima (2014, p. 15) explicita:

Os marcadores-somáticos são uma alternativa neurobiológica à ideia tradicional de uma “*razão nobre*”, uma perspectiva racionalista que defende que, para a obtenção dos melhores resultados possíveis numa decisão, é necessário que as emoções sejam alijadas do processo decisório sob o pressuposto que emoções, sentimentos e paixões prejudicam o bom funcionamento da razão. Essa perspectiva racionalista se baseia na análise de custo/benefício. Ou seja, para uma decisão acertada, o indivíduo exclui as emoções e calcula com o rigor de uma razão pura as vantagens e desvantagens de uma ação. Contrariamente a isso, os marcadores-somáticos marcam a precedência das emoções à razão.

Damasio (1994) sugere quatro aspectos fundamentais a enfatizar:

[...] os marcadores não são imutáveis, isto é, não são necessariamente traumas. As impressões e os significados das emoções podem ser ressignificadas, de modo que os marcadores só terminam quando a vida chega ao fim e, nesse sentido, são um processo contínuo de aprendizagem.

[...] os marcadores não resolvem ou esgotam por si só todas as etapas do processo decisório.

[...] um dos aspectos centrais dos marcadores-somáticos é influenciar na tomada de decisão, sobretudo no que diz respeito ao aspecto das consequências da ação.

[...] os marcadores-somáticos podem ser vantajosos ou desvantajosos [...] (DAMASIO, 1994, p. 212,230,249,256-257)

Complementando e definindo o vínculo com a influência do passado na tomada de decisão, dois autores citam:

Na hipótese do marcador somático, a decisão é guiada pela avaliação emocional das consequências relativas a cada opção, com base nas experiências pregressas, especialmente com as situações que se assemelham às alternativas a serem escolhidas. [...] É preciso considerar ainda que há uma limitação cognitiva relacionada à racionalidade limitada, especialmente no tocante à complexidade do mundo. Assim, mesmo amparados por dados e informações concretas e confiáveis, é a experiência prévia do decisor, suas emoções e crenças que são determinantes na decisão tomada (MORAES, 2021, p. 144,331).

Os marcadores “proporcionam uma experiência direta de nosso corpo vivo, sem palavras, sem adornos e ligada tão somente à pura existência” (DAMÁSIO, 2011, p. 36-37).

Ainda sobre os marcadores somáticos, a cognição é situada e incorporada e um obra da experiência resultante de se ter um corpo com inúmeras competências sensório-motoras pertencentes a um contexto de interação biológico, mental e social. A atividade de uma estrutura biológica (corpo) não é determinada pela informação captada no meio ambiente (ou outro sistema qualquer), mas sim pela forma como esse corpo experiencia a situação em questão com seu corpo (emoções e ações).

5.1.6 Domínios de interação x valores x crenças pessoais

Para este subitem, o QUADRO 18 direciona a pergunta realizada aos entrevistados em relação ao objetivo específico analisado.

Quadro 18 – Relação entre objetivos x perguntas x subitem 5.2.6 deste capítulo

FASE 2 - PERGUNTAS SOBRE O PERFIL DO ESTRATEGISTA	Objetivos específicos
5- O que você considera como verdades absolutas na sua função atual? Você justifica suas ações por elas?	2
8- Partindo do pressuposto de que você teve personagens na sua infância que o(a) inspiraram/ /cuidaram (p.e., os pais e/ou avós e/ou irmãos mais velhos), relate: De todos esses personagens que conviveram com você, qual foi o mais importante? a. Fale sobre suas características positivas mais marcantes. Por que ele foi importante? b. E as coisas complicadas que você aprendeu/herdou desses personagens? c. E com os outros personagens? Você aprendeu alguma coisa? Como e o que aprendeu?	3
9- O que você aprendeu com seus antigos chefes? Cite alguns poucos aprendizados. Como você valoriza esses ensinamentos?	3
10 - Na sua vida pessoal, como você vê a influência de amigos, igreja, clube, parentes, esposa, filhos, colegas de trabalho na sua vida? b. Visto que são formas de interação, o que você traz para dentro da empresa que seja de alguma dessas fontes ligadas à sua vida pessoal? c. Como isso repercute nas suas decisões?	3

FASE 3 - PERGUNTAS VINCULADAS AO USO DA INFORMAÇÃO NO ATO DECISÓRIO	Objetivos específicos
14- O que você considera mais forte? <ul style="list-style-type: none"> • Uma boa informação (tempestiva, precisa...) ou as suas convicções? Por quê? • Por que você contrariaria uma informação clara e precisa? • Fale sobre arrojo: correr riscos 	3

Fonte: autor.

O objetivo específico nº 3 desta tese foi identificar a influência dos domínios de interação no comportamento dos estrategistas, o que será explorado a seguir.

A partir de Nassif (2013), a discussão sobre os domínios de ação é uma questão importante nessa perspectiva, quando cita que ainda que os usuários da informação experienciem relações individuais, eles vivem, ao mesmo tempo, experiências e interações sociais. Isso significa que, mesmo participando de domínios de ação que influenciem o seu comportamento, há condutas que são exclusivas de cada sujeito que devem também ser consideradas. Essas condutas específicas têm intrínseca relação com a história individual de cada usuário ao longo de sua existência, sobretudo com suas crenças.

Diante da questão da influência de amigos, igreja, clube, parentes, família direta, colegas de trabalho na sua vida; e de personagens marcantes, os entrevistados ressaltaram:

Eu, na verdade, eu não sei se pela minha própria história, de ter sido muito sozinho desde o início da adolescência, eu, na verdade, acho que eu sou muito mais influenciador do que influenciável. É lógico que eu procuro entender um pouco, mas nesse ponto, eu acho que eu sou um pouco cabeça dura. Eu sou mais, eu acho que eu sou mais exemplo do que busco exemplo, entendeu? Então... eu não acho isso uma característica positiva não, mas que eu sou um pouco assim, eu sou. A vida me provocou um pouquinho de ser meio, mais locomotiva do que vagão, entendeu? Eu acho que o meu pai, sem dúvidas, até porque, como eu perdi meu pai muito precocemente, você sempre fica com uma imagem que, querendo ou não, também não é a verdadeira, mas é aquele negócio da mentalidade do pai-herói, né?! Então meu pai, certamente... [...] Do meu pai, eu achava muito a capacidade de adaptação, de improviso que ele tinha. A habilidade que ele tinha com os pares dele, sempre muito brincalhão, muito assim... cativante pros pares dele. Meu pai não tinha habilidade, do que eu lembro, administrativa nenhuma. Mas, como profissional, era um sujeito muito safo, né?! Eu tive alguns, assim, como médicos, o Luis V., que é um cirurgião, foi meu professor, é um sujeito de uma postura médica, de um posicionamento médico, que também me influenciou muito. O próprio Silveira R., a capacidade técnica, cirúrgica dele. O meu chefe na minha residência, o Portela, que foi uma pessoa que me ensinou muito do ponto de vista organizacional e administrativo, a condução de um serviço de anestesia, a austeridade em fazer um serviço funcionar, né?! O Z.. e, principalmente, o Dr. M. M., pela capacidade. M. M. você conheceu, né?! Foi presidente da Siderúrgica MJ, o tio da minha esposa, um empreendedor corajoso. Corajoso e até meio audacioso, mas sempre mostrando uma capacidade empreendedora invejável. Então eu acho que eu sou um filhote dessas [... (E1)

Eu acho que a questão do, a formação da pessoa, eu acho que a formação de qualquer pessoa é o meio onde ela vive, é o meio onde ela vive. Isso tanto para o bem quanto para o mal. Acho que se você, se você, se eu tivesse, se eu tivesse na minha infância enveredado para área dos meus amigos, um relacionamento que eu tinha com os meus amigos, hoje... Então se eu tivesse enveredado para a área de amigadas que eu tinha,

né, para questão da minha infância, da minha adolescência, né, eu vou falar pra você que eu estaria numa situação muito diferente da situação que eu tô hoje. Porque eu volto pra minha cidade hoje, né, e as pessoas que eu convivi, né, na minha infância, até meus sei lá, 16, 17 anos de idade, é... São poucos que tão vivos, né? E os que tão vivos, numa situação muito difícil, numa situação muito precária de condições sociais, financeiras, né? São pessoas que hoje, praticamente, não trabalha ou trabalha em empregos que dão pouca. A questão de igreja, né, uma situação também que sempre foi muito pontual pra gente. Eu não vou falar que hoje eu sou assíduo na Igreja Católica, eu vou à igreja, mas não da forma que quando nós éramos pequenos, nós íamos. Porque a gente tinha que ir todo mundo, então era aquela fila indiana que ia, né, geralmente era sábado à noite, domingo de manhã, e isso era sagrado. Era sábado à noite ou domingo de manhã. Porque sábado à noite tinha a missa principal e domingo de manhã tinha a missa das crianças, tinha a catequese, tinha não sei o quê, e ia todo mundo, e foi todo mundo criado, e foi todo mundo criado dessa forma, né? Eu acho que isso são fatores, são fatores fundamentais, né? E esse *mix* então forma todo mundo. [...] Eu volto na minha mãe, né? Eu volto na minha mãe porque minha mãe sempre foi a pessoa, né, assim... Sempre tivemos um pai presente, não vou dizer que tínhamos um pai ausente. Mas acho que, por ele, pela questão da educação dele, das dificuldades que ele teve na infância, né, ele acabou se fechando, ele acabou se fechando no mundo dele pela criação. Meu pai era português, né, uma criação muito difícil naquela época em Portugal, foi época pós-guerra, né? Meu pai, ele veio de Portugal com 22 anos, logo pós-guerra. E muita briga, muita confusão familiar. A mãe dele morreu quando ele nasceu, né, logo que ele nasceu, então tinha um pouco da questão da rejeição do pai em relação a ele, né, pelo falecimento, né? E ele era tratado diferencial, né, até porque teve uma outra mulher, né, que cuidou dele e acabou tendo os filhos, mais três irmãos, né, e um tratamento um pouco diferente, né? Ele teve época que foi preso lá em Portugal por questões até de exército, aquela coisa toda de servir. Então, assim, uma criação mais difícil. Então, assim, então, ele tinha o mundo dele. Era a mãe, era a mãe que cuidava da gente. Então era a mãe que tava conosco no dia a dia. Apesar dela trabalhar fora também, o dia que ela não tava, a gente um cuidava do outro, um cuidava do outro, né? E então, assim, foi mais a figura da mãe, né, e acabou sendo o irmão mais velho, né? O meu irmão mais velho, o Antônio, ele que acabou, né, assumindo grande parte de responsabilidades conosco também no dia a dia, durante um tempo, né? Até a minha faixa etária assim, vamos dizer, depois da minha pra baixo, eu acabei cuidando dos outros três, né? Eu era um pouco mais velho que os outros três, tinha mais duas irmãs e um irmão mais novo. Então eu acabei cuidando deles. Então eu acho que, assim, a formação da personalidade, acho que é bem nesse sentido. E a gente, eu tenho uma afinidade muito grande com a minha mãe, até porque, assim, até a gente quando vai pra lá, né? Ou mesmo liga, telefonar, conversar, os outros irmãos tão por ali, não é nem questão de ciúmes, é brincadeira mesmo. “O queridinho, ah lá, a cara dela, o S. ligou, olha lá a cara dela como que tá, o queridinho da mamãe...”. Mas é que nós sempre tivemos uma proximidade maior. [...] Ah, acho que a questão até da, da amizade com as pessoas, né? Acho que eu sou muito, muito de tá junto, muito de, de família. Eu acho que essa proximidade, a proximidade com que nós fomos criados desde pequeno, né? Acho que todo muito junto, eu acho que isso fortalece essa personalidade de você, do você gostar das pessoas, você querer tá sempre junto. Então você tá sempre ajudando, você tá sempre disposto, você tá sempre, é, sempre amigo. Então você é sempre amigo. Você tá sempre querendo colaborar de alguma forma, querendo ajudar de alguma forma. Você gosta de aproximar as pessoas, você gosta de tá reunido com as pessoas. Eu acho que isso aí é um, é uma característica que vem de lá de berço, né, principalmente da questão da minha família mesmo, né? (E2).

Bem, o que posso dizer é que minha origem é de família extremamente católica, com uma estrutura realmente bem amigável, bem afável, bem cortês. Eu me considero de uma família extremamente privilegiada em todos os sentidos. Meu pai saiu da roça com 15 anos, tinha armazém no RJ, foi securitário e chegou a ser dono de companhia de seguro. Minha mãe é pedagoga, psicóloga, mas só militou na área de Pedagogia a vida inteira. Foi Subsecretária de Educação do Estado, com oito livros publicados na área de educação. Depois foi, depois foi morar em Viçosa, na universidade de lá.

Depois, voltou pra Belo Horizonte, tá aposentada. Os dois são vivos ainda, meu pai com 94, minha mãe com 90 anos... Fernando Dantas estava no Rio no congresso da AMIB e Pediatria e ofereceram o congresso. Eu levantei e falei “Nós vamos aceitar o congresso”. Fizemos o congresso e, com muito orgulho, foi o melhor congresso de terapia intensiva feito até aquela época. Um dos meus defeitos é ser **perfeccionista**. É um defeito caro (E3).

Pois bem... A vida traz, no trajeto, né, algumas pessoas, mas a principal influência é a partir do momento que você dá o primeiro passo na vida, aonde você torna-se responsável pelos seus atos. E eu me casei aos 25 anos. Então a partir desse momento, eu tenho uma esposa que me influencia muito no que diz respeito a atitude, a respeito, a carinho. E, em seguida, veio os dois filhos, que é uma outra etapa. Hoje, a influência introspectiva, ela traz as suas responsabilidades. Eu posso dizer pra você, Bono, que, não que eu seja uma pessoa dura, mas eu tenho relacionamento de pessoas que eu posso dizer que são meus amigos. Eu tive bastantes companheiros, bastantes amizades, mas considerar amigo... Amigão mesmo. Amigo é raro. Então, vamos lá... meus seis irmãos! Eles têm um respeito muito grande. Infelizmente, eu perdi um, dia 5 de novembro, aqui nesse Hospital, acometido pela doença do COVID-19, com 59 anos. É o quarto. Na sequência de um a sete, é o do meio. Então esses irmãos, que a gente tem uma união muito grande, todos morando em Belo Horizonte, onde eu já ajudei todos eles a ter alguma coisa na vida, principalmente a ter um imóvel. De uma certa forma, eu contribuí. A minha esposa, os meus filhos. E é lógico, né, os meus dois principais líderes ao longo desse projeto de vida. Mas eu hoje, eu não posso deixar de falar aqui. Eu sou muito católico. [...] Isso! Todos influenciam, né? Então visto que são formas de interação, o que você traz pra dentro da empresa, que seja de alguma forma dessas fontes ligadas à tua vida pessoal. Da igreja, aqui pra dentro, já ficou claro que é o caráter humanitário que você consegue trazer. O que não quer dizer que você não tivesse antes, mas aqui tem um eco muito maior, né, por conta da vocação religiosa. Isso aí já ficou claro. [...] Sim. É exemplo. Exemplo. Eu trago essas influências, trago pra cá como exemplo. Não criticando, mas eu entendo assim. Se você é uma pessoa que tá fazendo a gestão de uma instituição, que é casado há 38 anos, que tem dois filhos, com boa formação, que tem, que a gente tem, na cidade, um reconhecimento como uma pessoa ética, uma pessoa de *compliance*, uma pessoa que tem respeito pra todas as partes interessadas nesse processo, entre elas o governo municipal, operadoras e cooperativas de plano de saúde, fornecedores, corpo clínico e os colaboradores. Ou seja, exemplo. O tempo todo, você tem que ser exemplo, a partir do momento que você lidera uma equipe. [...] Olha, eu tenho uma tia, que ela chama Maria Laura D., irmã da minha mãe. É fácil de entender, vou te explicar a minha vida. Que ela foi minha mãe. E foi, de uma certa forma, um exemplo. Haja vista que ela foi na casa dos meus pais pra morar e ajudou a criar esses sete homens. Eu lembro muito que na minha formatura da oitava, hoje equivale à oitava série, né, antigamente era quarto ano do segundo grau. Eu... com a minha dificuldade, e a dificuldade do meu pai, econômica, à época, ela me deu um sapato e um terno na minha formatura. Ela, pra mim, foi um marco histórico da minha vida aos 14 anos, quando eu recebi esse presente dela. Primeira vez que eu usei um sapato de couro, primeira vez que eu usei um terno, primeira vez que eu me identifiquei que, a partir dali, eu poderia ser algo, eu poderia ter um sucesso na vida. Meus pais contribuíram? Não resta dúvida. Meus avós contribuíram. Eu tinha um avô, Orlando F. L., que era de Montes Claros. E ele era uma pessoa que, muito culta, e participava ativamente da Academia de Letras de Montes Claros. Ele era um servidor público, que também foi uma referência. Mas a minha tia Maria, eu não vou esquecer jamais (E4).

Acho que estas instituições, igreja, família, são superimportantes. São cruciais para a sua formação de sua personalidade. Nos possibilitam um processo de observação que te permite seguir bons exemplos e permite evitar tomar caminhos através de exemplos que não deram certo, acho que então tem de extrair o que tem bom das pessoas, é claro, e como campo de observação aquilo que não é tão bom e que não deu tão certo para elas. Isto depende da sua capacidade de reflexão e observação. Agora, é claro que vc vai se tentando se aproximar das pessoas que tem afinidade, que vc tem mais confiança e as pessoas começam a te influenciar também e mutuamente. São escolhas na vida que vc vai fazendo. E são muito importantes. De vez em quando tem de ter

alguém que vc confia, para fazer a pergunta: vc faria a mesma coisa? Vc acha que está certo? [...] Eu acho que ao longo da vida, as características fundamentais da gente não mudam muito e isso vem muito de talvez assim de criação mesmo, tá, eu acho claro que a gente vai enriquecendo à medida que o tempo for passando. Esse enriquecimento aí com as experiências, etc. o fato é que eu vim para BH Assim desconhecido mais ou menos por acaso Essa maneira de lidar com as pessoas eu acho que se provou eficiente desde o princípio a maneira de lidar assim com a mente aberta trocando ideias sendo coerente com aquilo que as ações de uma forma a palavra muito batida, né, sendo honesta com as pessoas e sempre deu certo na minha vida, então, eu acho que essa experiência lá atrás para o bom caminho ele vai conseguir esse caminho e ele pode ser grande distância dá certo. [...] Doutor Delfino S. que era uma pessoa que, apesar de estar no interior ele sempre estava se atualizando fora de Belo Horizonte para de da minha cidade aqui em Belo Horizonte no Rio e São Paulo, e sempre trazer novidades lá para Governador Valadares aquele era do meu pai, então eu mais ou menos percebia o quê que tava acontecendo e o médico assim muito coerente. Realmente foi um ícone da minha vida digamos assim meu primeiro ídolo, né? Depois eu passei dois anos no grande, que é um colégio Metodista, e a gente tinha assembleia todos os dias e 15 a 20' e a reunião e sempre tinha uma reunião um convidado e quem é o diretor do colégio que aparece o diretor do colégio era um advogado formado em Princeton nos Estados Unidos e conhecimento beleza falando inglês muito bem de vez em quando tinha um americano lá fazendo parece que ele traduzindo aquele me impressionar tá muito e talvez isso tenha influenciado no sentido de que ele sair do país que eu percebia que eles tinham uma um Dr. Agenor tinha uma alguma coisa a mais do que os outros professores na média e até nos outros advogados e tudo e sempre me impressionou muito o fato de que naquela época era mais raras as pessoas saírem e fazer uma formação fora. Estamos falando de 1965/66, né, quando eu tava fazendo científico. E aqui na faculdade eu tive um tutor, o Dionísio B., com toda sua paciência de nos ensinar as técnicas cirúrgicas e permitir acompanhá-lo no PS e estas coisas todas. Me ensinou muito que é preciso ter paciência, ser um fator motivador das pessoas. [...] Mãe era uma pessoa muito humana, compassiva, ela tinha uma formação artística muito boa. Era formada pela Escola Nacional de Música. Isto me enriqueceu o meu lado não médico. Toco um pianinho modestamente. É muito bom ter um *hobby*. Uma coisa fora, principalmente nesta fase após os 70 anos. Prazer muito grande! (E5).

Percebe-se claramente que há uma notória admiração e percepção de influência direta dos “n” domínios de interação nas crenças de todos os entrevistados. Mesmo que em áreas diferentes (ex: vida pessoal e profissional), pessoas diferentes deixaram suas marcas em cada entrevistado, denotando essa escolha de congruência estrutural pela afinidade construída no experienciar individual. Outro fator, que o E2 ressalta de forma enfática, é a compreensão de que ele é fruto do meio onde viveu e vive. Cita, ainda, que poderia ter ido pelo lado mau de certos amigos, mas fez a opção correta, manifestando de forma clara a autoinstrução no aceite das perturbações decorrentes de interações com os diferentes domínios. Ainda esse entrevistado, de forma espontânea, fala que acredita que o “*mix* forma todo mundo”, referindo-se à formação da personalidade por meio dos domínios de interação tipo: da igreja, família direta e amigos. Há consenso, de todos os entrevistados, quanto à influência do meio de interação.

Analisando as respostas do E3, apreende-se que a pessoa perfeccionista tem a crença de que a perfeição é um único caminho para a aceitação pessoal e dos outros. Por isso, busca

incessantemente os melhores resultados possíveis. Geralmente, o perfeccionista tenta fazer o seu melhor para se proteger das críticas, da rejeição e da desaprovação do mundo. Pode-se considerar que o perfeccionismo é uma estratégia para driblar e não vivenciar os impactos negativos das crenças nucleares do desamparo e desamor.

Em se tratando de convicções fruto de um passado ontogênico e das influências destes domínios de interação na época vigente, os entrevistados responderam expressando suas crenças:

Quadro 19 - Fala dos entrevistados sobre convicções

Entrevistado	DISCURSO ATUAL dos ENTREVISTADOS (provável comportamento real e/ou crença ressignificada)	ANÁLISE DOS DISCURSOS
1	• ...eu sou mais exemplo do que busco exemplo, entendeu?	<ul style="list-style-type: none"> • Fica clara a idiosincrasia¹⁷ dos entrevistados; • O E1 evidencia sua autonomia e capacidade de liderar, porém deixa claro que as pessoas são os vagões que ele lidera e que não consegue desempenhar suas funções sem esses vagões. • O E2 da mesma forma se posiciona como líder e coadjuvante com as pessoas que o cercam, com participação efetiva da equipe. Que o desafio constante é necessário para gerar aprendizado e que não há ninguém dono da verdade. • O E3 denota sua ânsia de perfeição e de <i>compliance</i> como forma de minimizar as chances de ser reconhecido como profissional ruim e/ou incapacidade de receber criticar sem gerar desconforto pessoal. • O E4 explicita o seu lado humanista. Centra o ser humano nas decisões. Tanto na participação da equipe quanto como foco das decisões. • O E5 denota uma abertura para a discussão e valoriza a participação da equipe. Chega a afirmar que é preferível não impor suas convicções para ter a equipe participativa.
1	• ...a vida me provocou um pouquinho de ser mais locomotiva do que vagão.	
1	• ...você pode ter a melhor estrutura do mundo, a melhor tecnologia do mundo, se não tiver capital humano, você não tem nada.	
1	• ...que tem que ter coragem, aventura não tem mais espaço.	
2	• Eu acho que uma coisa que eu sempre prego, Bono, é... que nós não somos donos da verdade, né?... Acho que a vida é um aprendizado, e acho que é uma constante...	
2	• Ninguém é insubstituível...	
2	• Acho que a vida é um aprendizado... Você sair da sua zona de conforto, e você ir um pouco mais na linha de frente, junto com a turma, junto com a equipe, né? Você ter participação efetiva junto com as pessoas nas tomadas de decisões	
3	• Minha convicção maior é ser <i>COMPLIANCE</i>	
3	• Que pessoas de bem honram sempre compromissos.	
4	• Que o ser humano, ele tem que ser considerado o tempo todo nas decisões, né?	
5	• O autoritarismo não pode prevalecer.	
5	• Eu não vejo como uma boa medida, uma boa atitude, ser sistematicamente fechado para coisas que não te agradem.	
5	• Às vezes é mais importante para a instituição trazer todo mundo junto do que imediatamente prevalecer a sua ideia.	
5	• A gente não pode deixar de colocar o nosso ponto na mesa, mas tem de estar aberto para outros pontos de vista.	

Fonte: autor.

¹⁷ Predisposição particular do organismo que faz com que um indivíduo reaja de maneira pessoal à influência de agentes exteriores. Característica comportamental peculiar a um grupo ou a uma pessoa.

É evidente que todas essas convicções podem significar estratégia(s) para compensar (contornar) uma crença e o consequente comportamento desadaptativo, o que ameniza os efeitos nos outros e em si próprio. Usualmente há um comportamento de outro sujeito, que afeta diretamente uma característica pessoal (crença de desamor, por exemplo). A percepção que o estrategista tem de si mesmo, sobre o outro e a relação com o mundo que o cerca são de suma importância para seu desempenho funcional. Tal percepção está intimamente ligada ao objetivo específico nº 2!

Mas também pode exprimir que há sinais de ressignificação além das estratégias compensatórias. Essa ressignificação pode ter ocorrido por diversos eventos reais que foram gerando o aprendizado de tal forma que a dissonância foi sendo reduzida e os benefícios do alinhamento de crenças pessoais ao desempenho necessário.

Cada ser tem sua história construída ao longo das “n” interações que ele estabelece ao longo de seu caminho experiencial (deriva ontogênica). As significações elaboradas por cada sujeito são exclusivamente desse sujeito. A realidade em muitos momentos será uma imagem criada por esse sujeito (observador), não se tratando, dessa maneira, de uma realidade inquestionável, visto que esta é individual e carregada de aspectos ontogênicos personalizados.

Complementando, Moraes (2021, p. 105) explica que a realidade constitui, então, uma proposição explicativa, em que há tantas realidades quanto domínios explicativos, todos igualmente legítimos, constituídos em acordo com coerências operacionais explicativas de cada observador.

Em se tratando de outro domínio de interação e influência, a cultura organizacional é fruto do comportamento das pessoas que a integram, principalmente dos líderes de uma organização. O *modus operandi* desses líderes no trato interpessoal com o público interno/externo e nas concepções/aprovações dos “n” modelos de gestão internos de relacionamento interno/externo gera a cultura organizacional. Essa marca registrada dos líderes usualmente é expressa pelos valores organizacionais, sendo estes delineadores da conduta na rotina nos diversos escalões da organização.

Nassif (2017, p. 18) condescende com a ideia de que as decisões individuais e grupais são influenciadas pelas crenças e pressupostos da cultura organizacional.

As organizações estão plantadas em um ambiente e interagem com ele, auferindo dele influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são intermediários que cooperam para essa troca constante, sendo seus valores pessoais elementos para a criação da cultura da organização (PIRES; MACEDO, 2006).

Moraes (2021) reforça com duas citações:

Essa visão compreende a organização como um organismo adaptativo, que existe por meio de trocas com o ambiente, e deixa clara a importância dos valores na formação da cultura organizacional. [...].

Como a organização é um todo dinâmico, seu campo de forças decorre dessa dinâmica. Uma cultura forte é uma cultura na qual os valores essenciais são intensamente acatados e compartilhados amplamente. Quanto mais pessoas aceitarem os valores essenciais e quanto maior o comprometimento com eles, mais forte é a cultura e maior sua influência sobre os membros da organização. Quando isso ocorre, a maioria dos funcionários tem as mesmas opiniões sobre a missão e os valores da organização (MORAES, 2021, p. 130,133).

Nesse ambiente organizacional, com característica de contínua interação, é típico existirem conflitos entre a cultura organizacional e as crenças/valores pessoais dos integrantes dos “n” escalões organizacionais.

Conforme Schein (1984, p. 4), a cultura organizacional pode ser descrita em termos de artefatos e padrões de comportamento, valores e crenças, pressupostos básicos, podendo gerar significativa influência no comportamento das pessoas.

Os valores nesse campo ganham relevância, pois se as crenças podem ser compreendidas como lentes pelas quais se percebe o mundo, os valores podem ser interpretados como aquilo que guia, que dá direção e/ou consentimento para agir nas situações de interação (SCHWARTZ, 2011).

Schwartz (2011) alerta que valores são critérios ou metas que sobrepujam situações peculiares. Compostos de sua relevância, atuam como princípios que direcionam o caminhar experiencial do indivíduo, amparando-o a optar e ajuizar ações pertinentes nos ambientes de interação. É com base nos valores que são criados padrões ou normas de conduta. Dessa forma, os valores de determinado meio tendem a ser incorporados pelos sujeitos do ambiente de interação, de forma a delimitar o seu comportamento.

Os entrevistados se pronunciaram sobre essa influência da seguinte maneira:

Aquí os dados valem ouro. Todos usam. Todos acreditam no valor (E1).

Eu acho que, assim, que uma das coisas que nos deixou... Essa mudança que nós tivemos de gestão, né, essa mudança que nós tivemos de direção aqui do L. pro Luc. foi uma mudança de impacto pra gente, impacto pra mim mesmo, pessoal, né, e eu estou tendo que me re, reeducar, realinhar... reinventar. Reinventar dentro do que ele tem como ideologia dele, né, dele ser do jeito que ele quer, do jeito que ele gosta, do jeito que ele prefere as tomadas de decisões, do jeito que ele gosta a nível dos relatórios. Assim, vou te falar uma situação de... O que era antes, você já conviveu com a gente, você sabia que toda e qualquer decisão passava pelo S... Sim. Né?! Então assim, eu decidia, eu fazia, eu comprava, eu admitia, eu mandava, eu dispensava, né, assim, eu era o dono da caneta junto com o L., com o aval do L. pra se fazer 100%. Também isso porque você conhecia o pai profundamente, então você já sabia... Sim, profundamente. Então eu já sabia como que ele era e o comportamento dele. O Luc. veio num pensamento do que ele tem dentro das empresas, então, assim, eu não tenho, ele, né, um pensamento dele, “Eu não tenho meu convívio diário dentro da fundação.

Eu não consigo acompanhar. Eu consigo acompanhar por números, por dados na mão. Me dá tudo que vocês têm de dados na mão”. Eu mostro o que a gente tá, que tá dentro do sistema, tudo aqui, visualizado. “Não, eu preciso do jeito que a gente trabalha nas minhas empresas”. Então, assim, ele trabalha nas empresas com formato de planilhas gerencias, né, tudo em *Excel*, tudo em *Excel* ainda, né, tudo em formato de *Excel*, um formato que ele trabalha, mas planilha com máscara e tudo, uns trem assim, é um planilha que tem quase 5 mega de trem. Pega informação do hospital inteiro, tudo tá dentro, né? Ele tem um menino que trabalha com ele já, né, então montou essa estrutura e tal tal tal, e já tem três anos que ele tá com a gente dentro dessa filosofia de trabalho. No oposto do pai... No oposto do pai, né? Assim, porque a gente tem aqui dentro da instituição, né, esse, como eu tô no dia a dia, um “Ô S., qual que é a receita da fundação? Qual que é o faturamento? Qual que é isso? Qual que é aquilo?”. Eu tenho tudo aqui, né? “Qual que é o valor do caixa? Quanto que tem? Oh, não tô podendo gastar isso. Dá pra gente gastar? Dá. Beleza”. O Luc. não é assim. Eu quero planilha, eu quero dado, eu quero número, eu quero ver. Eu quero palpável, eu quero estudo, eu quero isso, eu quero aquilo. Então, assim, ele quer ele ver, e ele quer ele participar, e ele quer ele, tá, ele dar a palavra final. Então, assim, inverteu-se os papéis. Inverteu-se os papéis. E isso mexeu contigo profundamente... Sim. A gente tem autonomia, eu tenho, a gente tem autonomia pro dia a dia do hospital, pro paciente, pra negociação com médico, essa parte toda não alterou em nada, né? A subordinação, subordinação de equipe, gestão de equipe, não mudou em nada. Mas mudou o psicológico da equipe (E2).

“De tanto ver triunfar as nulidades; de tanto ver prosperar a desonra, de tanto ver crescer a injustiça. De tanto ver agigantarem-se os poderes nas mãos dos maus, o homem chega a desanimar-se da virtude, a rir-se da honra e a ter vergonha de ser honesto” RUY BARBOSA. Isso estava na placa de entrada na minha casa. Então esta transparência e esta honestidade eu não falo só em dinheiro. Honestidade em relação à vida. Eu sou um cara muito arrogante. Se eu acredito num negócio, aquilo é minha verdade. Se vc ponderar, vou continuar acreditando na minha verdade, até amanhã. Amanhã eu defendo sua ideia da mesma forma arrogante. É assim na minha empresa (E3).

O meu foco hoje principal, a minha característica principal é que o paciente numa instituição hospitalar não deve..., nós não devemos deixar nada faltar a ele. Independente se é operadora, se o Sistema Único de Saúde, se uma cooperativa, está pagando ou não. É uma característica da instituição. Humanitária (E4).

Aqui nesta empresa, para exercer uma liderança tem de haver o mínimo possível de contradição nas suas posições declaradas em relação à sua atitude dentro da instituição, então eu diria que é um fator de sucesso é coerência e coesão e coerência se for só blá-blá-blá se eles não enxergam coerência nisso eu acho que a sua liderança esvazia muito. Praticar a crença! (E5)

Nota-se, pelos depoimentos, que cada organização vinculada ao entrevistado tem valores que performam uma cultura organizacional peculiar, sendo alguns ligados à identidade organizacional e outros mais operacionais. Mas, na verdade, todos possuem um arcabouço valorativo no qual o *modus operandi* atua na maioria das vezes. O E1 depõe claramente que toda decisão é baseada em fatos. Até mesmo pelo motivo de a organização ser certificada e tal premissa é requisito *sine qua non* para tal prática (APÊNDICES C e D).

O E2 explicita de modo muito transparente e característico a marca pessoal do fundador como guia comportamental. Apesar de a organização já ter décadas desde sua fundação, a marca pessoal é presente vem sofrendo ajuste por conta da sucessão. Ao mesmo tempo, o E2 evidencia

a necessidade de se “reinventar” para se adaptar aos novos valores impostos e, assim, “sobreviver” às mudanças no ritmo e rumo da organização. Foi possível perceber o choque entre as crenças/valores pessoais do liderado (estrategista entrevistado) e do líder (sucessor).

O E3, igualmente, acentua a sua marca pessoal quando afirma que a cultura organizacional da sua empresa segue seus ditames.

O E4 declara que o valor institucional “tratamento humanitário ao paciente” é diretriz da ordem religiosa da mantenedora. E tal diretriz é incontestável, por se tratar da forte relevância para a ordem e por ser de cunho internacional.

Já o E5 salienta que a cultura organizacional interfere nas relações de liderança, a partir de uma atribuição de que o discurso seja igual à prática. A tendência a falar mais do que efetivamente se faz parece bastante comum em qualquer ambiente (familiar ou organizacional), sobretudo para quem gosta de passar uma imagem de pessoa bem-sucedida, superior, com grande maturidade emocional. Mas essa suposta superioridade se limita à verborragia, pois na prática as convicções não se aplicam. Ou seja, há uma dissonância em termos de crenças. Discurso é um e o comportamento é outro. E isso numa organização gera a impressão de que vale a seguinte regra: para os outros o rigor, para nós a misericórdia. Essa cultura em uma organização, acredita-se, gera um ambiente de busca de coerência e facilita a aceitação de decisões nos “n” escalões organizacionais.

Assim, a cultura organizacional, entendida com base no conceito de Schein e Callaghan (2001, p. 10), relaciona-se ao padrão de pressupostos básicos partilhados e aprendidos por membros de uma comunidade, à medida que é capaz de solucionar seus problemas, que têm funcionado bem o suficiente para que sejam considerados válidos.

Por essa razão, segundo o autor, são repassados os valores institucionais aos novos membros como sendo o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação às atividades rotineiras. Isso significa dizer que a cultura de uma organização reflete aspectos de uma cultura criada e sustentada.

Essa cultura organizacional regula as interações, influencia a percepção e contribui para a formação dos valores individuais.

Desse modo, “é o valor compartilhado que torna a cultura organizacional um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento” (ROBBINS; SOBRAL, 2012, p. 503).

Moraes (2021, p.322) acentua:

Emoções, crenças, pensamentos, valores e comportamentos não devem ser compreendidos de forma isolada, mas sim como aspectos inseparáveis e extremamente ligados à cultura, de onde se extraem os hábitos, práticas, valores e costumes compartilhados, que são reconstruídos na mente de seus membros a partir da interpretação incorporada da realidade circunscrita. Essa realidade deve ainda ser compreendida em termos de tempo e espaço, ou seja, localizada num cenário histórico, social e cultural.

Moraes (2021, p. 128) adverte que, assim como as crenças, os valores, na maioria das vezes, costumam ser relativamente estáveis ao longo da vida, muitas vezes enraizados desde a infância e passados de geração a geração.

Vinculando com as crenças desenvolvidas pelo sujeito no seu caminhar experiencial, Shermer (2012, p. 17) reporta:

Construímos nossas crenças por várias e diferentes razões subjetivas, pessoais, emocionais e psicológicas, em contextos criados pela família, por amigos, colegas, pela cultura e a sociedade. Uma vez consolidadas essas crenças, nós as defendemos, justificamos com uma profusão de razões intelectuais, argumentos convincentes e explicações racionais. Primeiro surgem as crenças e depois as explicações.

Dando contornos finais à questão dos domínios de ação na presente pesquisa, Maturana (2001, p. 55) afirma:

[...] se reconheço que quando gero um domínio explicativo o que faço é reformular a experiência com elementos da experiência – porque não posso distinguir entre ilusão e percepção –, descubro que tenho tantos domínios da realidade, tantos universos, ou seja, tenho um multiverso – quantos domínios de coerências operacionais que possa originar em minha experiência. E a experiência não é o universo. A experiência é o que acontece com cada um de nós.

5.2 Análise de dados via categoria riscos, uso da informação e comportamento decisório

- **Subcategorias CONFIANÇA/INCERTEZA**
- **Subcategoria USUÁRIO DA INFORMAÇÃO**
- **Subcategorias: EMOÇÕES E CRENÇAS**

Os homens são contraditórios por natureza: anseiam tomar decisões rápidas que reduzam a incerteza, mas se esforçam para chegar a uma clara compreensão que lhes permita tomar a decisão correta; buscam a ordem, mas gostam do desafio intelectual de fatos desordenados e ideias não convencionais; precisam do que é familiar, mas desejam o risco do desconhecido; são incapazes de expressar o que é preciso, mas vivem fazendo perguntas; conhecem muita coisa, mas são incapazes de transferir esse conhecimento (MORRIS, 1994, p. 29)

Ao se tomar a emoção e a cognição como fatores que contribuem para a formação das crenças, grosso modo, o papel da emoção seria “nos fazer acreditar em qualquer coisa

em primeiro lugar” e o da cognição seria para conferir sentido, uma vez que ela estaria ligada ao conteúdo daquilo em que se acredita e sua representação (MORAES, 2021, p.214).

[...] o que se denomina de cognição é muito mais do que a absorção de informação, mas um conjunto de experiências pelas quais o indivíduo transita que englobam emoções, percepções, herança biológica e fatores psíquicos e que, do ponto de vista da gestão organizacional, todos esses fatores atuam nas situações de decisão por parte dos gestores (NASSIF; PAULA; CRIVELLARI, 2019, p. 109).

Para continuar a análise de dados, é necessário revisitar alguns outros pontos importantes do referencial teórico vinculados a essas categorias e subcategorias, como se segue.

Decisões estratégicas podem ser muito arriscadas, uma vez que envolvem comprometimento de recursos presentes com um futuro incerto e desconhecido.

Há algumas questões cruciais a serem consideradas, tais como: quais são os riscos aos quais se estará exposto? Em quais riscos deve/pode-se incorrer? Que informações são relevantes para se decidir sobre? Qual será o comportamento (ação) decorrente?

Diante dessas questões, os estrategistas invariavelmente migram de conteúdos objetivos (conhecimento explícito) para subjetivos (conhecimento tácito, emoções, crenças, desejos, entre outros), porém sem a clareza da influência dos fatores subjetivos, como, por exemplo, quando se deparam com a seguinte questão: quão confiantemente sustentamos nossas crenças e desejos sobre o futuro?

As pessoas acreditam no que acreditam, porque elas necessitam sobreviver (DAMASIO, 2004). Os significados atribuídos às emoções vivenciadas no seu devir¹⁸ dizem respeito à sua ontogenia. O ser social interage incessantemente com outros sistemas, sendo que cada um com sua história e seu mundo particular. As crenças ora podem ser suprimidas, ora ajustadas (reforçadas ou reduzidas), bem como ser criadas. Existe uma condição: a aceitação do estímulo ambiental. Mas uma questão é a realidade que se percebe e reconhece como observador, outra questão é o que embasa essa criação particular.

O processo cognitivo típico de um sujeito contém a influência da própria parametrização (emoções e crenças). Conforme Maturana (2001), há uma deriva estrutural privativa. Ou seja: criar, ajustar (reforçando ou atenuando ou até mesmo eliminando) crenças é um ato exclusivo do sistema em questão. E tudo isso se explica pela capacidade de autoinstrução (aceite de perturbações oriundas do ambiente) inerente aos seres humanos.

Pode-se denominar esse estímulo como informação oriunda da interação com o meio. Ou seja, a informação surge como fruto do ato cognitivo situado e incorporado. A cada aceite,

¹⁸ Faz referência a um curso que se produz, momento a momento, nas interações do sistema e suas circunstâncias (MATURANA, 2001)

a estrutura passa por uma mudança e a concepção de mundo muda, bem como o conhecimento. Dessa forma, cada ser vivo é único, pois sua vida é experiencial e ontogênica. Pode-se dizer que há um multiverso formado por cada ser vivo em relação a um determinado meio, cada um vê o que é permitido pela sua estrutura biológica. Maturana e Varela (1995) entendem que as mudanças que resultam da interação entre o ser vivo e seu meio são desencadeadas pelo agente perturbador, mas determinadas pela estrutura do sistema perturbado. Isso significa que, apesar da intensa interação vivenciada, o querer do ser humano é soberano em relação aos desejos e tentativas de imposições dos outros sistemas.

Maturana (1999) conclui que a história de vida de um ser é uma história de mudanças estruturais coerente com a história de mudanças estruturais do meio em que ele interage, realizada a partir do contínuo acoplamento congruente. A característica da autoinstrução é marcante e decisiva, pois o sistema especifica a extensão do seu domínio cognitivo. Ou seja, o ser vivo produz o seu mundo conforme a sua estrutura biológica permite. A cognição, portanto, não é a representação de um mundo que existe isolada e por si, mas, antes, a contínua produção de um mundo único e personalizado por meio do processo do viver do sujeito.

Nassif (2013) concorda com o exposto, reconhecendo que o indivíduo vive experiências próprias, condizentes com a sua biologia. O indivíduo só conhece algo ao experienciar esse algo.

A experiência de vida é ontogênica. E ao longo desse caminho as interações são múltiplas, tais como: família, igreja, empresa, escola, universidade, bairro, amigos.

O mundo em que se vive é o que é consolidado a partir das próprias percepções, e é a estrutura que permite essas captações. Em decorrência, o mundo é a nossa visão de mundo. Se a realidade percebida depende da estrutura - que é única -, dá-se sentido à informação também de forma peculiar (MATURANA, 2001).

Vive-se num mundo privativo, onde a realidade do ambiente é construída por cada ser, ancorados às nossas verdades, confiando que tudo é justificável pelo que se acredita (SHERMER, 2012).

Dando fechamento a essa questão e ratificando tudo que foi exposto, Moraes (2021, p. 330) opina:

[...] é possível afirmar que pensamos o que pensamos porque vivemos uma história de interação com o meio, e não outra. Essa experiência envolve memórias, emoções e crenças (conscientes ou inconscientes). As crenças são formadas a partir de nossas estruturas cognitivas incorporadas e estão relacionadas à maneira como damos sentido ao que percebemos e julgamos do mundo, num processo que conjuga, de maneira intrincada, fatores biológicos, cognitivos, sociais e culturais.

5.2.1 Verdade, confiança e (in)certeza

A confiança resulta diretamente da condição de ignorância que condiciona nossas escolhas (HENRIQUES, 2000, p. 368).

Para este subitem, o QUADRO 20 direciona a pergunta feita aos entrevistados em relação ao objetivo específico analisado.

Quadro 20 – Relação entre objetivos x perguntas x subitem 5.3.1 deste capítulo

FASE 2 - PERGUNTAS SOBRE O PERFIL DO ESTRATEGISTA	Objetivos específicos
11 - Fale sobre a influência do futuro em relação a uma tomada de decisão agora. Qual o peso? d. Fale sobre dúvida e confiança de dar certo uma decisão. e. Medo e ansiedade fazem parte do seu processo de decisão quando há riscos envolvidos? Como é isso para você?''.	O.E.1
12 - O que você concebe como fatores influenciadores de uma tomada de decisão?	
13 - Como você se sente como decisor? • A qualidade das informações apazigua o medo de uma decisão errada? Ou tem hora que você nem olha para as informações?	
14 - O que você considera mais forte? • Uma boa informação (tempestiva, precisa...) ou as suas convicções? Por quê? • Por que você contrariaria uma informação clara e precisa? Fale sobre arrojo: correr riscos	

Fonte: autor.

Tem-se a pretensão de ser dono da verdade. Mas até que ponto isso é válido? As crenças invariavelmente representam uma verdade absoluta na vida de qualquer pessoa. Logo, cabe perguntar: qual verdade? Verdade para quem? O que é considerado como verdade?

As decisões realizam-se em situação de incerteza em que as informações não são tão disponíveis e até mesmo críveis e onde não existem premissas absolutamente verdadeiras. Nem mesmo todos os cenários possíveis e desejados para análise são previsíveis (MORITZ *et al.*, 2008).

Há uma notória relação entre dúvida, verdade e confiança. A dúvida, por conseguinte, surge quando o conhecimento, para ter a confiança sobre a sua certeza, é insuficiente. O conhecimento, em suma, é imperfeito e a pessoa não possui confiança absoluta na verdade das suas proposições, ou seja, a(s) consequência(s) desejada(s) como resultado da decisão pode(m) não se concretizar, e isso pode ser tachado de decisão inadequada ou errada.

Uma das características do ser humano é a busca permanente pela verdade, podendo ser considerada como o desejo de comprovar a veracidade dos fatos e de distinguir o verdadeiro do

falso. Tudo isso com o intuito de validar suas crenças, reduzir as consequências indesejáveis e aumentar a qualidade do prognóstico.

Tratando da verdade, Luz (2013, p. 44) realça: “A relevância da noção de ‘verdade’ para a epistemologia parece evidente; como já foi enunciado, a verdade constitui o nosso objetivo epistêmico, o de atingi-la, evitando o erro”.

Evitar o erro decisório, então, está no âmago do comportamento necessário ao estrategista. Como saber a diferença entre o que se gostaria que fosse verdade e o que é de fato é verdade? Como cada ser tem suas verdades, fica difícil. A realidade é individual e a deriva ontogênica de cada ser assegura isso. A autoinstrução direciona e, como visto, as crenças são tomadas como certezas pessoais, e o que uma pessoa crê acaba sendo tomado por ela como verdade, num mundo exclusivo.

Numa decisão sem interesses outros que não seja a solução do problema, é típico que o decisor opte por uma alternativa na qual ele confia que será a melhor, independentemente de ser sob (in)certeza ou risco.

Seif (2008) explica que esse conceito é detalhado pela sua observação de que probabilidades *a priori* e estatísticas refletem “incerteza mensurável”, que se distingue da “incerteza imensurável”, a qual pode, na melhor das hipóteses, ser antecipada, mas sem poder ser associada a probabilidades. Para preservar a distinção entre a incerteza mensurável e a imensurável, é comum usar o termo “risco” para designar a primeira e o termo “incerteza” para a segunda.

Falando sobre crenças e confiança, Henriques (2000, p. 371) expõe que a verdade das premissas se estabelece na formação das crenças, na medida em que o indivíduo não seria capaz de constituir uma crença sobre premissas de que duvida.

Aprofundando a questão, Henriques (2000, p. 373) aduz:

O indivíduo, para agir racionalmente, deve crer no que ele vê sobre o que não é evidente. O caráter racional da crença, por sua vez, é submetido à necessidade de agir. O comportamento econômico racional no contexto de incerteza está sujeito a um sistema de crenças que se relaciona diretamente com o cálculo de probabilidades e com o estado de confiança.

Pode-se inferir que essa afirmação significa que o grau da(s) crença(s) está intimamente ligado ao grau de confiança que minimiza o temor de perda. Como se a decisão detivesse o poder de que o que se teme não vai acontecer.

Ainda o mesmo autor salienta que a simples observação repetida de eventos similares no passado é uma desculpa insatisfatória para acreditar que provavelmente ocorrerão no futuro.

Pelo contrário, a confiança em um resultado só deve se fortalecer quando se possa descobrir uma situação em que cada nova série diferisse de forma significativa das demais.

No mesmo sentido e complementando, Zakay e Tsal (1993, p. 63-68) reportam que a palavra confiança se refere ao grau de certeza que os decisores têm em relação à exatidão e à legitimidade de suas crenças, percepções, conhecimentos, prognósticos, decisões ou ajuizamentos. Esses autores defendem que quando um estrategista dá uma resposta ou faz um prognóstico, há um grau de confiança associado, visto que isso é característico de grande parte das atividades estratégicas.

Maturana e Varela (1995, p. 53, 262) complementam:

[...] ao estudar de perto o fenômeno do conhecimento e nossas ações ocasionadas por ele, que toda experiência cognitiva envolve aquele que conhece de uma maneira pessoal, enraizada em sua estrutura biológica. E toda experiência de certeza é um fenômeno individual, cego ao ato cognitivo do outro, em uma solidão que, como veremos, é transcendida somente no mundo criado com esse outro. [...] Comprometemo-nos a tomar uma atitude de permanente vigilância contra a tentação da certeza, a reconhecer que nossas certezas não são provas da verdade, como se o mundo que cada um de nós vê, fosse o mundo, e não um mundo, que produzimos [...].

Então, com base no afirmado por Maturana e Varela, pode-se compreender que as crenças, por serem consideradas produções individualizadas por parte do sujeito, apesar de serem influenciadas pelos “n” domínios de interação, provavelmente refletem a certeza do sujeito de que a sua decisão está repleta de confiança de que o desejo vai se materializar.

Henriques (2000) comenta que a incerteza não permite escolhas sobre o que é evidente e, ao contrário, implica escolhas sobre o que não é evidente. Por outro lado, nosso conhecimento das coisas do mundo, em um mundo incerto, repousa sobre crenças.

O indivíduo constrói uma imagem sobre o futuro e crer nessa imagem se impõe como condição essencial à tomada de decisão. A incerteza inevitável do futuro torna difícil a eliminação, por parte do sujeito decisor, das possibilidades de insucesso das opções selecionadas.

Na rotina estratégica de um decisor, as necessidades de decisões estratégicas muito dificilmente se repetem em todos os seus aspectos. Podem repetir finalidade, algumas circunstâncias, senão seria uma decisão seriada e com certeza e o grau de incerteza seria mínimo. Ratificando, Kahneman (2012, p. 114) alega que usar uma amostra suficientemente grande é o um dos modos de reduzir o risco.

Por mais racionalidade aplicada a uma decisão estratégica, é impossível prever todos os cenários e fatores influenciadores. Dessa forma, fica humanamente impossível trabalhar com

base em certeza. Fica muito mais plausível desejar um futuro e construí-lo, mesmo que não se tenha dados e informações suficientes para projeções e análises de probabilidade.

A certeza, muitas vezes, não passa de uma miragem fabricada à frente de nossos olhos por um mundo particular que é incerto (por ser privado). A tomada de decisão pode surgir, muitas vezes, em situações nas quais a incerteza desempenha papel crucial. Quando se toma uma decisão não se está prescrevendo com exatidão e certeza o que vai acontecer ou deixar de acontecer.

Ao decidir, a natureza da ação individual ante o futuro incerto é premissa básica do processo. Henriques (2000, p. 374) dá uma explicação para tal:

[...] essa construção remete à necessidade de reconhecer a importância da combinação de três aspectos centrais do comportamento individual no contexto de incerteza. O indivíduo, diante do desconhecido, enfrenta o dilema da decisão expondo-se simultaneamente a três desafios: o indivíduo procura (re)conhecer a verdade; o indivíduo é alimentado pelo desejo de permanência no tempo; e o indivíduo é submetido à necessidade incontornável de decidir.

Buscando analisar dados decorrentes das entrevistas, apoiando-se na literatura descrita, tem-se a analisar:

Falando sobre dúvida e confiança de dar certo uma decisão, o E1 relata:

Dúvida a gente tem, mas tem esse lado de confiança, de confiar no taco, né, pra que dê certo. Eu acho que é aquilo, eu acho que a gente tem que ser realista, tem que ser otimista, tem que ser corajoso, mas nunca jogador, nunca imprudente. Maluco, né?! [O grifo diz respeito à ênfase na resposta do entrevistado].

Em relação a essa declaração, pode-se estabelecer: o E1 apresenta uma autoavaliação positiva, que se sente confiante em si próprio, em suas capacidades e habilidades para tomar decisões relacionadas à organização. E que confia em sua capacidade de distinguir coragem de imprudência, dando a entender que a imprudência é um estilo de quem joga com a sorte, sem elementos ou em que se basear para tomar decisões.

Questionado sobre medo e ansiedade quanto a riscos e envolvidos, E1 respondeu:

Ansiedade, eu te diria zero. Medo, faz parte da nossa vida. Mas me influencia muito pouco. E, quanto mais velho eu fico, mais imprudente eu acho que eu tô ficando. Porque eu vou perdendo o medo. [O grifo diz respeito à ênfase na resposta do entrevistado].

Entendendo o que foi dito pelo E1, tem-se: pode parecer que o entrevistado está se contradizendo ao dizer que ele se percebe mais imprudente à medida que vai ficando mais

velho, porque vai perdendo o medo. Entretanto, essa frase demonstra que a sua história de interações com o meio traz a confiança necessária. É possível que ele tenha tomado muitas decisões, consciente do sentimento de medo e que tenha tido respostas favoráveis ou que tenha aprendido com as más decisões. De qualquer maneira, ele expressa se sentir mais preparado para tomar decisões à medida que acumula mais experiência. Isso vai ao encontro do que Maturana propõe quando afirma que viver é conhecer e conhecer é viver. Por meio de suas recursivas interações com o meio e suas consequentes mudanças estruturais, o entrevistado adquire determinada percepção sobre si próprio e o meio, que o faz encarar com otimismo suas decisões. É possivelmente essa experiência, esse conhecimento incorporado e situado que proporciona essa percepção.

Eu acho que a gente tem que procurar analisar o futuro da maneira mais cartesiana possível. Menos poética e mais cartesiana possível. Não adianta eu começar a falar que o *feeling* que eu tenho... lógico que talvez uma pequena dose de intuição exista. Mas não dá prá... “Eu vou pegar tudo que eu tenho de recurso porque hoje a bolsa de valores tá muito baixa, eu vou botar tudo lá, e o Brasil vai ser o país do futuro”. Eu tô falando isso baseado em quê? Entendeu? (E1).

Em relação exclusiva ao E1, este revela a importância que dá às informações e percepções que subsidiam suas decisões, registrando sua predileção por uma abordagem cartesiana.

No cômputo geral, o E1 revela que a aventura é substituída pela confiança da informação disponível e de qualidade. É isso que está nas entrelinhas das respostas do E1. Isso pode reduzir o medo natural de uma decisão de alto nível, mas não significa certeza. A maturidade traz a experiência e as lições dos erros passados, mas traz a sensatez decisória diante da confiança no “taco” e retaguarda de recursos disponíveis.

Já o E4 se posicionou quanto à questão se a qualidade das informações apazigua o medo de uma decisão:

Essa que é a minha segurança. Que, muitas vezes, as pessoas que te trazem o número... Você olha. Eu olho, refaço o número, eu olho, refaço o número, eu olho. Então o grande desafio é ter pessoas confiáveis para que esse dado ou esse fato e esse dado consolide para você tomar a decisão. A confiança é o motor principal para o resultado.

Ao lidar com decisões em condições de certeza e confiança, o tomador de decisão tem conhecimento das consequências ou resultados de todas as alternativas e, portanto, pode escolher a melhor opção e, uma vez acertada, reforça a confiança no caminho adotado, reforçando a crença.

Por sua vez, Henriques (2000, p. 374) argumenta:

A incerteza não permite escolhas sobre o que é evidente e, ao contrário, implica escolhas sobre o que não é evidente. Por outro lado, nosso conhecimento das coisas do mundo, em um mundo incerto, repousa sobre crenças. O indivíduo constrói uma imagem sobre o futuro, e crer nessa imagem se impõe como condição essencial à tomada de decisão. A possibilidade de frustração está evidentemente sempre presente; ela é uma ameaça imanente ao momento da escolha. [...] O indivíduo crê porque necessita crer para agir. [...] As alternativas existem e usualmente estão na mente do decisor. Julgar os dados disponíveis é real. Mas em qual o decisor vai ancorar sua decisão. O julgamento estará na crença selecionada para reforçar a decisão.

Ratificando, Bernstein (1997, p. 115) define:

[...] é o caráter dual de tudo relacionado à probabilidade: as frequências passadas podem colidir com graus de crença quando escolhas arriscadas têm de ser feitas. A história mostra mais do que isso. Quando o conhecimento completo do futuro - ou mesmo do passado - é uma impossibilidade, quão representativas são as informações de que dispomos? [...] Como devemos avaliar novas informações e incorporá-las aos graus de crença desenvolvidos com base em informações anteriores? [...] A teoria das probabilidades é um instrumento de previsão sério, mas o diabo, como dizem, está nos detalhes - na qualidade das informações que formam a base das estimativas probabilísticas.

Em relação à pergunta fale-me sobre arrojo: correr riscos!, os entrevistados assim responderam:

Então... é... Decisões no âmbito empresarial, você tá sempre próximo a um desafio. Mas é lógico, você toma a decisão, como eu disse, baseado em fato, em dado, em um bom planejamento, em mapeamento de risco, retoma investimento e, em outras situações mais, quando se trata de algumas coisas que geram uma responsabilidade de pagar e outras coisas... Você toma uma decisão às vezes, através de reuniões com um corpo clínico, de exigir que um médico de uma determinada especialidade convoque mais médicos para que gere os procedimentos que eu preciso pra atingir um resultado. Você toma a decisão de demitir, ou de não demitir, em função de um determinado setor que a produção não está de acordo com a capacidade instalada. É... então, baseado no fato, baseado no dado, né, e essa é a convicção, você não vai se arrepender, você não vai olhar pra trás... [...] Que você toma uma decisão. Agora, qual é o impacto, mas qual é a barreira, qual é... O que você faz pra minimizar o risco? Exemplo: eu vou comprar, eu vou, tomei a decisão do pronto-socorro, de ampliar o pronto-socorro. É pro bem da sociedade, é pro bem dos pacientes, é uma exigência que o mercado tá tendo. Aprendemos que aqui tem que ter fluxo, independente da pandemia da COVID-19. Então nós temos que estruturar para que as pessoas sejam bem acolhidas, para que os profissionais tenham um bom ambiente de trabalho. Pois bem, é uma decisão tomada em conjunto com nosso **planejamento** estratégico. Porque identificamos que era uma fraqueza na instituição, a estrutura física. *Ok*. Mas o quê que você está prevendo? Aí nós vamos pro planejamento, quantos pacientes vão entrar, que receita vai gerar, quanto, fizemos indicador de quantos pacientes vão ser cirúrgicos, a partir desse número de... tudo isso vai ser acompanhado após. Ah, mas a construção da estrutura tem um **mapeamento de risco**. Qual é o **mapeamento de risco** lá? Por exemplo, corre o risco de a estrutura cair, pegar fogo, machucar pessoas, fazer isso, fazer aquilo... então tudo isso, você tem que ter no mapeamento, os riscos e minimizar pra que eles não aconteçam. Até o seguro de obra. [...] Você tem um planejamento da instituição, com políticas, com diretrizes, com metas, com

indicadores. E o **planejamento** estratégico, passando por perspectiva, por estratégia, com a formulação estratégica, com o plano de ação, e chegam os indicadores. Ele é um método. É um modelo que você tem, é um modelo consagrado. Mas alguns realizam esse documento simplesmente para falar que têm (E4).

Analisando especificamente as declarações desse entrevistado, tem-se a comentar: o que está dito nas entrelinhas é o seguinte: a qualidade das informações também está relacionada à confiança, que por sua vez está relacionada ao reforço de crenças. Se diz o que eu acredito, vale, é bom, tem qualidade. Se não faz sentido ou eu não confio, não reforça as minhas crenças e não tem qualidade. Em muitos momentos haverá um dilema também quanto ao mapeamento do risco inerente à situação por si só ou o risco da solução adotada. Na verdade, haverá os dois!

Quer dizer, nós tivemos um tempo onde houve um grande desânimo, porque a situação era muito ruim, pelo fato de que entramos num mercado altamente competitivo, num ambiente onde não reina muita confiança entre os aliados, e em condições bastante adversas, com dívidas, muitos problemas para resolver, eventualmente podemos ter dado passos maiores que as pernas, ou faltou algum planejamento, pela falta de experiência (isto na formação do hospital), e depois nós vínhamos numa situação com pelo menos cinco ou seis problemas cruciais para serem resolvidos, sem a solução destes a instituição não sobreviveria. Não dá para resolver tudo de uma vez só. Aí você resolve o primeiro e você contemporiza os outros. Administra! Priorizando! Um por vez. Se você acreditar que vai resolver todos, que você tem chance de resolver, você não tem estímulo para resolver o primeiro. E depois se você pensar assim, é muito difícil, é tanto problema que a chance é muito pequena de dar certo. Você vai fazendo apostas e à medida que resolve vai se comprometendo. É uma corrida de obstáculos. Tem de ir resolvendo uma coisa e outra. Eu acho que é covardia não apostar no sucesso. Tá entendendo? E ter medo e falar assim: vamos deixar tudo de lado e vamos voltar para nossa vidinha confortável. É muito melhor uma vida sem riscos e não continuar. Tem de ter esta dimensão e ter um pouco de sorte (E5).

Avaliando especificamente as declarações do E5, o que está dito nas entrelinhas é o seguinte: a falta de experiência foi atribuída ao não saber enfrentar problemas difíceis tais como falta de confiança entre os envolvidos, condições adversas, problemas financeiros, mercado competitivo, etc. O que é a experiência segundo Maturana? Aprendizado obtido ao longo da ontogenia, o que dá um caráter antropomórfico à organização. O E5 reconhece a crença como fator motivador quando fala que se deve resolver os problemas por etapas e parcimônia. Quando esse entrevistado fala em covardia, ele está revelando a crença de que precisa acreditar que as coisas vão dar certo para que de fato deem, mesmo com as adversidades e riscos. O E5 determina que a priorização das decisões é a grande saída. As “apostas” incitam à coragem para resolver problemas e naturalmente correr os riscos inerentes.

Para o E3:

Se você não assumir riscos, você não toma decisão. Hoje, eu estou trabalhando em outro projeto com risco baixo. Se der para trás, eu consigo sair vivo disto. Não quero

comprometer reservas do patrimônio familiar. Então a minha tomada de decisão depende do volume de recursos para jogar naquele momento.

Infere-se dessa fala que a metáfora utilizada pelo E3 revela a questão do risco inerente e detalha um desejo sem sofrimento, sem prejuízos às pessoas e ao patrimônio familiar e faz uma análise de custo-benefício. O E3 vincula o “correr riscos” à disponibilidade financeira para bancar um provável insucesso, assumindo a necessidade de se expor.

No cômputo geral e analisando os dados, E4 e E2 citam solidariamente que diante de grandes decisões, daquelas que afetam a sustentabilidade organizacional, o uso das informações é crucial. Que um mapeamento de riscos estruturado faz parte dessa atividade, sendo que o ideal seriam decisões colegiadas e, dessa forma, evitando o arrependimento da decisão tomada.

Voltando à literatura, há grande dificuldade de processamento de informações, não só na organização, mas também pelo ser humano. Simon (1965) denominou de racionalidade limitada a seguinte lógica: por maior que seja a capacidade de um decisor ter à sua disposição informações tempestivas e úteis ao processo de decisão, em que todas as variáveis possíveis sejam claras e o problema esteja bem demarcado, há que se considerar que a capacidade do decisor de processar todas essas informações durante a tomada de decisão é finita. Além disso, a competência de prognóstico dos eventos/consequências futuras é limitada, em função das incertezas sobre as condições do ambiente empresarial em acelerada e constante transformação.

Já o E1 usa uma estratégia para incremento da confiança de que a decisão irá dar certo:

Olha, se te causa em determinados momentos apreensões, né, apreensões de você dar passo, dar passo em falso. Um passo maior que a perna. E você não conseguir, eu trato assim: Então assim, o quê que a gente, como que a gente tem trabalhado hoje? Então a gente tem conseguido uma sustentabilidade financeira hoje, que a gente consegue se organizar bem nesse sentido financeiramente. E os projetos que a gente tem, e os projetos que a gente tem implantado são sempre pautados, são sempre pautados no seguinte: eu preciso, eu preciso fazer as ampliações, OK, tá, o quê que eu vou gastar nisso aqui? Ah, eu vou gastar X milhões nisso aqui. Então primeiro eu tenho que achar esses X milhões aqui pra eu poder iniciar o que eu vou fazer. Eu não vou iniciar pelo meio do caminho para poder conseguir concluir. A aventura então é minimizada por esse passo de ter a base.

Também se nota que, com base nas respostas dos entrevistados, as formas de contornar e minimizar a chance de insucesso são o planejamento, o uso das informações disponíveis e aceitas pelo estrategista e o mapeamento dos riscos.

Moraes (2021, p. 330) acentua:

É preciso considerar ainda que há uma limitação cognitiva relacionada à racionalidade limitada, especialmente no tocante à complexidade do mundo. Assim, mesmo

amparados por dados e informações concretas e confiáveis, é a experiência prévia do decisor, suas emoções e crenças são determinantes na decisão tomada. Nessa experiência estão os fundamentos que o decisor usa para construir suas explicações e justificar suas decisões. Na experiência, contudo, não podemos fazer a distinção entre ilusão e percepção, o que exige do decisor reconhecer que não é possível para ele trazer à tona uma realidade independente de suas constituições biológica e cognitiva e que a realidade é uma proposição explicativa [...].

Apesar da informação disponível e de qualidade, a verdade aceita pelo estrategista se sobrepõe à falta de projeção para o futuro das consequências desejadas. Esse aceite está intimamente ligado ao grau de crença vinculado à situação e às informações que validam as crenças residentes.

5.2.2 Necessidade de correr riscos, apesar da qualidade da informação e das convicções

Podemos reunir grandes e pequenas porções de informação, mas nunca conseguimos juntar todas as peças. Nunca conhecemos ao certo a qualidade de nossa amostra. Essa incerteza é o que torna tão difícil chegar a julgamentos e tão arriscado agir baseado neles (BERNSTEIN, 1997, p. 202).

Para este subitem, o QUADRO 21 direciona a pergunta realizada aos entrevistados em relação ao objetivo específico analisado.

Quadro 21 – Relação entre objetivos x perguntas x subitem 5.3.2 deste capítulo

FASE 2 - PERGUNTAS SOBRE O PERFIL DO ESTRATEGISTA	Objetivos específicos
4 - O que passa na sua mente após uma decisão crucial (ex: sustentabilidade) sobre sua imagem, sobre a vida das pessoas e o futuro?	O.E.2
5- Apenas pense em uma decisão errada que porventura você tenha tomado. daquelas de que você se arrependeu! Como ficam na mente aquelas velhas convicções?	
14 - O que você considera mais forte? <ul style="list-style-type: none"> • Uma boa informação (tempestiva, precisa...) ou as suas convicções? Por quê? • Por que você contrariaria uma informação clara e precisa? Fale sobre arrojo: correr riscos	O.E.1

Fonte: autor.

Comportar como um jogador de pôquer? Abandonar dados confiáveis? Não ouvir outras pessoas? E as crenças, onde ficam? Usar a intuição? Contar com a sorte? Olhar só o próprio umbigo?

Essas são situações que podem passar pela mente do estrategista no momento de uma decisão estratégica. Os entrevistados a seguir se posicionam a respeito desse enredo:

Pois é... Você já teve dados na sua frente, já viu que é a decisão A, mas aí disse assim “hmmmm, mas tô achando que vou pra cá”? E aí? A quê que você atribui, tá óbvio na sua frente, o racional tá te dizendo “não” ou “sim”, e você vai pro lado oposto. Quê

que você atribui isso? Esse é o ponto que eu queria chegar. É o... o desejo de se expor aos riscos. [...] É o desejo de se expor ao risco. Isso é sentimento! Se eu tomar essa decisão na minha intuição, o quê que eu vou perder? Vale a pena o risco? Vale. Então tudo bem. Se eu acredito naquilo mesmo, eu vou. Não adianta eu começar a falar que o *feeling* que eu tenho... Lógico que talvez uma pequena dose de intuição exista. Mas não dá pra... “Eu vou pegar tudo que eu tenho de recurso porque hoje a bolsa de valores tá muito baixa, eu vou botar tudo lá, e o Brasil vai ser o país do futuro”. Eu tô falando isso baseado em que? Entendeu? [...] Agora, se envolver outras pessoas, outros interesses... E isso vale também... porque uma coisa é intuição, a outra coisa é querer correr o risco... Então eu tenho dados que me levam para um lado, eu tenho uma convicção do que fazer pela análise dos dados... A decisão tecnocrata¹⁹. Isso. Isso aí. Tá. AUTOR: Mas aí você lembra da tua experiência em outras situações e que te diz outro caminho... Pode acontecer isso? E1: Pode, mas comigo, acho que é pouco. Eu sou pouco jogador. eu sou muito pouco jogador. Talvez seja um pouco corajoso até em tomar atitude, mas jogador não é minha praia. Um futuro com juízo! Se for uma coisa que vai trazer benefício e risco para mim, para o que é meu, tudo bem. Se é pela, uma decisão que vai influenciar outras pessoas que confiaram em mim uma decisão, aí eu vou pelo lado tecnocrata. É mais racional, né? (E1).

É... Vou pegar de alguma coisa que... Se tem uma coisa que eu não sou assim, não é perfil meu, é questão de impetuoso, de você partir pra decisão, partir pra decisão e bota no peito e vou levar, e vai ser desse jeito, vai funcionar desse jeito, e lá na frente quebrar a cara. Eu não, eu não sou assim. Até porque todas as decisões a gente toma mais pautada em cima de dados, em cima de situações vividas, em cima de experiências positivas ou negativas anteriores, de ações, de aprendizados, tanto nossos quanto de outro também... em determinados momentos, você prefere falar e ficar vermelho uma vez do que ficar amarelo o resto da vida, né?! Então assim, é... Eu não tenho esse perfil de impetuoso, de tomada de decisão, de meter os pés pelas mãos e sair fazendo, né? De coisas que afetam outras, afetam outras pessoas ou pode tá afetando outras pessoas. Aí vem mais o lado... em determinados momentos, o lado mais humano, o lado mais coração, né, do que, do que razão (E2).

A convicção, ela sempre vai ser um norte pra mim. [...] Eu tenho os fatos, tenho os dados, tenho a ociosidade, tenho isso e tenho aquilo. Mas é uma decisão que você tem que tomar com convicção. Mas a solução, às vezes, ela é... carece de outras decisões, de outros monitoramentos, de outras situações. Então é o tempo todo olhando a convicção, mas nunca arrependendo, nunca arrependendo. De que se você tem participação das pessoas. Agora, aconteceria isso de arrependimento se você fosse isolado, um líder isolado, que não escutava ninguém (E4).

E aí a maturidade está em pesar o todo e dizer: esta atividade é importante. Apesar de ela não ser primariamente lucrativa. Esta informação é importante, vamos melhorar, cortar desperdícios, vamos otimizar, mas isto digamos é imexível dentro da instituição pelo menos na situação atual ou isto aumenta demais nosso risco ou nos coloca vulnerável numa situação. A informação é muito importante. A informação técnica é muito importante e mesmo nestes casos tem de saber o que está fazendo e até mesmo medir digamos até que recursos você pode despender sem comprometer o todo. Nunca deixar de olhar o todo. Pega a informação, mas analisa a informação dentro de um todo, senão você vai tomando decisões catastróficas (E5).

O E5 direciona essa discussão para um olhar sistêmico quando cita que se deve usar a informação específica, mas analisando-a no contexto como um todo. A relação de causa e efeito desejável é passível de análise pelo decisor, mas sem deixar de contextualizar para poder

¹⁹ Estadista ou alto funcionário que busca apenas soluções técnicas ou racionais para os problemas, sem levar em conta aspectos humanos e sociais.

vislumbrar todas as relações causais. Somente após essas análises factuais a decisão vai agregar e minimizar o risco de perda.

Moraes (2021, p. 298/299) trata do assunto intuição de forma sistêmica e abrangente:

Aprender a ver com o coração talvez seja um caminho para a percepção integral, sistêmica – o que remete à cognição situada e incorporada. Se assim for, essa ação integral pode ser capaz de favorecer a identificação daquilo que emerge dos padrões de relações observados e sentidos na experiência de interação com o meio. Se ver com o coração é algo que remete ao conhecimento do sistema interno em integração com o externo, capaz de levar à compreensão sistêmica, então decidir “seguindo o coração” pode ser uma metáfora para a decisão que foi tomada em congruência estrutural, em que emoções, crenças, pensamentos e corpo como um todo estão em harmonia com a direção tomada, independentemente de uma avaliação posterior sobre se aquela foi uma boa decisão ou não.

Se você não assumir riscos, você não toma decisão. Hoje, eu estou trabalhando em outro projeto com risco baixo. Se der para trás, eu consigo sair vivo disto. Não quero comprometer reservas do patrimônio familiar. Então a minha tomada de decisão depende do volume de recursos para jogar naquele momento. E tomava decisão muito baseada na técnica. Hoje eu estou mais *ligh*t. Se eu puder compartilhar o risco da decisão, eu compartilho (E3).

Em todas as respostas constata-se que a convicção tem um peso relevante nas decisões, mesmo contrariando informações confiáveis. O risco pelo risco impõe quase que um hábito em apostar, ser jogador e apostar as fichas. Há um desejo de se expor e seguir, após balancear as perdas e ganhos da opção selecionada. O E3 evidencia um hábito em apostar e estabelece um critério: perder aquilo que não deprecia o patrimônio! E isso é algo que é salutar sob seu ponto de vista, almejando a continuidade do negócio. Cerca-se de pessoas para divisão da responsabilidade e para fugir da autocracia.

Dois entrevistados advertem que deve haver um cuidado com a “coisa” dos outros, e que diante dessa situação a decisão tecnocrata deve prevalecer e ser compartilhada.

Quanto à intuição, mencionada pelo E1, Shermer (2012, p. 211) admite que uma heurística é um método mental de resolver um problema pela intuição, pela tentativa e erro ou um método informal quando não existe meio conhecido ou fórmula para resolvê-lo. E isso ocorre quando o estrategista não dispõe de informações substanciais que apoiem, por exemplo, o cálculo de probabilidades de sucesso da opção selecionada. Hastie (2001) informa que vem crescendo a atenção numa área de investigação direcionada para metodologias de tomada de decisão em situações de incerteza, principalmente envolvendo decisões com informações pouco confiáveis e/ou incompletas, em ambientes de alta complexidade e suscetíveis a céleres mudanças. Nessas características, têm-se realçado os estudos envolvendo a utilização de heurísticas tipo intuição.

O E2, evidenciando liderança com maturidade, fala do balanço necessário entre a impetuosidade e a relação “ganhar x perder”. Eis um critério interessante para a tomada de decisão: desejos projetados *versus* consequências possíveis. Essas consequências afetam a quem? Somente a organização? E as pessoas? O E2 salienta que é crucial considerar as outras pessoas. Colocar uma dose de humanismo nas decisões deve fazer parte do arcabouço decisório, mediante o impacto nas pessoas. O E1 chega a defender que, diante de algo que afeta o que é dos outros, a decisão tecnocrata é mais salutar.

Dando sequência à questão do uso das informações, Oliveira (2004) referencia que decidir é transformar informações em ações; a decisão é uma atitude baseada na avaliação das informações. Em contrapartida, avaliar informações pouco críveis traz um efeito indesejável de incerteza e consequente perda de confiança, podendo esta transtornar os objetivos de uma organização e gerar perda de valor.

Bernstein (1997, p. 100) esclarece seus argumentos na proposição de que qualquer decisão relativa a riscos envolve dois elementos distintos, porém inseparáveis: os fatos objetivos e a visão subjetiva do desejo do que será ganho com a decisão. Tanto a medição objetiva como os graus de crença subjetivos são essenciais; nenhum deles é suficiente isoladamente. Sob esse ponto de vista, pode-se inferir que, apesar de se ter informações objetivas, invariavelmente haverá uma dose de opinião, que variará conforme a confiança envolvida e a congruência com crenças residentes.

Contudo, conforme mencionado anteriormente neste estudo, a tomada de decisão não é apenas e totalmente racional. Quando Simon (1955) abordou racionalidade limitada, ele se referiu à capacidade cognitiva limitada.

Diante disso, Koblitz (2008, p. 257) aparta que a limitação também está vinculada a: a) consistência das preferências e crenças dos agentes; b) conhecimento e consideração das alternativas viáveis; c) à informação sobre a relação entre alternativas e consequências;

Todo jogo estratégico de uma organização está recheado de situações nas quais as decisões são cruciais. Dessa forma, tem-se um ambiente de desejo de desempenho (metas e resultados), mas com dificuldades de várias origens, tipo: qualidade e tempestividade da informação e o grau de influências das crenças pessoais e/ou da organização.

Em consonância, Russo e Schoemaker (1993) acrescentam que o excesso de confiança acontece nos julgamentos nos quais não são levados em conta os dados e fatos importantes, por estar o decisor muito convicto (crente) de suas ideias.

O trabalho pioneiro de Graunt (1662) gerou os conceitos teóricos básicos necessários à tomada de decisões sob condições de incerteza. Amostragens, médias e noções do que é natural

compõem o arcabouço que iria, mais à frente, abarcar a ciência da Estatística, alocando a informação a dispor da tomada de decisões e influenciando os graus de crença sobre as probabilidades de eventos vindouros.

Ficam claros, pelo que se viu aqui, os *links* irrefutáveis sobre o uso da informação, estratégia, riscos e tomada de decisão por parte do usuário. Mas nada funciona isolado e muito menos de forma cartesiana. O ser humano, além de sua individualidade, é também um ser social. Diante disso, todas as suas relações nos “n” domínios de interação afetam a sua capacidade cognitiva e resolutive.

Indagados sobre os fatores críticos para tomada de decisão, os respondentes assim relataram:

Viabilidade econômico-financeira! E a informação chega na minha mão. Você busca, colhe ou contrata para ter. Isto é simples. Eu tenho um outro projeto pessoal que estou começando um outro empreendimento. Estou fazendo um estudo de viabilidade econômica e já gastei dinheiro com uma porção de gente. Informação você tem de procurar onde existe e de forma concreta. Você não pode usar dentro de um projeto. *Benchmark* no mercado. Conversar com quem tem experiência de mercado, vou depurar a informação (E3).

Eu acho que dados em relação ao problema que você vai decidir, esses dados. Uma boa interpretação simplificada, porque a gente às vezes vê que os dados são tão claros, mas que você começa a querer buscar explicações para aqueles dados, você não quer acreditar... isso é igual marido traído, né?! Então, eu acho que é uma análise, uma simplificação dos dados, uma análise detalhada daquilo, acreditar no que você tá vendo. Não adianta começar a rebuscar daqui, dali, pra criar cortina de fumaça. Então, eu acho que você viu aquilo e aí você vai tomar a decisão. E de que a decisão seja a da razão, ela pode ser não arrazoada. Pois é. Você já teve dados na sua frente, já viu que é a decisão A, mas aí disse assim “hmhhh, mas tô achando que vou pra cá”? E aí? A quê que você atribui, tá óbvio na sua frente, o racional tá te dizendo “não” ou “sim”, e você vai pro lado oposto. A que você atribui isso? Esse é o ponto que eu queria chegar. É o desejo de se expor ao risco (ênfase do entrevistado) (E1).

Fatos e dados. Te dá, é o passado, né? Embora o ano de 2020 não vai ter fato e dado, por causa da pandemia. Comparar dados de 2019, 18, com 20. 20 tem que fazer um isolamento dele, aproveitando algumas informações. Então, fato e dado, primeiro. Segundo, você ter um bom sistema de gestão hospitalar. Com responsabilidade das pessoas em cada processo do sistema, em cada ação do sistema, e ter credibilidade na informação. Credibilidade. E eu tô falando isso para evolução médica, para anamnese, para relatório de cirurgia, para descrição cirúrgica, para tudo isso. Então, fato e dado, sistema de gestão, associar essas informações ao que está no indicador de cada setor. E, terceiro, analisar, corrigir e cobrar (E4).

A informação é a base da TD [tomada de decisão]. Não pode tomar decisões sem ter a maior gama de informações. O “eu acho” não existe, mas tem exceções. A interpretação da informação muitas vezes chega na sua mesa, carregada de um viés puramente econômico e você também está preocupado também com segurança. Ela chega com viés puramente comercial e você também está preocupado com a interação com a comunidade. Então várias vezes chega uma informação que um determinado setor não é lucrativo. Vamos encerrar com isto!!! Esta área pode estar relacionada com uma grande interface com a comunidade, com segurança. Aquilo não é lucrativo, mas oferece uma segurança muito grande à instituição em certos aspectos ou deixar de fazer certas coisas. Aí eu acho que confunde um pouco com a questão ética. Às vezes

o técnico traz informações recomendando desativar um serviço ou diminuir uma atividade ou deixar de fazer certas coisas que ficam mais caras, mas você naturalmente à primeira vista seria mais interessante para a instituição. Se declara como entusiasta do correr riscos, uma vez que aposta no sucesso recompensador. Chega a falar da covardia de não assumir altos riscos. Se declara um cidadão de sorte! Parece que o “correr riscos por correr riscos” faz parte do perfil de ser estrategista. Isso tá intimamente ligado ao prazer de correr riscos... ou você tem mais medo e é menos arrojado! Tem a informação, tudo te diz para fazer assim, mas você olha e diz assim “É, mas eu vou por aqui” (E5).

Em análise dessas respostas, percebe-se: o E3 correlaciona a viabilidade econômico-financeira como fator primordial e a experiência de mercado de alguém para identificação de informações úteis para o suporte decisório. E taxa o resultado da análise de informação como algo substancial. Já o E1 acredita na simplificação dos dados para a decisão, mas também assume a possibilidade de “burlar” o caminho apresentado pelas informações, como correr riscos pela necessidade de correr riscos. Essa afirmação corrobora a possibilidade de a decisão já estar pronta na mente do estrategista (tendência confirmatória citada por Shermer, 2012) mesmo antes da análise dos dados. O E4 privilegia a análise de dados oriundos do sistema informatizado como fator de credibilidade. E o E5 tem o risco como parceiro inevitável, aceitando desprezar as informações pela necessidade de correr riscos.

Aqui neste ponto vale fazer uma avaliação sobre o uso da informação considerando Shermer (2012, p. 15, 212-215):

[...] uma vez consolidadas essas crenças, nós as defendemos, justificamos com uma profusão de razões intelectuais, argumentos convincentes e explicações racionais. [...] Chamo esse processo de confirmação de crença. Existem heurísticas cognitivas específicas que operam para confirmar nossas crenças. Quando integradas aos processos de padronicidade ou acionalização, essas heurísticas confirmam minha tese de que as crenças se formam por uma variedade de razões subjetivas, emocionais, psicológicas e sociais, e depois são reforçadas, justificadas e explicadas com argumentos racionais. [...]. A tendência confirmatória retrospectiva é a tendência a reconstruir o passado para fazê-lo encaixar-se no conhecimento presente. Depois que um acontecimento ocorreu, olhamos para trás e reconstruímos como ele aconteceu, por que precisou acontecer daquela maneira e não de outra qualquer [...]. A tendência de autojustificação é a tendência a racionalizar decisões depois do fato para nos convenceremos de que o que fizemos era a melhor coisa que poderíamos ter feito. Uma vez tomada uma decisão, buscamos cuidadosamente dados subsequentes e eliminamos todas as informações contrárias à decisão, deixando apenas evidências que apoiem a escolha que fizemos.

Em relação ao ato decisório propriamente dito, Shermer (2012, p. 99) demonstra:

Uma vez formadas as crenças, o cérebro começa a procurar evidências que as confirmem e a desprezar as que as desmentem. Ao confirmá-las, aumenta-se a confiança emocional, reforçando essa crença. Assim, o processo continua em um ciclo de reforço e confirmação das crenças.

Diante do cenário composto, o estrategista vislumbra as cenas do futuro desejado, bem como as consequências. Claro que há uma racionalidade que é limitada pelas condições cognitivas do sujeito que cerceiam a previsão exata e limitam a análise completa do cenário desejado. No ato decisório, com as emoções e crenças influenciando a decisão, há uma tendência a procurar evidências (informações de quaisquer naturezas) que confirmem as crenças arraigadas. Tal tendência confirmatória retrospectiva apoiará a tendência à autojustificação que ateste que a decisão foi a acertada.

Consolidando essas análises, Shermer (2012, p. 215) deduz que “quase sempre ficamos satisfeitos, mesmo quando as evidências objetivas são contrárias. Esse processo de escolha seletiva de dados acontece mesmo no mais alto nível de avaliação por especialistas”.

Por outro caminho, em sua tese de doutorado, Spiegel (2013) indica que o predicado de uma decisão não depende apenas das informações disponíveis, mas também da maneira pela qual o estrategista percebe essas informações, que também é influenciado por aspectos emocionais.

Em relação às informações do ambiente, pode-se considerar a FIG. 28. Percebe-se que usualmente considera-se aquilo que reforça as crenças (SHERMER, 2012; ULLIAN; QUINE, 1978).

Figura 28 – Ilustração sobre influência de crenças x informações aceitas



Fonte: Ullian e Quine (1978) - adaptada pelo autor.

Como observadores do sistema em interação, a realidade percebida diz respeito à ontogenia e daí este mundo percebido ser só nosso. Os fatos são objetivos, pois são inerentes a outro sistema, mas a interpretação é peculiar do sujeito. Um objetivo é o mundo que se quer e outro objetivo é o mundo como ele realmente é (MATURANA; VARELA, 1995; SHERMER, 2012).

O cérebro tenta nos convencer de que estamos sempre certos. Para uma crença criada, há uma espécie de comprometimento pessoal com o seu postulado, a fim de garantir que ela está correta (SHERMER, 2012).

Há uma tendência confirmatória, pois há uma disposição a procurar e encontrar somente evidências que confirmem crenças já existentes e a ignorar ou reinterpretar evidências que não as confirmem (SHERMER, 2012).

Nas entrevistas, foi possível identificar e listar crenças vinculadas à liderança, como mostra o QUADRO 22:

Quadro 22 - Crenças individuais dos estrategistas entrevistados

ESTRATEGISTA	EXEMPLO DE CRENÇA - LIDERANÇA
1	Não sou um jogador
2	Não sou infalível
3	Quem manda sou eu e pronto! Sempre minhas decisões dão certo!
4	É preferível ser cauteloso a usar as reservas financeiras
5	Dar um passo maior que a perna, e você não vai conseguir chegar.

Fonte: autor.

Ao longo de suas respostas, os estrategistas indicaram, sem o questionamento direto, crenças pessoais que direcionam seu pensar e decidir. O E1 fala de riscos, alegando que não é jogador, mas certamente é menos arrojado. O E2 assume uma dimensão real de sua limitação racional, mas não paralisa diante da necessidade. O E3, é portador de uma autoconfiança exuberante, ao mesmo tempo que puxa para si toda a responsabilidade. O E4 evidencia ser cauteloso, até mesmo porque o cargo maior pertence a uma outra instância. O E5, da mesma forma, demonstra ser cauteloso e temperado, porém responsável pelas consequências adversas que uma decisão inadequada possa acarretar à sua organização.

Aqui se percebem os diferentes mundos criados por cada estrategista. As realidades geradas são proporcionais ao seu histórico de interações ontogênicas. Mas na rotina, no mercado de atuação das Organizações Prestadoras de Serviços de Saúde, existem muitas situações idênticas às quais cada organização é submetida, como, por exemplo, o enfrentamento de uma ameaça de mercado por meio de operadoras de saúde que estão fazendo aquisições de concorrentes diretos. Como ficam então as decisões desses estrategistas diante dessa diversidade de crenças individualizadas? O que determina o sucesso? O que determina o insucesso? Fica claro que os destinos empresariais estão diretamente vinculados a essas crenças e estas direcionam para futuros diferentes.

Esse cotidiano na vida de um estrategista fica visível no cumprimento de suas tarefas típicas. Manusear um relatório financeiro é trivial e necessário à rotina decisória. Receber um

repassa de informação do corpo gerencial também faz parte da rotina. Com base nas cinco crenças-chave declaradas anteriormente e a emoção do medo, tem-se a exemplificar e comentar:

Quadro 23 - Relação entre emoção e ação num fluxo típico decisório

ESTRATEGISTA PRATICANDO A MATRIZ SWOT, FAZENDO UMA ANÁLISE DE CENÁRIOS EXTERNOS, DIANTE DE UMA DECISÃO ESTRATÉGICA				
Estímulo: o que pode fazer com que um estrategista tenha medo?	EMOÇÃO	SENTIMENTO	CRENÇA(S) POTENCIALMENTE ENVOLVIDA(S) para o calibre da decisão	AÇÃO TÍPICA
Ler um relatório financeiro muito desfavorável	MEDO (consenso entre todos entrevistados)	O futuro é incerto (consenso entre todos entrevistados)	1) DESAMOR e DESVALOR por se achar incompetente 2) DESAMPARO por se achar sozinho 3) DESVALOR por achar perigoso demais	Abortar ação de mercado
Ler uma notícia de que o maior concorrente internacional está abrindo uma filial na cidade				Decidir por fazer algo no sentido contrário (ou não fazer ou não conseguir fazer)

Fonte: autor – compilado de todas as entrevistas.

Percebe-se claramente que as crenças típicas de um sujeito qualquer, desamor, desvalor e desamparo podem atuar diretamente na ação típica de uma forma contundente e realmente afetar o destino da organização. A emoção base é o medo e as crenças constantes (BECK, 2007) abonam esses comportamentos típicos. Os desdobramentos típicos também estão descritos no QUADRO 4.

Dando sequência, diante da pergunta direta aos estrategistas: “o que lhe faria contrariar uma informação clara e precisa?”, os entrevistados responderam:

Isso é sentimento! Se eu tomar essa decisão na minha intuição, o quê que eu vou perder? Vale a pena o risco? Vale. Então tudo bem. Se eu acredito naquilo mesmo, eu vou. Agora, se envolver outras pessoas, outros interesses... E isso vale também... porque uma coisa é intuição, a outra coisa é querer correr o risco. E a experiência *versus* os dados, elas podem te levar consolidando, como podem te levar para caminhos diferentes (E1).

Só se o risco fosse exorbitante. Não se contraria uma informação clara e precisa. O estudo de viabilidade era muito bom. O que eu não sabia era do comportamento deles. Eu nunca imaginaria isto (E3).

É difícil, né? E eu não tenho um exemplo pra te dar. Mas eu diria o seguinte. Se você tem uma cultura, se você tem uma organização, se você tem as informações corretas, a confiança, a decisão tem que ser baseada nesses dados. Haja vista que quantas decisões que o Brasil, os gestores aí, seja público ou privado, tomaram em relação à pandemia, às vezes sem dado, às vezes desconhecendo os fatos e que, às vezes, era pela própria percepção da pessoa. “Olha, eu tenho esse dado, mas eu vou por aqui”. Eu tenho esse dado, mas quem tomou o dado, mas quem tomou a decisão baseada no dado tomou a decisão correta. Haja vista que eu sou completamente, eu tô sendo afetado, a instituição tá sendo afetada pela decisão do governo municipal, da própria cooperativa que suspendeu cirurgia desde o dia 22 de dezembro até o dia 31 de janeiro. Nós já estamos sendo afetados. O meu lado racional, o emocional, desculpa, eu tô criticando essas decisões, porque está afetando a nossa instituição. Mas no lado racional, onde a prefeitura tinha dados concretos, a uma operadora de saúde, a

cooperativa também tinha dados concretos, tomou uma decisão. Não foi simplesmente porque eu vou aqui, contrariando o dado. Foi em cima do dado. Haja vista que nós estamos sofrendo com essa, com a pandemia até hoje, né. E por isso que essa tomada de decisão da prefeitura e da cooperativa, e de outras instituições de plano de saúde, no lado racional, foi correta. Preservando vidas. Do lado emocional, ao primeiro intuito, ao primeiro intuito não, ao primeiro instinto, você critica, você bate, você briga (E4).

Eu vejo, talvez você ache estranho eu falar isto, mas existe sorte! Apostar! Muitas vezes tomamos decisões, sabendo que estamos correndo riscos, eu acho que tem momentos na vida empresarial e até na vida pessoal, o que está na balança é o seguinte: se eu não apostar nisto, vai haver uma grande perda. O outro resultado é uma grande perda. Se eu apostar nisto, apesar da probabilidade ser pequena, eu posso evitar esta grande perda e ter um ganho muito maior. Outra coisa que eu aprendi, isto tem que ser dito como um caminho e que as coisas vão acontecendo, dados positivos vão acontecendo e decisões vão acontecendo ao longo deste caminho, que são tentativas e que dão certo aqui e mais para frente dão certo... é igual à carreira política. Um político para chegar a um cargo maior, muitas vezes ele sofre derrotas e ele tem de ter persistência e sorte também e às vezes ele tem de apostar. Aqui na nossa trajetória foi exatamente isto. Quer dizer, nós tivemos um tempo onde houve um grande desânimo, porque a situação era muito ruim, pelo fato de que entramos num mercado altamente competitivo, num ambiente onde não reina muita confiança entre os aliados e em condições bastante adversas, com dívidas, muitos problemas para resolver, eventualmente podemos ter dado passos maiores que as pernas ou faltou algum planejamento, pela falta de experiência (isto na formação do hospital) e depois nós vínhamos numa situação com pelo menos cinco ou seis problemas cruciais para serem resolvidos, sem a solução destes a instituição não sobreviveria. Não dá para resolver tudo de uma vez só. Aí você resolve o primeiro e você contemporiza os outros. Administra! Priorizando! Um por vez. Se você acreditar que vai resolver todos, que você tem chance de resolver, você não tem estímulo para resolver o primeiro. E depois se você pensar assim, é muito difícil, é tanto problema que a chance é muito pequena de dar certo. Você vai fazendo apostas e à medida que resolve vai se comprometendo. É uma corrida de obstáculos. Tem de ir resolvendo uma coisa e outra. Eu acho que é covardia não apostar no sucesso, tá entendendo, e ter medo e falar assim: vamos deixar tudo de lado e vamos voltar para nossa vidinha confortável. É muito melhor uma vida sem riscos e não continuar. Tem de ter esta dimensão e ter um pouco de sorte. [...] Eu acho sempre tem de olhar para a informação. Ela não é o fator absoluto numa TD, mas ela é sempre importante. Existe a questão de você medir o que acontece com sua própria instituição. O *benchmark* é superimportante, mas a linha do tempo dentro de uma instituição e para você medir esta linha do tempo, se está indo para baixo, para cima ou estacionário, é necessário a informação comparativa o que aconteceu ano passado, este ano, mas a comparação de seu desempenho e o registro do que está acontecendo ao longo do tempo é superimportante (E5).

O E1 assume os riscos quando tem a convicção, mas também a experiência na situação. E isso tira a soberania da qualidade dos dados. O comportamento do E1 direciona para uma questão de já existir uma decisão prévia e que os dados, se forem reforçadores desta, serão considerados como justificativas racionais da decisão pré-tomada. O E3 também assume contrariar dados, exceto se os riscos forem muito além do trivial, também assume que análise estruturada era confiável, mas foi surpreendido pelo comportamento antiético do cliente, fazendo com que as previsões de sucesso tivessem sido prejudicadas. O E4 privilegia a análise dos dados, mas assume que numa decisão onde o lado emocional fala mais alto, a decisão pode

ser outra. Também salienta a possibilidade de a decisão racional ser diferente da decisão emocional. E levanta a mesma questão do E1 quanto a já existir uma pré-decisão quando fala em dados corretos. Corretos em relação a quê? A resposta parece ser óbvia: dados corretos nesse caso significam ser coerentes com as suas crenças e que as confirmem.

Três autores consubstanciam o fato da pré-decisão:

- a) Nassif (2019, p. 20) declara que “o sujeito tende a focalizar sua atenção para informações que confirmam suas crenças, desconsiderando aquelas que se opõem a elas”.
- b) Shermer (2012, p. 39) salienta ainda que, mesmo quando se está diante de um dilema, buscando usar a lógica e a razão para determinar que fatos ou informações são capazes de melhor subsidiar a decisão sobre uma ou outra opção, as decisões são influenciadas pelas crenças e emoções. Isso acontece porque se tende a selecionar evidências que “confirmam aquilo em que já acreditamos e ignoramos ou afastamos mediante uma racionalização aquelas que contradizem nossas crenças”.
- c) Moraes (2021, p. 219-220) acredita que, juntos, percepções, emoções e 220 crenças constituem importantes elementos que atuam tanto na produção de sentido e construção dos desejos (gerando intenção), como no impulso à ação, passos que precedem a tomada de decisão.

Já o E5 faz uma ponderação que vincula o grau de risco da decisão ao retorno financeiro a ser auferido. Fala da experiência como fator preponderante para se correr riscos elevados (“dar passos maiores do que as pernas”). Quando fala em sorte, na verdade está falando de arriscar, de apostar para minimizar perdas, sendo isso caminho natural na vida de um estrategista. Outro enfoque, defendido com convicção pelo E5, é que as “coisas vão acontecendo” e tomando forma e caminho desejado, considerando algo ao final, mesmo que etapas intermediárias possam ter sido desalentadoras ou arriscadas demais.

Então, diante dessas declarações dos entrevistados, pode-se aludir que os estrategistas são vistos como sujeitos cognitivos (cada um com seu arsenal de crenças) e que têm comportamentos nas decisões rotineiras inerentes à sua função, busquem recursos suficientes (informações) que abonem as suas crenças. Isso é consubstanciado por Spezio e Adolphs (2009, p. 94): “outra maneira de colocar isso seria dizer que a cognição fornece as razões ou justificativas para nossas crenças, enquanto a emoção nos faz agir em nossas crenças”.

Shermer (2012, p. 39) enfatiza ainda que “mesmo quando se está diante de um dilema, buscando usar a lógica e a razão para determinar que fatos ou informações são capazes de

melhor subsidiar a decisão sobre uma ou outra opção, nossas decisões são influenciadas por nossas crenças e emoções.”

Confrontando a questão das informações em relação às crenças pessoais, os entrevistados foram questionados sobre o que é mais forte: a qualidade das informações ou as suas convicções, e diante desta questão se posicionaram como se segue:

É a convicção. Então, resultado, principalmente no momento igual nós estamos vivendo hoje... A convicção, ela sempre vai ser um norte pra mim. Agora, monitorar um resultado, monitorar vai ser sempre uma situação necessária. Por exemplo, uma situação assim, não é só *sine qua non* não, é de desafio, desafiadora, né... (E4).

Temperança. A convicção é importante, mas também tem de estar com o pé atrás. Pode estar contaminada de viés. A informação normalmente não é contaminada de viés, é dado extraído da atividade é crível. A convicção, às vezes, é cheia de viés. As duas coisas são importantes. A convicção é a força que te move numa tomada de decisão que parece não ser a melhor ou às vezes contraria interesses, mas a gente tem de estar com pé atrás, porque a gente tem vieses (E5).

Tenho fortes convicções. Sou muito pragmático. Para registrar um negócio, eu vou direto. Eu acredito no que estou pensando até que me mostrem a coisa diferente. Muito fácil (E3).

Eu diria que basicamente, em termos de convicção, é isso. É muita dedicação, simplicidade, na obtenção, na interpretação dos dados que você tem pras tomadas de decisão. Não adianta ficar filosofando muito, você tem que ter dados claros, histórico, história pregressa daquilo, como que aquilo tá evoluindo. Porque jurar acerto, ninguém pode fazer isso. Mas você pode minimizar os erros. E você só vai fazer isso se você tiver uma interpretação muito clara, muito objetiva da situação em que você tá, pra onde você quer ir e quais as possibilidades de sucesso e insucesso que você vai ter. E não adianta filosofar muito... (E1).

Eu acho que não tem, acho que a convicção, a convicção, ela é importantíssima, vamos dizer assim. Porque, por exemplo, o Fulano é uma pessoa que ele é iluminado para os trem, né? Ele não faz, ele mesmo fala e ele não gosta de, não gosta de... Ele fala que isso de ficar planejando antes de fazer as coisas, ele fala que é perda de tempo. [...] Ele é Midas. Ele é uma coisa impressionante, né? Onde ele põe a mão, o negócio muda, e ele... Um exemplo: ele iniciou esse projeto aqui da fundação sem um planejamento, sem nada. Eu vou fazer, eu vou fazer, eu tenho que fazer, botar isso aqui, e a coisa foi. Ele, a gente conversava assim do nada num dia de tarde na casa dele, lá num sábado de tarde tomando *whisky* lá na casa dele tomando papo, que eu, hoje menos, mas eu ia pra lá todo sábado duas da tarde e ficava lá com ele de duas da tarde até oito, nove horas da noite. Todo sábado, toda semana, ano inteiro. E conversando só de fundação. E vira e mexe, tá, mas tá começando, ah quê que tá assim, se a gente tá construindo mais alguma coisa, almoxarifado tá pequeno, vou construir um prédio! Vamos construir um andar, não sei o que, você acha que quantos... Era tipo assim, né, no sábado, você acha que quantos metros quadrados que daria? Ah, tal, não sei que, não, vamos fazer um negócio... Bloco 3 mesmo saiu assim. Vamos fazer o que? Vamos fazer um... Ah, vamos fazer três andares ali. Três andares a 1.000 metros quadrados, 3.000 metros quadrados. Quanto que é o 1.000 metro quadrado? Ah, o 1.000 metro quadrado é 1.500 reais. Então 4 mil, 4 milhões e meio. Aí ele já ligava na segunda-feira: “Sérgio, fui na Secretária de Saúde, conversei com o secretário aqui, o secretário falou que arruma os 4 milhões e meio. Faz o projeto aí e traz pra eu entregar pra ele na segunda-feira que vem.” “Como é que eu vou fazer projeto pra entregar segunda-feira que vem, Fulano?” “Não, faz aí, faz aí, faz o ofício.” Era assim. “Faz um ofício, tal tal tal, isso aqui”, e mandava. Aí as coisas começavam a acontecer... E isso de visionário com convicção e... (E2).

Em relação ao uso da informação por parte do estrategista, pode-se fazer as seguintes análises.

Tratando de informação, Shermer (2012, p. 213) propõe:

Crenças configuram percepções. Não importa que sistema de crenças esteja funcionando – religiosas, políticas, econômicas ou sociais –, esses desvios cognitivos moldam a maneira como interpretamos a informação que chega por intermédio de nossos sentidos e dão uma forma adequada à maneira como queremos que o mundo seja, e não necessariamente como ele realmente é.

Em decorrência do exposto, entende-se que, como uma decisão compreende os desejos de um futuro aceitável (considerando o entender de mundo aceitável), invariavelmente será construído um outro mundo para atender aos desejos. Como tudo funciona por autoinstrução, aceita-se como perturbação aquilo que JUSTIFICA o sistema de crenças.

Baseando-se nessas considerações, compreende-se que o processo de tomada de decisão também é influenciado pelas crenças e, conseqüentemente, pela percepção de mundo do sujeito em seu contexto. É possível considerar ser provável que, frente a dilemas e decisões, já se tenha em mente a melhor opção, com base nas crenças e experiências anteriores? Aquilo que justifica ou que esteja coerente com o sistema de crenças receberá mais atenção e exercerá mais influência na decisão final.

Tendo-se que convicção é sinônimo de crença e que convicção também pode ser considerada como sinônimo de confiança e certeza (verdade), tem-se um jogo claro que é estabelecido no cérebro e mente, mas com a participação inequívoca do corpo a partir das emoções.

Convergindo, Shermer (2012) reconhece que o cérebro gera crenças e as reforça como verdades. Nas “n” interações típicas do caminho experiencial, tem-se a tendência a tornar as crenças arraigadas no ser cada vez mais verdadeiras. Como cada um é criador do seu mundo, sob as lentes das crenças essa realidade individualizada é verdade incontestável. Tem-se a confiança de que o desejo (consequência desejada para a decisão) se concretizará. Esse algo desejado não falhará, tendo-se a certeza do que é certo – convicção absoluta. Mas esse é um mundo que está na mente, apenas significa que é uma realidade interpretada pessoalmente.

As justificativas criadas para reforçar/justificar/explicar as crenças são a mais pura expressão da convicção de que nada falhará nesse futuro desejado.

Por mais que se considere que a crença seja uma verdade inerente a um sujeito, usualmente haverá uma dose de incerteza nesse futuro desejado. E isso é totalmente coerente

com a definição de riscos da ABNT NBR ISO 31.000:2018, que descreve riscos como o efeito da incerteza na consecução dos objetivos. Por mais que se tenha a crença central como verdade absoluta, não existe probabilidade zero ou 100 por cento. Êxito ou fracasso pode ocorrer, por mais confiança que se tenha na opção adotada como decisão.

Moraes (2021, p. 322) consolida:

Por isso, o apoio integral ao processo decisório não deve se limitar apenas aos serviços informacionais, como se os indivíduos fossem processadores de informações que recebem entradas, processam e geram saídas; e como se a realidade fosse objetiva e o mundo pré-dado e independente do observador. Ao contrário disso, devem ser considerados os aspectos subjetivos do decisor relacionados às emoções, percepções, produção de sentido, crenças e valores, dentro da noção de cognição situada e incorporada.

As decisões no nível estratégico possuem algumas características: a) diversos caminhos a serem trilhados; b) complexidade elevada para análise; c) consequências potencialmente arrasadoras ou maximizadoras de sucesso para a organização, entre outras.

Essas características podem gerar ou movimentar emoções exacerbadas no momento da decisão, fazendo com que o sujeito vivencie momentos de estresse e tensão.

As experiências pregressas, as intenções, as crenças e objetivos estarão nesse “caldeirão” decisório. Realmente é multifatorial! Nessa seleção de dados/informações pode existir algo que contrarie as intenções, que contrarie as crenças pessoais e, dessa forma, elas podem sequer ser consideradas. O uso diretamente dessas informações fica, então, condicionado a esses fatores, apesar da sua tempestividade, mediação e qualidade.

Todos esses caminhos alternativos trilhados por cada sujeito e fatores influenciadores explicam a diversidade dos depoimentos dos entrevistados e, possivelmente, a decisão a ser tomada para uma mesma situação problema. Como esse caminhar experiencial é um acúmulo ontogênico, as “n” interações vivenciadas permitem afirmar que a pessoa é o que é hoje pelo que se emociona, sente e significa (crenças) desse montante de informações que aceita por autoinstrução nessa trajetória. Imagine-se ler um relatório financeiro, franzir a testa ao perceber que os resultados foram ruins e essa emoção, ao ler, significar medo e, a partir daí, direcionar uma decisão para outro lado mais conservador. Arelada a uma crença de que o risco não pode ser assumido quando não há dinheiro em caixa, o cenário fica estabelecido como conservador.

Cada sujeito tem a sua lente biológica para enxergar uma mesma situação (pretensa realidade) em outro sistema. Como tabular forma de agir? Como definir um só método decisório? Essa premissa consubstancia de forma inequívoca a influência de fatores tais como emoções e crenças na tomada de decisão.

Dando consistência ao explanado pelo autor, Moraes (2021, p. 333) acresce:

É preciso termos a noção de que o mundo que existe é o mundo que experienciamos e, como tal, não é independente de nós. Ao contrário, é cocriado por nós à medida que percebemos e criamos representações mentais desse mundo e atribuímos a elas significado. Isso não constitui uma defesa da não existência do mundo objetivo, mas da dependência física, psíquica, biológica, cultural, histórica e social do observador, seja ele o decisor ou o profissional que lida com o apoio informacional ao decisor [...] inserem-se aí outros filtros, como crenças, valores, emoções, experiências, percepções, desejos, memória, contexto e a própria biologia desse indivíduo, por exemplo.

Fazer com que o estrategista tenha ciência de que esses fatores são capazes de influenciar suas decisões é um caminho para que ele expanda sua consciência sobre os riscos que corre em cada decisão estratégica.

Então, podem-se listar:

- a) Verdade/confiança - crenças/convicções - desejos - emoções andam atreladas ao comportamento do decisor;
- b) há uma incerteza natural em dados e informações, pois invariavelmente o tratamento pode ser desarmônico frente às necessidades de uso;
- c) o grau de confiança é inversamente proporcional a essa incerteza natural;
- d) a racionalidade limitada do ser humano é notória e fator crucial nas análises de cenários, dados e incertezas decorrentes;
- e) a experiência traz os dados para o presente, podendo-se fazer projeções do futuro, mas pode persistir no decisor o temor ou a ousadia de correr riscos;
- f) a incerteza mensurável (riscos) ou a incerteza imensurável invariavelmente farão parte de qualquer contexto de interação; cada ser humano constrói seu mundo e cria a sua realidade, fazendo com que a sua decisão possa ser diferente de um par na mesma problemática dentro de uma mesma organização ou em uma diferente do mesmo ramo;
- g) as crenças, por serem consideradas individualizadas, podem refletir a certeza do sujeito de que a sua decisão está repleta de confiança de que o desejo vai se materializar em um futuro qualquer;
- h) não há como falar de decisão sem falar de riscos de êxito ou insucesso. Se há risco, há incerteza;
- i) pode-se aceitar que será comum haver uma incerteza em qualquer decisão. Correr riscos é algo nato do ser humano.

As informações afetam, mas as crenças vinculadas ao cenário possível, mediante um risco calculado ou não, podem suplantar em importância e até mesmo fazer com que esses dados sejam desconsiderados. A decisão poderá estar preconcebida e se os dados forem contrários às crenças, estes não serão usados para justificar a decisão. O papel do passado (experiência) também afeta, pois pode significar que vale a pena ousar.

5.2.3 Impactos na imagem pessoal, nas outras pessoas e no futuro da organização

As crenças centrais são rígidas, profundas e supergeneralizadas. Elas se configuram como verdades absolutas, imutáveis e globais (BECK, 2013, p. 53)

Para este subitem, o QUADRO 24 direciona a pergunta realizada aos entrevistados em relação ao objetivo específico analisado.

Quadro 24 – Relação entre objetivos x perguntas x subitem 5.3.3 deste capítulo

FASE 2 - PERGUNTAS SOBRE O PERFIL DO ESTRATEGISTA	Objetivos específicos
4 - O que passa na sua mente após uma decisão crucial (ex: sustentabilidade) sobre sua imagem, sobre a vida das pessoas e o futuro?	O.E 2

Fonte: autor.

Em se tratando da pergunta: o que passa na sua mente após uma decisão crucial, por exemplo, ligada à sustentabilidade, sobre a sua imagem, sobre o como que você afeta a vida das pessoas e como você vai afetar o futuro? Os entrevistados assim reagiram:

Ô Bono, no âmbito de gestão, eu acho que um profissional que é um líder, ele não pode, através de uma tomada de decisão, se preocupar com a sua imagem. Porque ele tá sendo egoísta, ele tá pensando só nele. Esse é o primeiro ponto, né? Eu não me preocupo com a minha imagem. Me preocupo em tomar a decisão correta. Agora, se você tem dúvida da decisão, por isso que é importante fazer, no planejamento de qualquer atividade, de qualquer situação, uma coisa que você conhece muito bem e que eu aprendi com você lá atrás: mapeamento de riscos (E4).

Se eu decidir pelo que não é razão. Agora, o que eu acho que cada um de nós tem que fazer é o seguinte: eu arriscar o que é meu, é uma coisa. Eu arriscar o que é meu e de todo mundo, é outra coisa. É f..., né?! É uma atribuição pesada. Por mais que você tenha uma delegação, é difícil, né?! Como é que você se sente quando você bota os outros como consequência dessa decisão? Porque tem uma hora que é você, é fácil. “Se eu perder, perdi. Toma a chave!”. Agora você entregar a chave do que é dos outros, como é que você pensa os outros? Aí eu sou muito mais conservador. Mas muito. Muito mais conservador. Foi isso que eu sempre fiz aqui no hospital. Diferente do que eu faço na minha faculdade. Não. Não. Eu não arrisco justamente pra não ter esse tipo de medo. Quando é que eu vou compartilhar coisa que não é só minha, é da comunidade. Agora, agora, uma vez tomada a decisão... Aí eu sou meio cabeça dura nesse aspecto. [...] Não. Não. Eu não arrisco justamente para não ter esse tipo de medo. Quando é que eu vou compartilhar coisa que não é só minha, é da comunidade. Nunca.

Agora, agora, uma vez tomada a decisão... aí eu sou meio cabeça dura nesse aspecto (E1).

[...] mas eu não quero ser o mal amado. Eu fico até sem preocupação. Talvez 20 anos atrás eu tivesse essa preocupação, hoje eu não tenho mais. A minha preocupação é uma vez a gente decidido, sempre vai contrariar vontades. Sempre vai ter uns 3 a 4% de insatisfação. Impossível agradar a todos (E5).

Não tenho medo da perda de imagem. Eu tenho dose sobrando para vacinar o pessoal administrativo. Regra é regra! Tomei a decisão, não vai ser usada, mesmo que seja contra outros diretores. Eu não concordo que seja feito! Não vou desistir, mas vou cobrar as regras (E3).

É, eu acho que vai muito de qual que é esse impacto, né, que, que você vai, você vai fazer, né, então assim... tomo a decisão que tiver que tomar pelo resultado. Não, não, não. Esse eu acho até que, se tem que ter uma decisão, que é uma decisão mais assertiva a ser realizada, no momento que precisa ser feita, essa decisão tem que ser tomada independente do que, da imagem de XXXX, independente de XXXX e do que vai acontecer. Então, um exemplo, paciente chega hoje, precisa de uma assistência, a gente põe esse cara para dentro e a gente cuida dele e depois ele me paga. Um exemplo, o Estado não me paga. Se isso passar pro município, o município vai me pagar o quê? Eu tenho um teto de 4 milhões e eu recebo, eu recebo do Estado, município, 4 milhões de reais. Eu vou te pagar 4 milhões de reais. Se você precisa de 5, o problema é seu. Então eu vou ter que tomar uma decisão do quê? Eu tenho que reduzir 20% da minha capacidade operacional. E essa capacidade operacional, ela tem que ser permeada por todos os serviços, não tem jeito. Então assim, isso é uma coisa que a gente já, já tem que já tem em mente que “e se amanhã precisar fazer, vai doer em quem? Vai doer no paciente? Vai doer internamente?”. Essa é uma decisão que tem que ser tomada. Nós não podemos comprometer também a instituição como um todo em detrimento dessa situação, em detrimento da minha imagem. “Ah não, eu não vou fazer” seria muito cômodo, né? Então eu deixo, deixo a coisa acontecer, daqui um ano, daqui dois anos, quebrou, acabou. A minha imagem foi do mesmo jeito. A minha imagem foi do mesmo jeito. Tudo aquilo que nós construímos num passado lá distante, distante, né, você a queima logo ali, né? Se é uma decisão que ela vai te trazer mais resultado, ela vai trazer resultados positivos de sustentabilidade e vai trazer um negativo de imagem, de imagem sua, pessoal, vamos dizer. Mas que tome e pronto, acabou... (E2).

Percebe-se, pelas respostas de todos, que o senso de responsabilidade pelos destinos é muito maior que o preço pago pela perda da imagem pessoal diante de uma decisão antipática. O E4 descreve que o mapeamento dos riscos vinculado à situação problema é um dos caminhos possíveis para minimizar as consequências indesejáveis diante de uma decisão inadequada. Para o E5, a experiência em lidar com situações difíceis e contrariedades dos afetados consegue minimizar a insatisfação de uns poucos. O E1 declara ausência de medo de um julgamento que prejudique a sua imagem. O E2 identifica que a sua decisão tem de refletir o que é melhor para a organização e assume o risco de ter a imagem prejudicada. Já o E3, como tem a convicção de *compliance*, preza pelo cumprimento das regras, doa em quem doer.

Beck²⁰ (1976) explica que o desenvolvimento das crenças centrais ocorre desde o início da vida. Elas consistem no acúmulo de experiências e aprendizagens obtidas das interações do indivíduo com outras pessoas significativas e da vivência usual em processos de interação com todos os domínios. Tais crenças representam o cerne dos mecanismos desenvolvidos pelos sujeitos no trato com as conjunturas rotineiras, à maneira como os sujeitos percebem a si mesmos, os outros, o mundo e o futuro.

Uma vez feitas todas as análises pertinentes aos objetivos e pergunta desta tese, serão apresentadas a seguir as considerações finais.

²⁰ Alguns aspectos da terapia cognitiva comportamental de Beck citados nesta tese, foram utilizados apenas no sentido de dar base conceitual sobre as crenças dos decisores a respeito do contexto de negócios, não tendo a pretensão de fazer qualquer análise comportamental.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

[...] emoção e cognição são necessárias para a formação de crenças (NASSIF, 2017, p. 5).

Esta pesquisa teve como pergunta central analisar se as crenças do estrategista interferem em seu comportamento no uso da informação, em situações de tomada de decisão vinculadas a riscos organizacionais. Também trouxe como objetivo principal analisar se as crenças do estrategista interferem em seu comportamento no uso da informação, em situações de tomada de decisão vinculadas a riscos organizacionais. E como objetivos específicos: a) identificar se as crenças pessoais afetam o ato decisório de estrategistas no uso da informação; b) identificar a percepção dos estrategistas sobre si próprios, sobre os outros e sobre o futuro de suas organizações a partir da análise de suas crenças pessoais; c) identificar a influência dos domínios de interação no comportamento dos estrategistas.

Para tal investigação, com abordagem qualitativa, foram entrevistados cinco estrategistas, diretores de cinco hospitais, tendo como ferramenta um roteiro de entrevista semiestruturado que, após sua aplicação, serviu como fonte de evidências para análise. Após essa fase de coleta de dados de campo foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, construindo relações entre o referencial teórico e os dados coletados.

Quanto aos métodos de pesquisa aplicados, pode-se dizer que foram suficientes e pertinentes para o desenvolvimento da pesquisa e propiciaram o pleno atendimento dos objetivos desta pesquisa, bem a resposta à pergunta principal.

Realizou-se revisão da literatura relacionada aos principais construtos envolvidos, tais como: Biologia do Conhecer, de Maturana e Varela, riscos e tomada de decisão estratégicas, emoções e crenças pessoais e uso da informação.

Ficou muito claro que há um imbricamento de todas as categorias e subcategorias de análise, denotando a verdadeira complexidade do biológico e da mente humana.

6.1 Síntese do referencial teórico

O caminho identificado na literatura, adotado nesta pesquisa, descreve o processo cognitivo sob o ponto de vista da Biologia do Conhecer, descrevendo a perturbação, percepção, emoção e a ação. É exatamente nesse cenário de interação entre o sujeito (sistema A) e o meio (sistema B...C...n) que as crenças atuam modelando o comportamento e influenciando o ato decisório (MATURANA, 2001; MATURANA; VARELA, 1995).

Tudo o que os sujeitos fazem - a maneira como eles percebem, sentem, pensam e agem - é fruto de suas crenças, e a bibliografia mostra que é possivelmente por isso que os sujeitos operam de formas diferentes em situações iguais. A crença é o principal direcionador da cultura humana, pois acabam influenciando a percepção humana (MORAES, 2021). Considerando que uma crença é uma situação de pretensa certeza (verdade), não se pode afirmar que ter crenças enraizadas seja ruim ao ato decisório. O problema está nas crenças limitantes e nas atitudes disfuncionais.

Em se tratando de contexto, a cognição situada e incorporada explica que o processo cognitivo se inicia, por autoinstrução, diante de uma interação entre sistemas em domínios de ação do sujeito (BORGES; VENÂNCIO, 2006; CLANCEY, 1997)

A partir dessa interação, há todo um caminho corporal para os estímulos sensoriais, que envolve de forma intrínseca as emoções. Essas emoções determinam o caminho experiencial do sujeito e o comportamento desse sujeito (BORGES; VENÂNCIO, 2006; CLANCEY, 1997; DAMASIO, 1994; MATURANA, 2001).

Damasio (1994) evoca a entender que as informações advindas pelos canais sensoriais, por intermédio dos caminhos neurofisiológicos e hormonais, promovem a influência no circuito percepção/ação no momento da avaliação do contexto, afetando, dessa forma, a decisão.

Se as emoções advindas dos canais sensoriais afetam a percepção do contexto, o cérebro busca a padronização e, partir daí, aciona crenças pessoais vinculadas à problemática em análise. Assim, não se pode separar uma coisa da outra e ambas são primordiais na decisão (SHERMER, 2012).

Muito mais do que desejar determinada situação no futuro, há o desejo de estar certo na decisão futura. Após a tomada de decisão propriamente dita, há ainda o desejo de ter decidido certo. O desejo de estar certo é a vontade que a pretensa verdade do sujeito tenha prevalecido ao ser julgada e selecionada como a decisão a ser tomada (HENRIQUES, 2000). Depois o estrategista quer também que a sua decisão venha a ser a melhor possível.

Se o mundo que eu crio é fruto da minha ontogenia e as diversas interações que experienciei nos “n” domínios de interação, o aprendizado em termos de emoções vivenciadas e as crenças desenvolvidas também são peculiares e individuais (MATURANA; VARELA, 1995).

Nesse caminho, todos os desejos, pontos de vista, conhecimentos e comportamentos são frutos desse caminhar. Nesse caminhar, filtra-se e predispõe-se à receptividade ou à rejeição de informações e evidências que contrariem as convicções.

6.2 Síntese dos achados nas principais categorias de análise

Nos parágrafos a seguir descrevem-se algumas categorias adotadas para a análise de dados, vinculando com corroborações, convergências e divergências. A análise permitiu apurar o que se segue.

O que há em comum e divergente sobre futuro:

Todos consideram como incerto, porém adotam o planejamento como direcionador e forma de minimizar riscos em relação à alternativa a ser adotada. Apenas um estrategista fala sobre otimismo contínuo, como forma de vivenciar emoções mais brandas e decisões assertivas. Todos abordam o uso de técnicas tipo matriz SWOT e BSC na ajuda nas previsões e ações estruturadas, tal como o 5W2H. A adoção de estratégias (caminhos direcionadores no rumo da visão empresarial) e a visão como sonho de futuro denotam que a consagração das estratégias e visão já é fruto dos desejos desses mesmos diretores ou pares e equipe, evidenciando que há coerência entre as decisões e os próprios desejos. O fato de monitoramento da consecução das estratégias na forma de indicadores de êxito propicia a adoção de medidas para garantir o sucesso dos desejos (visão), minimizando o risco de insucesso. Cabe afirmar que a definição das estratégias a serem utilizadas para o êxito da visão empresarial é oriundo dos desejos pessoais do líder maior, e que esses desejos são balizados pelas crenças.

O que há em comum e divergente sobre confiança e incerteza:

A confiança no êxito está fortemente ligada às crenças que fizeram o estrategista optar por uma ação ou outra e, certamente, às consequências previsíveis para o êxito da empreitada. As alternativas selecionadas no ato decisório, como prováveis de serem escolhidas, podem estar atreladas a: a) memória emocional registrada vinculada ao êxito de uma situação anterior; b) crença pessoal residente que já atuou em decisões anteriores e que já embasou o sucesso da alternativa no passado.

Grau de confiança é provavelmente proporcional ao enraizamento da crença pessoal. Há desejo e confiança envolvidos quanto ao êxito da alternativa selecionada. É a partir da crença vinculada à situação que se podem projetar as imagens sobre o futuro que são desejadas e o estado de confiança que assegure o êxito das ações. Sempre que uma crença está em cheque, significa que a confiança nela está se esvaindo e pode estar sendo ressignificada. Não existe

crença residente sem confiança nela. As decisões estão atreladas a esse jogo. Confiança que no futuro a opção desejada e selecionada vai se realizar. Daí a decisão pela alternativa X. Não há como decidir de forma assertiva no presente sem ter dados sobre o passado e o futuro. O ser humano é capaz de viver em um mesmo lapso de tempo o passado, o presente e aspirar a um futuro.

O que há em comum sobre riscos:

Todos abominam o risco elevado. Não apostam. Um estrategista só aposta se tiver aporte financeiro para bancar. Todos entendem ciência da responsabilidade inerente ao cargo e não fogem da decisão impopular, mesmo que gere prejuízo da imagem pessoal. Não há riscos só da situação propriamente dita, mas também das armadilhas que as crenças limitantes escondem no processo de seleção da alternativa a ser adotada como decisão, assim como na qualidade das informações disponíveis. É desejável que os estrategistas tenham ciência da influência dos fatores biológicos (crenças e emoções), cognitivos e sociais em suas interações no mundo, para que o desempenho pessoal e da organização seja otimizado, ao reduzir a ação de crenças limitantes e disfuncionais. Ficou claro, também, que o nível de influência das crenças independe da magnitude dos riscos organizacionais envolvidos, dependendo, fortemente do fato de ser uma decisão independente do porte desta.

O que há em comum e divergente sobre realidades privadas e desejos futuros:

Considerando que cada sujeito produz um mundo exclusivo, baseado na sua ontogenia experiencial, vale aceitar que o futuro desejado só exista na mente desse mesmo sujeito. Dessa forma, pode-se dizer que um *mix* de fatores biológicos (emoções e crenças), cognitivos e sociais construiu esse futuro exclusivo nos diversos domínios nos quais esse sujeito interagiu. As escolhas das alternativas futuras perante uma situação a ser decidida são atreladas aos desejos de futuro e isso é algo mental e provavelmente parte irracional. A confiança necessária para uma seleção perfeita teria de migrar o máximo possível para o mundo racional, porém se sabe dessa incapacidade humana, mencionada por Simon.

Os estrategistas adotam caminhos peculiares para a aposta. Um dos estrategistas adota a construção desse futuro, outro adota as medidas o mais cartesiana possível. Outros dois escolhem projeções de números como forma de minimizar incertezas. Outro opta pelo critério financeiro – se tiver recursos para apostar, ele aceita correr riscos extremos. Os depoimentos

dos cinco estrategistas deixam claro, ainda, que eles escolhem a ação de futuro coerente com suas crenças e que essa ação é a que mais se aproxima do seu desejo dominante. Essas são razões suficientes para alavancar de maneira única o que deve ser feito. As emoções afetam todos os aspectos da ação porque agem diretamente em algo que está enraizado em todos os seres humanos: suas crenças e desejos dominantes.

O que há em comum e divergente sobre passado:

O passado tem lugar incontestável pela via do aprendizado, no contexto que se considera pré-decisão. A experiência, provavelmente, vai direcionar o que fazer e o que não fazer! Definir o que “não fazer” é também fruto do aprendizado e elemento crucial no presente, ao delinear que futuro o estrategista deseja ou consegue atingir.

A interpretação tem como base as experiências vivenciadas em todos os domínios de interação percorridos pelo sujeito ao longo de sua vida. A partir de suas experiências o sujeito avoluma um sistema de esquemas/crenças básicas, de maneira que o que ele experiencia quando os eventos acontecem com ele vai determinar as emoções que vai sentir, assim como elas vão acionar crenças que determinarão o comportamento, no caso, uma decisão.

Outro aspecto crucial nessa abordagem está vinculado ao fato de que aquilo que o sujeito conhece, as experiências que vivencia(ou) e os resultados das experiências passadas têm uma relação intrínseca com a memória emocional, uma vez que emoções e crenças sempre estão imbricadas. O sujeito interpreta de acordo com a emoção gravada no passado. Essa abordagem postula que as emoções e os comportamentos não são influenciados pelos eventos propriamente ditos, e sim pela forma como se processam e como se desdobram no sujeito, antes da ação deste no mundo.

As crenças e as experiências passadas influenciam no processo de criação de significado, já que existe a convergência de que o significado conferido a algo seja ajustado àquilo em que se acredita e ao que já se viveu no passado. As ações influenciam e, ao mesmo tempo, são influenciadas pelo processo de construção de sentido, já que, para dar sentido a determinado evento, age-se dentro da mesma lógica e, para justificar as ações, recorre-se ao sentido empregado. Quanto ao uso da informação palpável e segura, é a experiência do sujeito, com suas emoções e crenças vinculadas a essa experiência, que encaminha a próxima decisão. Toda decisão é um pensar no presente, mas com um olhar no passado e com foco num futuro imediato ou mais distante.

O que há em comum e divergente sobre decisão pré-formatada:

Um estrategista assume os riscos quando tem a convicção, mas também a experiência, na situação. E isso tira a soberania da qualidade dos dados. Até mesmo porque é o caminho experiencial individualizado que modela o conhecimento e, conseqüentemente, as ressignificações a partir de crenças individuais. Fica notório que, havendo convicção, mesmo as informações confiáveis perdem força. Um mesmo dado, fornecido para dois estrategistas diferentes para uso decisório numa mesma situação, pode adquirir valores diferentes.

A ontogenia individual esclarece as significações diferentes e, conseqüentemente, as justificativas para a seleção da alternativa a ser selecionada. Quem atribui o valor à informação é o usuário. Arelados aos dados, direcionam, mas estes não detêm a primazia. Os estrategistas falam que seria algo irresponsável não considerar! Três estrategistas assumem a parceria com os riscos inerentes aceitando desprezar informações, para honrar as convicções. As justificativas direcionam para a possibilidade de que a decisão já está pronta na mente do estrategista com base na tendência confirmatória mesmo antes da análise dos dados. No ato decisório, com as emoções e crenças influenciando, há uma tendência a procurar evidências (informações de quaisquer naturezas) que confirmem as crenças arraigadas. Tal tendência confirmatória retrospectiva apoiará a tendência à autojustificação que ateste que a decisão foi a melhor, considerando o mundo perceptível do sujeito e seus significados (crenças), o que não quer dizer que dê certo no futuro.

No fluxo cognitivo, a questão do aceite da perturbação é a chave do acionamento, uma vez que há uma relação direta entre o estímulo perceptivo e o comportamento. Nesse meio estão pensamentos e as crenças como balizadores do comportamento e a conseqüente ação.

6.3 Objetivos e pergunta da pesquisa

Para verificar se os objetivos foram atingidos, seguem descrições específicas de cada um dos três objetivos.

6.3.1 O objetivo específico nº 01 teve como finalidade identificar o comportamento dos estrategistas, quanto a crenças pessoais, perante o uso da informação no ato decisório

[...] a tomada de decisão é um processo dinâmico que se inicia com a acumulação de evidências e termina com o ajuste da crença (USHER *et al.*, 2013, p.1)

[...] todas as ações humanas surgem e são realizadas em algum domínio emocional [...] (MATURANA, 2001, p. 129)

As análises revelaram que as decisões estratégicas não são tomadas com base somente no pensamento racional do sujeito. Desenrolam-se aqui e agora, como fruto de um âmbito ontogênico de interação desse mesmo sujeito, pois dependem também de fatores subjetivos que atuam nas interações entre corpo, mente e mundo. As significações realizadas pelo sujeito são introjetadas no seu ser como verdades absolutas, passando a ser balizadoras das decisões das mais simples às mais complexas. Pela deriva ontogênica do sujeito, passa a existir um mundo só seu, capaz de delimitar suas ações (interpretação da realidade sob o ponto de vista exclusivamente desse sujeito).

A partir da percepção sensorial, as emoções são a porta de entrada da informação como perturbação aceita na estrutura biológica e inundam o sistema nervoso com seus desdobramentos típicos. A maneira pela qual a informação é assimilada, influenciada pelas emoções atuantes no instante, tem a capacidade de alterar crucialmente a seleção da opção que o sujeito faz. A significação atribuída, na qual o sujeito percebe a perturbação, e a forma como ele processa esse estímulo exercem influência direta sobre a maneira como ele se comportará. O evento por si só não determina a ação, mas sim o modo como esse estímulo se encaixa no seu mundo existente (padronização/acionalização), evidenciando a busca confirmatória das suas crenças. A alternativa que o estrategista escolhe pode ser para ele aquela que mais se aproxima de sua crença. É como se ele fosse convencido pelas suas percepções e interpretações confirmatórias de que a opção adotada será a melhor.

As evidências identificadas na análise de dados das entrevistas reafirmaram o que propôs a literatura de apoio. O comportamento na forma de ação decisória é fruto da experiência pela via do: a) passado, por meio dos marcadores somáticos ou memória emocional/mental; b) presente nos estímulos interpretados no aqui e agora; c) e futuro com base nos desejos.

As consequências futuras podem ser imaginadas, mas jamais identificadas com certeza. Estimadas com base nos riscos a serem incorridos, mas com limitação racional para imaginar ou até mesmo interpretar todos os cenários possíveis. As emoções e crenças têm o poder de influenciar inclusive o que se percebe do ambiente, devido à capacidade de autoinstrução para aceitar somente aquilo que reforça as crenças residentes. A estrutura biológica atua na aceitação do que é adequado, a partir de uma predisposição do sistema biológico à compreensão do mundo idealizado. O pano de fundo é a cognição situada e incorporada por intermédio dos caminhos cognitivos citados anteriormente. Essa predisposição direciona para o pretense uso da informação discriminadamente por meio do que reforça as crenças preexistentes.

As análises feitas nas respostas dos estrategistas permitem citar que mesmo que as informações sejam mediadas, exatas e tempestivas, a experiência do sujeito, suas emoções e crenças pessoais afetam determinantemente a tomada de decisão. Não se trata de um processo, visto que atuam fatores cognitivos determinados por fatores biológicos – emoções/crenças. Assim sendo, as crenças e emoções assumem papel crucial dos aspectos subjetivos que interferem na decisão, afetando percepções, selecionando e preparando para a receptividade ou não consideração de evidências e informação.

Com base nas análises das respostas dos estrategistas, foi possível perceber que as crenças afetam de forma importante a tomada de decisão e as informações não mantêm a primazia na decisão. Os riscos estratégicos atingem de maneira crítica a tomada de decisão, as informações usualmente estão à disposição do estrategista, mas a decisão usualmente já está tomada no pensamento do decisor.

Com o que foi descrito neste subitem, pode-se citar que as formas das crenças afetarem o ato decisório no uso da informação, estão centradas em: a) Interação com as emoções vivenciadas no ato decisório; b) Consideração do passado através dos marcadores somáticos ou memória emocional/mental; c) Futuro através dos desejos do sujeito;

6.3.2 O objetivo específico nº 02 teve como finalidade identificar a percepção dos estrategistas sobre si próprios, sobre os outros e sobre o futuro de suas organizações a partir da análise de suas crenças pessoais

Não é a situação em si que determina o que a pessoa sente, mas como ela interpreta uma situação (BECK, 1964).

O estrategista também é um ser social. As circunstâncias são muitas e podem variar de modo que uma decisão seja adequada sob um ponto de vista e inadequada em outro. O comportamento a ser adotado na forma de decisão usualmente gera uma preocupação com a(s) consequência(s) no contexto social no curto/longo prazo.

As análises revelaram que o indivíduo constrói uma imagem sobre o futuro, e crer nessa imagem se impõe como condição essencial à tomada de decisão. Não há como ter certeza quanto a esse futuro. As variáveis subjetivas impedem o controle da situação problema e das consequências desejadas pelo estrategista. Assim, invariavelmente haverá risco à imagem pessoal ou risco organizacional decorrentes de um insucesso inerente à incerteza envolvida. Uma vez tomada decisão estratégica, as repercussões sobre as pessoas envolvidas nos destinos

vão muito além das paredes organizacionais, cujo futuro também está em pauta. Não há como isolar plenamente.

Quanto ao futuro das suas organizações, ficou claro, após análise de dados das entrevistas, que para todos os estrategistas a preocupação com o futuro está muito vinculada ao sucesso decorrente de suas decisões. Alguns usam: um colegiado, tecnocratas, outros falam de coragem e sorte para fazer o que tem de ser feito, apesar do prejuízo à sua imagem. Assumem todos os riscos inerentes, apesar dos medos envolvidos, sem renunciar à responsabilidade vinculada ao cargo. Os perfis dos estrategistas estavam vinculados: a dois (40%) eram diretores proprietários, um (20%) estava se desligando da organização por tê-la negociado e dois (40%) eram funcionários de alto escalão. O discurso não variou entre eles, apesar de perfil variável pelo vínculo afetivo e de propriedade com a organização.

Após análise de dados das entrevistas, detectou-se que as considerações sobre a sustentabilidade financeira da organização estão fortemente vinculadas aos desejos projetados pelo estrategista para o futuro a partir de consequências promissoras. Há nítida incerteza vinculada à impossibilidade de prever-se tudo o que realmente irá acontecer, fazendo com que haja certo desconforto do estrategista sobre o futuro, apesar de ele acreditar que suas verdades se realizarão. As escolhas acontecem sobre o que não é evidente, visto que o estrategista decide considerando suas crenças. O estrategista crê porque necessita crer para agir.

Quando os estrategistas declaram sobre “influência do futuro nas decisões”, apreende-se que há **desejo e confiança** envolvidos quanto ao êxito da alternativa selecionada. Esse estado de confiança traduz um grau de racionalidade da(s) crença(s) envolvida(s) na decisão, o que valida para o decisor sua decisão.

Outro estrategista declara, na sua fala, que procura gerir com atitudes coerentes às suas crenças, sendo que certamente esse fato aumenta o nível de aceitabilidade das decisões tomadas, uma vez que a dissonância fica reduzida.

Assim como o sujeito se convence de que está certo, visto que suas crenças foram reforçadas com a seleção das informações que agem diretamente nas suas convicções, todos os estrategistas confiam na decisão tomada, independentemente da justificativa adotada. O grande problema está no fato de que cada ser considera de maneira diferente uma mesma realidade, fazendo com que as divergências de opinião certamente permeiem o ambiente organizacional e daí a chance de prejuízo à imagem pessoal. Independentemente dessa possibilidade, nenhum dos entrevistados considerou relevante o prejuízo à sua imagem, no caso de algo impopular ou que não tenha dado certo.

Três entrevistados foram claros sobre as responsabilidades assumidas perante o contexto de incerteza que está envolvido nos desejos, consequências e decisões. Percebe-se nas respostas de todos que o senso de responsabilidade pelos destinos da organização é muito maior que o preço pago pela perda da imagem pessoal diante de uma decisão antipática ou equivocada. Um estrategista (E3) chegou a afirmar que “doa em quem doer”, mas a decisão ética tem de prevalecer.

As decisões calcadas numa projeção de futuro, com base nas informações disponíveis, podem falhar, visto que fatores que independem do controle do estrategista e da própria organização muitas vezes não podem ser previstos em cenário algum (ex: pandemia de 2020/2021).

Destoou um estrategista, que se diz perfeccionista. Usualmente, essas pessoas têm a crença de que a perfeição é um único caminho para a aceitação pessoal e dos outros. Por isso, busca incessantemente os melhores resultados possíveis. Geralmente, o perfeccionista tenta fazer o seu melhor para se proteger das críticas, da rejeição e da desaprovação do mundo. Pode-se considerar que o perfeccionismo é uma estratégia para driblar e não vivenciar os impactos negativos das crenças nucleares do desamparo e desamor.

Por tudo que foi descrito neste subitem, foi possível identificar que a percepção que o estrategista tem de si próprio, sobre os outros e sobre o futuro das organizações se relaciona às suas crenças pessoais construídas a partir de sua ontogenia.

6.3.3 O objetivo específico nº 03 teve como finalidade identificar a influência dos domínios de interação no comportamento dos estrategistas

Uma mudança emocional implica em mudança de domínio de ação. [...] o domínio racional em que nos movemos a cada instante é constituído como um domínio de coerências operacionais pela aceitação das premissas fundamentais que o definem num ato emocional (MATURANA, 2002, p. 92).

No caminho ontogênico, o sujeito experiencia todas as vivências sociais e individuais. Com base na autoinstrução o conhecer é deliberativo e proporcional à experiência auferida. Por ser deliberativo, por ter uma biologia individualizada e ser fruto da ontogenia desse ser, cada sujeito conhece e aprende de forma peculiar ao que foi experienciado. Isso exprime que o ser humano é, concomitantemente, social e individual e ao mesmo tempo em que vive em contínua interação com outros sistemas, experiencia algo próprio, coerente com a sua estrutura biológica. E isso é indissociável!

Os domínios de interação são muitos e em cada interação deliberada há envolvimento cognitivo social e individual. A dinâmica sistêmica entre cérebro, corpo e mente com os domínios de interação perfaz o desencadeamento das emoções e de todas as consequências típicas de comportamento humano.

Em termos de auto-organização, o ser é autônomo – operacionalmente fechado, mas em termos de energia, depende do externo. Não depende de alguma informação externa para manutenção da vida e ser o que é. É autônomo para deliberar para que cada interação com o meio aconteça. Há o domínio da fisiologia, no qual se tem a autopoiese como base, bem como o social, que é multifacetado. Todo comportamento é vinculado aos domínios de interação.

Cada domínio influencia de algum modo o sujeito, mas pelo simples fato de ser deliberativo, impõe um caráter exclusivo a esse comportamento. E nesse caminhar as emoções e crenças individuais têm influência marcante no comportamento do decisor. E daí surge a possibilidade de considerar-se a perspectiva da cognição situada e incorporada, o que facilita a compreensão de sua importância para a Ciência da Informação, por meio do uso da informação. Todos os estrategistas responderam que a sua conduta como usuário da informação, no ato decisório, reconheceu que a sua história de vida, o contexto de interação que o cercou e cerca, as emoções e crenças presentes e ressignificadas influenciaram o ato decisório. As narrativas de histórias de família, antigos chefes, filhos e igreja ressaltam essa influência decisiva.

Como ser individual e social ao mesmo tempo, todos os sistemas vinculados à história do sujeito afetam ou afetaram de alguma forma seu PERCEBER, SENTIR, PENSAR e AGIR (vide FIG. 2).

As análises das entrevistas revelaram que o caminhar de cada sujeito traduz um mundo individual e social ao mesmo tempo. O comportamento - ações no concreto - variam de ser para ser. Assim, pode-se aludir que usualmente estrategistas sofrem influência dos meios de interação e, em decorrência, cada um destes possui uma lente diferente para enxergar a vida e os problemas que se fazem necessário resolver (ou não). As percepções e as significações realizadas são proporcionais e frutos dessa ontogenia. Diante de uma mesma situação, as percepções dessa realidade podem ser diferentes.

E isso tem consequências diversas, como se pode aludir – o aceite de perturbações advindas do ambiente encontra a explicação aqui, pois a emoção é um fenômeno biológico que ocorre na corporalidade, uma predisposição física para que uma interação aconteça. O aceite é uma disposição emocional. Isso significa que, antes de mudar uma crença interna, em decorrência de uma percepção aceita (por exemplo, alguém falando sobre algo), deve haver a autodeliberação interna para tal. O sujeito somente será convencido se assim desejar. Há a

aceitação de uma perturbação externa pelo fato de que ela se encaixa ou encontra justificativa em alguma crença preexistente.

Nas análises das entrevistas ficou claro que os estrategistas assumem os riscos quando têm a convicção decisória, assim como, quando as informações reforçam o caminho selecionado, estas podem ser consideradas como justificativas racionais. Em suma, o indivíduo é, portanto, ser emocional que usa a razão para justificar as emoções.

A luta constante do estrategista é conciliar suas emoções e crenças com os desejos e necessidades do futuro necessário da organização.

Então, pode-se aludir, após análise de dados das entrevistas, que as crenças, por serem consideradas produções individualizadas, apesar de serem influenciadas pelos “n” domínios de interação, provavelmente refletem a certeza do sujeito de que a sua decisão está com consideráveis níveis de confiança que o desejo vai se materializar.

Por tudo que foi descrito neste subitem, foi possível identificar que os domínios de interação influenciam no comportamento dos estrategistas.

6.3.4 Pergunta da tese

Em decorrência do cumprimento dos objetivos específicos, torna-se viável responder **se** as crenças do estrategista interferem em seu comportamento no uso da informação quando eles se defrontam com situações de tomada de decisão vinculadas a riscos organizacionais?

As análises de dados das cinco entrevistas revelaram que:

Quando são concebidos, os seres humanos trazem uma estrutura biológica já impregnada de crenças e padrões dos ancestrais e a partir daí começam a escrever a sua história peculiar. Os sentimentos e expectativas dos pais desde a concepção, passando pela gravidez, as experiências de vida, a educação recebida, o sistema familiar, as ideias transmitidas pelos pais e professores, as interpretações individuais e a convivência com os amigos vão preenchendo essa folha com novas crenças, num notório devir, experienciando de forma exclusiva (vide FIG. 2). As mudanças contínuas, autodeliberadas, vão marcando nosso ser nesse caminhar.

A estrutura biológica é atuante por autoinstrução em 100% das interações com os “n” domínios durante toda nossa experiência de vida como estrutura biológica organizada. Durante todas essas experiências tem-se a formação do mundo a partir de fatores biológicos, da cognição, das vivências particulares em nível social e cultural com outros sistemas.

A circunstância de o cérebro ser uma máquina de crenças (SHERMER, 2012) atribui uma característica de que a formação das crenças é um acúmulo de ressignificados atribuídos às situações vivenciadas nas interações a partir de julgamentos e percepções. Essas crenças estão intimamente ligadas a: sistema sensorial, sistema nervoso como um todo e mente ou, de acordo com Varela (1991), estruturas cognitivas incorporadas.

As crenças podem ser entendidas como frutos dos aprendizados realizados por cada indivíduo na sua história de interações com todos os domínios de ação. As crenças nascem, se desenvolvem, se ajustam ou até mesmo se extinguem no caminho experiencial de cada ser vivo. Nas interações ontogênicas, do experienciar exclusivo de cada ser, as emoções decorrentes colaboram para a formação das crenças desse ser. Cada ser cria um mundo privado e, como tal, a realidade criada pelo sujeito é peculiar a essa ontogenia. Querer que o outro sistema enxergue com mesma lupa é negar todo esse conhecimento arraigado na Biologia do Conhecer. A bibliografia empresarial não trata desses fatores subjetivos. As pretensas verdades são pessoais. Elas espelham as crenças pessoais, formadas nesse contexto individualizado. Percepção, emoção, intenção, crenças e comportamento na forma de ação fazem parte de um caminho fisiológico, mental e físico. O comportamento está justificado nessa “ciranda” de fatores intervenientes da tomada de decisão.

As informações não mantêm a primazia na decisão. As crenças e os riscos estratégicos afetam de forma crucial a tomada de decisão, as informações podem até estar à disposição, mas a decisão usualmente já está tomada na mente do decisor, e quando as crenças vinculadas à situação não reforçam os caminhos desejados, estas informações podem ser relativizadas.

Uma decisão tipicamente terá uma dose de subjetividade. Tipicamente haverá a influência da experiência do estrategista, de suas emoções/crenças, fazendo com que a gestão subjetiva da organização seja uma realidade e necessária. Os cenários futuros impedem a clareza dos caminhos e das consequências possíveis. Os dados e informações também podem ser de alguma forma inadequados ao uso.

O contexto futuro sempre será um dos desafios do estrategista. Diante de uma situação no presente, a maneira como se interpreta a situação em si será a chave para a decisão, pois a reação não estará de acordo com a situação, mas sim no como se interpreta em relação a ela. Em uma situação futura apenas se tem a imagem desse futuro, e isso impedirá que se interprete corretamente a situação, pois a interpretação será colocada no caminho decisório.

Os riscos já imputam incerteza natural à situação envolvida na decisão estratégica, como se não bastassem os riscos da decisão equivocada. Como driblar a pretensa verdade de uma realidade que tipicamente somente é aplicável à compreensão? Dessa forma, há duas parcelas

de riscos: a inerente à situação propriamente dita e a inerente ao ato decisório do sujeito por carregar as seguintes características: a) verdade exclusiva; b) racionalidade limitada; c) significado atribuído; d) experiência peculiar do observador. Ficou claro que todos os entrevistados entendem a decisão.

Quanto ao uso da informação, as análises de dados das entrevistas permitem aludir que os estudos sobre a cognição humana, na perspectiva da Biologia do Conhecer, direcionam de maneira importante no sentido de esclarecer que o comportamento humano é decorrente de fatores emocionais, afetivos e crenças, sendo estas peças fundamentais no aumento da abrangência da disciplina de Ciência da Informação, mais especificamente no uso da informação. Esses fatores moldam a observação sobre o mundo e suas problemáticas e determinam as experiências do sujeito e suas formas de interação com o mundo estratégico dentro das organizações empresariais. A influência das emoções/crenças no uso da informação no ambiente de gestão subjetiva da organização, focada no ato decisório, fica clara perante todas as evidências geradas no atendimento a todos os objetivos específicos.

Baseando-se nessas considerações, compreende-se que o processo de tomada de decisão também é influenciado pelas emoções e crenças e, conseqüentemente, pela percepção de mundo que o indivíduo cria. O ser humano constrói um outro mundo calcado em premissas daquilo que cada um entende ser aceitável, para atender aos seus desejos.

Como tudo funciona imbricadamente, é bem provável que, frente a dilemas e decisões, já se tenha em mente a melhor opção, com base na seleção de informações que confirmem as crenças vinculadas. Aquilo que justifica ou que esteja coerente com o sistema de crenças receberá mais atenção e exercerá mais influência na decisão final. Pode-se citar que os decisores usam a informação na grande maioria das vezes, para respaldar a decisão preconcebida.

Todo esse imbricamento entre percepção, emoções, crenças e comportamento ocorre de simultaneamente, de maneira complexa, recorrente e contínua, não sendo possível sua compreensão separadamente. Os aspectos fisiológicos, físicos e mentais interagem de forma a modelar esse processo, valorizando o conceito de cognição situada e incorporada. É possível firmar que as decisões dependem criticamente das crenças dos decisores, podendo se considerar partes intrínsecas dos processos decisórios. Elas participam no controle desde a percepção até a ação propriamente dita. Como elas estão vinculadas aos valores organizacionais, pode-se afirmar que delimitam, indiretamente, a faixa de comportamento aceito por qualquer código de conduta da organização.

Ficou evidente, também, que o nível de influência das crenças independe da magnitude dos riscos organizacionais envolvidos, dependendo fortemente do fato de ser uma decisão

independente do seu porte. A atividade de uma estrutura biológica (corpo) não é determinada pela informação captada no meio ambiente (ou outro sistema qualquer), mas sim pelo modo como esse corpo experiencia a situação em questão a partir das emoções e crenças e mente (pensamentos e sentimentos).

Em relação à organização, pode-se afirmar que as crenças pessoais de seus dirigentes afetam crucialmente os valores organizacionais, que afetam os *modi operandi* interno e externo, tendo como decorrência disso todos os processos decisórios em qualquer escalão nesses domínios de interação (entre pessoas e entre organizações).

Objetivamente, a resposta à pergunta da tese é **que há interferência das crenças pessoais no ato decisório. É notório que a definição de uma decisão está muito mais ligada à emoção vivenciada e à(s) crença(s) arraigada(s) no sujeito do que a informação avaliada propriamente dita.**

6.4 Visão e sentimento de um engenheiro

Chego ao final desta pesquisa com a certeza de dever cumprido. Sou engenheiro e tenho uma mente lógica e cartesiana. Adentrar nesses conceitos aqui explorados, nada matemáticos, foi uma verdadeira epopeia pessoal de superação. Foi uma viagem do mundo óbvio e objetivo (quantitativo) onde sei transitar, para um mundo subjetivo e totalmente qualitativo. A experiência auferida nessa viagem ninguém mais me tira nesta vida. Os momentos pessoais que enfrentei nesta trajetória fizeram com que a temática de crenças pessoais fossem muito mais do que um mero item do referencial teórico. Tornou-se, isso sim, foco de estudo para uso no autoconhecimento.

Nunca vi algo tão adequado quanto a seguinte citação:

[...] quando, em nosso ser social, chegarmos a duvidar de nossa profundamente arraigada convicção de que nossas inabaláveis e “eternas” certezas são verdades absolutas (verdades inobjetáveis sobre as quais já não se reflete), aí então começaremos a nos desvencilhar dos poderosíssimos laços que a armadilha da “verdade objetiva e real” tece. Desumana armadilha esta, pois nos leva a negar outros seres humanos como legítimos possuidores de “verdades” tão válidas como as nossas (MATURANA; VARELA, 1995, p. 25).

6.5 Limitações

Esta pesquisa buscou investigar aspectos subjetivos da influência das crenças pessoais no ato decisório. Não se considerou a cultura organizacional, sendo esta obviamente influenciadora das decisões. Outra limitação foi a amostragem tomada nas entrevistas.

Neste estudo com tão escassa bibliografia encadeando as temáticas exploradas no referencial teórico, foi muito difícil construir um questionário que permitisse adentrar nos fatores subjetivos que comandam o ser do estrategista. Os comportamentos desses profissionais de alto escalão são intuitivos e inconscientes e vinculados a técnicas estruturadas, enquanto a realidade identificada nesta tese é de que a gestão subjetiva é tão ou mais crucial para os desígnios da organização.

6.6 Sugestões para novas pesquisas

Para pesquisas futuras sugere-se, no âmbito da Ciência da Informação:

- a) No uso da informação, quando um estrategista decide, as crenças desse sujeito podem ser compreendidas como lentes através das quais ele vê o mundo. Os valores pessoais e os organizacionais podem ser entendidos como aquilo que orienta, que dá direção e/ou permissão para agir no mundo. A sugestão está em identificar: como os valores pessoais afetam as decisões no uso da informação? Qual o imbricamento entre valores e crenças? E se acrescentarmos desejos nesse meio, como fica?
- b) É imperativo aprofundar o olhar sobre esses decisores como sujeitos que possuem histórias de vida, valores e crenças que precisam, ainda, ser compreendidos para que as ações de gestão da informação e do conhecimento sejam mais efetivas. A questão é: identificar as crenças vigentes e prevalentes dos decisores estudados, de forma a fornecer insumos para ressignificação e, dessa forma, possibilitar o crescimento da organização.
- c) Estudar até que ponto a informação mediada, tempestiva e exata é utilizada efetivamente pelo decisor, considerando-se que a informação pode não reforçar as crenças existentes. Qual o efetivo uso da informação?

7. REFERÊNCIAS

- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – **NBR ISO 31010:2018**. Gestão de riscos: técnicas para o processo de avaliação de riscos, Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2018
- ALVES, A.J. Planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Caderno de Pesquisa**, São Paulo, 1991.
- ANDRADE, A.V.; NADAES, A.D. Necessidade, busca e uso da informação: um olhar voltado para a monitoração ambiental. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 14, n. 19, 2001.
- ANDRETTA, L.; OLIVEIRA, M.S. **Manual prático de terapia cognitivo-comportamental**. Casa do Psicólogo, 2011
- ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H.I. **Strategic change**. New York: John Wiley e Sons, n. 8, 1999.
- ARAÚJO, C.A.Á. **O que é Ciência da Informação?** Inf Inf, Londrina, v. 19, n. 1, p. 01-30, 2014. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/viewFile/15958/14205>> Acesso em: jun/2020.
- ARAÚJO, C.A.Á. **O que é Ciência da Informação**. Belo Horizonte: KMA, 2018. Disponível em: http://casal.eci.ufmg.br/?Produ%E7%E3o_cient%EDfica. Acesso em: agosto de 2020.
- ARAÚJO, E.P.O. **Comportamento informacional em processos decisórios estratégicos: dimensão simbólica do uso da informação**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Belo Horizonte: UFMG, 2017. 360 f.
- ÁVILA-MARTINEZ, D.; GRÁCIO, M.C.C.; ALVES, M.A. **Informação, conhecimento e modelos**. Coleção CLE - 78; Campinas – UNICAMP, 2017.
- BAPTISTA, S.G.; CUNHA, M.B. **Estudo de usuários: visão global dos métodos de coleta de dados**. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 12, n. 2, p. 168-184, maio/ago., 2007. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/48>. Acesso em: 30 ago. 2019.
- BARBERO, E.R. **Formação de estratégias: uma contribuição através de um modelo multidimensional**. Tese (Doutorado em Administração) - USP, São Paulo, 2008. 243 f.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, LDA, 2006.
- BARKLEY, R. **Defining behavioral inhibition, self-control, and executive functions**. ADHD and the nature of self-control. New York: Guilford 1997, p. 47-64.
- BARKLEY, R. **A theory of ADHD: inhibition, executive functions, self-control, and time**. Attention-deficit hyperactivity disorder: a handbook for diagnosis and treatment. New York: Guilford, 1998, p. 225-61.

BARON, R.A.; SHANE, S.A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BARRADAS, L.S.M. **Introdução ao modelo cognitivo**. Março, 2012. Disponível em: <https://psicologado.com.br/abordagens/psicologia-cognitiva/introducao-ao-modelo-cognitivo>. Acesso em: 1º/03/2020

BARROS, F.M.M. **Protagonismo nas práticas informacionais de mães de crianças alérgicas**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016, 186 f.

BATESON, G. **Steps to an ecology of mind**. 1. ed., New York: University of Chicago Press, 1972. 542 p.

BAUMAN, Z. **A face humana da Sociologia**. São Paulo: Cultrix, 1973. 15-62 p.

BAZELEY, P.; JACKSON, K. **Qualitative data analysis with NVivo**. 2. ed., Los Angeles, CA: SAGE, 2013.

BECHARA, A.; DAMASIO, A.R. The somatic marker hypothesis: A neural theory of economic decision. **Games and Economic Behavior**, v. 52, p. 336–372, 2005.

BECK, A.T. **Change how you feel by changing the way you think**. New York: Guilford Press, 1995.

BECK, A.T.; CLARK, D.A.; ALFORD, B.A. **Scientific Foundations of cognitive theory and therapy of depression**. New York: Wiley, 1999.

BECK, A.T. **Cognitive therapy and the emotional disorders**. New York: International Universities Press. 1976.

BECK, A.T. *et al.* **Cognitive therapy of substance abuse**. New York: Guilford. 1993.

BECK A.T. *et al.* **Terapia cognitiva da depressão**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

BECK, A.T. Thinking and depression: Theory and therapy. **Archives of General Psychiatry**, v. 10, p. 561-571. 1964.

BECK, J. **Terapia cognitiva para desafios clínicos: o que fazer quando o básico não funciona**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

BECK, J. **Terapia cognitivo-comportamental: teoria e prática**. 2. ed., Porto Alegre: Artmed, 2013.

BEN-AMAR, V.; BOUJENOUI, A.; ZEGHAL, D. The relationship between corporate strategy and enterprise risk management: Evidence Canada, **Journal of Management and Strategie**, v. 5, n. 1, 2014. Disponível em: <http://sciedu.ca/journal/index.php/jms/article/view/4234/2426>. Acesso em: 27 abr. 2014.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 4. ed., 1997.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.

BERNSTEIN, P.L. **Desafio aos deuses: a fascinante história do risco**. 22. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

BERTALANFFY, L.V. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1968.

BEZ, A.S. **Conciliação de metas, relevância e reestruturação cognitiva de crenças intermediárias**. Tese (Doutorado em Ciências da Linguagem) - Unisul, SC, 2016.

BEZ, A.S. **Modificação de crenças e modelação proativa de metas: perspectivas de interface**, v. 38, n. 65, p. 218-232, 2013. Disponível em: <http://online.unisc.br/seer/index.php/signo>. Acesso em: fev/2020.

BONI, V.; QUARESMA, S.J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BORGES, M.E.N. A abordagem contemporânea sobre a cognição humana e as contribuições para os estudos de usuários da informação. **CADERNOS BAD 2**, p.74-81 2005. Disponível em: <[http: https://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/view/815](https://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/view/815)>. Acesso em: 25 abr. 2020.

BORGES, M.E.N. **A informação e o conhecimento na biologia do conhecer: uma abordagem cognitiva para os estudos sobre inteligência empresarial**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - UFMG, Belo Horizonte, 2002, 165 f.

BORGES, M.E.N. *et al.* A Ciência da Informação discutida à luz das teorias cognitivas: estudos atuais e perspectivas para a área. **CADERNOS BAD 2**, 2004.

BORGES, M.E.N.; VENÂNCIO, L.S. Cognição situada: fundamentos e relações com a Ciência da Informação. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciências da Informação**, Florianópolis, n. 22, 2006.

BRASIL. **Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde – CNES**. Disponível em: <http://cnes.datasus.gov.br/pages/estabelecimentos>. Acesso em: 21 setembro 2020.

BUCKLAND, M.K. Information as a thing. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 42, n. 5, p. 351-360, jun. 1991.

CALDWELL, J.E. A framework for board oversight of enterprise risk. **Canadian Institute of Chartered Accountants**, 2012.

CAPRA, F. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2002.

CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. 5. ed., São Paulo: Cultrix, 1996. 256 p.

CAPRA, F.; LUISI, P.L. **A visão sistêmica da vida: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas**. 1. ed., São Paulo: Cultrix, 2014.

CAPRA, F. **O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente**. São Paulo: Cultrix, 1982.

CAPURRO, R.; HJORLAND, B. O conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 1, p. 148-207, jan/abr., 2007.

CARDOSO, L.; PEREIRA, E. Teoria do caos e gestão da informação: uma integração na complexidade dos negócios e dos sistemas de informação. **Transinformação**, Campinas, v. 17, n. 3, p. 221-233, set./dez., 2005.

CATALDO NETO, A. (Orgs.). **Psiquiatria para estudantes de Medicina**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003, p. 794-800.

CHAPMAN, J.; FERFOLJA, T. Fatal flaws: The acquisition of imperfect mental models and their use in hazardous situations. **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, p. 398-409, 2001. 10.1108/EUM00000000006087.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2. ed., 2005.

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003. 426 p.

CHOO, C.W. **Managers as information users, Information management for intelligent organization: the art of scanning the environment**. 2. ed., England: ASIS, 1998.

CLANCEY, W.J. **Situated cognition: On human knowledge and computer representation**. 1. ed., New York: Cambridge University Press, 1997. 428 p.

CLARK, A. The extended mind. In: CHALMERS, D.J. **Philosophy of mind: classical and contemporary readings**. New York: Oxford University Press, 2002, p. 643-651. Disponível em: <<http://consc.net/papers/extended.html>> Acesso em: 31 outubro 2019.

COSO - THE COMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS. **Enterprise risks management framework**. 2017. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>>. Acesso em: dez. 2019.

COSTA, L.F. *et al.* (Re)visitando os estudos de usuário: entre a “tradição” e o “alternativo”. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**, v. 10, n. 4, ago., 2009. Disponível em: <<http://www.dgz.org.br/ago09>> Acesso em: 19 abril 2020.

CRONIN, B.; DAVENPORT, E. **Elements of information management**. New Jersey: Scarecrow Press, 1991.

CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos**, São Paulo, FIPECAFI, v. 10, n. 18, 1998.

DAMASIO, A. **A estranha ordem das coisas: as origens biológicas dos sentimentos e da cultura**. Tradução: Laura Teixeira Motta. 1. ed., São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

DAMASIO, A. **Em busca de Espinosa: prazer e dor na busca dos sentimentos**. Companhia das Letras, 2004.

DAMASIO, A. **E o cérebro criou o homem**. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 2011.

DAMASIO, A. **O cérebro continua a ser um mistério?** Palestra Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=QFPhUNAd6Qk&feature=youtu.be>. Acesso em: out., 2019.

DAMASIO, A. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Cia das Letras, 1994.

DAMASIO, A. **O mistério da consciência: do corpo e das emoções ao conhecimento de si**. São Paulo: Schwarcz. 1999.

DAMASIO, A.R. The somatic marker hypothesis and the possible functions of the prefrontal cortex. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, v. 351, n. 1346, p. 1413-1420, 1996.

DATTILIO, F.M. Reestruturação de esquemas familiares. **Revista Brasileira de Terapia Cognitiva**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, jun. 2006. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-56872006000100003. Acesso em: fev., 2020.

DAVENPORT, T. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate cultures**. Addison-Wesley, Reading, MA, 1982.

DERVIN, B. An overview of sense-making research: concepts, methods and results to date. *In: INTERNATIONAL COMMUNICATION ASSOCIATION ANNUAL MEETING*. Dallas, TX. **Anais...**, 1983.

DERVIN, B. From the mind's eye of the user: the sense-making qualitative-quantitative methodology. *In: GLAZIER, J.D.; POWELL, R.R. Qualitative research in information management*. New York: Libraries Unlimited, 1992.

DERVIN, B. User as research inventions: How research categories perpetuate inequality. **Journal of Communications**, v. 39, n. 3, p. 216-232, 1989.

DOBAY, E.S. **Complexidade e tomada de decisão**. Universidade de São Paulo, Instituto de Física, 2014.

DRUCKER, P. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. 2. ed., São Paulo: Futura, 1997.

DRUCKER, P. **Post-capitalist society**. Butterworth Heinemann, Oxford, 1993.

DRYDEN, W.; STILL, A.W. When did a psychologist last discuss "chagrin"?: America's continuing moral project. **History of the Human Sciences**, v. 12, n. 93, p. 110, 1999.

DUARTE, A.B.S. Mediação da informação e estudos de usuários: interrelações. **CID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 3, n. 1, p. 70-86, jan./jun., 2012.

EDELMAN, G.M. **Biologie de la conscience**. Paris: Éditions Odile Jacob, 2000.

EDWARDS, W.; FASOLO, B. Decision technology. **Annual Revue of Psychology** Harvard University, [s.v.], p. 581-606, 2001.

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

ELBANNA, H.A. Strategic decision process perspectives. **International Journal of Management Rewiews**, v. 8, n. 1, p.1-20, 2006.

ELLIS, A.; LYNN, S.J.; DAVID, D. **Rational and irrational beliefs: Research, theory, and clinical practice**. Oxford University Press, 2010

ELSTER, J. **Reason and rationality**. New Jersey: Princeton University Press, 2009.

EMBLEMSVÅG, J.; KJØLSTAD, L.E. Strategic risk analysis: a field version. Inglaterra: **Management Decision**, v. 40, n. 9, p. 842-852, 2002.

FERREIRA, S.M. Novos paradigmas e novos usuários de informação. **Ciência da Informação**, v. 25, n. 2. 1996.

FIGUEIREDO, N. **Paradigmas modernos da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: APB, cap. 1, p. 11-54, 1999.

FIGUEIREDO, S.; MOURA, H. A utilização dos métodos quantitativos na contabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, 2001.

FLANAGAN, J.C. The critical incident technique. **Psychological Bulletin**, v. 51, n. 4, p. 327-358, 1954.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Guia para gestão de excelência**. Ebook nº 40. 2018. Disponível em: www.fnq.org.br. Acesso em: setembro de 2020.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Guia para gestão de risco**. Ebook nº 4. 2016. Disponível em: <https://fnq.org.br/comunidade/e-book-4-gestao-de-risco/>. Acesso em: fev. 2020.

FORGAS, J.P. Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). **Psychological Bulletin**, v. 23, p. 1100-1110, 1995.

FRANCO, M.M.S. **A influência das emoções, sentimentos e gênero na tomada de decisão de empreendedores**. Dissertação (Mestrado em Administração) - FACCAMP, 2014.

FRANCO, M.; SANCHEZ, C. Influence of emotions on decision-making. **International Journal of Business and Social Research**, v. 6, Issue 01, 2016.

- FURNHAM, A.; GUNTER, B. **Corporate Assessment**. Routledge, London, 1993.
- GALTON, F. **Inquiries into human faculty and its development**. London: J.M. Dent&Co., 1883.
- GARCIA, L.A. É melhor ter um mau plano do que não ter nenhum. **Revista da ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing**, set/out. 2012.
- GASQUE, K.C.G. D.; COSTA, S.M.S.C. Comportamento dos professores da educação básica na busca da informação para formação continuada. **Revista Ciência da Informação**, v. 32, n. 3, Brasília, set.-dez., 2003.
- GRAUNT, J. **Natural and political observations made upon the bills of mortality**. 2. ed., London: John Martin & James Allestry, 1662.
- GREMLER, D. The critical incident technique in service research. **Journal of Service Research**, v. 7, pp. 65-89, Aug. 2004.
- GUERRA, E.M. Cognição incorporada: refletindo sobre a singularidade da condição sensório-motora no desenvolvimento humano. **Ciências & Cognição**, v. 19, n. 2, p. 193-206, 2014. Disponível em: <<http://www.cienciasecognicao.org>. Acesso em: set., 2019.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- HAMMOND, S.J.; KEENEY, R.; RAIFFA, H. **Armadilhas ocultas na tomada de decisão, na tomada de decisão**. Harvard Business Review Series, pp. 84-92, 2006.
- HARRISON, E.F.; PELLETIER, M.A. The essence of management decision. **Management Decision**, [S.I.], v. 38, n. 7, p. 462-469, 2000.
- HARRISON, E.F. **The managerial decision process**. 5. ed., Boston, MA: Houghton Mifflin, 1999.
- HASELAGER, W.F.G. Auto-organização e comportamento comum: opções e problemas. *In*: SOUZA, G.M.; LOFFREDO D'OTTAVIANO, I.M; GONZALEZ, M.E.Q. (orgs.). **Auto-organização: estudos interdisciplinares**. Coleção CLE, v. 38, p. 213-235, 2004.
- HASTIE, R. **Problems for judgment and decision making**. Annual Review of Psychology, v. 52, p. 653-683, 2001.
- HENRIQUE, L.C.J. **Inovação e informação**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Belo Horizonte: UFMG, 2006, 225 f..
- HENRIQUES, R. Comportamento racional e formação de crenças em Keynes. **Revista Brasileira de Economia**. [online], v. 54, n. 3, 2000.
- HICKSON, D.J. *et al.* **Top decisions: strategic decision-making in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

IMMIG, C.F. **Informação para prática docente: o comportamento informacional dos professores de ensino fundamental da Escola Municipal Selvino Ritter do município de Estância Velha-RS.** Porto Alegre: URGS, 2007, p. 69. Disponível em: <<http://www.geocities.ws/cassioimmig/TCC/tcc.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2019.

KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**, 1. ed., Objetiva, 2012.

KAHNEMAN, D.; SNELL, J. Predicting a changing taste: Do people know what they like? **Journal of Behavioral Decision Making**, v. 5, n. 3, 1992.

KEYNES, J.M. **The general theory of employment, interest and money.** New York: HBJ Book, 1964.

KNAPP, P.; BECK, A.T. Fundamentos, modelos conceituais, aplicações e pesquisa da terapia cognitiva. **Revista Brasileira de Psiquiatria (Supl II)**, p. 30, 2008.

KNAPP, P. (org.) **Terapia cognitivo-comportamental na prática psiquiátrica.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

KOBLITZ, A. Simon e racionalidade limitada. **Economia e Desenvolvimento**, Recife (PE), v. 7, n. 2, 2008.

KRISTENSEN, C.H.; NUNES, M.L.T.; DUARTE, A.L.C. Esquemas desadaptativos: revisão sistemática qualitativa. **Revista Brasileira de Terapias Cognitivas**, v. 4, n. 1, 2008.

KUHLTHAU, C.C. Inside the search process: Information seeking from the user's perspective. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 42, n. 5, p. 361-371, 1991.

KUHLTHAU, C.C. **Seeking meaning: a process approach to library and information services.** Norwood, NJ: Ablex, 1993.

KUHN, T.S. **A estrutura das revoluções científicas.** 5. ed., São Paulo: Perspectiva, 2000.

LAJILI, K.; ZÉGHAL, D. A content analysis of risk management disclosures. Canadá: Canadian Annual Reports, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 22, n. 2, p. 125-142, 2005. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1936-4490.2005.tb00714.x>. Acesso em: set., 2019.

LAZARUS, R.S. **Emotion & adaptation.** New York: Oxford University Press, 1991.

LAZARUS, R.S. Thoughts on the relations between emotion and cognition. **American Psychologist**, v. 37, n. 9, p. 1019-1024, 1982.

LE COADIC, Y.F. **A Ciência da Informação.** Brasília, DF: Briquet de Lemos, 1996. 119 p.

LEITÃO, P.C.C. **Informação, concorrência e processo decisório em instituições de ensino superior: um estudo sob o enfoque do sense-making organizacional.** Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - UFMG, Belo Horizonte, 2010. 180 f.

LEITÃO, P.C.C.; NASSIF, M.E. Decisões estratégicas e informação: sensemaking organizacional como abordagem alternativa. **Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 136-157. jan.-jun., 2009.

LIMA, F.J.G. A relevância das emoções nos processos decisórios e o mito da racionalidade pura a partir da neurociência de António Damásio. **Revista Intuitio**, v. 7, n. 2, 2014.

LINDBLOM, L. The science of muddling through. **Public Administration Review**, Primavera, v. 19, p. 78-88, 1959.

LINKOV, I. *et al.* Using our brains to develop better policy. **Risk Analysis**, v. 32, n. 3, 2012.

LIPTON, B.H. **A biologia da crença ciência e espiritualidade na mesma sintonia**: o poder da consciência sobre a matéria e os milagres. São Paulo, Butterfly, 2007.

LUZ, A.M. **Conhecimento e justificação**: problemas de epistemologia contemporânea. 1. ed., Pelotas: NEPFil online, 2013.

MACHLUP, F.; MANSFIELD, U. (Ed.). **The study of infomation**: Interdisciplinary messages. New York: Wiley, 1983.

MACMULLIN, S.E.; TAYLOR, R.S. Problem dimensions and information traits. **Information Society**, v. 3, n. 1, 1984.

MACULAN, B.C.M.S. **Manual de normalização**: padronização de documentos acadêmicos do NITEG/UFMG e do PPGCI/UFMG. 2. ed. atual. e rev. BH: UFMG, 2011. E-book. ISBN 978-85-914076-0-6. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/normalizacao>> Acesso em: 06 set., 2019.

MAGRO, M.C. **Linguajado o linguajar da biologia a linguagem**. Tese (Doutorado em Linguística) - UNICAMP, Instituto de Estudos da Linguagem, Campinas, 1999. 287 p..

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATHESON, D.; MATHESON, J.E. **The smart organization**: creating value through strategic R&D. Boston: Harvard Bussiness Scholl Press, 1998.

MATURANA, H. Biologia da autoconsciência. *In*: GRACIANO, V.; MAGRO, C.; VAZ, N. (org.). *A ontologia da realidade*. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MATURANA, H. Biología del fenómeno social. *In*: MATURANA, H.R. **Desde la biología a la psicología**. 4. ed., Santiago: Editorial Universitaria, 2006, p. 69-83.

MATURANA, H. **Ciência, cognição e vida cotidiana**. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

MATURANA, H. **Emoções e linguagem na educação e na política**. (1998). 1., ed. Belo Horizonte: UFMG, 2002. 98 p.

MATURANA, H.; VARELA, F. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas do entendimento humano.** (1984). 8. ed. [s.l.]: Palas Athena, 1995. 288 p.

MCGEE, J.V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica.** 12. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEIRELES, M.; SANCHES, C. **Processo de tomada de decisões gerenciais multicritério subordinadas à vantagem competitiva.** FACCAMP, 2009.

MINTZBERG, H.; JOSEPH, L.; BRUCE, A. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The strategy process: Concepts, contexts and cases.** 2. ed., Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The structure of unstructured decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 246-75, 1976.

MOHAJER, S. **The little book of stupidity – How we lie to ourselves and don't believe others,** CreateSpace, 2015

MORAES, G.D.A.; TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO FILHO, E. A tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 1, n. 1, p. 27-43, 2004.

MORAES, M.F.V. **Crenças e o processo decisório de empreendedores de negócios de impacto social: uma abordagem sob a perspectiva da Biologia do Conhecer.** Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - UFMG, Belo Horizonte, 2021, 364 f.

MOREIRA, A.F.; OTO, B. Bases para um referencial teórico sobre o fenômeno da cognição. **Revista Ensaio**, Belo Horizonte, v. 08, n. 01, p. 32-54, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, M.; HENRION, M. **Uncertainty: A guide to dealing with uncertainty in quantitative risk and policy analysis.** Cambridge University Press, 1990.

MORITZ, G.O. *et al.* A prospecção de cenários e as decisões de longo alcance nas organizações: relato de experiência. *In: ANPAD, XXV SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA*, Brasília, **Anais...**, 2008.

MORRIS, R.C.T. Toward a user-centered information service. **Journal of the American Society for Information Science**, v, 45 (issue 1), 1994.

NASCIMENTO, N.M.; VITORIANO, M.C.C.P. Comportamento informacional nas organizações: a busca e o uso de informações no processo de avaliação documental. **Ágora**, Florianópolis, v. 27, n. 54, p. 126-157, 2017.

NASSIF, M.E. Crença e tomada de decisão: perspectiva de análise do comportamento gerencial para o estudo de uso de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 48 n. 2, p. 17-24, maio-ago., 2019.

NASSIF, M.E. Informação, crença e decisão: perspectiva de pesquisa de um vértice do comportamento gerencial. **Palavra Chave**, La Plata, v. 7, n. 1, p. e039. ISSN 1853-9912, 2017.

NASSIF, M.E. O decisor como usuário da informação: relações entre a gestão da informação e do conhecimento, cognição e perspectivas futuras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. especial, p. 163-172, 2013. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acesso em: set., 2019.

NASSIF, M.E.; PAULA, C.P.A.; CRIVELLARI, H.M.T. Estudos sobre "gestão da informação e do conhecimento" e "trabalho" no PPGCI: origens, trajetória e perspectivas futuras, **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, número especial, p.102-129, jan-mar. 2019

NOË, A. **Action of perception**. Cambridge, MA: MIT Press, 2004. Disponível em: <http://www.alvanoe.com/action-in-perception>. Acesso em: 02 nov 2020.

NORMAN, D.A. **Emotional design: Why we love (or hate) everyday things**. The Perseus Books Group, 2004.

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 13. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, L.F.F. **Gestão de riscos estratégicos: Action research numa organização de tecnologias de informação**. Dissertação (Mestrado em Administração) - School of Economics & Management, Portugal, 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.5/6239>>. Acesso em: setembro de 2020.

OLIVEIRA, M.M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 2. ed., Petrópolis: Vozes, 2007.

ONA - ORGANIZAÇÃO NACIONAL DE ACREDITAÇÃO. 2018. Disponível em: <https://www.ona.org.br/mapa-de-acreditacoes>. Acesso em: 21 set 2020.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**. 3. ed., São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PEREIRA, F.C.M. **Comportamento informacional na tomada de decisão: proposta de modelo integrativo**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - UFMG, ECI, Belo Horizonte, 2011. 231 f.

PESCE, L. Visão educacional ecossistêmica: uma contribuição a partir de Maturana e Varela. **Revista da APG–PUC/SP**, ano IX, n. 23, pp. 141-154, 2000.

PIRES, J.C.S.; MACEDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, fev. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 06 de fevereiro de 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005>.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

RANGÉ, B. Por que sou terapeuta cognitivo comportamental. *In*: BANACO, R.A. **Sobre comportamento e cognição**. Questionando e ampliando a teoria e as intervenções clínicas em outros contextos, v. 6, Santo André-SP: ESETec, 2001.

RAMALHO, F.A. Produção sobre necessidade de informação: em foco. **Informação & Sociedade: Estudos**. João Pessoa, v. 22, n. especial, p. 101-120, 2012.

RAZALI, A.R.; TAHIR, I.M. Review of the literature on Enterprise Risk Management. **Business Management Dynamics**, v. 1, n. 5, p. 8-16, 2011.

RIBEIRO, L. *et al.* Técnica de incidente crítico e seu uso na Enfermagem: revisão integrativa da literatura. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 65, n. 1, pp. 162-171, jan.-fev., 2012.

ROBBINS, S.P.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed., São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

RUIZ, A.B. **The contributions of Humberto Maturana to the sciences of complexity and psychology**. Disponível em: <<http://www.inteco.cl/contrib/contrib5.htm>> Acesso em: set. 2019.

RUSSO, J.E.; SCHOEMAKER, P.J.H. **Tomada de decisões: armadilhas**. São Paulo: Saraiva, 1993.

SANTAELLA, L. **Cultura e artes do pós-humano: da cultura das mídias à cibercultura**. São Paulo: Paulus, 2003.

SANZ CASADO, E. **Manual de estudos de usuário**. Madrid: Fundación Germán Sanches Ruipérez, 1994.

SARACEVIC, T. Information science. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 50, n. 12, p. 1051-1063, 1999.

SAVOLAINEN, R.; TUOMINEN, K.; TALJA, S. The social constructionist viewpoint of information practices. *In*: FISHER, K.E.; ERDELEZ, S.; McKECHNIE, L. **Theories of information behaviour**. Medford: Information Today INC., 2005, p. 328-333.

SCHEIN, E.H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3, 1984.

SCHEIN, E.H; CALLAGHAN, D. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: J Olympio, 2001. 191 p.

SCHWARTZ, S.H. Studying values: Personal adventure, future directions. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 42, n. 2, p. 307-319, Mar. 2011.

SEIF, A.D. **Avaliação da internalização do conceito de gestão de riscos no processo de tomada de decisão**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Belo Horizonte: PUC, 2008. 111 f.

SERRA, A.M.; SILVA, C.J. Terapias cognitiva e cognitive-comportamental em dependência química. **Revista Brasileira de Psiquiatria**, v. 6 (supl. 1), 2004.

SERRA, A.M. **Terapias cognitivas**. Apostila do curso de especialização em Terapia Cognitiva. Associação Brasileira de Psicoterapia Cognitiva (ABPC). São Paulo: ITC, 2006.

SHERMER, M. **Cérebro & crença**. São Paulo: JSN, 2012.

SILVA, A.M. Ciência da Informação e comportamento informacional: enquadramento epistemológico do estudo das necessidades de busca, seleção e uso. **Prisma.com**, n. 21, 2013.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevista, textos e interações**. 3. ed., Porto Alegre: Artmed, 2009. 369 p.

SIMONETTO, E.O.; LOBLER, M. L.; PEREIRA, B.A.D. Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo. **Revista de Administração**, Santa Maria, UFSM, v. 3, n. 2, p. 260-268, maio-ago., 2010.

SIMON, H.A. A behavioral model of rational choice. **Quarterly Journal of Economics**, v. 69, p. 99-118, 1955.

SIMON, H.A. **Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations**. NY: Simon & Schuster, 1965.

SIMON, H.A. From substantive to procedural rationality. *In*: LATSIS, S. **Method and appraisal in economics**. Cambridge: Cambridge University Press, 1976.

SIMON, H.A. **Models of man**. Nova York, John Wiley, 1957.

SIMON, H.A. **The new science of management decision**. New York: Harper and Brothers Publishers, 1960.

SIMONS, R.H.; THOMPSON, B.M. Strategic determinants: The contexto of managerial decision making. **Jornal of Managerial Psychology [S.I.]**, v. 13, n. 1/2, p.7-12, 1998.

SLYWOTZKY, A.J.; DRZIK, J. Countering the biggest risk of all. **Harvard Business Review**, p. 78-88, 2005.

SLYWOTZKY, A.J.; WEBER, K. **Do risco à oportunidade: as 7 estratégias para transformar ameaças em fatores de crescimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SMIT, J.W.; BARRETO, A. A Ciência da Informação: base conceitual para a formação do profissional. *In*: VALENTIN, M.L. (Org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002.

SMIT, J.W. Informação & Informação. **Arquivologia/Biblioteconomia: interfaces das Ciências da Informação**, Londrina, v. 8, n. 2, 2003. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1713/1464>> Acesso em: 07 novembro 2019.

SOLINO, A.S.; EL-AOUAR, W.A. O processo de tomada de decisões estratégicas: entre a intuição e a racionalidade. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 3, jul.-set., 2001.

SPEZIO, M.; ADOLPHS, R. Emotion, cognition, and beliefs findings from cognitive neuroscience. *In*: BAYNE, T.; FERNÁNDEZ, J. **Desilusions and self-deception: affective and motivacional influences on belief formation**. Macquarie Monographs in Cognitive Science. NY: Psychology Press, 2009, p. 87-106.

SPIEGEL, T.; CAULLIRAUX, H.M. Efeitos da experiência no processo decisório: uma investigação a partir dos elementos da cognição. **Ciências & Cognição**, v. 21, n. 1, p. 074-099, 2016.

SPIEGEL, T. **Contribuições das ciências cognitivas à gestão de operações: análise do impacto da experiência nas decisões do gestor de operações**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - PEP/UFRJ, Rio de Janeiro, 2013.

STEPHEN, P.R.; COULTER, M. **Administração**. 5. ed., Prentice: Hall Interamericana, 1996.

SZENTAGOTAI, A.; JONES, J. The behavioral consequences of irrational beliefs, rational and irrational beliefs: Research, theory, and clinical practice. *In*: ELLIS, A. (org.). **The Behavioral Consequences of Irrational Beliefs**. Oxford University Press, Part II, cap. 5, 2010.

TAYLOR, A.; FARRELL, S. Information management in context. **Aslib Proceedings**, v. 44, n. 9, p. 319-322, 1992.

TAYLOR, R.S. Information Use Environments. *In*: DERVIN, B.; VOIGT, M. **Progress in Communication Sciences**. Norwood, NJ: ALEX, n. 10, p. 217-255, 1991.

TAYLOR, R.S. **Value-added processes in information systems**. Norwood: Ablex Publishing, 1986.

TERUEL, A.G. **Los estudios de necesidades y usos de la información: fundamentos e perspectivas actuales**. Gijón: Ediciones Trea, 2005. 181 p.

ULLIAN, J.S.; QUINE, W.V. **The web of belief**, McGraw-Hill Humanities/Social, 1978. 147 p.

USHER, M. *et al.* Dynamics of decision-making: from evidence accumulation to preference and belief. **Frontiers in Psychology**, v. 4, n. 758, p. 758, Oct. 2013. Disponível em: www.frontiersin.org. Acesso em: outubro de 2020.

VARELA, F.J.; THOMPSON, E.; ROSCH, E. **The embodied mind: Cognitive science and human experience**. Cambridge: MIT Press, 1993. 308 p.

VASCONCELLOS, M.J.E. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**. 9. ed., Campinas: Papirus, 2010. 269 p.

VENÂNCIO, L.; NASSIF, M.E. O comportamento de busca de informação sob o enfoque da cognição situada: um estudo empírico qualitativo. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 1, p. 95-106, jan.-abr. 2008.

VENÂNCIO, L.S. **O caminhar faz a trilha: o comportamento de busca de informação sob o enfoque da cognição situada**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Belo Horizonte: UFMG - Escola de Ciência da Informação, 2007. 117 f.

VIEIRA, T.M.; PIRES, A.C.; OLIVEIRA, C.I. A terapia cognitiva de Aaron Beck como reflexividade na alta modernidade: uma sociologia do conhecimento. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 4, pp. 637-645, out-dez, 2009.

VYGOTSKY, L.S. **Pensamento e linguagem**. Tradução de Jéferson Luiz Camargo; revisão técnica José Cipolla Neto. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

WEICK, K.E. **Sensemaking in organizations**. Book Reviews Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995. 231 pp.

WILSON, T.D. Human information behavior. **Special Issue on Information Science Research**, v. 3, n. 2, 2000.

WILSON, T.D. On user studies and information needs. **Journal of Documentation**, v. 37, n. 1, p. 3-15, 1981.

WOODRUFF, R.; ERNEST, R.; JENKINS, R. Modeling consumer satisfaction processes using experience: Based norms. **Journal of Marketing Research**, v. 20/3, p. 296–304, 1983.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZAKAY, D.; TSAL, Y. O impacto do uso de estratégias forçadas de tomada de decisão na confiança pós-decisória. **Journal Behavioral Decision Making**, v. 6, ed. 1, 1993.

ZHAO, J. The effects of induced positive and negative emotions on risky decision making. *In*: 28 ANNUAL PSYCHOLOGICAL SOCIETY OF IRELAND STUDENT CONGRESS IRELAND. Department of Psychology, American College Dublin. **Anais...**, Dublin, 2006.

ZUGMAN, S. **Erros cognitivos comuns**. 2005. Disponível em: http://www.ictc.com.br/arquivos/erros_cognitivos_comuns.pdf. Acesso em: 10 dez. 2019.

APÊNDICES

Apêndice A – Instrumento de Coleta de Dados

Fase 1: dados demográficos

Fase 2: Perguntas sobre o perfil do estrategista

Fase 3: Perguntas vinculadas ao uso da informação no ato decisório

Fase 4: Incidente crítico

FASE 1 - DADOS DEMOGRÁFICOS

As perguntas citadas aqui consideram que os requisitos para a seleção da organização e o estrategista estão atendidos.

Endereço de *e-mail*: _____@_____

Nome da organização: _____

Nome do entrevistado: _____

1. Formação básica

() Medicina () Administração () Economia () Outra: _____

Quando? Se Medicina, Qual especialidade: _____

2. Formação Pós-graduação

() MBA/Especialização () Mestrado () Doutorado () Outra: _____

2 Fale de sua experiência no setor saúde

FASE 2: PERGUNTAS SOBRE O PERFIL DO ESTRATEGISTA

5. História pessoal. Considere sua história desde a infância:

- O que fez você ser quem é hoje – fale de aspectos de sua personalidade.
- Qual(is) aspecto(s) você mais valoriza?

6. O que você considera como verdades absolutas na sua função atual?

a. Você justifica suas ações por elas?

7. Fale de sua experiência em gestão empresarial na saúde:

- a. Qual a motivação para estar aqui nesta função?
- b. O que o(a) levou à gestão?

8. Você acha que o seu passado influencia o que você é hoje?

a. O quê dessa pessoa que foi você no passado permanece na pessoa que você é hoje?

9. Partindo do pressuposto de que você teve personagens na sua infância que o(a) inspiraram/ cuidaram (p.e., os pais e/ou avós e/ou irmãos mais velhos), relate:

a. De todos esses personagens que conviveram com você, qual foi o mais importante?

- b. Fale sobre as características positivas mais marcantes desse personagem. Por que ele foi importante?
 - c. E as coisas complicadas que você aprendeu/herdou desses personagens?
 - d. E com os outros personagens? Você aprendeu alguma coisa? Como e o que você aprendeu?
10. O que você aprendeu com seus antigos chefes? Cite alguns poucos aprendizados.
- a. Como você valoriza esses ensinamentos?
11. Na sua vida pessoal, como você vê a influência de amigos, igreja, clube, parentes, esposa, filhos, colegas de trabalho... na sua vida?
- a. Visto que são formas de interação, o que você traz para dentro da empresa que seja de alguma dessas fontes ligadas à sua vida pessoal?
 - b. Como isso repercute nas suas decisões?
12. Fale sobre a influência do futuro em relação a uma tomada de decisão agora. Qual o peso?
- a. Fale sobre dúvida e confiança de dar certo uma decisão.
 - b. Medo e ansiedade fazem parte do seu processo de decisão quando há riscos envolvidos? Como é isso para você?”.

FASE 3 - PERGUNTAS VINCULADAS AO USO DA INFORMAÇÃO NO ATO DECISÓRIO

13. O que você concebe como fatores influenciadores de uma tomada de decisão?
14. Como você se sente como decisor?
- A qualidade das informações apazigua o medo de uma decisão errada? Ou tem hora que você nem olha para as informações?
15. O que você considera mais forte?
- Uma boa informação (tempestiva, precisa...) ou as suas convicções? Por quê?
 - Por que você contrariaria uma informação clara e precisa?
 - Fale sobre arrojo: correr riscos
4. O que passa na sua mente após uma decisão crucial (ex: sustentabilidade) sobre sua imagem, sobre a vida das pessoas e o futuro?
5. Apenas pense em uma decisão errada que porventura você tenha tomado. Dasquelas de que você se arrependeu!
- Como ficam na mente aquelas velhas convicções?
6. O que o(a) faz mudar de rumo na hora “H” de uma decisão?

FASE 4 - INCIDENTE CRÍTICO

Conte algo que você decidiu na sua empresa que:

- Esteja em um horizonte de no máximo 12 meses para trás;
- envolvia grande potencial de risco para a sustentabilidade da organização;
- que mexeu profundamente com você em termos de emoção e comportamento.

Após responder, questionar:

18. Em quais informações você se baseou para decidir? DE ONDE elas vieram? Foram confiáveis?
19. Essas informações lhe deram embasamento suficiente ou, mesmo tendo informações disponíveis, você confiou mais nas suas crenças?
20. Quais emoções você sentiu? (Medo, ansiedade, raiva, desamparo, tristeza, alegria, orgulho).
21. Como você lidou com essa(s) emoção(ões)?
22. Todos à sua volta perceberam a situação da mesma forma que você? É um ato solitário?
23. Você sentiu que a sua decisão ia dar certo?
24. O que o(a) fez acreditar que daria certo?

Apêndice B – Requisitos vinculados à gestão de riscos

NÍVEL	REQUISITOS VINCULADOS À GESTÃO DE RISCOS
1	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanha os riscos organizacionais.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanha o gerenciamento dos riscos organizacionais, apoiando as ações para mitigação, eliminação e implantação de melhorias. • Estabelece sistemática para identificação, priorização e implantação de ações para mitigação ou eliminação dos riscos dos processos estratégicos.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra que a gestão de riscos e suas informações são utilizadas para promoção de ciclos de melhoria. • Promove um relacionamento ético no ambiente organizacional e em suas interfaces com o ambiente externo, baseado no código de ética e conduta institucional, utilizando-o como ferramenta de gestão na tomada de decisão que envolva dilemas éticos.

Obs. 1: risco organizacional: diz respeito a riscos relacionados ao negócio, financeiro, jurídico e imagem (reputacional).

Obs. 2: a citação de relacionamento ético com o ambiente externo, código de ética, diz respeito a riscos reputacionais e de *compliance*.

Cabe ressaltar que somente requisitos vinculados aos seguintes riscos foram citados neste quadro, tais como: estratégicos, de *compliance*, reputação, mercado e financeiro.

Fonte: Manual ONA 2018 - adaptado pelo autor.

Apêndice C – Requisitos vinculados à estratégia e à tomada de decisão

NÍVEL	REQUISITOS VINCULADOS À ESTRATÉGIA E À TOMADA DE DECISÃO
1	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece a identidade organizacional e a dissemina para as partes interessadas; • estabelece e implanta o planejamento estratégico, considerando o desejo ou necessidade de novos negócios, partes interessadas e opinião dos clientes, disseminando-o a toda a organização; • mapeia e formaliza os processos estratégicos e suas interações; • estabelece mecanismos de desdobramento do planejamento estratégico considerando cenário interno e externo e legislações vigentes; • define e promove o modelo de gestão da organização, envolvendo as partes interessadas e estabelecendo responsabilidades e os critérios para a tomada de decisão. • apoia o processo de tomada de decisão em demonstrativos financeiros.
2	<ul style="list-style-type: none"> • realiza revisões sistemáticas das estratégias; • verifica a atuação das comissões, estabelece a convergência com as estratégias e sustenta ações de melhoria; • estabelece sistemática para apoiar o acompanhamento dos indicadores estratégicos e tomada de decisão; • analisa o resultado das ações definidas a partir das políticas institucionais e ajusta as estratégias; • gerencia o desenvolvimento dos fornecedores alinhado às estratégias institucionais; • estabelece um processo sistemático e articulado das ações relacionadas à gestão de pessoas, alinhadas às estratégias institucionais. • acompanha e avalia os resultados das ações de gestão de pessoas, de acordo com as estratégias definidas, promovendo ações de melhoria.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta práticas de gestão inovadoras, proativas, disseminadas e integradas à estratégia; • sustenta a estratégia de gestão definida pela instituição; • demonstra que as tomadas de decisão promovem a sustentabilidade da organização; • utiliza informações gerenciais para a tomada de decisão, promoção de melhorias e o alcance de resultados alinhados à estratégia; • utiliza as informações de todas as partes interessadas nos ciclos de melhoria.

Fonte: Manual ONA 2018 - adaptado pelo autor.

Apêndice D – Requisitos vinculados à gestão da informação

NÍVEL	REQUISITOS VINCULADOS À GESTÃO DA INFORMAÇÃO
1	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanha o desempenho e apoia as comissões, utilizando informação para as ações de melhoria. • Estabelece política documentada para a gestão das informações da organização. • Estabelece diretrizes institucionais de transferência de informação entre as áreas assistenciais e profissionais para a continuidade da assistência. • Define plano de contingência visando ao acesso e à integridade das informações em sistemas ou físicas. • Organiza e integra as informações do paciente/cliente, permitindo acesso ao histórico dos atendimentos realizados. • Estabelece mecanismos visando à qualidade e à integridade dos registros e informações dos pacientes/clientes. • Estabelece mecanismos e procedimentos para gerenciar a segurança e o sigilo da informação do paciente/cliente, seja por meios físicos ou virtuais. • Estabelece diretrizes de transferência de informação entre as áreas assistenciais e profissionais para a continuidade do cuidado. • Estabelece e orienta os usuários quanto às regras de segurança da informação. • Estabelece diretrizes para uso e acesso dos prontuários visando à privacidade e confidencialidade da informação. • Estabelece procedimento para avaliação sistemática dos registros e informações relativas à assistência prestada e do paciente/cliente.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece sistemática para apoiar o acompanhamento dos indicadores estratégicos e tomada de decisão. • Utiliza informações essenciais da gestão organizacional, considerando as necessidades e as expectativas das partes interessadas, para o gerenciamento de ações e tomada de decisão. • Define a sistemática de capacitação e desenvolvimento de pessoas baseado em informações gerenciais. • Acompanha a gestão da informação, apoiando a implantação de ações de melhoria. • Utiliza os indicadores de gestão de pessoas, para o planejamento de ações e tomada de decisões,
3	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza informações gerenciais para a tomada de decisão, promoção de melhorias e o alcance de resultados alinhados à estratégia. • Utiliza as informações de todas as partes interessadas nos ciclos de melhoria.

Fonte: Manual ONA 2018 - adaptado pelo autor.

Cabe ressaltar que o Manual contém uma seção exclusiva para gestão da informação (seção 1.6).