

LIMITES COGNITIVOS DO ADMINISTRADOR RURAL: A INFORMÁTICA AMPLIANDO A RACIONALIDADE DAS DECISÕES

Autores

Gustavo Quiroga Souki

souki@ufla.br

Médico Veterinário, Especialista em Informática na Agropecuária, Mestre em Administração Rural e Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras

Rua Pedro Souza Freire, 140/103 Jardim das Acácias Lavras – MG 37200-000 (35) 822-1735

Juliana Mafra Salgado

jsalgado@navinet.com.br

Administradora, Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Lavras

Rua Comendador José Bianchini, 21/102 Centro Lavras – MG 37200-000 (35) 821-2435

Resumo

A grande velocidade e profundidade das transformações tecnológicas, políticas, econômicas, culturais e sociais que vêm ocorrendo nos dias atuais têm criado um ambiente bastante turbulento, gerando uma série de novas demandas, riscos, incertezas e oportunidades para as organizações que atuam no setor rural. Para que tais organizações se mantenham competitivas, tornou-se imperativa a necessidade de amplas reformulações nas suas estruturas e estratégias. Uma nova postura por parte dos administradores rurais frente aos desafios que se pronunciam tem sido exigida, obrigando a todos a repensarem seu estilo de vida, seus valores e também sua maneira de administrar. Em função das mutações ambientais e do acelerado desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação, as organizações rurais brasileiras têm começado a se utilizar de ferramentas informatizadas na sua gestão. No entanto, com frequência, os resultados do uso dessas novas tecnologias esbarram em diversos entraves, dentre eles os limites cognitivos e a racionalidade limitada dos decisores. O presente trabalho discute sobre as limitações cognitivas e racionais do administrador rural e como tais tecnologias podem favorecer as tomadas de decisão nas organizações rurais.

Abstract

The great speed and depth with which changes in technology, politics, economics, culture and society are taking place at the present have created a volatile environment, leading in turn to a new set of demands, risks, and opportunities for those organizations which operate in the rural sector. In order for such organizations to remain competitive, profound strategic and structural reformulations have now become imperative. Rural administrators must adopt a new position in regard to these challenges, requiring them to reconsider their style of living and their values, as well as their management styles. As a result of changes in the field and the rapid pace of development of new information and communication technologies, Brazilian rural organizations have begun to implement and make use of information systems and tools in their operations. Yet frequently the attempt to implement these new technologies confronts many obstacles, among which figure cognitive limitations and

a lack of knowledge on the part of the decision makers. This study will address the cognitive and rational limitations that face the rural administrator, as well as how new technologies can improve the decision making process in rural organizations.

Palavras Chaves

Informática, administração, racionalidade, conhecimento, informação

1. INTRODUÇÃO

A grande velocidade e profundidade das transformações tecnológicas, políticas, econômicas, culturais e sociais que vêm ocorrendo nos dias atuais têm criado um ambiente bastante turbulento, gerando uma série de novas demandas, riscos, incertezas e oportunidades para as organizações de uma forma geral e, especificamente para as que atuam no setor rural.

Para que tais organizações se mantenham competitivas, tornou-se imperativa a necessidade de amplas reformulações nas suas estruturas e estratégias. Uma nova postura por parte dos administradores rurais frente aos desafios que se pronunciam tem sido exigida, obrigando a todos a repensarem seu estilo de vida, seus valores e também sua maneira de administrar.

Em função das turbulências ambientais e do acelerado desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação, as organizações rurais brasileiras têm começado a se utilizar de tais ferramentas na sua gestão. No entanto, com frequência, os resultados do uso dessas novas tecnologias esbarram nos limites cognitivos e na racionalidade limitada dos decisores. O presente trabalho pretende discutir sobre as limitações cognitivas e racionais do administrador rural e como tais tecnologias podem favorecer as tomadas de decisão nas organizações rurais.

2. A RACIONALIDADE NOS PROCESSOS DECISÓRIOS DAS ORGANIZAÇÕES RURAIS E AGROINDUSTRIAIS

Jesus e Zambalde (1997), afirmam que em função da globalização da economia mundial, a quantidade de variáveis que podem influenciar os processos administrativos das empresas tem crescido a cada dia, sendo que os tempos disponíveis para o administrador reagir e tomar uma decisão vem diminuindo. Uma vez que os ambientes organizacionais internos e externos têm se tornado cada vez mais complexos, a quantidade de decisões a serem tomadas também vem crescendo. Tudo isto tem criado um ambiente de incertezas para as organizações rurais, conduzindo a um aumento dos riscos associados às decisões e dificultando o trabalho dos administradores.

Conforme Tung (1990) e Salazar (1998), a tomada de decisão é um processo contínuo que permeia as atividades em qualquer organização, se constituindo na base da administração. Isto porque, em todos os níveis das organizações, as pessoas estão constantemente tomando decisões em busca da solução de problemas, fazendo com que tomadas de decisão sejam particularmente importantes para o trabalho dos administradores.

Para Salazar (1998), os processos de tomadas de decisões compreendem desde o reconhecimento de determinado problema, a identificação dos cursos alternativos de ação, a avaliação dos resultados potenciais, até uma escolha entre alternativas.

De acordo com Salazar (1998), para que as organizações possam ser competitivas, uma das premissas básicas é que as decisões tomadas sejam racionais. Mas, para que os administradores rurais possam tomar decisões de maneira racional, é necessário primeiramente compreender o que é racionalidade. Bombassaro (1993) define que o indivíduo tem uma conduta racional quando tem clara consciência dos fins que quer atingir e dos meios necessários para alcançá-los, e que é impossível haver racionalidade com visão unitária do mundo, em que não haja harmonia com o mais avançado conhecimento científico e tecnológico que se dispõe. Afirma ainda o mesmo autor que, necessariamente, as metas de uma decisão racional devem ser exequíveis e viáveis.

A racionalidade instrumental prevê que as decisões sejam não apenas baseadas nos fins a que se quer chegar e os meios necessários para alcançá-los, mas também que tal processo se dê da maneira mais econômica.

No entanto, Freitas, Ballaz e Trahand (1993) e Morgan (1996) citando Simon, afirmam que, apesar dos teóricos defensores da racionalidade instrumental advogarem a favor de alternativas otimizadoras, o que poderia ser facilmente oferecido pelas novas tecnologias de informação, elas não são possíveis de serem efetivadas na realidade das organizações devido à:

- **capacidade cognitiva limitada dos decisores:** decisões são limitadas pelos conhecimentos e aptidões do decisor;
- **racionalidade limitada:** escolhas exercidas através de um esquema limitado e simplificado da situação real;
- **dissonância cognitiva:** situação de tensão psicológica por ocasião da decisão produz um efeito inconsciente que privilegia as informações que confortem sua escolha.

3. AS INFORMAÇÕES COMO ATIVOS ESTRATÉGICOS NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES RURAIS

Souki, Xisto e Salazar (1999) afirmam que, em ambientes instáveis, o grau de racionalidade das tomadas de decisão é fortemente influenciado pela quantidade e qualidade das informações disponíveis. Com o objetivo de se reduzir os riscos e o grau de incerteza nas tomadas de decisões, os administradores têm sido forçados a recorrer às informações, pelo fato delas constituírem na matéria prima para o processo decisório.

No entanto, verifica-se que, no meio rural, as decisões são tomadas, na maioria das vezes, baseadas na experiência dos empresários ou em informações provenientes de fontes incertas ou pouco precisas, como TV, rádio e jornais (Oliveira, 1995). Além das incertezas oriundas da própria natureza dos empreendimentos rurais, a falta de informações precisas e provenientes de fontes seguras constitui-se em mais um agravante no que tange os riscos a que as organizações rurais estão expostas. Somado a isto, verifica-se um péssimo hábito entre os produtores rurais brasileiros de só considerarem as informações que confortem suas decisões, em detrimento das

informações que realmente tem potencial de conduzi-los às soluções racionais para os problemas.

De acordo com Aguiar (1991) citado por Januzzi e Montalli (1999) “*as decisões devem ser subsidiadas por informações adequadas que contribuam para torná-las menos subjetivas e, conseqüentemente, reduzindo as incidências de riscos*”. Borges e Carvalho (1998:76) afirmam que “*a cada dia torna-se mais claro o papel econômico da informação como insumo para o desenvolvimento de produtos, captação de recursos, conhecimento de mercado e sobrevivência de muitas empresas*”.

A tendência natural dos administradores é tentar medir a informação pelo seu custo. Assim, é freqüente se verificar que grande parcela dos produtores rurais tem a tendência de enxergar o custo de revistas especializadas, artigos científicos, computadores, palestras técnicas, trabalhos de consultoria, entre outros de acordo com a visão tradicional do preço do produto ou serviço no mercado. Tais instrumentos trazem consigo um dos recursos mais importantes para os sistemas produtivos, ou seja, a informação. Entretanto, uma visão mais sistêmica nos remete ao conceito de custo de oportunidade da informação, ou seja, quanto custa não tê-la. Neste sentido, o conhecimento do quanto custa não ter a informação é muito mais importante do que o custo para obtê-la, ou seja, o valor da informação está intimamente correlacionado à possibilidade de utilizá-la para tomadas de decisões que aproximem a empresa rural de sua meta. Portanto, o seu valor é, na verdade, o custo de ter deixado de tomar determinada decisão por falta de informações adequadas (Souki, Xisto e Salazar, 1999).

Deve-se portanto entender que a capacidade de uma empresa captar e absorver de forma ágil informações adequadas dos ambientes interno e externo, transformando-as em conhecimentos, favorece suas possibilidades de ser competitiva em um mercado altamente instável e ágil (Lastres e Albagli, 1999). O conhecimento é aqui conceituado como a faculdade que possibilita o sujeito o ato de conhecer e se difere da informação por residir no usuário. Desta forma, o conhecimento é gerado a partir do uso que é feito das informações (Seleme e Gonçalves, 1999).

4. AS NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO AMPLIANDO OS LIMITES COGNITIVOS DO ADMINISTRADOR RURAL

Morgan (1996) destaca que existem duas estratégias que podem ser utilizadas pelas organizações para lidar com as incertezas. A primeira se refere à diminuição das informações necessárias para a tomada de decisões através de tarefas autolimitadas; a segunda seria ampliar a capacidade de processamento destas informações através da utilização de sistemas de informação computadorizados.

Neste contexto, destacam-se as novas tecnologias de informação e comunicação, que através da geração e difusão de informações de qualidade de forma rápida, têm o potencial de auxiliar nos processos administrativos em que as tomadas de decisão com segurança e em tempo hábil representam condição básica para o sucesso das atividades (Souki, Xisto e Salazar, 1999 e Alvim, 1998). Corroborando com este posicionamento, Alvim (1998:30) ressalta que “*a estratégia do uso de gestão de sistemas de informação é uma resposta à busca de se minimizar o grau de incerteza e risco no ambiente empresarial*”.

Embora não se deva esperar que as decisões nas organizações rurais sejam baseadas nas utópicas premissas da racionalidade instrumental, um mínimo de racionalidade capaz de satisfazer os objetivos da organização deve ser buscada. Neste contexto, conforme salienta Morgan (1996), as novas tecnologias de informação e comunicação podem ser vistas como um redutor de incertezas e riscos, no momento em que, através da disponibilização de informações que servirão de base para a criação de conhecimentos, auxiliam na ampliação dos limites cognitivos dos decisores (Figura 2), e na diminuição da tensão psicológica (em função de informações mais consistentes sobre a situação real), incrementando a racionalidade nos processos decisórios.

Macedo (1999) destaca que o estabelecimento de ambientes eletrônicos pode contribuir para o aprendizado organizacional e favorecer os processos de tomada de decisão pela introdução de um espaço para a heurística cognitiva.

Assim sendo, as organizações rurais devem lançar mão dos recursos oferecidos pelas novas tecnologias de informação e comunicação para agilizar e oferecer maior confiabilidade às informações utilizadas para as tomadas de decisão. Tais recursos se apresentam como ativos estratégicos das organizações em busca de um aumento nos níveis de competitividade.

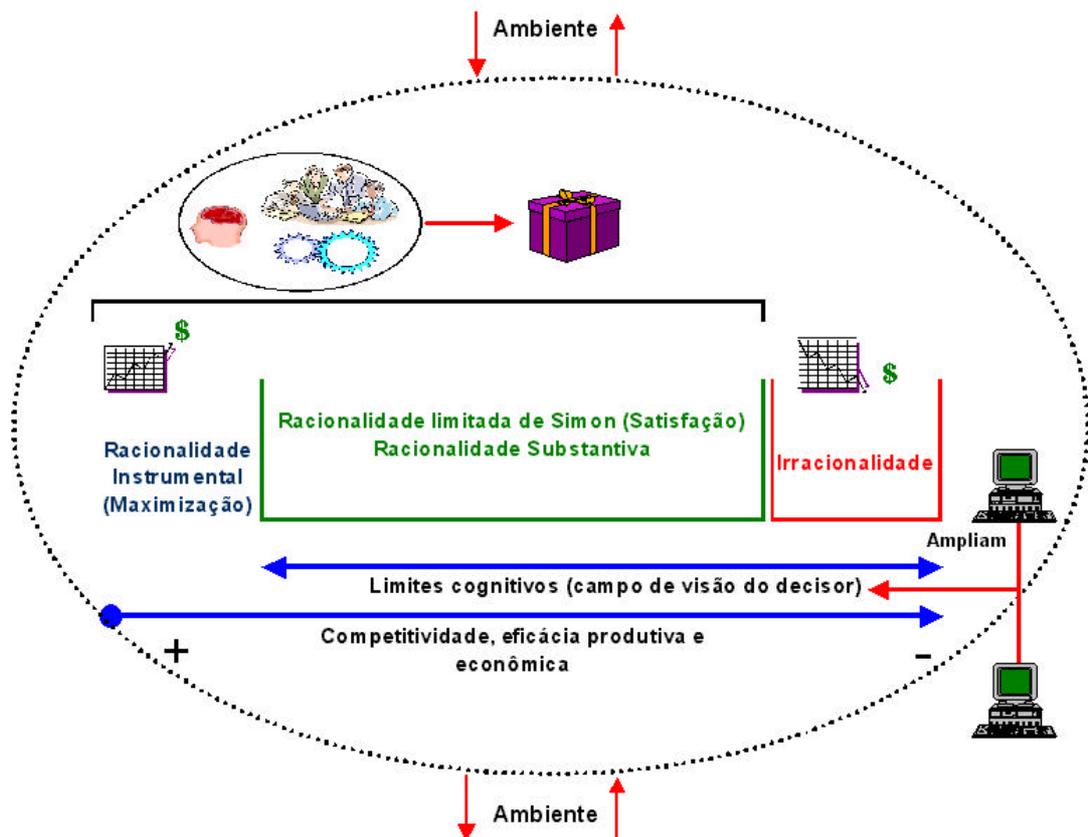


Figura 2. Os sistemas de informação e a ampliação dos limites cognitivos dos decisores.

5. CONCLUSÕES

As novas tecnologias de informação têm grande potencial em auxiliar os processos de decisão nas organizações rurais. No entanto, a informatização não se implanta por uma simples substituição de procedimentos técnicos, mas exige uma nova concepção do ambiente de trabalho e uma ampla e realista percepção das limitações cognitivas e de racionalidade humana.

Neste contexto, embora os computadores sejam máquinas projetadas e construídas para trabalhar sob uma perspectiva mecanicista e instrumental, não se deve perder de vista que eles são manipulados por homens, que possuem limites cognitivos e uma racionalidade limitada. Assim, apesar dos computadores conseguirem facilmente criar alternativas otimizadoras, as informações geradas serão interpretadas e transformadas em conhecimentos por seres humanos, que possuem limites cognitivos e uma racionalidade limitada, fazendo com que as decisões nunca consigam ser totalmente racionais instrumentais.

Considerando-se o que foi apresentado, o objetivo das empresas rurais que utilizam ferramentas informatizadas de auxílio à gestão deve ser apenas o de satisfazer, ao invés de se querer otimizar. Esta perspectiva perde em romantismo otimizador, mas ganha em aproximação com a realidade.

6. REFERÊNCIAS

- Alvim, P.C.R.C. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. Brasília: **Revista Ciência da Informação**. v. 27, n. 1, p. 28-35, jan./abr. 1998
- Bombassaro, L.C. **As fronteiras da epistemologia: como se produz o conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1993. 144 p.
- Borges, M.E.N., Carvalho, N.G.M. Produtos e serviços de informação para negócios no Brasil: características. Brasília: **Revista Ciência da Informação**. v. 27, n. 1, p. 76-81, jan./abr. 1998
- Freitas H. M. R., Ballaz B., Trahand. J. Sistema de informações em marketing e apoio à decisão. **RAE (Revista de Administração de Empresas)** v.28 n. 2 – Abril/Junho 1993. p.33-49.
- Januzzi, C.A.S.C., Montalli, K.M.L. Informação tecnológica e para negócios no Brasil: introdução a uma discussão conceitual. Brasília: **Revista Ciência da Informação**. v.28, n. 1, jan./abr. 1999.
- Jesus, J.C.S., Zambalde, A. L. **Administração rural**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1997.195p.
- Lastres, H. M. M., Albagli, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999, 318 p.
- Macedo, T.M.B. Redes informais nas organizações: a co-gestão do conhecimento. Brasília: **Revista Ciência da Informação**. v. 28, n. 1, p. 76-81, jan./abr. 1999.
- Morgan, G. **Imagens da organização: a criação da realidade social**. São Paulo: Atlas, 1996, 421p.
- Oliveira, L.H.; Potencial e aplicações de sistemas de apoio à decisão para empresas rurais. In: AGROSOFT' 95 - SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE

INFORMATIZAÇÃO DA AGROPECUÁRIA. **Anais...** Juiz de Fora, Softex 2000, 1995.

- Salazar, G.T. **Administração Geral**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1998. 156 p.
- Seleme, A., Gonçalves, S.A. Conhecimento em organizações: complexidade teórica e possibilidades. Foz do Iguaçu: **Anais...** 23º ENANPAD, [CD] 1999.
- Souki, G.Q., Xisto, E.M.S., Salazar, G.T. Reflexões sobre o custo de oportunidade da informação no setor agropecuário. In: 37º CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL DA SOBER, **Anais...**, Foz do Iguaçu. 1999.
- Tung, N.H. **Planejamento e controle financeiro de empresas agropecuárias**. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1990. 381p.