

**MODELANDO TOMADA DE DECISÃO POR TEORIA DE CONCILIAÇÃO DE METAS:
UM ESTUDO A PARTIR DAS ETAPAS DE SIMON**

**MODELING DECISION-MAKING BY GOAL CONCILIATION THEORY:
A STUDY BASED ON SIMON'S STEPS**

**MODELIZACIÓN DE TOMA DE DECISIONES POR TEORÍA DE CONCILIACIÓN DE METAS:
UN ESTUDIO BASADO EN LOS PASOS DE SIMON**

Andressa Bregalda Belan

Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)

Doutora em Ciências da Linguagem pela Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul).

Mestra em Administração Universitária pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Docente do Eixo de Gestão e Negócios do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC).

E-mail: andressa.belan@ifsc.edu.br

Fábio José Rauen

Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul)

Doutor e Mestre em Letras/Linguística pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Docente e Coordenador do Programa de Pós-graduação em Ciências da Linguagem da Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul). Bolsista de Produtividade do Instituto Ânima.

E-mail: fabio.rauen@gmail.com

Artigo recebido em 17/03/2022. Revisado por pares em 30/01/2023. Recomendado para publicação em 10/02/2023, por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 05/04/2023 Avaliado pelo Sistema double blind review. ©Copyright 2022 UNISUL-PPGA /Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Revisão gramatical, ortográfica e ABNT de responsabilidade dos autores.

Resumo

Neste artigo, apresenta-se um exemplo de como a teoria de conciliação de metas pode modelar as etapas de tomadas de decisão propostas por Simon no campo da administração. As evidências sugerem que, em função do escopo mais amplo, da plasticidade e da consistência lógica, estratégias de solução de problemas gerenciais podem ser descritas e explicadas abduativo-dedutivamente em termos de planos de ação intencional em direção à consecução de metas. Nesse esforço, a incorporação das etapas de tomadas de decisão ocorre sem o inconveniente lógico de serem reintroduzidas premissas recém-processadas.

Palavras-chave

pragmática cognitiva; teoria de conciliação de metas; teoria da decisão; comportamento humano; planejamento.

Abstract

In this article, we present an example of how goal-conciliation theory can model Simon's decision-making steps in administration. Evidence suggests that, due to their broader scope, plasticity, and logical consistency, management problem-solving strategies can be described and explained abductively and deductively in terms of intentional action plans toward achieving goals. In this effort, we can incorporate the decision-making steps without the logical inconvenience of reintroducing newly processed assumptions.

Keywords

cognitive pragmatics; goal-conciliation theory; decision-making theory; human behaviour; planning.

Resumen

En este artículo se presenta un ejemplo de cómo la teoría de conciliación de metas puede modelar los pasos de toma de decisiones propuestos por Simon en el campo de la administración. La evidencia sugiere que, debido a su alcance más amplio, plasticidad y consistencia lógica, las estrategias de resolución de problemas de gestión pueden describirse y explicarse de manera abductiva y deductiva en términos de planes de acción intencionales hacia el logro de objetivos. En este esfuerzo, se incorporan pasos para la toma de decisiones sin el inconveniente lógico de reintroducir premisas recién procesadas.

Palabras clave

pragmática cognitiva; teoría de conciliación de metas; teoría de la decisión; comportamiento humano; planificación.

1 INTRODUÇÃO

Crucial para a sobrevivência das organizações, a tomada de decisão em administração consiste na seleção de uma alternativa (ou um grupo restrito de alternativas) em um contexto de alternativas rivais de solução de um determinado problema. A proposição de teorias para a modelação de processos de decisão é uma empreitada científica complexa, dado que o tema pode ser abordado de diferentes ângulos. Neste ensaio, pretende-se pôr em cena aspectos lógico-cognitivos, analisando como o aparato descritivo-explanatório da teoria de conciliação de metas de Rauen (2014) modela as etapas da tomada de decisão propostas pela teoria da decisão de Simon (1947).

Em teoria de conciliação de metas, propõe-se que indivíduos são capazes de elaborar planos de ação intencional em direção à consecução de seus propósitos. Esses planos de ação intencional podem ser modelados em quatro estágios, dentre os quais os três primeiros são abduativos e os três últimos são dedutivos. O primeiro estágio dessa arquitetura consiste em projetar uma meta, e os três estágios seguintes consistem em formular abduativamente, e executar e checar dedutivamente pelo menos uma hipótese antifactual de consecução. Conforme a teoria, quando os resultados da ação antecedente satisfazem as expectativas do indivíduo, *ipso facto*, eles se conciliam com a meta projetada e confirmam a hipótese abduzida.

Em teoria da decisão, pretende-se explicar comportamentos humanos nas organizações, especialmente aqueles ligados ao planejamento de ações. Simon destaca que a tomada de decisão, ainda que sistemática, ocorre no contexto de uma racionalidade limitada. Propondo as etapas de inteligência, desenho, escolha e revisão, a teoria da decisão reconhece que as escolhas são influenciadas tanto por variáveis ambientais como por heurísticas cognitivas simplificadoras de cenários de decisão dos agentes humanos envolvidos.

O percurso metodológico dessa pesquisa seguiu etapas de pesquisa bibliográfica com o levantamento e aprofundamento teórico da teoria da decisão (SIMON, 1979; 1992; MARCH; SIMON, 1972) e da teoria de conciliação de metas (RAUEN, 2014). Consideradas aproximações entre as teorias arbitrou-se um exemplo para modelagem por ambas as abordagens e foi elaborada uma proposta de incorporação das etapas da teoria da decisão pela metodologia da arquitetura descritivo-explanatória da teoria de conciliação de metas.

Os apontamentos centrais das teorias são apresentados nas duas próximas seções, o exemplo é analisado a partir de ambas as abordagens na quarta seção, e a proposta de incorporação das etapas da teoria da decisão pela teoria de conciliação de metas é apresentada na quinta seção.

2 APONTAMENTOS SOBRE A TEORIA DA DECISÃO

Herbert Alexander Simon (1916-2001) foi um economista atuante em ciências sociais, psicologia e ciências da informação notabilizado por pesquisas sobre planejamento e tomada de decisões nas organizações. Suas pesquisas lhe renderam o prêmio Nobel de economia em 1978 e ainda são essenciais na formação de novos administradores. Entre sua vasta produção, destacam-se *Administrative Behavior* (1947), *Organizations* (1958) e *The New Science of the Management Decision* (1960), obras nas quais descreve a organização como um sistema composto por fatores físicos, pessoais e sociais que se adapta ao ambiente e se mantém unido por uma rede de intercomunicações e pela motivação dos indivíduos que a compõem por cooperar e atingir um objetivo comum (THE NOBEL PRIZE, 2019)¹.

Simon, em um período de advento tecnológico, problematizou impactos da informatização e da automação nos processos de tomada de decisão². Sua principal crítica aos modelos clássicos de administração foi a de que, ignorando fatores antecedentes, as decisões eram analisadas a partir da escolha *per se*, como se o agente estivesse em uma encruzilhada decidindo por seguir por uma ou outra rota.

Conforme Simon (1979, p. 3), embora existam casos de ação reflexiva condicionada³, há uma escolha sempre que o agente seleciona determinado curso de ação, abandonando automaticamente os demais caminhos rivais. Posto isso, o autor passou então a considerar a tomada de decisão levando em conta contextos de premissas a partir dos quais o processo de escolha constitui uma conclusão (SIMON, 1979; MARCH; SIMON, 1972). Além disso, a

¹ Simon, considerando a influência do ambiente, destaca a tomada de decisões de agentes com aspirações individuais no contexto das organizações.

² Ressalve-se que não fazem parte do escopo deste trabalho temas como informatização, inteligência artificial, relações de poder e autoridade, e contexto de organizações, tão bem desenvolvidos por Simon e de notável contribuição para a compreensão de aspectos da cognição humana.

³ Simon (1979, p. 3) fornece o exemplo de uma datilógrafa proficiente “que aciona determinada tecla porque se criou um reflexo entre a letra impressa no texto e essa tecla”. Para o autor, ainda que nenhum elemento consciente ou deliberativo tenha sido mobilizado, essa ação é racional em alguma medida porque é orientada no sentido de uma finalidade.

consideração seletiva de premissas conflui com características do comportamento dos indivíduos envolvidos que, consciente ou inconscientemente, selecionam ações que consideram possíveis para si mesmos e para aqueles que pertencem ao seu rol de influência e autoridade.

Para Simon (1979), perspectivas de racionalidade situadas em dois extremos causam uma *esquizofrenia aguda* nas ciências sociais. Em uma direção, os economistas conferem onisciência racional inequívoca ao homem econômico caracterizando-o como um indivíduo capaz de considerar todos os aspectos imagináveis relacionados a uma decisão, incluindo cálculos probabilísticos e avaliações de alta complexidade. Em outra, há as frentes da psicologia, segundo ele, influenciadas por Freud, que tendem a reduzir aspectos cognitivos e de conhecimento à afetividade (SIMON, 1979, xxi-xxii).

Se o homem econômico é aquele que busca a melhor solução maximizando esforços em um mundo complexo, o homem administrativo é aquele que age satisfatoriamente a partir de um modelo simplificado da realidade. Conforme Simon (1979, xxiii), a teoria administrativa é, em essência, uma “teoria da racionalidade intencional e limitada do comportamento dos seres humanos que *contemporizam* porque não possuem meios para *maximizar*”.

De acordo com Simon (1979, p. 70), um agente plenamente racional faz escolhas ótimas em ambientes restritos, respeitando três etapas: “a) o relacionamento de todas as possíveis estratégias, b) a determinação de todas as consequências que acompanham cada uma dessas estratégias, e c) a avaliação comparativa desses grupos de consequências.” Todavia, escolhas ótimas são frequentemente inviáveis ou impraticáveis quando se busca uma solução de um problema nas organizações.

Esse processo de raciocínio pode ser contrastado com uma única escolha entre todas as rotas possíveis. Esse último método é ditado pela lógica, e é o único capaz de garantir que a decisão final é a melhor. Por outro lado, esse método requer que todos os planos possíveis sejam elaborados com todos os detalhes, antes de se tomar qualquer decisão. A impossibilidade prática de tal processo é evidente. O processo de planejamento é sem dúvida, um processo de conciliação, no qual somente as alternativas mais plausíveis são minuciosamente descritas. (SIMON, 1979, p. 104).

Simon assume que, se os indivíduos são únicos, uma vez que são influenciados pelo seu sistema cognitivo, sua racionalidade é limitada por valores e por aquilo que entendem por finalidades no contexto da decisão a ser tomada. Ou seja, embora tenham a intenção de serem

racionais e de se comportarem orientados a objetivos racionais, os seres humanos não conseguem ser racionais a todo momento (SIMON, 1979, xxii).

Assim, o comportamento real, mesmo aquele *lato sensu* atribuído como racional, jamais alcança essa idealização. No contexto de uma racionalidade limitada, o que é possível é uma *tomada de decisão satisfatória*. March e Simon (1972) defendem que uma escolha satisfatória ocorre quando, simplificando o processo cognitivo por meio da hierarquização de meios e fins, os critérios de escolha estabelecem requisitos mínimos para uma alternativa satisfatória e essa alternativa satisfaz ou supera esses requisitos.

*Todo processo decisório humano, seja no íntimo de indivíduo, seja na organização, ocupa-se da descoberta e seleção de alternativas ótimas. A procura do ótimo requer processos mais complexos, em várias ordens de grandeza, do que os necessários à realização do satisfatório. É, por exemplo, a diferença entre revistar um palheiro em busca da agulha *mais pontuda* que nele se encontra e revistar o palheiro para encontrar uma agulha bastante pontuda para costurar. (MARCH; SIMON, 1972, p. 198, itálicos dos autores).*

Segundo Simon (1979), é difícil considerar e analisar todos os fatores envolvidos em cenários de decisão, como hábitos e reflexos oriundos das capacidades inconscientes, valores e conceitos de objetivos e finalidades, e quantidade de conhecimentos e informações acessíveis. Com isso, Simon (1979, p. 85) sugere que “é possível isolar da realidade um problema, que contenha apenas número limitado de variáveis e uma série limitada de consequências.” A rigor, os seres humanos têm um modelo de escolha mais próximo a respostas rápidas a estímulos do que a respostas deliberadas derivadas da reflexão sobre alternativas rivais.

Conforme Simon (1992, p. 36), no contexto dessa racionalidade limitada, a tomada de decisão compreende as etapas de encontrar ocasiões para a tomada de decisão, analisar e escolher possíveis cursos de ação e avaliar a decisão. Essas etapas são denominadas pelo autor como atividades de *inteligência*⁴ (identificação do problema e relação de alternativas), *desenho* (análise de pré-requisitos), *escolha* (do curso de ação) e *revisão* (avaliação da decisão), respectivamente, destacando que as três primeiras fases se entrelaçam durante o percurso.

Hablado em términos generales, la actividad de inteligencia precede al diseño, y la actividad de diseño precede a la elección. Sin embargo, el ciclo de las fases es mucho más complejo de lo que sugiere esta secuencia. Cada etapa em la toma de una

⁴ No sentido de inteligência militar.

decisión determinada representa por si misma un complejo proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, la fase de diseño puede requerir nuevas actividades de inteligencia: los problemas em cualquier nivel dado generan subproblemas que, a su vez, presentan sus fases de inteligencia, diseño y elección, y así sucesivamente: ruedas dentro de ruedas que están em otras ruedas. (SIMON, 1992, p. 39).

Com esse conjunto de etapas, Simon (1979) assume que um indivíduo capaz de compartilhar conhecimentos e prever consequências mantém um comportamento planejado através da experiência e da experimentação de decisões. Assim, o comportamento planejado faz com que experiências vividas pelos indivíduos fundamentem decisões futuras.

Nesse ciclo, estímulos simples derivam conjuntos de reações complexas condutoras do comportamento humano denominados por March e Simon (1972, p. 200) como *programas de ação*. Se os programas de ação são rotineiros, a escolha é simples; caso contrário, demandam planejamento, de modo que as decisões podem ser programadas ou não programadas.

Tomar decisiones programadas depende de procesos psicológicos relativamente simples que de alguna manera son conocidos, por lo menos em el nivel practico, y que incluyen el hábito, la memoria, manipulaciones simples de cosas y símbolos. Tomar decisiones no programadas depende de procesos psicológicos que, hasta fecha reciente, no fueron conocidos de ningún modo. Al ignorarlos, nuestras teorías acerca de las decisiones no programadas resultaron vacuas y nuestro asesoramiento práctico solo moderadamente útil. (SIMON, 1992, p. 47).

A importância dessa definição é realçada pelas mudanças globais desde a obra de Simon que tornaram mais agudas as premissas relacionadas a tempo, volume de informações e incerteza. Acerca do contexto dessas variáveis acentua-se a necessidade de desenvolver metodologias cognitivas que deem conta da tomada das decisões não programadas. A variável tempo acentua a crítica ao modelo racional devido a busca pela decisão menos ruim para não perder o *timing*. A variável volume de informação influencia na quantidade e qualidade da decisão, tornando o indivíduo refém da tecnologia. Além disso, a percepção sobre a intensidade da decisão e a influência do risco é uma característica da incerteza que justifica o uso de heurísticas de simplificação.

Considerando esses aspectos, a teoria de conciliação de metas é apresentada na próxima seção como uma alternativa teórico-metodológica que contribui com as definições de Simon.

3 APONTAMENTOS SOBRE A TEORIA DE CONCILIAÇÃO DE METAS

A teoria de conciliação de metas de Rauen (2014) é abordagem pragmático-cognitiva que, embora desenvolvida originariamente no campo das ciências da linguagem, pode ser mais bem caracterizada como uma teoria da ação. Em seu contexto de origem, a teoria de conciliação de metas decorre da teoria da relevância de Sperber e Wilson (1986, 1995) e envolve⁵, ao propor que princípios cognitivos e comunicativos de relevância são orientados por uma meta de ordem mais alta, e os resultados da ação comunicativa são checados em termos de sua conciliação com essa meta⁶.

Segundo Rauen (2013, 2014, 2016, 2018), os agentes são proativos, uma vez que são capazes de elaborar planos de ação intencional relevantes a partir de seus interesses e necessidades, ou seja, são capazes de promover ações que se ajustam aos seus objetivos. Para o autor, uma tomada de decisão consiste numa escolha, limitada por preferências e habilidades cognitivas, de ações antecedentes que concorrem para a melhor consecução de metas logicamente concebidas como estados consequentes ou conclusões antecipadas.

Em função de seu desenho abdutivo-dedutivo, a teoria de conciliação de metas fornece um modo de descrever e explicar como os seres humanos mobilizam abduktivamente ações antecedentes para atingir seus propósitos, que pode ser usado para modelar desde ações necessárias para o destrancamento de uma porta⁷ até a utilização da linguagem para obtenção de um favor ou a mobilização inovadora de rotinas de gestão complexas em direção à solução de um problema organizacional.

A arquitetura abdutivo-dedutiva da teoria de conciliação de metas (figura 1, a seguir) modela a proatividade humana em quatro estágios: emergência de uma meta [1], e abdução [2], execução [3] e a checagem [4] de uma hipótese de consecução⁸.

Figura 1 – Arquitetura abdutivo-dedutiva da teoria de conciliação de metas.

Abdução	[1]		Q
	Dedução	[2]	P
		[3]	P
		[4]	Q'

Fonte: Rauen (2018, p. 14).

⁵ Conforme argumenta Rauen (2018), a teoria da relevância revela-se *reducionista*, porque limita a comunicação a trocas informacionais, e *reativa*, porque considera apenas o papel do ouvinte na interpretação de enunciados.

⁶ A teoria de conciliação de metas e a teoria da relevância modelam situações comunicacionais que, embora relevantes no contexto de tomadas de decisão coletivas, não serão destacadas neste ensaio.

⁷ Ver Rauen (2014).

⁸ Essa arquitetura pode ser replicada indefinidamente para formar cadeias de metas e submetas capazes de modelar planos de ação intencional mais complexos e de incluir protocolos X_n de ações em dado nível.

Nesta arquitetura, em [1], o indivíduo i projeta um estado de meta Q no futuro; em [2], abduz a hipótese – plano de ação intencional – de que há uma ação antecedente P num futuro mais imediato que o habilita a atingir a meta Q ; em [3], executa a ação antecedente P na expectativa de atingir a meta Q ; e, em [4], checa dedutivamente a consecução Q' .

Nessa modelação, os três primeiros estágios [1-3] são abduativos porque, a partir da meta Q [1], emerge pelo menos uma hipótese *ex ante facto* de consecução da meta PQ [2] e, no contexto de ambas, a tomada de decisão pela ação antecedente P [3]; e os três últimos estágios [2-4] formam um argumento dedutivo por *modus ponens* porque a hipótese abduativa antefactual PQ funciona como uma premissa maior [2], a ação antecedente P como uma premissa menor [3], e a conclusão Q' se deduz a partir das premissas anteriores [4].

É no quarto estágio da modelação que se estabelecem dois conceitos essenciais em teoria de conciliação de metas: o de *conciliação de metas* e o de *confirmação de hipóteses*.

Conforme a teoria, há conciliação de metas quando o estado consequente Q' em [4] satisfaz as expectativas da meta Q em [1] e, há uma inconciliação de metas quando isso não ocorre⁹. Dado que a ação antecedente P em [3] é facultativa, há conciliação ou inconciliação ativa quando a ação antecedente P em [3] é executada, e há conciliação ou inconciliação passiva quando a ação não é executada¹⁰ (ver quadro 1, a seguir).

Quadro 1 – Possibilidades de auto e de heteroconciliação de metas

Estágios	(1a) Conciliação Ativa	(1b) Inconciliação Ativa	(1c) Conciliação Passiva	(1d) Inconciliação Passiva
[1]	Q	Q	Q	Q
[2]	P Q	P Q	P Q	P Q
[3]	P	P	$\neg P$	$\neg P$
[4]	Q'	$\neg Q'$	Q'	$\neg Q'$

Fonte: Adaptado de Rauén (2018, p. 15).

Além disso, conciliações de metas produzem efeitos de fortalecimento do poder preditivo da hipótese abduativa antefactual tanto quanto inconciliações produzem efeito inverso. Conforme Rauén (2014), a emergência de hipóteses abduativas antefactuais H_a decorre da história pregressa dos indivíduos e, quando espontâneas, pode variar de

⁹ Conforme Rauén (2014, p. 613), há *autoconciliação* quando o processo de conciliação de metas ocorre em um mesmo indivíduo e há uma *heteroconciliação* quando esse processo envolve mais de um indivíduo.

¹⁰ O símbolo ' \neg ' representa a inexecução da ação antecedente P ou a não consecução do estado consequente Q' .

categóricas a tautológicas, passando por bicondicionais e habilitadoras¹¹ (ver quadro 2, a seguir).

Quadro 2 – Possibilidades de sucesso das hipóteses abduativas antifactuals

Tipos de Conciliação	Ação Antecedente	Estado Consequente	Hipótese Categórica	Hipótese Bicondicional	Hipótese Habilitadora	Hipótese Tautológica
	P	Q	$P \leftrightarrow Q$	$P \leftrightarrow Q$	$P \leftarrow Q$	$P - Q$
Conciliação Ativa	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Inconciliação Ativa	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim
Conciliação Passiva	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim
Inconciliação Passiva	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim

Fonte: Adaptado de Cataneo (2020, p. 58).

Uma hipótese abduativa antifactual categórica se dá quando a ação antecedente P é necessária, suficiente e certa para atingir o estado consequente Q , admitindo-se apenas conciliações ativas. Uma hipótese abduativa antifactual bicondicional se dá quando a ação antecedente P é necessária e suficiente, mas não é certa para atingir o estado consequente Q , admitindo-se também inconciliações passivas. Uma hipótese abduativa antifactual habilitadora se dá quando a ação antecedente P é necessária, mas não suficiente para atingir o estado consequente Q , admitindo-se também inconciliações ativas. Por fim, uma hipótese abduativa antifactual tautológica se dá quando a ação antecedente P não é necessária para atingir o estado consequente Q , admitindo-se todas as consequências.

Apresentados apontamentos ainda que superficiais de ambas as teorias, o propósito da próxima seção é verificar a possibilidade de modelar as etapas dedutivas de tomada de decisão de Simon (1992) – *inteligência, desenho, escolha e revisão* – a partir das etapas da arquitetura descritivo-explanatória da teoria de conciliação de metas de Rauen (2014) – *emergência de meta, e abdução, execução e checagem de hipótese de consecução*.

4 COMPARANDO AS ARQUITETURAS

¹¹ Em textos anteriores, Rauen (2020, notas de aula) considera nesse grupo hipóteses condicionais. Mais recentemente, dada a complexidade cognitiva imposta pelo raciocínio condicional, o autor tem questionado que hipóteses condicionais possam emergir espontaneamente nos raciocínios práticos humanos. Uma hipótese abduativa antifactual condicional se dá quando a ação antecedente P é suficiente, mas não necessária para atingir o estado consequente Q , admitindo-se (in)conciliações ativas e conciliações passivas.

Para viabilizar a releitura das etapas de tomada de decisão de Simon (1992) pelas etapas abdução-dedutivas da teoria de conciliação de metas de Rauen (2014), apresenta-se um caso hipotético, arbitrariamente restringido para efeitos de ilustração, de uma empreendedora atuante há quinze anos no ramo de floricultura com vendas realizadas exclusivamente em loja física em um município de médio porte do estado de Santa Catarina. Em abril de 2020, ela se vê constrangida a redefinir estratégias para preservar liquidez financeira no contexto das medidas de isolamento social e fechamento do comércio local derivadas da pandemia de covid-19. Dada a queda abrupta de vendas, a empreendedora precisa inovar seu modelo de negócio para subsistir e, a única saída viável é aderir ao *e-commerce*. Neste cenário, ela identifica duas alternativas para retomar as vendas – a criação de uma plataforma própria (*site* ou aplicativo) ou a venda pelo *Instagram* – e toma a decisão por aderir à rede social.

A questão em pauta neste ensaio é como essa adesão ao *Instagram* poderia ser modelada por ambas as teorias e, para tanto, optou-se por modelá-la primeiramente pela teoria da decisão e, em seguida, pela teoria de conciliação de metas.

4.1 Adesão ao *Instagram* conforme a teoria da decisão

Segundo as etapas propostas por Simon (1992) e levando em conta a limitação da racionalidade humana, a etapa de *inteligência* consiste em investigar o ambiente para identificar o problema e propor alternativas para resolvê-lo. No exemplo, arbitrou-se que o problema consiste na descapitalização iminente da empresa devido às medidas sanitárias de combate à covid-19 e que a empreendedora encontrou duas alternativas de adesão ao *e-commerce*.

A etapa de *desenho*, por sua vez, compreende previsões de atendimento de pré-requisitos para a solução do problema e análise de possíveis cursos de ação. Embora Simon (1979) afirme ser impossível prever e compreender a totalidade das consequências, destacando o ponto em que a racionalidade é interpelada por limites cognitivos, os agentes são teoricamente capazes de projetar e simular cenários, e, mesmo que ineficientemente, analisar consequências das alternativas emergentes. Para efeitos de ilustração, arbitrou-se que a empreendedora observou nesta etapa três pré-requisitos: agilidade, segurança financeira e custo.

Nas etapas de *escolha* e *revisão*, o agente toma um curso de ação e avalia a decisão. Nesse caso, presumindo que os pré-requisitos viabilizem ações ágeis buscando não perder o *timing*¹² para a decisão, tragam segurança financeira de investimento e tenham baixo custo, no contexto arbitrariamente restringido das duas alternativas apresentadas, aderir ao *Instagram* seria a alternativa mais vantajosa, visto que o custo da plataforma é baixo ou nulo, e a plataforma é relativamente segura e rápida para promover conteúdo e atingir o público-alvo.

No quadro 3, a seguir, apresentamos um resumo dessa modelação¹³:

Quadro 3 – Etapas do processo de tomada de decisão segundo a teoria da decisão

Etapa 1: Inteligência		Etapa 2: Desenho			Etapa 3: Escolha	Etapa 4: Revisão
Problema	Alternativas	Agilidade	Segurança financeira	Baixo custo	Argumentos	Avaliação
Descapitalização da empresa pela queda de vendas	Desenvolvimento de <i>site</i> /aplicativo	Não	Talvez	Não	Caro e demorado	Indicadores de incremento de vendas atrelados a ações de posicionamento na plataforma.
	Venda pelo <i>Instagram</i>	Sim	Talvez	Sim	Execução ágil e segura com baixo custo	

Observação: a área destacada representa o curso de ação escolhido.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Neste exemplo, observe-se que o que faz a empreendedora aderir ao *Instagram* é a definição e análise prévia de requisitos para a tomada de decisão, e a definição desses requisitos é moderada por uma racionalidade limitada.

Passemos à modelação do mesmo exemplo pela teoria de conciliação de metas.

4.2 Adesão ao *Instagram* conforme a teoria de conciliação de metas

Conforme Rauen (2018, p. 22), toda ação é passível de ser descrita e explicada em “termos de um plano de ação intencional em direção à conciliação de uma meta”. A primeira

¹² “O indivíduo, consciente de sua incapacidade para levar em consideração todos os fatores relevantes à sua escolha, e desesperado com a impossibilidade de alcançar a racionalidade, pode vacilar demasiado entre as alternativas disponíveis a ponto de deixar escapar o momento adequado para a ação” (SIMON, 1979, p. 94).

¹³ Não há uma representação explícita das etapas de modelação na obra de Simon.

etapa da arquitetura abductivo-dedutiva da teoria de conciliação de metas de Rauen (2014) consiste na emergência da meta Q . Por hipótese, essa emergência decorre da análise do contexto, representado por suposições cognitivas S_{1-n} , entre as quais a descrição do problema.

Assumindo uma descrição arbitrariamente simplificada, a queda abrupta de vendas em decorrência das medidas restritivas de combate à pandemia de covid-19 S_1 funciona como premissa implicada (problema) a partir da qual emerge por *modus ponens* a conclusão implicada de recuperá-las para garantir a subsistência do negócio S_2 ¹⁴. Assim, a meta da retomada das vendas constitui a emergência do estado futuro de meta Q , etapa [1] da modelação de Rauen.

S_1 – Há queda abrupta de vendas em abril de 2020 por causa das medidas de combate a covid-19 (premissa implicada do contexto/problema);

S_2 – A empreendedora precisa retomar as vendas para garantir subsistência do negócio no período (conclusão implicada por *modus ponens* $S_1 \rightarrow S_2$ /meta Q).

Nesse contexto, é razoável conjecturar que a empreendedora poderia considerar suposições S_{1-n} sobre o cenário, entre as quais, por hipótese, pelo menos algumas sobre o nicho de atuação. Isso poderia levá-la a pensar na hipótese *ex ante facto* de vender flores na internet P . Assumindo a viabilidade dessa solução, emergem duas hipóteses abductivas antefactuais – O_1 desenvolver *site* ou aplicativo e O_2 vender no *Instagram*¹⁵ – e a empreendedora estaria num conflito similar àquele descrito na *fase de inteligência* de Simon.

É nesse ponto que a modelação de Rauen poderia ser beneficiada pelos *insights* da teoria da decisão de Simon sobre análise de *desenho*, de modo que as etapas M de definição de pré-requisitos e N de analisar alternativas a partir dos pré-requisitos poderiam ser consideradas como hipóteses abductivas antefactuais para a tomada de decisão. Assumindo os valores arbitrados no quadro 3, a empreendedora poderia ter abduzido os pré-requisitos agilidade, segurança financeira e custo, analisado as alternativas em função deles e escolhido a alternativa O_2 , fase de *escolha* em teoria da decisão¹⁶. Tomada a decisão, caberia a ela

¹⁴ A teoria de conciliação de metas de Rauen (2014) incorpora da teoria da relevância de Sperber e Wilson (1986, 1995) as noções de suposições cognitivas que, em cadeias inferenciais, podem ser classificadas como premissas ou conclusões implicadas.

¹⁵ O plano de ação é baseado na memória enciclopédica dos indivíduos com base no contexto da decisão a ser tomada e das suas crenças, como, por exemplo, inferências acerca de que vendas pelas redes sociais poderiam ser uma alternativa viável para alavancar vendas.

¹⁶ Presume-se que há uma decisão, no entanto, considera-se que o agente pode não tomar nenhuma decisão de agir. O leitor pode ler em March e Simon (1972 p. 243-245) sobre ação e inação.

implementar as vendas de flores pela internet P e, em seguida, monitorar os resultados dessa ação Q , etapa equivalente à de *revisão* em teoria da decisão.

O plano de ação intencional pode ser assim representado:

- [1] Q – Retomar as vendas, empreendedora;
- [2] P – Vender flores na internet, empreendedora;
- [3] O – Escolher entre $\{O_1 - \text{Desenvolver site/aplicativo, empreendedora} \vee O_2 - \text{Vender no Instagram, empreendedora}\}^{17}$;
- [4] N – Analisar alternativas a partir de pré-requisitos, empreendedora;
- [5] M – Definir pré-requisitos, empreendedora;
- [6] M – A empreendedora define os pré-requisitos agilidade, segurança financeira e custo;
- [7] N' – A empreendedora analisa alternativas a partir dos pré-requisitos agilidade, segurança financeira e custo;
- [8] O' – A empreendedora escolhe vender no *Instagram*;
- [9] P' – A empreendedora vende flores na internet;
- [10] Q' – A empreendedora retoma as vendas.

Numa versão menos rigorosa dessa tomada de decisão, o caso pode ser modelado por essa arquitetura conforme o quadro 4, a seguir.

Quadro 4 – Estágios da arquitetura abdução-dedutiva do caso

Estágios	Futuro mais imediato	Futuro menos imediato
[1]		Q Retomar as vendas, empreendedora
[2]	P Vender pelo <i>Instagram</i> , empreendedora	Q Retomar as vendas, empreendedora
[3]	P A empreendedora vende pelo <i>Instagram</i>	
[4]		Q' A empreendedora retoma as vendas

Fonte: Adaptado de Rauem (2018, p. 19).

No que se refere à fase abdução do modelo, se retomar as vendas é tomado como um estado de meta Q [1] num futuro mais distante, a hipótese antecipatória H_a mais plausível escolhida a partir de O_1 e O_2 com base na análise dos pré-requisitos, é a de que vender pelo *Instagram* P passa a ser tomada como uma inferência à ação antecedente ótima [2] em um futuro mais imediato, razão pela qual se justifica sua execução [3].

No que se refere à fase dedutiva do modelo, se a hipótese de venda pelo *Instagram* é assumida como uma premissa maior num mundo estável de sucessão de eventos [2], isso justifica a empreendedora se dispor a vender pelo *Instagram*, premissa menor [3], na expectativa de retomar, de fato, as vendas [4]. Neste caso, na etapa de checagem [4], o plano de ação intencional pode gerar conciliação ativa de metas se a empreendedora conseguir retomar as vendas Q' e inconciliação ativa $\neg Q'$, caso contrário.

¹⁷ O símbolo ' \vee ' representa uma disjunção lógica.

Nessa modelação, cabe destacar que a meta *Q* de retomada das vendas é relevante em todas as quatro etapas do modelo. Na etapa [1], ela é o gatilho para a emergência do plano de ação intencional [2-4], supervisionando-o integralmente. Na etapa [2] explicitamente e na etapa [3] implicitamente, consiste no estado consequente ou razão de ser da emergência e da execução da ação antecedente de venda pelo *Instagram*. Na etapa [4], por fim, a meta *Q* é essencial para o conceito de conciliação, uma vez que os resultados da ação antecedente *Q'* são checados à luz da meta projetada *Q* na etapa [1].

A ação antecedente *P* de venda pelo *Instagram*, por sua vez, é instrumental. Embora a venda pelo *Instagram* seja a razão de ser do plano de ação intencional nas etapas [2-3], dado que ela é afirmada nas premissas maior e menor, trata-se da proposição que é logicamente eliminada por *modus ponens* na etapa [4]¹⁸.

Obviamente, para concretizar vendas pelo *Instagram*, há diversas outras ações tais como a criação de um perfil comercial na plataforma, produção e publicação de conteúdo. Em teoria de conciliação de metas, isso pode ser modelado em termos de uma hierarquia de planos e subplanos, similar à noção de fatoração de problemas pela hierarquização de meios e fins de March e Simon (1972). Assim, para efeitos de demonstração, um plano de ação intencional da empreendedora poderia ser o seguinte:

- Q – Retomar as vendas, empreendedora;
- P – Vender pelo *Instagram*, empreendedora;
- O – Publicar conteúdo, empreendedora;
- N – Produzir conteúdo, empreendedora;
- M – Criar um perfil comercial no *Instagram*, empreendedora;
- M – A empreendedora cria um perfil comercial no *Instagram*;
- N' – A empreendedora produz conteúdo;
- O' – A empreendedora publica conteúdo;
- P' – A empreendedora vende pelo *Instagram*;
- Q' – A empreendedora retoma as vendas.

Feita a releitura do exemplo a partir do aparato descritivo-explanatório da teoria de conciliação de metas, potencialidades metodológicas e epistemológicas da aproximação das duas teorias são discutidas na próxima seção.

5 DISCUSSÃO DAS EVIDÊNCIAS

¹⁸ Essa questão será retomada na discussão dos resultados.

Na seção anterior, destacando aspectos lógico-cognitivos, observamos como as etapas da tomada de decisão de Simon (1992) foram modeladas abdução-dedutivamente pelas etapas propostas pela teoria de conciliação de metas de Rauen (2014). Essa aproximação foi viável porque ambas as teorias, cada qual a seu modo e com sua terminologia¹⁹, dispõem-se a modelar a agência humana.

Conforme a teoria da decisão, a solução de um problema pode ser narrada nos seguintes termos. A identificação de um problema e/ou de um objetivo, e a consideração de informações contextuais e de pré-requisitos na etapa de *inteligência* funcionam como premissas para a etapa de *desenho*. Em seguida, a etapa de *desenho*, onde alternativas de solução do problema ou de atingimento de objetivos são confrontadas com pré-requisitos, funciona como premissa para a etapa de *escolha*, onde uma alternativa (ou um conjunto restrito de alternativas) é selecionada. Por fim, a fase de *escolha* funciona como premissa para a fase de *revisão*.

Conforme a teoria de conciliação de metas, a emergência de um problema é premissa para a emergência de uma *meta* considerada como um estado consequente projetado num futuro menos próximo. No contexto dessa meta, os agentes abduzem tantas hipóteses de solução quanto forem capazes ou se disporem. Dado que esse estado de alternativas rivais é indesejável, é necessária a abdução de critérios de escolha (entre eles os protocolos de análise de pré-requisitos à Simon). Analisados os pré-requisitos, uma alternativa (ou um conjunto restrito de alternativas) pode ser escolhida, executada e checada dedutivamente.

Contudo, a despeito dessas aproximações, há uma diferença fulcral nessas narrativas. A teoria da decisão de Simon, assumindo uma perspectiva exclusivamente dedutiva, demanda uma cadeia inferencial por *modus ponens* tal que a etapa de *inteligência* é premissa para a etapa de *desenho*, a etapa de *desenho* é premissa para a etapa de *escolha*, e a etapa de *escolha* é premissa para a etapa de *revisão*. A questão relevante é que essa cadeia demanda pela reintrodução de pelo menos uma premissa no contexto de inferências por *modus ponens* que, por definição, é uma regra lógica sintética de eliminação de premissas.

¹⁹ Destaque-se aqui o uso do termo 'ótimo' em ambas as abordagens. No contexto de uma racionalidade ampla, uma *decisão ótima* é aquela que decorre da análise plena de todas as variáveis envolvidas, razão pela qual Simon considera que os seres humanos são capazes apenas de tomar *decisões satisfatórias* no contexto de uma racionalidade limitada. Tributária que é da teoria de relevância de Sperber e Wilson (1986, 1995), a teoria de conciliação de metas de Rauen (2014) assume a noção de *relevância ótima*, de tal modo que uma *decisão ótima* seria aquela considerada a melhor no contexto de preferências e habilidades dos agentes econômicos. Posto isso, uma *decisão satisfatória* em teoria de decisão é uma *decisão ótima* em teoria de conciliação de metas.

Numa inferência por *modus ponens*, tomam-se duas proposições como premissas –tal que uma delas é uma proposição condicional $P \rightarrow Q$ segundo a qual se o antecedente P é afirmado, então o conseqüente Q pode ser concluído; a outra é a afirmação dessa proposição antecedente P – e conclui-se, por *eliminação dessas premissas*, a proposição Q .

Posto isso, a cadeia de inferências que fundamenta a narrativa em teoria da decisão funciona, *lato sensu*, da seguinte forma. O primeiro argumento condicional justifica a emergência contextualizada de alternativas. Esse argumento condicional poderia conter como premissa maior $P \rightarrow Q$ a seguinte proposição: “Se emergir um problema a ser solucionado e/ou um objetivo a ser atingido, então alternativas contextualizadas de solução desse problema e/ou de atingimento desse objetivo <provavelmente> emergem”. Uma vez que em nossa ilustração houve, de fato, um problema a ser solucionado para o qual se estabeleceu um objetivo a ser atingido, essa constatação funcionou como premissa menor P . Dado que a premissa menor consistiu na afirmação do antecedente do condicional da premissa maior, isso justificou por *modus ponens*, isto é, pela eliminação das premissas maior e menor, a emergência de duas alternativas contextualizadas de solução desse problema e/ou de atingimento desse objetivo Q .

- (1) $P \rightarrow Q$ – Se houver um problema a ser solucionado e/ou um objetivo a ser atingido, então alternativas contextualizadas de solução do problema/de atingimento do objetivo <provavelmente> emergem;
- (2) P – Há um problema a ser solucionado e/ou um objetivo a ser atingido;
- (3) Q – Duas alternativas contextualizadas de solução do problema/de atingimento do objetivo emergiram (eliminação de (1) e (2) por *modus ponens*);

O segundo argumento, seguindo as etapas da teoria da decisão, assevera que se houver alternativas contextualizadas de solução do problema/de atingimento do objetivo Q , então uma dessas alternativas deve ser escolhida/executada mediante análise de pré-requisitos R , justificando a tomada de decisão e a conseqüente eliminação de alternativas rivais.

- (4) $Q \rightarrow R$ – Se houver alternativas contextualizadas de solução do problema/de atingimento do objetivo, então uma alternativa de solução do problema/de atingimento do objetivo deve ser escolhida/executada mediante análise de pré-requisitos;
- (3) Q – Há duas alternativas contextualizadas de solução do problema/de atingimento do objetivo;
- (5) R – Uma alternativa de solução do problema/de atingimento do objetivo deve ser escolhida/executada mediante análise de pré-requisitos (eliminação de (4) e (3) por *modus ponens*);

O terceiro argumento tem a ver com a etapa de avaliação. O problema aqui é que a premissa maior deve levar em conta que se uma alternativa de solução do problema/de atingimento do objetivo foi escolhida/executada mediante análise de pré-requisitos R , então <provavelmente> essa alternativa solucionará o problema/atingirá o objetivo, reintroduzindo a proposição P que havia sido eliminada por *modus ponens* no primeiro argumento²⁰.

*(6) $R \rightarrow P$ – Se uma alternativa de solução do problema/de atingimento do objetivo for escolhida/executada mediante análise de pré-requisitos, então a alternativa de solução do problema/atingimento do objetivo escolhida/executada mediante análise de pré-requisitos <provavelmente> solucionará o problema/atingirá o objetivo;

(5) R – Uma alternativa de solução do problema/atingimento do objetivo (a venda pelo *Instagram*) foi escolhida/executada mediante análise de pré-requisitos;

(7) P – A alternativa de solução do problema/atingimento do objetivo (a venda pelo *Instagram*) foi escolhida/executada mediante análise de pré-requisitos <provavelmente> solucionará o problema e/ou atingirá o objetivo (eliminação de (6) e (5) por *modus ponens*).

Essa reintrodução pode ser vista a seguir:

P – Solucionar um Problema/atingir um objetivo

Q – Propor alternativas

R – Escolher/Executar alternativas

* P – Solucionar um Problema/atingir um objetivo

A arquitetura abdução-dedutiva proposta por Rauen não demanda essa operação. Isso ocorre, como vimos na seção anterior, porque a meta Q mantém-se no topo da cadeia de argumentos e é em direção à sua consecução que todos os esforços se voltam. Assim, numa versão muito simplificada de narrativa do exemplo, se solucionar um problema e/ou retomar as vendas é essa meta Q , então propor alternativas pode ser uma premissa P para essa consecução. Dado que a proposição de duas alternativas P_{1-2} coloca o gestor em estado de indecisão, protocolos de escolha O , tais como propostos em teoria da decisão podem funcionar como premissas. Agora, dedutivamente, pode-se eliminar progressivamente as premissas. Os protocolos O justificam a venda pelo Instagram P_1 , e a venda pela rede social P <provavelmente> atinge a meta da empresa Q' – conciliação de meta.

²⁰ Ressalte-se que a crítica é de natureza lógica e não se correlaciona com a *empíria*. Obviamente, ações gerenciais estratégicas têm sua razão de ser quando confrontadas com metas, e a etapa de avaliação empírica proposta por Simon é elemento relevante para a gestão de organizações.

Observe-se:

- Q – Retomar vendas
- P – Propor alternativas
- O – Aplicar protocolo para escolha da alternativa
- O – Aplica-se protocolo para escolha da alternativa
- P' – Propõe-se uma alternativa
- Q' – Retoma-se <provavelmente> as vendas

Formalmente:

- (1) Q – Retomar vendas (Meta de nível mais alto que encabeça a cadeia abdutivo-dedutiva)²¹;
- (2) $P \rightarrow Q$ – Se forem propostas alternativas de retomada de vendas, então a empresa atingirá meta de retomar vendas (abdução de hipótese antifactual H_a);
- (3) $P_1 \vee P_2$ – A empreendedora elenca site próprio ou venda pelo Instagram (execução falha da ação antecedente da hipótese antifactual $P \rightarrow Q$);
- (4) $O \rightarrow P$ – Se for aplicado protocolo de análise de pré-requisitos de Simon, então a empreendedora encontra uma solução para atingir a meta Q de retomar vendas (abdução de hipótese antifactual $O \rightarrow P$);
- (5) O – A empreendedora aplica protocolo de análise de pré-requisitos de Simon (execução da ação antecedente da hipótese antifactual H_a);
- (6) P' – A empreendedora vende pelo Instagram (conciliação ativa da submeta P da hipótese antifactual $O \rightarrow P$; execução da ação antecedente da hipótese antifactual $P \rightarrow Q$; eliminação de O por *modus ponens*);
- (7) Q' – Provável consecução do atingimento da meta de retomar vendas (provável conciliação ativa da submeta Q da hipótese antifactual $P \rightarrow Q$; eliminação de O por *modus ponens*).

Essas evidências sugerem que a modelação abdutivo-dedutiva da teoria de conciliação de metas possui o mérito de manter a meta intacta na arquitetura descritivo-explanatória, evitando sua indesejável eliminação e reintrodução, tal como aconteceria numa cadeia exclusivamente dedutiva como a proposta na teoria da decisão.

Posto isso e visto que a teoria de conciliação de metas tem o mérito de modelar *lato sensu* a agência humana e não apenas a tomada de decisão, as etapas propostas por Simon podem ser incorporadas metodologicamente sem prejuízo como ações/submetas antecedentes em direção à consecução de metas de nível mais alto.

²¹ A própria emergência da meta decorre de uma inferência por *modus ponens*.

(1) $x \rightarrow Q$ – Se houver um problema a ser solucionado, então uma meta de solução desse problema deve ser estabelecida;

(2) x – Há uma queda abrupta de vendas no balcão com a pandemia;

(3) Q – Retomar vendas (eliminação de (1) e (2) por *modus ponens* emergência da meta de nível mais alto que encabeça a cadeia abdutivo-dedutiva).

Nesse esforço, a teoria da decisão lança luzes sobre um aspecto ainda pouco explorado em teoria de conciliação de metas, o da emergência de hipóteses abduativas antefactuais rivais. Em geral, os estudos até então desenvolvidos lidam com a emergência de espécies de hipóteses abduativas hegemônicas. Todavia, a emergência de hipóteses rivais e o estabelecimento de critérios de escolha é um problema legítimo, especialmente em gestão de organizações. Rauen (2014, p. 600-601) assume que essa escolha está ligada a critérios contextualizados de relevância e exequibilidade, mas é preciso ampliar essa discussão.

Na modelagem de nosso exemplo, a emergência de duas soluções para a questão das vendas da empresa sugere a possibilidade de falha na consecução da ação antecedente que pode redundar em indecisão, um estado definitivamente indesejável numa organização. É essa indecisão que justifica a emergência da hipótese abduativa de rodar protocolos de análise de pré-requisitos que, embora limitados por uma racionalidade prática, pode atuar como heurísticas de simplificação, de tal forma que, ainda que inconscientemente, alternativas que não condizem com os requisitos da decisão são filtradas (MARCH; SIMON, 1972).

Um dos aspectos inovadores da obra de Simon é o de ressaltar os limites cognitivos da racionalidade. Para ele, informações são parte do ambiente e são obtidas em casos de tomada de decisão conforme necessidades e capacidades de processamento cognitivo dos agentes. March e Simon (1972, p. 243) destacam como fatores ambientais influenciam programas de ação decorrentes de experiências anteriores e de expectativas futuras em cada situação e levantam indícios para discutir sobre a dicotomia ação/inação em situações de decisão.

Necessitamos de uma teoria que faça distinção entre manutenção e mudança de programas; precisamos, igualmente, de uma distinção entre ação e inação. As teorias sobre o processo de escolha, em sua minoria, assim como não fazem distinção entre manutenção e mudança, também não distinguem entre fazer alguma coisa e não fazer nada. Para essas teorias, 'não fazer nada', tal como 'fazer determinada coisa', constitui simplesmente uma alternativa de comportamento que pode ser escolhida ou rejeitada. (MARCH; SIMON, 1972, p. 243).

A arquitetura da teoria de conciliação de metas, embora não dê conta dessas questões, analisa o par ação/inação através das quatro possibilidades de conciliação (ver quadro 1). Assumindo que 'não agir' é uma opção, ao lado de conciliações e inconciliações ativas, Rauen (2014) desenvolve as noções de conciliações e inconciliações passivas, sugerindo uma paleta de alternativas que recobre todas as possibilidades. Se, a rigor, qualquer progressão de etapas implica tomada de decisão em ambas as teorias, decidir-se por agir na etapa [3] é crucial em

teoria de conciliação de metas, especialmente porque a teoria fornece meios de descrever e explicar conciliações passivas quando, a despeito da inação do gestor, algo fortuito na realidade pode concorrer para a consecução da meta, sugerindo um caminho por onde desenvolver descrições e explicações mais aprofundadas.

Inegavelmente, rotinas de avaliação de pré-requisitos em teoria da decisão contribuem decisivamente para a escolha de um curso de ação. Para Simon (1979), identificado o problema e/ou objetivo, o agente deve cotejar alternativas rivais de solução com um conjunto de pré-requisitos capazes de distingui-las por suas vantagens e desvantagens.

Na procura de possíveis cursos de ação, as alternativas serão testadas sucessivamente. Isso quer dizer que não se procurará já na primeira investida esgotar todas as alternativas possíveis; pelo contrário, tão logo se encontrem algumas alternativas viáveis, serão estas avaliadas. Se alguma delas se mostrar satisfatória diante dos padrões exigidos pelo problema, será aceita como solução do problema, e a procura se encerrará. Se todas as alternativas encontradas na primeira busca se mostrarem insatisfatórias, recomeçará a atividade de procura. (MARCH; SIMON, 1972, p. 249).

A teoria de conciliação de metas, herdeira que é da teoria da relevância de Sperber e Wilson (1986, 1995), mobiliza os princípios cognitivo e comunicativo de relevância para esse fim, de modo que em todas as etapas do processo de tomada de decisão, e não seria diferente na consideração de pré-requisitos, a emergência de suposições cognitivas decorre de um equilíbrio ótimo de efeitos e esforços cognitivos que, por sua vez, decorrem das preferências e habilidades dos agentes envolvidos. Segue disso que as etapas desenvolvidas em teoria da decisão, na medida em que sugerem protocolos dedutivos eficientes, podem ser consideradas como ações antecedentes de hipóteses abdutivas antefactuais ótimas em direção à consecução de submetas pertinentes de escolha e descarte de cursos de ação.

Outro ponto que justifica a aproximação é o argumento de Simon (1979) e March e Simon (1972), segundo o qual, para que o agente satisfaça suas expectativas, ele mobilizará mecanismos de simplificação cognitiva, elencando requisitos minimamente aceitáveis para a solução do problema. Para o autor, esses mecanismos consistem em hierarquizar meios e fins para simplificar as situações, de maneira que cada objetivo depende de outros objetivos mais distantes. “É através da hierarquização de fins que o comportamento logra integração e consistência, pois cada parte de um conjunto de comportamentos alternativos é comparada com uma escala abrangente de valores: a escala dos fins últimos” (SIMON, 1979, p. 65).

Como vimos na ilustração, essa é uma das virtudes essenciais da arquitetura abdução-dedutiva de Rauen (2014). A arquitetura não apenas mantém uma determinada meta Q no topo da hierarquia, a ser conciliada com uma determinada consecução Q' no final do processo; mas, sobretudo, é capaz de se replicar indefinidamente ao modo de um tijolo de lego, produzindo cadeias sucessivamente mais complexas de hierarquias de meios e fins. Assim, as ditas simplificações de Simon podem ser reinterpretadas enquanto cadeias de planos de ação intencional de diferentes níveis de complexidade.

Por fim, outro aspecto que a teoria de conciliação de metas pode ser beneficiada pelas reflexões em teoria da decisão é o da atribuição de valores qualitativos e/ou quantitativos para a mensuração do conceito de conciliação na etapa de checagem. De fato, se as metas organizacionais não são mensuráveis, não há como proceder uma avaliação da eficácia e/ou eficiência de uma ação gerencial. Em teoria de conciliação de metas, o conceito de conciliação é, por definição, qualitativo e contextualizado. Embora se reconheça que, em última instância, isso também valha para uma organização, a consideração de aspectos objetivos é essencial nessa etapa. Retomando a ilustração, suponha-se que a empreendedora obtenha um valor aquém de uma meta mensurável, caberia verificar se haveria algum grau de tolerância para que ela considerasse que a meta foi conciliada e a estratégia de venda no Instagram foi exitosa. Em termos austeros, especialmente em contextos tipicamente repletos de variáveis espúrias complexas próprios da administração, caberia questionar se metas não poderiam ser parcialmente conciliáveis.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste ensaio, ilustrou-se como o aparato descritivo-explanatório da teoria de conciliação de metas de Rauen (2014) modela de um ponto de vista lógico-cognitivo as etapas da tomada de decisão propostas pela teoria da decisão de Simon (1947). As evidências sugerem que estratégias de solução de problemas de administração envolvendo tomada de decisão entre diferentes cursos de ação podem ser tratadas abdução-dedutivamente em termos de planos de ação intencional em direção à consecução de metas. Assim, as etapas de *inteligência*, *desenho*, *escolha* e *revisão* podem ser incorporadas, sem prejuízo, pelas etapas propostas pela teoria de conciliação de metas de *projeção de uma meta*, e *formulação*, *execução* e *checagem* de pelo menos uma *hipótese antefactual de consecução*.

Essa inserção se justifica por três motivos principais. A teoria de conciliação de metas propõe-se a modelar a agência humana em sentido amplo, incluindo em seu escopo de atuação ações gerenciais no contexto de organizações. A arquitetura é suficientemente plástica para incorporar cadeias complexas de planos de ação intencionais encaixados capazes de dar conta de mecanismos de simplificação cognitiva, tais como propostos por Simon. A teoria evita a reintrodução de premissas eliminadas por *modus ponens*, tal como acontece na arquitetura exclusivamente dedutiva da teoria da decisão, porque mantém na arquitetura lógica a meta como ponto focal em direção ao qual as ações antecedentes se direcionam e contra o qual as consecuições são comparadas.

Por sua vez, essa incorporação produz efeitos em teoria de conciliação de metas. Ela lança luzes sobre a emergência de hipóteses abduativas antefactuais e respectivos planos de ação intencional rivais que demandam por tomadas de decisão. Ela lança luzes sobre processos de ação e inação. Ela põe em evidência a possibilidade de critérios objetivos e graus de tolerância para a conciliação de metas e a confirmação de hipóteses pelo menos em casos envolvendo planos de ação intencional organizacionais.

Enfim, pelos argumentos epistêmico-metodológicos desenvolvidos nesse texto, trata-se de uma perspectiva de interface que merece ser aprofundada.

AGRADECIMENTOS

Andressa Bregalda Belan agradece os auxílios do Instituto Federal de Santa Catarina, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por meio do Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições Comunitárias de Educação Superior (PROSUC), e do Programa de Bolsas Universitárias de Santa Catarina – UNIEDU, por meio do Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior – FUMDES. Fábio José Rauen agradece o apoio institucional da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL e do Instituto Ânima de Pesquisa.

REFERÊNCIAS

CATANEO, V. I. **Compreensão conceptual de sistemas lineares**: estudo de caso com o software Geogebra em celulares. 2020. 144f. Tese. (Doutorado em Ciências da Linguagem) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Linguagem, Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, 2020.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. Tradutor: Hugo Wahrlich. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

RAUEN, F. J. For a goal conciliation theory: ante-factual abductive hypotheses and proactive modelling. **Linguagem em (Dis)curso**, Tubarão, SC, v. 14, n. 3, p. 595-615, set./dez. 2014. Disponível em: <https://bit.ly/2YYMd37>. Acesso em 8 nov. 2019.

RAUEN, F. J. Hipóteses abduativas antefactuais e modelação proativa de metas. **Signo**, Santa Cruz do Sul, v. 38, n. 65, p. 188-204, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://bit.ly/2KMWWoy>. Acesso em 8 nov. 2019.

RAUEN, F. J. Hipóteses antedutivas e conciliação de metas. *In*: GODOY, E. *et al.* (org.). **Coletânea do II Workshop Internacional de Pragmática**. Curitiba: UFPR, 2016. p. 53-79.

RAUEN, F. J. Por uma modelação abduativo-dedutiva de interações comunicativas. *In*: TENUTA, Adriana M.; COELHO, Sueli M. **Uma abordagem cognitiva da linguagem: perspectivas teóricas e descritivas**. Belo Horizonte: FALE/UFMG, 2018. p.13-29. *E-book*. Disponível em: <https://bit.ly/2YL4jqj>. Acesso em: 8 nov. 2019.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Tradutor: Aluizio Loureiro Pinto. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SIMON, H. A. **La nueva ciencia de la decisión gerencial**. Tradutor: Mauricio Prelooker. Buenos Aires: El Ateneo, 1992.

SPERBER, D.; WILSON, D. **Relevance**: communication & cognition. 2nd. ed. Oxford: Blackwell, 1995. [1st. ed. 1986].

THE NOBEL PRIZE. **The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 1978**, 2019. Nobel media. Disponível em: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1978/press-release/>. Acesso em: 4 nov. 2019.