Logística, multiculturalismo e emoção nas tomadas de decisões nas organizações

Logistics, multiculturalism and emotion in decision-making in the organizations

Logística, multiculturalismo y emoción en la decisión de las organizaciones

Este artigo é uma abordagem à relação entre três áreas distintas: logística, multiculturalismo e emoção, na tomada de decisão nas organizações. Ele discute o fundamento lógico entre as três áreas para esta abordagem, do ponto de vista teórico. Identifica, na literatura, um modelo computacional que focaliza aspectos diferentes da geração de emoções e suas influências no comportamento de agentes na tentativa de auxiliar na busca de soluções dentro da dimensão multicultural - aquela que reconhece a diversidade cultural e busca incorporá-la nas práticas organizacionais - de modo a subsidiar tomadas de decisão adequadas, rápidas e com qualidade, em um meio empresarial.

Parte da premissa de que a tomada de decisão envolve sempre aspectos comportamentais. Na medida em que o mundo atual e as organizações modernas, para sobreviverem, precisam acompanhar o processo de globalização, o estudo interdisciplinar torna-se uma necessidade imperiosa, de modo a oferecer subsídios para a compreensão das variáveis culturais e comportamentais que atuam no cotidiano organizacional. Trata-se de área de estudos sem dúvida ainda incipiente quando comparada ao corpo de conhecimentos produzidos em logística, na medida em que articula logística, multiculturalismo e emoções.

Destarte, este trabalho pretende avançar na produção do conhecimento na área, apresentando-se fundamentos para se pensar em um modelo computacional emocional e um sistema especialista com suas ligações com a logística e o multiculturalismo.

This article is an approach of the relation among three distinct areas in the taking of decision in the organizations: logistic, multiculturalism and emotion. It discusses the logical basis among the three areas as a means to this approach, from a theoretical point of view. It identifies, in literature, a computational model that focuses different aspects of the generation of emotions and their influence in the behavior of agents in an attempt of assisting in the finding of solutions within a multicultural perspective - one that recognizes the cultural diversity and tries to incorporate it into the organizational practice - in order to provide appropriate, fast and effective decision taking in the enterprise.

It assumes that decision taking always involves behavioral aspects. As the current world and the modern organizations need to follow the process of globalization to survive, the interdisciplinary study becomes imperative so as to offer subsidies for the understanding of the cultural and managerial variables that are part of the routine of an organization. It still is an incipient area of studies when compared with the body of knowledge produced in logistic, as it articulates logistic, multiculturalism and emotions.

Therefore, this work intends to advance in the production of knowledge in the area, presenting basis to think about an emotional computational model and a system which links logistic and multiculturalism.

Este artículo relaciona tres áreas distintas: logística, multiculturalismo y emoción de la decisión en las organizaciones. El discute el fundamento lógico entre las tres áreas de un punto de vista teórico. Identifica en la literatura un modelo computacional que muestra aspectos distintos de emociones y sus influencias en comportamiento de agentes en busca de soluciones en la dimensión multicultural - aquella que reconoce la diversidad cultural y intenta incorporarla en las prácticas de las organizaciones - con el objetivo de decidir adecuadamente en la empresa.

Una decisión envuelve siempre aspectos comportamentales. Como el mundo actual y las organizaciones modernas, para vivir, necesitan acompañar el proceso de la globalización, el estudio inter disciplinar tornase imperioso ya que ofrece subsidios para comprender las variables culturales y comportamentales que actúan en el cotidiano organizacional. Trata-se de área de estudios todavía incipiente si comparada con los conocimientos producidos en logísticas pues articula logística, multiculturalismo y emociones.

Este trabajo intenta avarizar en la producción del conocimiento en la área presentando fundamentos para un modelo computacional emocional y un sistema especial ligazón con la logística y el multiculturalismo.

Palavras-chave: logística, multiculturalismo, emoção, sistema especialista, inteligência artificial.

Autores:

Prof. Ricardo Gaz (foto), Professor da Universidade Estácio de Sá. Doutorando em Engenharia de Produção - COPPE/UFRJ. Autor do livro *Ser Total*. **E-mail:** rgaz@estacio.br

Prof. Alberto G. Canen

Professor do Programa de Engenharia de Produção - COPPE/UFRJ. Professor Visitante - University of Glasgow.

Prof. Emmanuel L. Passos

Professor Titular Aposentado - IME. Professor Visitante do Departamento de Engenharia Elétrica - PUC- Rio.

Introdução

Este trabalho tem como campo de estudo, diferentes áreas do conhecimento humano. Trata-se de uma abordagem interdisciplinar em que se destacam certas áreas de estudos, tais como logística, multiculturalismo e emoção.

A idéia foco é buscar respostas para a dimensão multicultural nas empresas, assim como melhorar seu desempenho, o que, especificamente, também influencia a logística internacional. Esta dimensão multicultural envolve o reconhecimento da diversidade de culturas, raças, etnias, entre outros, que configuram as identidades plurais e que constroem a sociedade humana. Tal dimensão adquire crescente relevância no mundo dos negócios, na medida em que, com o processo de internacionalização, as fronteiras diluem-se e se passa a contar com a presença de culturas diversas, em relação cada vez mais intensa e complexa. Dessa forma, é fato que as empresas que estiverem mais bem preparadas, para lidar com valores culturais plurais estarão mais propensas a triunfar.

Segundo Canen & Canen (2002), entende-se por organização multicultural como aquela em que há indivíduos trabalhando a partir de diferentes perspectivas culturais e que articulam suas atividades a esta pluralidade. Ainda neste contexto, na medida em que estas mesmas organizações utilizem serviços de logística internacional, a complexidade aumenta, uma vez que esta lida com países diversos, dotados de leis e culturas também singulares e plurais. Tais diferenças, se não levadas em consideração, podem acarretar sérios problemas nas relações internacionais de negócios, o que certamente acarretará insatisfações de grupos que fazem parte das referidas operações empresariais, percebidas no contexto de suas emoções detectáveis, em última análise, no comportamento do profissional da organização.

De fato, as emoções são parte essencial da vida de todo e qualquer ser humano. São elas também as responsáveis pelo modo dos seres humanos pensarem, se comportarem, se comunicarem. As sete inteligências – intrapessoal, interpessoal, cinestésica, espacial, musical, lógico-matemática e verbo-lingüístico – têm oferecido à sociedade de pesquisa e de estudos científicos alicerces sólidos, para uma tentativa melhor e maior de descrição, explicação e interpretação dos fenômenos da realidade, como as próprias emoções, considerados por muito tempo como desprezíveis, seja por preconceito dos pesquisadores, seja por falta de conhecimento/visão dos mesmos. Atualmente, já se encontram na literatura técnica, temas conhecidos como Neurociência, relacionados à Inteligência Emocional (Goleman 1995; Cooper & Sawaf 1997) aplicados às empresas, ofertando uma amplitude de conhecimentos outrora inimagináveis e/ou inaceitáveis.

Diversos pesquisadores reconheceram a importância das emoções no pensamento humano (Minsky 1986; Toda 1993), e sua evidência neurológica recente tem comprovado tais idéias (LeDoux 1996; Damasio 1994). Boyatzis, McKee & Goleman (2002) ainda chegam a formular o conceito de liderança ressonante (o inverso foi denominado por eles de liderança dissonante), isto é, aquela que logra estimular as emoções de maneira positiva, resultando no aproveitamento do melhor de cada profissional. Os referidos autores afirmam que líderes emocionalmente inteligentes que adotam estilos geradores de ressonância e criam normas que fomentem relacionamentos profissionais saudáveis e eficazes liberam uma força poderosa, traduzida pela energia coletiva da organização para levar qualquer estratégia de negócios a cabo. Este tipo de líder trabalha com forças que criam visão com paixão genuína, fomentando uma missão organizacional inspiradora, profundamente entremeadada ao tecido organizacional, sabendo como

transmitir, a todos, um sentido de que o trabalho é significativo – resultando em melhoria do desempenho organizacional.

Em pesquisa recente (janeiro de 2003) realizada nas três bases de dados existentes na COPPEAD: emerald, ebSCO e proquest, bem como no portal CAPES sobre artigos relacionados com logística, multiculturalismo, sistemas especialistas e/ou agentes sintéticos, e emoções, verificou-se que um grande número de artigos refere-se à logística, sendo, no entanto, reduzidos aqueles que a articulam ao multiculturalismo (por exemplo, Canen & Canen, 1999), assim como aqueles em que se trata de logística e emoção (por exemplo, Kickhafer, 2000). Neste último caso, assinala que a logística bem calculada pode inspirar sentimentos de confiança nos clientes, debelando emoções negativas como nervosismo pela alta de preços ou insegurança quanto à eficiência do transporte do produto, ainda que não aprofunde a influência das emoções no contexto organizacional propriamente dito.

No contexto do presente trabalho, é importante salientar que Velásquez (1997), desenvolveu um modelo computacional denominado Cathexis, que contribuiu para modelar a natureza dinâmica dos diferentes fenômenos afetivos. Aproveita-se, também, o que o modelo pode fornecer no que diz respeito às respostas (comportamentos), oriundas das diferentes famílias de emoção, de modo a auxiliar na compreensão da organização em sua dimensão humana e multicultural, podendo assim, oferecer um auxílio substancial nas tomadas de decisão e na melhoria do desempenho qualitativo e quantitativo global organizacional.

Portanto, é objetivo deste trabalho, contribuir para reflexões sobre a articulação logística, multiculturalismo e emoções, de modo a tornar organizações mais eficientes e eficazes, ao mesmo tempo em que mais humanas e multiculturalmente comprometidas.

Multiculturalismo e Organizações

Joly (1996) descreve uma nova corrente de pesquisa que incorpora a sensibilidade para as condições particulares do exercício da gestão em contextos culturais diferentes, a partir de autores diversos. Destaca ainda a necessidade para cada cultura se sentir em harmonia com seus próprios valores na prática da gestão.

Schein (1984) por sua vez, trabalha a cultura organizacional, procurando defini-la no sentido de um modelo dinâmico que envolve o modo como esta é aprendida, transmitida e modificada. O argumento central do autor é de que devemos entender as forças evolutivas dinâmicas que controlam os modos pelos quais culturas desenvolvem-se e modificam-se.

A idéia de que uma cultura organizacional forte seja essencial ao sucesso ou que modificações numa cultura existente levariam os profissionais a trabalharem mais arduamente tem levado administradores e consultores em administração a mudarem suas formas de perceberem e atuarem sobre a cultura da empresa. Ao mesmo tempo, é importante não se desconsiderar a possibilidade de tal idéia ser utilizada em uma perspectiva ideológica, que pode vir a levar a manipulações ideológicas da cultura da empresa como estratégia não só de motivação mas sim de controle dos profissionais.

Neste sentido, ao invés de expressar o caráter humano organizacional, a cultura em pauta pode, ao contrário, mostrar-se como uma forma de manipulação de seus atores.

Uma vez alertados quanto a essa possibilidade, são enfatizadas, no decorrer deste trabalho, as contribuições da diversidade cultural na formação cultural da empresa, contribuições essas ratificadas por Canen & Canen (2001), para quem a idéia de que sociedades são compostas por identidades múltiplas, plurais em termos de raça, gênero, crença religiosa, padrões lingüísticos e

outras têm influenciado diferentes disciplinas mobilizando-as a produzirem respostas que levem em conta a pluralidade cultural nos seus propósitos e discussões – respostas essas conhecidas como multiculturalismo.

Canen & Canen (2002) sugerem que a compreensão e o enfrentamento da dimensão multicultural organizacional e a produção de respostas adequadas à mesma, emanariam não apenas de treinamentos, pacotes ‘mágicos’ e/ou programas ministrados aos profissionais das organizações. Ainda que ajudem na melhoria dos resultados operacionais, tais iniciativas devem ser acompanhadas de outras que invistam na formação inicial dos profissionais que atuarão nas organizações, além de focalizarem dimensões para além daquelas estritamente no plano econômico.

Nos últimos anos, o multiculturalismo tem tido um desenvolvimento substancial, especificamente nos eventos e debates educacionais. Canen e Canen (2001) preconizam que o processo de internacionalização contínuo que se está vivenciando em vários sentidos, mais conhecido como o termo de globalização, traz em seu bojo um alargamento na sinergia cultural. Como evidenciado em notícias recentes e freqüentes na mídia, tradicional e eletrônica, o gerenciamento adequado das diferenças culturais é um dos mais relevantes fatores de sucesso para as empresas.

Canen (2000) aponta múltiplos sentidos do multiculturalismo, desde aquele que vislumbra valorizar a pluralidade em termos meramente folclóricos, até outros que focalizam a relevância do desenvolvimento de ambientes de tolerância para lidar com aqueles percebidos como “diferentes”, até perspectivas mais críticas, que enfatizam políticas de representação de minorias e de desenvolvimento de ambientes anti-racistas e anti-discriminatórios. Também em nível das organizações, tendências multiculturais diversas se apresentam, conforme Canen & Canen (1999), desde aquelas, cujo interesse na diversidade cultural refere-se apenas ao desejo de otimizar lucros em um mercado culturalmente diversificado (é o caso de organizações que entendem o multiculturalismo como referente apenas à diversidade cultural dos clientes e buscam estratégias para atendê-la, de modo a melhorar vendas), até outras em que o ambiente organizacional é compreendido como composto de identidades culturais plurais em articulação com uma cultura organizacional ela também singular, configurando o caráter multicultural das organizações como constituído nestes três níveis: da cultura organizacional, das culturas dos atores que dela fazem parte e das culturas de fornecedores e clientes que nela atuam.

Logística e Multiculturalismo: Uma Integração Estratégica Empresarial

Em nível da diversidade cultural dos clientes, pode-se argumentar que desenvolver sensibilidade para culturas locais, de modo a maximizar lucros, é pré-requisito para que as empresas incorporem a dimensão multicultural em seu cotidiano, ainda que este aspecto não esgote a dimensão multicultural da organização, conforme discutido anteriormente e que, no caso de uma logística doméstica, tal aspecto multicultural não adquira pronta visibilidade. Quanto a esta última observação, é importante notar que, no caso de organizações internacionais, quando se está fazendo uma operação logística internacional, a dimensão multicultural é mais óbvia, na medida em que não se tem mais outra alternativa senão a de compreender que a ‘homogeneidade’ não existe, nem tampouco há possibilidade para se implementarem estratégias que assegurem produtos em uma determinada faixa, em um padrão único e exclusivo. Desse modo, uma sensibilização para culturas plurais existe no caso da logística internacional, incorporando-as nas estratégias empresariais.

Goldsborough & Anderson, citados por Canen e Canen (2001) ilustram essa abordagem, quando dissertam sobre logística doméstica e internacional. No primeiro caso, sugerem que a logística doméstica é construída sobre uma relativa homogeneidade, portanto requerendo pequenas modificações de produto, enquanto que a logística internacional é compreendida como sendo uma negociação com diferentes culturas, requerendo mercado significante e adaptação de produto.

Conforme apresentado acima, dar uma direção ao entendimento da diferenciação cultural dos potenciais clientes em um modelo de mercado orientado é crucial. Por exemplo, a forma de se propagandar o produto que se está vendendo já configura um padrão de produto diferente daquele que é veiculado na mídia tradicional ou mesmo eletrônica. Cada grupo de clientes – parte do nicho de mercado – tem uma linguagem simbólica e conceitual, que conferirá aspectos distintos a um mesmo produto ‘propagandeado’. Outro exemplo é a problemática que há nas diferentes legislações de cada país, na medida em que se opera com produtos para exportação e/ou importação para determinadas empresas, que podem dificultar os processos logísticos.

Magée também (Apud Canen e Canen, 2001) levantou o ponto de que a logística utilizada no mercado internacional, é muito mais complexa do que aquela utilizada em âmbito doméstico. Afirma que as diferenças relativas às culturas, línguas, costumes e leis, devem ser levadas em consideração.

Argumenta-se que a empresa deve ser administrada levando-se em consideração o linguajar, normas, cerimônias e outras práticas sociais que comunicam valores e crenças de seus profissionais, de modo a se produzir uma cultura corporativa baseada nesta pluralidade.

Conforme Canen e Canen (2001), a questão multicultural é o ponto crítico para se poder assegurar eficácia e eficiência logística. De acordo com uma definição de logística, isto significa assegurar um fluxo contínuo suave de bens, de serviços e de pessoas. Uma estratégia organizacional que considera o multiculturalismo cria condições de abarcar as diversas camadas de construção de identidades, resolvendo diversas formas de relações interprofissionais e organizacionais. Dessa forma, o multiculturalismo agrega valores para a sociedade, e independente do perfil organizacional, promove tolerância, respeito e até mesmo motivação – fatores determinantes para o sucesso organizacional.

Canen e Canen (2001) são enfáticos ao afirmarem que a logística não pode ser silenciada sobre determinantes culturais que, em última análise, são preponderantes na diferença entre o sucesso e o fracasso organizacional. Realmente, está no gerenciamento da interculturalização organizacional, isto é, na gestão do processo de integração entre culturas na organização que se constrói, sobre as respectivas necessidades culturais, uma articulação para a realização efetiva de negócios.

É importante considerar que a perspectiva multicultural visa à possibilidade de todos os grupos poderem se expressar. Entende-se a dimensão cultural em um contexto logístico como sendo a cultura organizacional em que o profissional está inserido, interagindo e (re)construindo-a, e a cultura do profissional propriamente dito, constituída de seu modo de pensar, falar, agir e ser, que compõem fatores de influência determinantes na formação da cultura da empresa e da logística que nela se desenvolve. Argumenta-se que a dimensão cultural é variável crucial a ser levada em conta em operações logísticas internacionais ou não, de modo a otimizá-las. Wood et al (1995 apud Canen e Canen 1999) demonstram que diferenças de linguagem normalmente levam a defeitos na comunicação nos negócios. Dornier (2000)

apresenta um conceito interessante que ajuda a atuar no nível operacional para uma logística integrada, aplicada e adequada: é a logística glocal; que se refere àquela operando tanto em nível local como global.

Ching (1999) aborda categoricamente a questão da formação de parcerias com fornecedores, segundo determinados critérios; critérios estes que devem relevar, por exemplo, o que ele denomina de compatibilidade corporativa cultural. Segundo seu enfoque, para que uma parceria possa ser criada e mantida com sucesso, critérios de seleção devem ser desenhados, examinados e discutidos com os fornecedores, sendo que a alta administração das empresas envolvidas deve concentrar-se na discussão dos critérios mais estratégicos, tais como a compatibilidade cultural, a filosofia e os estilos gerenciais, ao mesmo tempo em que equipes gerenciais e técnicas deveriam dedicar-se aos aspectos relativos à criação de confiança mútua entre as empresas. Ching (1999) indaga, no que se refere à compatibilidade corporativa cultural: Como é o ambiente cultural das empresas: comprometido com o cumprimento dos compromissos, congruente com os mesmos objetivos, sério no relacionamento a longo prazo? Qual a visão de negócios das empresas: partilhar a mesma visão de cadeia de suprimento, estratégias e objetivos consistentes, ou desejo de mudar para agregar valor ao consumidor?

Segundo Ballou (1993), o enfoque tradicional da missão da logística de colocar as mercadorias ou os serviços no lugar e no instante corretos e na condição desejada, ao menor custo possível, pode sofrer uma mudança substancial quando se compreende que a dimensão cultural deva ser considerada primordialmente. A articulação logística e multiculturalismo variará segundo o perfil e as metas organizacionais, os métodos de organização do trabalho, as necessidades estratégicas, as percepções de qualidade, entre outros fatores, além do impacto que tal articulação na sociedade em que se insere a organização.

Passos (2001) preconiza o seguinte em relação a essas questões, quando questiona nossos postulados logísticos tradicionais: Será que as empresas de hoje, do mercado globalizado, devem só pensar em 'produzir barato, entregar a tempo e em qualquer lugar' sem se preocupar com o ser humano que vive no planeta? Só deve ser vista a parte econômica do problema? Ou poderemos começar a construir uma nova logística que equilibre a produção/entrega dos produtos e outros fatores que envolvam o desenvolvimento humano?

Sob este ângulo, precisa-se alterar o estágio de consciência empresarial. Quando se procura explicar e definir a realidade organizacional, verifica-se a dificuldade de se poder com efetividade alcançar esta meta. A percepção e a realização que se deve ter sobre a questão são diretamente proporcionais à capacidade holística de entender a organização e a uma visão integrada da logística.

Bauer (1999) corrobora estas idéias, a partir dos princípios de Jung sobre os modos de aquisição do conhecimento do ser humano, de forma a que se consiga ter uma noção de um ser humano integral, gerado por quatro funções psíquicas básicas, responsáveis pelos distintos modos de conhecer: o pensamento, a sensação, o sentimento e a intuição. E 'fazer' logística atualmente é se fomentar teorias e práticas, em âmbito empresarial e acadêmico, através de um conhecimento não-fragmentado.

Logística, Multiculturalismo, Emoção, o Modelo Computacional Cathexis e a Tomada de Decisão

Qualquer profissional inserido na organização, a partir e junto das emoções adota (age, reage, reflete, deduz...) um de-

terminado comportamento, que influenciará sua tomada de decisão. E toda tomada de decisão organizacional está relacionada de algum modo a logística, sempre. Assim, é fácil de se perceber que qualquer empresa deve visar por exemplo, minimizar, e eliminar se possível, os conflitos interprofissionais, harmonizar discussões e divergências de idéias (pode estar ligado às pessoas), solucionar problemas aparentemente considerados técnicos e/ou gerenciais (pode estar ligado aos materiais e bens), solucionar os que são considerados puramente técnicos de modo que haja uma logística adequada.

Na área da Inteligência Artificial (Maes, 1995; Blumberg, 1994; Bates, 1994; Elliot, 1992; Reilly, 1996; Picard, 1995; Velásquez, 1996; Kitano, 1995; Pfeifer, 1988), desenvolvimentos recentes e modelos computacionais de fenômenos afetivos têm sido aproveitados para o estudo de emoções e de suas influências no comportamento e aprendizado, embora até o momento realmente poucos modelos computacionais de emoção tenham sido propostos (Velásquez, 1997). Entende-se Inteligência Artificial (IA) como o campo de manipulação de conhecimento (Passos, 1989) que está inserido na problemática mente-corpo. É importante salientar que sistemas especialistas são programas computacionais que tentam imitar o desempenho de especialistas humanos em uma determinada área (Passos, 1989). Neste contexto, torna-se importante considerar a parte emocional no processo decisório destes especialistas, já que este componente terá peso importante neste tipo de processo e, uma vez levado em conta, tornará mais eficiente o sistema.

Nessa perspectiva, um modelo - denominado Cathexis - foi inspirado pelo trabalho em diferentes áreas do conhecimento humano tais como Psicologia, Etologia e Neurobiologia. Embora seu principal objetivo seja modelar vários aspectos da geração de emoções, o modelo também oferece subsídios para levar em conta outras motivações e um algoritmo para ação-seleção. Segundo Velásquez (1997), o modelo foi implementado como parte de uma estrutura extensível orientada para o objeto que fornece funcionalidade suficiente para que agentes desenvolvedores projetem agentes emocionais que podem ser utilizados em uma variedade de aplicações, tais como entretenimento (drama interativo, vídeo-games), educação (Sistemas Tutoriais Inteligentes) e interfaces homem-computador. O termo Cathexis quer dizer "concentração de energia emocional sobre um objeto ou idéia" ("concentration of emotional energy on an object or idea"). Assim, Cathexis é um modelo computacional distribuído que oferece uma abordagem alternativa para modelar a natureza dinâmica dos diferentes fenômenos afetivos como emoções, humores e temperamentos e fornece uma maneira flexível de modelar suas influências sobre o comportamento de agentes autônomos.

Para o presente trabalho, embora ainda embrionário para uma prática empresarial mais aprimorada, a conscientização da existência do modelo já serve de ilustração para a relevância das áreas estudadas, mostrando a interligação entre emoção (geração e famílias de emoção) e comportamento. No caso empresarial, dependendo do nível de articulação dessa interligação à tomada de decisão dos profissionais, a qualidade desta tomada de decisão variará.

Mais ainda, esta interligação entre emoção e comportamento, está diretamente ligada aos tipos de profissionais existentes, suas interações e suas atitudes nas empresas. Já há estudos e pesquisas sobre emoções básicas, emoções combinadas e mesclas de emoção, intensidade de emoção (modelagem matemática) e decaimento da emoção. No caso das empresas, a tomada de consciência de que há a emoção (famílias de emoção) constitui

ponto de partida para o desenvolvimento de processos que levem a tomadas de decisão com melhores informações.

Em termos psicológicos, sabe-se que tais emoções existem e são identificadas naturalmente. As explicações são várias, mas não é escopo do presente estudo. Em termos de cultura, certamente tais emoções irão variar de profissional para profissional, de organização para organização, e por conseguinte, afetam o comportamento de toda a empresa. Como exemplo, percebe-se facilmente que, se um profissional ocidental estiver vestido com uma roupa de cor branca no ambiente de seu trabalho e um profissional oriental (chinês) estiver trabalhando ao seu lado, isto certamente desencadeará uma reação emocional no chinês em cuja cultura o branco é reservado para ocasiões fúnebres que corresponde à cor preta na cultura ocidental. O ato de vestir branco de um ocidental é natural para o dia-a-dia do trabalho, enquanto que para o chinês tal conduta não o é, o que diz respeito às diferentes culturas de formação/origem destes profissionais que irão influenciar no comportamento organizacional. Pensando em termos de língua, de entonação, de gestos, de leis e costumes de vestuário, de alimentação, pode-se deduzir a complexidade originada pelo multiculturalismo presente no processo de globalização empresarial.

Esta influência ainda parece pouco estudada, entendida e aplicada nos ambientes empresariais. Conforme afirma Canen & Canen (1999):

(...) no campo da logística, o papel de uma perspectiva intercultural como forma de sensibilizar profissionais para a questão da diversidade cultural e para as dimensões interculturais que fundamentam a performance organizacional e de negócios ainda parece incipiente. (p.3)

Farrands (apud Canen, 1999) afirma que mesmo que a globalização possa às vezes indicar homogeneização de relações internacionais, seus processos no dia-a-dia provam ser uma reconstituição de diferenças. E neste sentido é que o gerentes de logística devem ser talentosos, com alta performance em ambientes culturais extremamente díspares de modo a garantir sucesso em empresas transnacionais. Dessa forma, a logística internacional, os aspectos multiculturais e as emoções desencadeadas nos respectivos profissionais das empresas contextualizadas irão nortear toda uma relação de negócios e conseqüentemente desembocar em um resultado contínuo e progressivamente positivo ou negativo de acordo com a aplicação e integração destas áreas do conhecimento humano, aparentemente diferentes.

É interessante notar que a seleção de comportamentos, a intensidade de emoção, o grau de saturação, o nível de ativação, as emoções combinadas e mescladas, e todos os conceitos até agora apresentados, certamente serão bem percebidos em uma história real. Esta história (Kaiser & Wehrle, 1994) diz respeito a dois pesquisadores de Universidade. Eles formavam um casal cujo marido tinha nascido na Nova Zelândia e sua esposa tinha nascido na Inglaterra. No momento, ambos residiam na Inglaterra onde atuavam juntos e tinha surgido uma oportunidade do marido trabalhar e voltar para Nova Zelândia. Foi utilizado um sistema especialista com interface bem amigável onde havia cerca de 700 itens que representavam critérios preestabelecidos pelos desenvolvedores. Tais critérios, embora projetados de forma lógica, não levavam em consideração o fator emocional para a tomada de decisão. Dessa forma, embora o sistema especialista projetado a partir das respostas dadas pelo pesquisador, ao fazer a interface com o

sistema, oferecesse um número de cerca de 301 itens que correspondiam à tomada de decisão de voltar para sua terra natal, na realidade, o referido pesquisador permaneceu com sua esposa, o que representava um valor numérico no sistema especialista de apenas 110 (Kaiser, & Wehrle, 1994, p.27).

Desse modo, apesar do fato de que a maioria dos critérios para a tomada de decisão a partir do modelo indicassem uma série de benefícios e vantagens, em nível profissional, no retorno à Nova Zelândia, o fator emocional e cultural envolvendo a permanência com a esposa - não mensurável e não incorporado ao modelo em pauta - foi preponderante na decisão efetivamente tomada pelo sujeito em questão. Isto porque o sistema especialista apenas oferecia espaço para respostas lógicas e racionais do ser humano, desprezando suas emoções. Tal falha refletiu-se em um modelo que, ainda que levasse em conta a lógica da formulação do problema e as respostas ao mesmo, não foi capaz de realmente modelar a realidade existente/presente emocional no ser humano e na sua tomada de decisão, o que sugere que um modelo que despreze o fator emocional tenderá a fornecer resultados, no mínimo, parciais e insatisfatórios.

Ao levar em conta emoções e multiculturalismo, um modelo computacional pode vir a contribuir para que profissionais possam expressar seus valores, sentimentos, hábitos, diferenças culturais, entre outros, conforme determinadas situações nas relações de negócios. Seu valor está, também, na medida em que pode subsidiar outros profissionais no diagnóstico organizacional, como, por exemplo, em situações em que se deseja avaliar ações e reações emocionais expressas nas respostas a questionários e a situações-problema. Pode, desta forma, contribuir no aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, na harmonia das relações interprofissionais, no desenvolvimento da logística internacional, na agilização e melhoria das tomadas de decisão, conforme expresso anteriormente, norteando a organização frente ao caos, à complexidade e ao processo de internacionalização crescente no mundo contemporâneo.

Conclusões

O presente artigo discutiu a logística em uma perspectiva que a articula ao multiculturalismo e às emoções. Foram analisadas as bases teóricas para tal articulação, argumentando-se que a mesma pode conferir vantagem competitiva às organizações, devendo ser levada em consideração em modelagens computacionais para tomadas de decisão. Dessa forma, refletiu-se o papel do multiculturalismo e das emoções no contexto organizacional e na logística que nele se desenvolve, particularmente de nível internacional, analisando-se também um modelo computacional atual, existente e já implementado em termos de emoção e comportamento.

Foi ressaltado o papel da articulação acima citada para o foco de toda a organização, de modo a subsidiar tomadas de decisão informadas e bem fundamentadas, ponto crucial para obter vantagem competitiva. Estas tomadas de decisão, ao levarem em conta dimensões logísticas que não desprezem as emoções e o multiculturalismo organizacional e social, podem representar caminhos em gestão minimizadores e, até mesmo, eliminadores de conflitos interpessoais e interprofissionais, dirimindo problemas, otimizando processos e melhorando a eficiência e a eficácia organizacional.

O presente trabalho não visa esgotar o assunto. Ao contrário, tenciona constituir-se em uma primeira aproximação ao tema, certamente a ser desenvolvido em futuros estudos, debates e pesquisas na área, voltados à melhoria do desempenho das organizações, no contexto de um mundo globalizado e multicultural.

Referências Bibliográficas

- BALLOU, R. "Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física". São Paulo: Atlas, 1993.
- BATES, J. *The Role of Emotion in Believable Agents*. Communications of the ACM v.37, n.7, p.122-125, 1994.
- BAUER, R. *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BLUMBERG, B. *Action-Selection in Hamsterdam: Lessons from Ethology*. In *Third International Conference on the Simulation of Adaptive Behavior*, p.108-117. Brighton, England: MIT Press, 1994.
- BOYATZIS R., MCKEE A., GOLEMAN, D., "O Poder da Inteligência Emocional", Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CANEN, A. *Educação Multicultural, Identidade Nacional e Pluralidade Cultural: Tensões e Implicações Curriculares*. Cadernos de Pesquisa, N. 111, p. 135-149. 2000.
- CANEN, A.G. & CANEN, A., "Looking at Multiculturalism in International Logistics: an experiment in a higher education institution", *The International Journal of Educational Management*, V.15, N.3, p. 145-152. 2001.
- CANEN, A.G. & CANEN, A., "Logistics and Cultural Diversity: hand in hand for organisational success", *Cross Cultural Management: An International Journal*, V. 6, N.1, p.3-10. 1999.
- CANEN, A.G. & CANEN, A., "Logística e Multiculturalismo: Uma Nova Perspectiva para o Mercado Empresarial", *Revista Tendências do Trabalho*, edição 340, 2002.
- CAPES. <<http://www.capes.gov.br>> Jan.2003
- CHING, H. Y. "Gestão de estoques na cadeia de logística integrada - Supply Chain", São Paulo: Atlas, 1999.
- COOPER, R. K. & AYMAN, S. 2ª edição. "Inteligência Emocional na empresa". Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- DAMASIO, A. "Descartes's Error: Emotion, Reason, and the Human Brain". New York: Gosset/Putnam, 1994.
- DORNIER, P.P., Ernst R., Fender M. & Kouvélis P. "Logística e operações globais: texto e casos". São Paulo: Atlas, 2000.
- ELLIOT, C. D. "The Affective Reasoner: A Process Model of Emotions in a Multi-Agent System". Ph.D. Thesis, Institute for the Learning Sciences, Northwestern University, 1992.
- GOLEMAN, D. "Inteligência Emocional", Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- HARRIS, P. R., MORAN, R.T. "Managing cultural differences". 2.ed. Houston, TX: Gulf Publishing Company, 1987.
- JOLY, A. "Alteridade: ser executivo no exterior". In: Chanlat, J. F. & Torres, O. L. S. (orgs.), *O Indivíduo na Organização: Dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996, pp.83 - 124. Trad.: Gaino, L. S.
- KAISER, S. & WEHRLE, S. "Emotion research and AI: some theoretical and technical issues". *Geneva Studies in Emotion and Communication*, V.8, N.2, p.1-16, 1994.
- Kickhafer, H. "It's logic vs emotion in supply logistics planning", *LPI Gas*, V.60, Issue 8, 2p.2000
- KITANO, H. "A Model for Hormonal Modulation of Learning." In: *Proceedings of IJCAI-95*, Montreal, 1995.
- LEDoux, J. "The Emotion Brain". New York: Simon and Schuster, 1996.
- MAES P. "Artificial Life meets Entertainment: Lifelike Autonomous Agents". *Communications of the ACM. Special Issue on Novel Applications of AI*, 1995.
- MINSKY, M. "The Society of Mind". New York: Simon & Shuster, 1986.
- PICARD, R. "Affective Computing", Technical Report No.321. MIT Media Laboratory, 1995.
- PASSOS, E. L. "Logística Holística ou ISO 9000 da alma". *Revista Tendências do Trabalho*. Edição nº 320, 2001.
- PASSOS, E. L. "Inteligência Artificial e sistemas especialistas ao alcance de todos". Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- PFEIFER, R. "Artificial Intelligence Models of Emotion". In: Hamilton, V., Bower, G.H., and Fridja, N. eds. *Cognitive Perspectives on Emotion and Motivation*, p.287-320. Netherlands: Kluwer, 1988.
- REILLY S. "Believable Social and Emotional Agents". Technical Report, CMU-CS-96-138, School of Computer Science, Carnegie Mellon University, 1996.
- SCHEIN, E. "Coming to a New Awareness of Organization Culture". *Sloan Management Review* 25, n.2, p.3-18. Massachusetts Institute of Technology, 1984.
- TODA, M. "Emotions and Urges". Technical Report, No. 93-1-01, School of Computer and Cognitive Sciences, Chukyo University, 1993.
- VELÁSQUEZ, J., "Cathexis: A Computational model for the Generation of Emotions and Their Influence in the Behavior of Autonomous Agents". S.M. Thesis. Department of Electrical engineering and Computer Science, Massachusetts Institute of Technology, 1996.
- VELÁSQUEZ, J. D. "Modeling Emotions and Other Motivations in Synthetic Agents". *American Association for Artificial Intelligence*, 1997.

Agradecimentos

Os autores agradecem a Profª Ana Canen pelos comentários e sugestões.

Artigo enviado em 15/05/2003, aceito em 26/06/2003.