

3

Referencial Teórico

3.1.

O Movimento dos Focolares e a Economia de Comunhão

A produção bibliográfica sobre economia de comunhão (EdC), começa com os textos da fundadora do movimento dos focolares e do projeto de economia de comunhão, Chiara Lubich. São textos doutrinários, que caracterizam o movimento e o projeto como um movimento social eclesial, cujos fundamentos estão nos Evangelhos e na Doutrina Social da Igreja.

A esses textos iniciais se seguiram contribuições de cientistas sociais, teólogos e filósofos, mas principalmente de economistas italianos, que se vincularam ao movimento ou ao projeto, passando a examinar o projeto de EdC de uma perspectiva teórica. Essas primeiras contribuições de membros vinculados à Academia foram quase que exclusivamente ensaios acadêmicos e surgiram a partir de 1991, com o lançamento do projeto de EdC, no Brasil, por Chiara Lubich. Atendiam ao apelo desta fundadora para que ele fosse explicado teoricamente.

O projeto começou como uma prática empresarial e quando Chiara Lubich percebeu que ele se tornava uma realidade, começando, inclusive, a ser integrado por empresários não vinculados ao movimento focolarino, não religiosos, ou pertencentes a outras religiões, convocou a Academia para estudá-lo (Leitão e Spinelli, 2007). Pode-se dizer que aí começam as contribuições baseadas em pesquisas empíricas, através de dissertações e teses, ou mesmo monografias de graduação, oriundas de diversas universidades espalhadas pelo mundo, mas principalmente na Itália e no Brasil. Foram os membros mais jovens da Academia que responderam primeiro ao apelo (Leitão e Spinelli, op. cit.).

Villardi, Leitão e Marques (2007) diriam que o conjunto desses estudos, ensaios e pesquisas empíricas registra a presença da ótica estrutural-funcionalista, mas convivendo com os pressupostos do interpretativismo e do humanismo radical, conforme caracterizados por Burrell e Morgan (1979).

O movimento dos focolares (fogo ou fogueira no lar, em italiano), onde nasceu a economia de comunhão, surgiu das reuniões de Chiara Lubich e suas cinco companheiras, no porão de sua casa, em Trento, Itália, parcialmente destruída pelos bombardeios aliados, no ano de 1943. Essas jovens católicas, apegadas à idéia de que Deus é amor, discutiam o que fazer para afastar a indigência e as guerras do planeta. E para concretizar essa idéia começaram por prestar socorro a idosos, feridos e aos pobres de Trento, dispondo de poucos recursos para ação, ou mesmo da presença de seus pais refugiados nas montanhas próximas. Estavam inspiradas nas primeiras comunidades cristãs, dedicadas ao auxílio aos necessitados.

O movimento objetivava levar a fraternidade universal pela prática da espiritualidade da unidade entre os povos (Lubich, 1999). Até hoje ele procura promover o diálogo entre cristãos, de diferentes confissões de fé, que anseiam por valores universais (Gonçalves, 2005). Concebia-se na formação do movimento focolarino, a construção de uma unidade (comunhão) que deveria ter reflexos sobre o mundo econômico e do trabalho (Lima, 1999).

O movimento começou na Itália, mas, a partir de 1958, alastrou-se pela Europa e pelos outros quatro continentes e tem hoje mais de 8,5 milhões de filiados. Foi aprovado oficialmente pelo papa João XXIII, em 1962, e seu estatuto teve a aprovação da Santa Sé em junho de 1990. Ele orienta o comportamento de diversas comunidades, chamadas de “Mariápolis” – são hoje, mais de 70 – sendo a primeira comunidade brasileira a de Recife.

Foi no ano de 1958 que o movimento chegou ao Brasil, espalhando-se por todo o país, atraindo pessoas de todas as categorias sociais (Araújo, 1998). As cidades de Maria serviram inicialmente como centros de estudos e debates, mas vieram a se transformar depois em pólos empresariais.

Segundo Biela (1998) o movimento dos focolares tem quatro dimensões complementares entre si: social, moral, religiosa e econômica. Desta última surgiria o projeto de economia de comunhão. O projeto foi lançado no Brasil, em maio de 1991, a nível mundial, em Vargem Grande Paulista, São Paulo, para ser a versão empresarial e econômica do movimento, pois, segundo Lubich (2004), sua líder carismática, era preciso levar seus princípios a uma ação concreta e transformadora. As cidades de Maria foram os locais da instalação dos primeiros pólos industriais da economia de comunhão.

O pólo paulista, chamado Spartaco, deveria funcionar como um laboratório para um novo estilo de gestão econômica, transparente, eficiente e responsável (Bruni, 2002). O pólo veio a se tornar mundialmente conhecido, recebendo visitas constantes de empresários, políticos, estudantes e pesquisadores do Brasil e de mais de 50 países, desejosos em conhecer os resultados dessa nova experiência com economia solidária. Um tipo de experiência que teve outros exemplos de maior ou menor sucesso, durante os séculos XIX e XX, como os movimentos cooperativos quakers e as friendly societies (Linard, 2003).

Com o objetivo de viabilizar esse pólo, que hoje tem seis empresas, foi criada a ESPRI S/A Empreendimentos, Serviços e Projetos Industriais, para criar a infra-estrutura necessária ao projeto. Ela arrecada fundos através de lançamento de ações - tem cerca de 4.000 acionistas - e administra serviços comuns ao pólo (Pinto e Leitão, 2006).

O projeto está em expansão. Como observa Linard (2003), as empresas do projeto EdC operam em mercados locais e têm sua capacidade de expansão mundial apoiada por uma rede de comunicação dos focolarinos, apta a fazer crescer de forma global o ideário do projeto. Em fins de 2006, existiam mais de 820 empresas espalhadas pelos cinco continentes, a grande maioria com até 50 funcionários (Leitão e Spinelli, 2007). Segundo os dados do centro Filadélfia, o escritório brasileiro do projeto, em Vargem Grande Paulista, a Itália é o país com mais empresas registradas e com maior produção acadêmica, seguida do Brasil. O crescimento dessas empresas no mundo, entre 1991 e 2005, foi de 13% ao ano e, no Brasil, de 7%.

Como registra Linard (2003), o projeto obteve reconhecimento internacional através da UNESCO e do Conselho da Europa, e Chiara Lubich recebeu diversos títulos honorários em conhecidas universidades.

O economista italiano Luigino Bruni (2005) afirma que a economia de comunhão busca uma nova relação entre o mercado e a sociedade, desafiando as ideologias dominantes nessa era de globalização. Elas são empresas privadas inseridas no regime de mercado, que salvaguardam a propriedade privada, mas colocando o lucro em comunhão. Têm uma visão humanista cristã da forma de se gerir negócios.

Pinto e Leitão (2006), por sua vez, dizem que a diferença nessas empresas está na forma como as pessoas se relacionam com seus stakeholders. Para esses

autores, a diferença está na qualidade dos relacionamentos interpessoais e interorganizacionais. Mas também é possível destacar as redes de contato comercial que elas formam, criando uma área de amortecimento de choques para suportar as pressões de mercado (Pinto e Leitão, 2006).

A qualidade dos relacionamentos interpessoais foi também enfatizada por Kurtz (2005) e por Sampaio (2006), para justificar a potencialidade dessas empresas para operarem como organizações que aprendem. Como também foi enfatizado em inúmeros outros estudos de analistas italianos e brasileiros sobre o projeto. As relações interpessoais são apresentadas como o elemento comportamental mais relevante nessas empresas e estão imbricadas no que chamam de “cultura da partilha”, que tem como fundamentos o amor cristão e o princípio da espiritualidade da unidade (Lubich, 2004).

Essa característica comportamental penetra todas as demais dimensões organizacionais dessas empresas, em maior ou menor intensidade, conforme suas experiências, progressos ou retrocessos na construção dessa cultura da partilha, o que se apresenta de forma desigual no conjunto dessas organizações (Almeida e Leitão, 2003).

3.2. Decisões e Poder em EdC

A pesquisa bibliográfica de Leitão e Spinelli sobre a produção acadêmica brasileira, relativa à economia de comunhão, no período 1991 a 2006, apresenta decisão e poder como temas não explorados nesse projeto. Podem ser encontrados muito poucos trabalhos no Brasil e em outros países, específicos sobre gestão participativa, eles estão registrados no banco de dados sobre dissertações, teses e monografias www.ecodicom.net organizado pela italiana Antonella Ferruci.

Mas em diversos trabalhos publicados no Brasil, há indícios da presença de estruturas de poder democratizadas e processos participativos nas decisões operacionais, ou mesmo nas decisões estratégicas.

No caso da Femaq, uma empresa metalúrgica de médio porte, situada em Piracicaba, São Paulo, esses indícios estão presentes. Um de seus diretores, Rodolfo Leibholz, no Congresso Nacional de Economia de Comunhão de 2005,

afirmou que o diálogo profundo é uma ferramenta importantíssima para conseguirmos ver a realidade como ela é, corrigindo distorções criadas pelo pensamento humano, quebrando preconceitos que trazemos, como necessidades pessoais de poder, medos e desejos, que na maioria das vezes nos levam a conflitos e infelicidade. Ao pronunciar essa palestra, Rodolfo Leibholz se inspirou na expressão “apóstolos do diálogo” usada por Chiara Lubich em um congresso realizado em Castelgandolfo, Itália, em 2004.

O diálogo é considerado nessa, como em outras empresas do projeto EdC, um bem relacional, responsável pela eficácia do crescimento pessoal e organizacional, pela eficácia da comunicação, da aprendizagem e da construção da unidade grupal. Essa unidade, nesse tipo de organização comunitária, é o novo paradigma para a condução dessas empresas (Leibholz, 2005).

Na reunião do Conaf 2005, congresso do setor metalúrgico, Leibholz, Leibholz e Passarelli (2005) apresentaram como princípios da estratégia da Femaq, entre outros, para conseguir bons resultados operacionais: (1) criar sistemas de incentivo para aumentar a participação (entendida como participação nos resultados e nas decisões); (2) buscar equilíbrio entre intuição e lógica, com o uso de decisões coletivas. Essa ambiência participativa foi percebida nos estudos de Pinto, 2004; Gonçalves e Leitão, 2001 e Kurtz, 2005.

Tal ambiente empresarial democratizado, favorável ao diálogo, foi observado também em outras empresas, como a Prodiet (distribuidora farmacêutica), a La Túnica (confeção) e a Policlínica Ágape, por Pinto (2004). Segundo estes autores, ele não está necessariamente vinculado à maior participação de membros do movimento focolare nessas organizações, como é caso da Prodiet. A presença da motivação espiritual pode não ser determinante nesse tipo de comportamento intra e extra-organizacional.

O estudo exploratório de Campello (2007) sobre a presença do movimento focolare em 14 empresas do projeto EdC, demonstra o reconhecimento da importância dos focolarinos para o alcance das metas fixadas por Chiara Lubich para o projeto (o alcance da “cultura da partilha”, da extinção da miséria). No entanto, as percepções desses empresários quanto ao alcance desses objetivos, sem a presença física ou virtual do movimento focolare, não são unânimes, considerando-se que alguns empresários poderiam assumir posturas eminentemente éticas, sociais e ambientalmente responsáveis independentemente

da presença do Movimento. Nessa avaliação preliminar de Campello, também não houve total concordância quanto à dependência do Movimento para a continuidade da expansão do projeto. Esses 14 empresários, por outro lado, afirmaram, majoritariamente, que os princípios espirituais disseminados pelos focolarinos possibilitam maior capacidade de resistência às crises naturais aos negócios, sem desprezar, em qualquer hipótese, a necessidade de eficiência administrativa de suas gerências.

Prevalece nessas empresas a crença de que a realização do ser humano é feita em comunidade, pois estão centradas na idéia de “homem em relação”, como elemento central da “cultura da partilha”, também chamada “cultura do dar”, em oposição à “economia do ter” vigente no planeta (Pinto e Leitão, 2006).

Retornando ao caso Femaq, depoimentos de funcionários administrativos e operários mostram essa empresa como “totalmente diferente na forma de administrar”, ou empresa que “propicia fácil acesso a gerentes e diretores”, ou ainda, empresa onde “todo mundo sabe o que está acontecendo” (Gonçalves e Leitão, 2001). Neste mesmo estudo de caso, valores como solidariedade, coerência, transparência, comunhão, liberdade, confiança e simplicidade foram identificados como valores emergentes de sua forma de gestão nos depoimentos tomados.

Certamente essas características e valores, encontrados em empresas do projeto e também em outros estudos aqui não citados, têm vínculos com sua estrutura de poder e dão indícios de como ela deve ser, como também sobre a forma como as decisões são tomadas.

3.3. Poder

Segundo Galbraith (1984), a palavra poder é utilizada com muita frequência sem que se reflita sobre seu significado. Definição essa que, segundo Clegg e Hardy (2001), não se encontra muito distante das primeiras conceituações de Marx e Weber, ponto de partida que vê esse fenômeno como a habilidade de fazer com que executem o que se quer, mesmo que seja contra a vontade desses executores.

Contudo, há diferenças entre as correntes no que tange à conceituação. A corrente estrutural-funcionalista busca desenvolver a ciência administrativa pesquisando formas de controle e regulação de eventos futuros por meio de suas causas (Hume apud Abel, 2005). Logo, as perspectivas adotadas para os estudos sobre o poder são para tornar cognoscível a utilização do fenômeno para aumentar a utilidade dos interesses organizacionais (Abel, op. cit.). Por outro, lado a corrente da teoria crítica e a visão pós-moderna representada por Foucault buscam se entranhar nas contradições e sutilezas presentes na essência do fenômeno, buscando entender o que Abel (op. cit.) chama de “lado negro” das organizações. Estes propõem que a própria ontologia do poder o caracteriza como não passível de dissecação, ou seja, idiossincrático, uma luta de forças hostil.

Leitão (1996) sintetiza as análises mais comuns sobre poder em três níveis:

- *Relações entre classes hegemônicas*: Entendimento das formas pelas quais as elites impõem sua ideologia e seus valores buscando obter a manutenção do *status quo*.
- *Relações entre a organização e os indivíduos*: Entendimento dos mecanismos que sustentam essa relação. O conhecido estudo de Pagés sobre o poder das organizações é de grande contribuição quando analisa que tipo de força liga esses dois entes.
- *Relações entre os indivíduos no interior da organização*: Entendimento das micro-técnicas de poder, como táticas políticas, cooptação, coalizões, etc. Existem, nesse nível, contribuições funcionalistas que o tratam como uma ferramenta de gestão, e, contribuições humanistas radicais que o consideram inerente às relações interpessoais, abordando-o multidisciplinarmente.

O autor enfatiza que essa diferenciação em níveis é arbitrária ou não natural, pois estes níveis são interativos na realidade, logo é relevante a percepção que as relações não são estanques para que não se perca seu sentido de conjunto. As separações são, apenas, para fins analíticos.

3.3.1. Burocracia e Poder

A vertente estrutural-funcionalista se preocupa em como o poder penetra na estrutura organizacional e, para tal, parte da premissa que o interesse é dividido e antagônico em classes. Clegg e Hardy (2001) explicam que os interesses de classes são estruturalmente pré-determinados segundo essa ótica. Analisam, ainda, que Karl Marx os via como sendo derivados, exclusivamente, das relações entre proprietários e controladores dos meios de produção e dos que utilizam a própria mão-de-obra no seio social da produção capitalista. E, segundo eles, Max Weber acrescentou a essa premissa as relações de conhecimento das operações.

“O primeiro escritor a emprestar uma visão mais complexa à obra de Marx foi Weber, que considerava tanto as relações na produção quanto as relações de produção” (Clegg e Hardy, 2001, p. 262).

Ao evoluir da visão exclusivamente das categorias dicotômicas de propriedade e não propriedade dos meios de produção, Weber abriu espaço para que fosse percebido que todos na organização podem possuir meios para o uso do poder. O conhecimento técnico também forneceria aos possuidores capacidade de influência, podendo conduzir ou introduzir ações sociais dentro da ordem dominante. Portanto, tem-se um poder potencial na capacidade do contratado, que optaria por trabalhar mais ou menos como sujeito obediente ao controle gerencial realizado. Esta concepção molda a organização do controle que seria necessária para amenizar essa fonte potencial de força residente na essência da mão-de-obra. Por isso, as análises e soluções weberianas giram em torno da sofisticação burocrática, pois a prescrição hierárquica pretende, entre outras coisas, deixar o poder circunscrito. Com isso, os estudos sobre poder nas organizações costumam classificar o poder hierárquico como legítimo.

Motta acrescenta uma visão crítica às análises sobre o modelo racional-burocrático, dizendo que a burocracia não é um sistema cooperativo racional e muito menos um sistema orgânico morfogênico. Ela é um sistema de poder

(Motta, 1986, p. 88).

Ele salienta, ainda, que a concepção estruturalista das organizações defende que a distribuição de trabalho e social interna da organização é uma característica intrínseca aos sistemas abertos e natural a eles.

“Na visão sistêmica, a dominação é escamoteada na idéia de integração. Tudo se passa como se de fato não houvesse dirigentes e dirigidos, ma apenas supersistemas, sistemas e subsistemas a serem integrados”. (Motta, op. cit., p. 88).

Por conseguinte, o conflito entre essas esferas também é visto como uma disfunção sistêmica. Na verdade, em tal perspectiva não se questiona o modelo, mas sempre a realidade, considerada disfuncional quando se distancia dele. Clegg e Hardy (2001) dizem ainda que a literatura administrativa dominante acaba se atendo, quase exclusivamente, ao uso do poder para vencer o conflito e não para preveni-lo.

Portanto, segundo o pensamento burocrático, a atividade política torna-se imprescindível para a superação de resistências ou oposições que afetem o alcance das metas organizacionais, todavia não é considerada quando da inexistência desses fatos dentro da organização. Eis um dos motivos para o termo “política” receber utilização em tons pejorativos, pois se aceita sua presença apenas por motivos disfuncionais do sistema.

Segundo Clegg e Hardy (op. cit.), a perspectiva funcionalista classifica o poder como ilegítimo, disfuncional e como manifestação de um comportamento baseado no interesse próprio.

Há uma zona de sombra no estudo sobre poder dentro do paradigma funcionalista, pois não há interesse em entendê-lo quando não existe o conflito. Sobre isso, Clegg e Hardy são enfáticos:

“... o poder simplesmente deixa de existir ou se transforma em alguma outra coisa? Assim sendo, em que o poder se transforma? Claramente, de acordo com este trabalho, apenas “pessoas más” fazem uso de poder; as “pessoas boas” usam alguma outra coisa, embora a literatura não seja clara sobre exatamente que coisa seria essa” (Clegg e Hardy, op. cit., p.

271).

Estudos críticos ao arcabouço teórico burocrático rejeitam esse enfoque e se concentram nas relações informais, ou seja, exercidas paralelamente aos canais formais da estrutura hierárquica.

Enquanto o enfoque no formalismo do design burocrático pretendia definir as relações formais e funções dos atores organizacionais, estudos de vários autores nas décadas de 50 e 60 observaram que o desenho técnico das tarefas e sua interdependência era o que melhor explicava a distribuição operacional de poder, de forma mais completa do que as prescrições formais da estrutura organizacional (Clegg e Hardy, 2001, p. 264).

Percebeu-se que havia uma distinção entre o poder real e o formalmente estabelecido. O primeiro considera outras variáveis além da posição dentro da organização para definição da capacidade de influência dos atores.

3.3.2. Poder segundo Foucault

Seguindo uma epistemologia científica pós-moderna, diferente da maciça produção acadêmica que tratou o poder no âmbito organizacional, Foucault desenvolveu uma visão crítica acerca do tema poder, focada principalmente nas formas de dominação étnica, social ou religiosa da sociedade moderna.

Segundo Moura (2007), a perspectiva de poder desenvolvida por Foucault buscou analisar os mecanismos de poder e sua incidência sobre o indivíduo, concentrando-se na efetividade da ação. Ele buscou compreender a manifestação do poder em seu menor nível que é na relação entre indivíduos.

“Quando penso na mecânica do poder, penso em sua forma capilar de existir, no ponto em que o poder encontra o próprio grânulo dos indivíduos, atinge seus corpos, vem inserir-se em seus gestos, suas atitudes, seus discursos, sua aprendizagem, sua vida cotidiana” (Foucault apud Moura, 2007, p. 12).

Esta perspectiva capilar de análise de poder inserida por Foucault não desmerece os atores supra-indivíduos, mas foca na ação efetiva, mudando o nível de granularidade.

Poder é a influência de algumas pessoas (dominantes) sobre a ação de outras (dominados) e não pode prescindir da existência de liberdade (Foucault, 1982). Foucault (op. cit.) diz que o exercício do poder não é simplesmente um relacionamento entre parceiros individuais ou coletivos, é um meio pelo qual certas ações modificam outras.

Aceitando essa visão, o poder não é tratado como substância ou faculdade, mas sim, como a própria execução. Percebe-se, então, a essência relacional do fenômeno poder no pensamento foucaultiano, haja vista que seu estabelecimento acontece numa relação entre indivíduos: uma ação em relação à outra ação. Para Foucault (op. cit.) as relações de poder tem suas raízes na rede de relações que caracteriza uma sociedade. É um fenômeno relacional, por conseguinte.

Sobre isso:

“Segundo Foucault, análise do poder deve considerar o indivíduo como o próprio agente de sua ação e não como uma marionete. Uma relação de poder ocorre entre indivíduos “livres”, ou seja, “sujeitos individuais e coletivos, que têm diante de si um campo de possibilidades, onde diversas condutas, diversas reações e diversos modos de comportamento podem acontecer” (Moura, 2007, p. 14).

Foucault (1982) também observa que a dominação representa uma estrutura geral de poder cujas ramificações e conseqüências estão dispersas por toda a sociedade. É uma situação consolidada pela própria confrontação entre dominantes e dominados, reconhecida, até certo ponto, como “natural”. A dominação, segundo esse fundador do pós-modernismo, tem importância fundamental para a história social, face a sua massificação e universalidade. Todo indivíduo está sujeito a esse tipo de relação.

No entanto, Motta (1986), pesquisador de orientação marxista, reitera que é inútil procurar em Foucault uma teoria geral do poder, pois suas análises não buscam características universais para o fenômeno, haja vista que este é entendido

como uma prática social constituída historicamente e não como um objeto natural, unitário e global. Esta perspectiva contribui para o entendimento mais completo das organizações burocráticas.

Logo, o pensamento do filósofo sobre o poder implica em recusar a concepção do poder apenas em bases legalistas, diferenciando-se, substancialmente, da lógica estrutural-funcionalista. Ele o busca onde ele se revela mais complexo: vivo no tecido do corpo social.

Entender o poder é, segundo o pensamento foucaultiano, não aceitar o fenômeno enquanto algo que se pode aumentar ou diminuir quantitativamente, e, tão pouco possuir, carregar ou receber de forma dimensionada em consequência da assunção de uma função prescrita na estrutura da divisão do trabalho de qualquer tipo de organização.

As normas que tentam criar limites e definir o poder nas organizações são, inequivocamente, variáveis a serem consideradas ao se analisar as relações entre sujeitos organizacionais, mas rejeita-se que a complexidade da presença do fenômeno poder seja entendida em sua completude por essas regras. É interessante ratificar então, que no discurso de Foucault o direito normativo é uma arma a ser utilizada dentro do campo de forças de poder e não a origem única e direta do poder de um ator organizacional.

Não há, também, um desmerecimento das análises do poder dos níveis formadores de políticas e tomadores de decisão, sua força não é desconsiderada. Porém, centrar a análise do poder apenas nesses entes políticos deixaria de lado as micro relações. (Moura, 2007).

Sem esta compreensão dos acontecimentos de poder em níveis menores, perde-se a possibilidade de contra face com as políticas planejadas e elaboradas pelos “detentores do poder” e seu desdobramento pelo fluxo existente. Portanto, a micro física do poder fornece substratos, caso desejado, para a organização mais eficiente do desdobramento das decisões e dessas múltiplas relações. Não se exclui, portanto, a dimensão dos níveis mais elevados, considerados pela visão moderna como principais fontes que emanam poder, mas as inserem na perspectiva da ação capilar do poder, do ponto de efetividade.

Em síntese, entender o poder como uma questão relacional, no âmbito das micro-relações entre indivíduos, parece ser um enfoque adequado ao entendimento do fenômeno economia de comunhão, que tanto explicita a

relevância do relacionamento interpessoal na conquista dos objetivos organizacionais. Embora o próprio Foucault (1982) advirta que não temos ferramentas adequadas para o estudo do poder, como temos a lingüística e a semiótica para estudar as relações de significação, ou a história econômica para as relações de produção.

3.3.2.1. Resistência e Poder

O conceito de resistência é de suma importância para a análise do poder no entendimento de Foucault porque ela é que molda os mecanismos que deverão ser desenvolvidos para a eficácia do poder. Nota-se, então, que o conceito não deve ser entendido como algo contra o poder, mas que o define (Moura, 2007). Portanto, por meio de análises sobre a conformação das resistências seriam melhor entendidas as dimensões das forças no campo de batalha, ou seja, seria melhor entendida a genealogia.

“Usar essa resistência como um catalizador químico, de modo a esclarecer as relações de poder, localizar sua posição, descobrir seu ponto de aplicação e os métodos utilizados. Mais do que analisar o poder do ponto de vista de sua racionalidade interna, ela consiste em analisar as relações de poder através do antagonismo das estratégias” (Foucault apud Moura, 2007, p. 18).

É desenvolvida nos trabalhos de Foucault a idéia de trabalhar os corpos, de adestrá-los, de distribuí-los no espaço e regulá-los no tempo, de forma a torná-los mais eficientes, mais previsíveis, mais obedientes por meio da disciplina. O conceito gira em torno da sofisticação de estratégias adotadas para estabelecer uma relação de obediência-utilidade para o alcance de um corpo dócil (Foucault apud Moura, op. cit.).

“A docilidade é o produto de uma disciplina aplicada com

sucesso” (Moura, 2007, p. 46.).

Moura (op. cit.) apresenta ainda diferenças entre o poder soberano que se exercia a partir da fórmula punir e mostrar e a disciplina, que utiliza a fórmula vigiar e punir. O fato de a vigilância anteceder a punição é evidenciado pelo autor, pois se trata da passagem para a busca do máximo da eficiência na interiorização da disciplina. Por conseguinte, a punição disciplinar tem a característica de ser uma função corretiva.

Utilizando a metáfora do panóptico de Bentham - um edifício em forma de anel, com os internos dispostos em celas individuais e uma torre no centro, no qual ficava o vigia – é possível traçar analogias com as práticas de vigilância localizadas em instituições modernas, contendo a importante característica do vigilante ver, sem ser visto.

“Se, na soberania, o foco de luz do poder estava centrado na figura do rei, no panoptismo o poder se encontra no escuro, inverificável. Isso permite, em primeiro lugar, que o poder seja impessoal” (Moura, 2007, p. 47).

Conforme essa proposição é estabelecido por meio do panoptismo o funcionamento automático do poder, pois a interiorização da disciplina faz o indivíduo se comportar por medo de ser surpreendido.

O autor supracitado ainda acrescenta que Foucault propunha que a utilização do panóptico era realizada pelas instituições na conformação do comportamento dos elementos internos à sua delimitação física e na busca de obtenção de certo controle sobre elementos externos. Apontava, ainda, que a generalização do modelo no campo social existia por meio da presença da polícia.

Este aumento em larga escala da vigilância permitiria a consideração da sociedade disciplinar.

De certa forma, o trabalho em cima das práticas disciplinares reinterpretou o sistema de regras idealizado no arcabouço burocrático porque a análise migra da busca de apenas compreensões de relações causais do poder, ou seja, entendimento do poder que alguém possui para ter conseguido que outrem realizasse algo, para análises das maneiras de socialização e normalização de

indivíduos e grupos por meio de aspectos da rotina organizacional.

O poder está, portanto, entrelaçado nas fibras da vida cotidiana organizacional e instrumentalizada pela vigilância (pessoal, técnica, burocrática ou legal) em formas de supervisão, formalização, mecanização, legislação e design em busca do aumento de controle dos funcionários. Todavia, ela não é estabelecida apenas por meio do controle direto, ocorrendo também nas práticas culturais de reafirmação, capacitação e persuasão moral e formalização do conhecimento técnico, principalmente pela adoção de sistemas de informacionais para a gestão (Hardy e Clegg, 2001).

“Dessa forma, as noções dominantes de poder (que delineiam tanto abordagens modernistas quanto as funcionalistas) foram desafiadas. O poder não era mais apenas um recurso conveniente, manipulável e determinístico. Ao contrário, todos os atores operavam dentro de uma estrutura de dominação – uma rede dominante de relações de poder - dentro da qual as perspectivas de saída eram limitadas tanto para os grupos dominantes quanto para os grupos subordinados” (Hardy e Clegg, 2001, p. 275).

3.3.3. A Dialética do Poder

O trabalho de Max Pagés (Pagés et al., 1987) analisa as relações de poder no nível entre organização e indivíduo. Ele associa a dialética, combinada à psicanálise, como instrumento analítico de uma organização caracterizada como hipermoderna, exemplificada por multinacionais inseridas na sociedade neocapitalista.

É interessante informar que os autores realizaram um estudo anterior ao exposto acima em uma cooperativa de pescadores. Tal trabalho deu-lhes três importantes pistas a serem analisadas no estudo da multinacional TLTX (código dado para manter o sigilo da organização estudada):

- *Conflito das lógicas de produção artesanal e da produção capitalista. A*

primeira é classificada como unitária, concreta, territorializada vis-à-vis a lógica produtiva capitalista: fragmentada, abstrata e desterritorializada. Na produção artesanal é identificada uma convivência mais viva de dimensões complexas na produção, estando presentes ao mesmo tempo as ações técnico-econômicas com os reforços de valores individuais e coletivos. A unidade entre trabalho e valores individuais e coletivos encontrada na prática artesanal é substituída pela abstração do valor monetário (o dinheiro), que desterritorializou as trocas se tornando o regulador das mesmas. Eis a reversão provocada pela lógica capitalista.

- *O papel mediador das organizações.* Os autores apontam a cooperativa como um intenso processo de administração das contradições engendradas pelo desenvolvimento capitalista, buscando atenuar seus efeitos para que não estourassem em conflitos abertos. Eles sublinham as contradições econômicas (decisões de investimentos, de racionalização, aumento de salários), contradições políticas, contradições ideológicas (estilo de vida coletivo e os valores individualistas do capitalismo) e contradições psicológicas (autonomia versus proteção).

- *Relações do inconsciente psicológico.* Nesse estudo são descobertas relações entre os estados organizacionais em seus níveis econômicos, políticos e ideológicos com as estruturas inconscientes dos pescadores, fato este que é também desenvolvido no estudo da TLTX.

O estudo na multinacional foi realizado por meio de entrevistas e trabalhado com o método de análise de conteúdo, o mesmo desenvolvido nesta dissertação. Ele será fundamental para a contra face que se tentará realizar entre a organização do projeto de EdC estudada e a hipermoderna apresentada por Pagés.

Os pesquisadores encontraram alguns processos fundamentais nas análises, tais como, a mediação, a introjeção das contradições e a consolidação ideológica.

O processo de mediação é apresentado como a balança que busca equilibrar as restrições e os privilégios impostos pela organização aos indivíduos.

Pagés et al. (1987) considera que os termos mediadores respondem às contradições da empresa capitalista, quando por um lado se desenvolvem simultaneamente as forças produtivas, isto é, num sistema de produção moderno desenvolver a iniciativa, a atividade intelectual, a capacidade de criação, a cooperação, dando aos trabalhadores toda espécie de satisfação de ordem econômica, política, ideológica, psicológica, e, ao mesmo tempo, garantir o

controle, subordinar as forças produtivas dos trabalhadores aos objetivos da empresa e do sistema capitalista. Logo, a organização se depara com uma dupla necessidade de desenvolvimento e de controle que se resolve em processos de mediação.

Ela se desenvolve em múltiplas formas. Por meio de políticas de altos salários, de possibilidade de ascensão na carreira, aceitação dos objetivos do lucro e crescimento da empresa e da aceitação do *modus operandi* capitalista, a dualidade é trabalhada ao nível econômico.

No nível político, são desenvolvidas técnicas de administração que garantem o respeito às diretrizes centrais, contudo buscando possibilitar a iniciativa individual através de técnicas de autonomia controlada.

No nível ideológico o processo apresenta uma ideologia dominante disseminada pela empresa, mas que encontra muitas variantes no corpo funcional mesmo que sem contradições radicais ao estabelecido.

Os autores identificam, ainda, que as contradições entre privilégios e restrições se refletem em prazer e angústia para o indivíduo no nível psicológico.

“A organização funciona, por um lado, como uma máquina de prazer e, por outro lado, como uma imensa máquina de angústia. A angústia provocada pela onipresença dos controles, pelo caráter ilimitado e intangível das exigências, é compensada pelos múltiplos prazeres que a organização oferece especialmente os prazeres do tipo agressivo, o prazer de conquistar, de dominar os clientes, os colegas, de se superar e de se autodominar” (Pagés et al., 1987, p. 29).

O estudo apresenta como a matriz da multinacional cria e operacionaliza uma estrutura de dominação sobre a filial e os indivíduos localizados nelas. Por meio de sistemas decisórios de autonomia controlada, a administração central consegue controlar à distância, concebendo, aplicando e controlando o sistema de regras interiorizado pelos indivíduos das filiais. Percebe-se a interseção entre a estrutura de poder e a conformação do processo decisório.

Todavia, o conjunto de regras concebido para controlar não se apresenta estaticamente porque a realidade organizacional não é assim. Tal dinâmica causa

um esforço dos gestores em, na aplicação das regras, lidar decisivamente com as contradições entre autonomia e controle, pois para o melhor desempenho técnico organizacional as regras têm de ser dilatadas diante da constatação de que não existe uma única solução (“the best way”) preconizada na administração científica. Portanto, as situações de incerteza presentes na realidade organizacional que não permitem a prescrição total dos fatores obrigam a emergência de certos graus de autonomia em organizações de alto nível competitivo. Contudo, é analisado de forma crítica:

“Esta análise apenas reproduz a concepção que a organização faz de si própria e que tenta incutir em seus empregados; as regras podem ser contestadas visando a melhor eficácia mas não como sistema de dominação” (Pagés et al., 1987, p. 52).

Portanto, a pesquisa revela, em suas conclusões, a tentativa que a organização em estudo realizava para dirimir contestação que viessem à ordem vigente.

“Deixando de lado a questão da contradição entre capital e trabalho e por isso mesmo ocultando-a, essas teorias desempenham definitivamente o papel da ideologia dominante. Elas são freqüentemente utilizadas nas empresas como verniz científico e legitimam novas técnicas de poder, como a direção participativa por objetivos, a cogestão, as equipes autônomas... Essas abordagens positivistas consideram o poder como uma função, como uma coisa que se possui e a organização como uma entidade autônoma cuja lógica não é criticada” (Pagés et al., 1987, p. 224).

Os autores consideram que tais abordagens não consideram a ubiquidade do poder, sua extensão além das relações de produção; na ordenação do espaço, na distribuição e na produção do saber e da norma, nas regras da organização e até no inconsciente dos atores.

É ressaltado que as restrições de cunho político, ideológico e psicológico sempre existiram, contudo foi notado na pesquisa a crescente capacidade das empresas de penetrar nos ideais, nos valores, no estilo de vida e nas estruturas de personalidade.

Notou-se também uma subordinação desses aspectos à questão econômica, conforme abaixo:

“Paralelamente, vimos como na organização hipermoderna o controle político na tomada de decisão, os controles ideológicos e psicológicos por um lado se reforçam e por outro estão clara e eficazmente ligados aos objetivos econômicos”
(Pagés et al., 1987, p. 225).

Em suma, o estudo na organização hipermoderna demonstra que as questões contraditórias entre o capital e o trabalho persistem e geram problemas ao convívio organizacional e à estrutura psicológica dos atores organizacionais, principalmente considerando ao que toca às práticas de poder e sua crescente mutação de formas, que se sofisticam, ficando menos facilmente perceptível e gerando impactos maiores na dinâmica organizacional.

3.4. Decisão

Miller et al. (2004) considera a decisão organizacional como a parte do campo mais amplo de estudos e teorias organizacionais, possuindo uma diversidade grande de paradigmas e perspectivas. Logo, assim como o tema poder, os estudos em processos decisórios se determinaram em uma evolução não homogênea, pois as epistemologias têm interesses distintos na análise do conceito em questão. O tema se relaciona intrinsecamente com outros de alta relevância como a questão da racionalidade e do poder.

Etimologicamente, a palavra decisão é definida por Pereira e Fonseca (In Cornélio, 1997) como a formação do prefixo de (prefixo latino com o significado de parar, extrair, interromper) que se antepõe à palavra *caedere* (cindir, cortar), ou

seja, a palavra decisão significa parar de cortar ou deixar fluir.

No decorrer da evolução do conceito, há considerável produção abordando a decisão, sob o paradigma estrutural-funcionalista, como uma ininterrupta procura por decisões racionais que atinjam objetivos determinados maximizando os recursos por meio de modelos matemáticos e estatísticos. Esta premissa foi questionada posteriormente pela escola comportamentalista, que propôs a aceitação de uma “racionalidade limitada”, diante dos limites cognitivos humanos e organizacionais.

Por outro lado, há bastante material que utiliza a perspectiva política da tomada de decisão propondo que o modelo racional se distancia substancialmente das realidades presentes nas organizações.

Miller et al. (op. cit.) realiza um mapeamento interessante sobre a pesquisa sobre processos decisórios. Eles desenvolvem um diagrama que lida com as dimensões ação e interesse para realizar a classificação.

Por meio da dimensão da ação, os trabalhos são classificados num *continuum* entre o coerente e o caótico. Encontra-se com mais proximidade da abordagem coerente autores que propõem ser possível o encontro de ordens sequenciais e lineares no processo de tomada de decisão. Fazem parte desse conjunto o incrementalismo de Lindblom e a descrição da mudança progressiva de Quinn. A coerência implica intencionalidade e certa ordem.

“Os indivíduos esforçam-se por decidir racionalmente, mas são impedidos pela falta de um conhecimento perfeito, em razão dos limites da própria cognição humana. Todavia permanece a intenção da coerência” (Miller et al., 2004, p. 297).

Por outro lado, a aproximação do termo caótico é adotada para as abordagens que vêem a coerência do processo como derivação do mito da racionalidade objetiva.

“Por mais claras e precisas que sejam as descrições do processo, não refletem a realidade, não sendo necessariamente lineares, sequenciadas ou intencionalmente racionais” (Miller et al., 2004, p. 297).

Está presente neste lado do *continuum* a visão caótica de Cohen, March e Olsen, que defende que os processos estão intrincados na dinâmica organizacional e não são controláveis. A ação caótica poder ser encontrada na concepção de processo descontínuo encontrado em Mintzberg (1976), onde as decisões costumam parar, para depois recomeçar.

A dimensão do interesse está relacionada com a questão mais política das decisões indo de uma perspectiva de solução de problemas até as buscas de entendimento sobre as conformações políticas do processo decisório.

A visão da solução de problemas é bem representada em Simon por sua rejeição aos pressupostos da ortodoxia da ciência econômica. Contudo ele manteve a noção central de comportamento orientado para a solução de problema.

“Os objetivos eram enunciados, metas estabelecidas e se mantinha visão integrada do problema, enquanto todos os participantes buscavam soluções que fossem “satisfatórias” e que fossem suficientes para resolver o problema. Esse comportamento satisfatório (satisficing) se ancorava firmemente numa perspectiva de solução de problemas” (Miller et al., 2004, p. 299).

Por isso, a cisão realizada por Simon ainda não era das mais radicais e os autores localizados próximos do outro extremo dessa dimensão buscam afastar inteiramente a abordagem de solução de problemas e defendem que toda atividade é motivada politicamente, pois as decisões são incluídas ou não na pauta organizacional ante uma questão política. Eles se atêm aos interesses e conduções que permeiam o processo.

“O que tem importância maior é se as decisões são anteriores ao processo ou se são deliberadamente mantidas fora da agenda por interesses poderosos” (Miller et al., 2004, p. 299).

A figura abaixo representa a classificação dos estudos sobre decisão definida por Miller et al. (op. cit.):

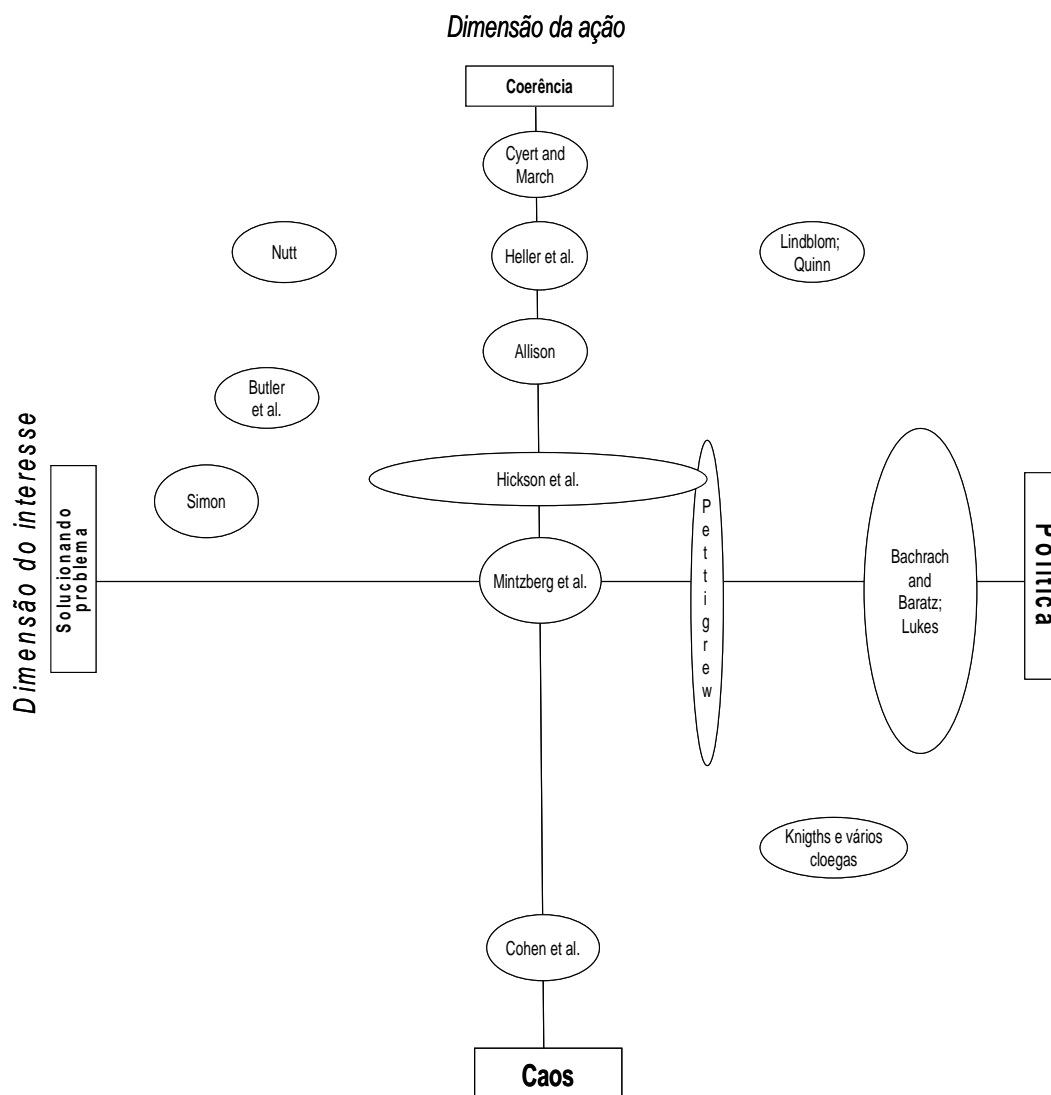


Figura 3: Mapeamento do terreno da pesquisa sobre processos decisórios

3.4.1. Tipologia das Decisões

Simon (1963, p. 19) distinguiu as decisões entre dois tipos opostos, apresentando uma tipologia importante para o decorrer desta dissertação:

- *Decisões programadas:* apresentam-se rotineiramente e repetitivamente, sendo possível criar um processo definido para tratá-las, sem que sejam necessários novos estudos cada vez que ocorram. Exemplos: fixação de preços das encomendas de clientes comuns; determinação de pagamento de salário a

empregados doentes; novas encomendas de material de escritório.

- *Decisões não-programadas*: são situações novas, não-estruturadas e de importante consequência, não havendo, portanto, um método totalmente prefixado para tratar o problema. Abaixo, segue um exemplo apresentado por Simon:

“A decisão do General Eisenhower, no Dia D, constitui bom exemplo de decisão não-programada. Muitas das partes das decisões foram programadas, mas, antes que elas pudessem ser formuladas, tinham de ser previstas em uma estrutura mais ampla de diretrizes militares e políticas” (Simon, 1963, p. 20).

Esses tipos de decisão apresentam ocorrências diferentes pela estrutura organizacional. Observa-se que as decisões mais caracterizadas como não-programadas ocorrem com maior frequência no nível estratégico das organizações, em questões de maior complexidade com níveis de incerteza bastante altos. No nível operacional as decisões tendem a ser mais rotineiras, repetitivas. Os problemas são mais estruturados, com um controle maior sobre as variáveis. Portanto, a classificação apresentada faz importante distinção sobre quais processos decisórios faremos referência neste trabalho porque é fato que a problemática da decisão se precipita tanto em questões operacionais e rotineiras quanto em questões estratégicas para a organização, contudo a atenção aqui desenvolvida está voltada para decisões que podem alterar o caminho trilhado de forma drástica ou a ordem encontrada em determinado ambiente organizacional, ou seja, decisões complexas e sujeitas a fortes influências de aspectos políticos.

Outro fator relevante a salientar é que estes dois tipos de decisão não são, na verdade, tipos totalmente distintos, mas um todo contínuo, com decisões altamente programadas em uma extremidade, e decisões altamente não-programadas, na outra. Simon explica que são utilizadas as palavras programadas e não-programadas apenas como rótulo para o branco e para o preto dessa escala cromática (Simon, 1963, p. 18). E, a realidade muitas das vezes é cinza.

3.4.2. Racionalidade e Decisão

Racionalidade, segundo Simon, é a seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar as consequências desse comportamento (Simon, 1979, p. 78).

Conforme fora comentado, os modelos clássicos de decisão, utilizados principalmente pela ciência econômica, utilizam o conceito de racionalidade perfeita que requer conhecimento de todas as alternativas passíveis de escolha, preconizam conhecimento completo, ou capacidade de calcular as consequências associadas a cada uma dessas alternativas. E demandam certeza na avaliação presente e futura destas consequências por parte do decisor.

Este conceito da racionalidade clássica que defende que o tomador de decisão é um maximizador num processo sequencial e linear foi, e ainda é, largamente utilizado em pesquisas sobre o processo decisório nas organizações. Desta forma, está implícito que os indivíduos se comportam e decidem conforme sua racionalidade e também o fazem em grupo.

Vergara (1991) ratifica que a racionalidade que permeia a maioria da teoria da decisão é apoiada em métodos quantitativos, privilegiando análises como os gráficos do ponto de equilíbrio, matriz de resultados, árvores decisórias, análise de inventário, pesquisa operacional, entre outros. Ou seja, o positivismo cartesiano domina, em termos de método, as tentativas de compreensão do fenômeno que se apresenta de maneira tão complexa.

Contudo, tal perspectiva foi criticada de forma seminal em meados do século passado com as apresentações das limitações do homem econômico racional realizadas por Simon (1979), que chegou a ser contemplado com um Prêmio Nobel pelo trabalho desenvolvido nessa linha.

“O objetivo, então era a substituição do modelo clássico por um outro, que descrevesse como as decisões poderiam ser tomadas (e provavelmente eram de fato tomadas)...” (Simon, 1984, p. 111).

O conceito da racionalidade limitada argumenta que a complexidade do

ambiente organizacional e as limitações cognitivas humanas tornam incapaz a detenção das condições divulgadas pela racionalidade perfeita.

A intenção era proporcionar alguma teoria que guiasse os tomadores de decisão quando fosse necessário desenvolver alternativas através de busca; quando as conseqüências de escolha de determinadas alternativas fossem apenas vagamente conhecidas, tanto devido às restrições nas possibilidades de cálculo quanto às incertezas do ambiente; ou ainda quando o decisor não possuísse uma função de utilidade geral e consistente, que lhe permitisse comparar alternativas heterogêneas. Este cenário mais realístico proporciona procedimentos que transformam problemas intratáveis de decisão em problemas de solução plausível.

Simon apontou alguns desses procedimentos, tais como: a busca de soluções satisfatórias ao invés de otimizadoras; substituição de objetivos abstratos e globais por subobjetivos tangíveis, cujo alcance pode ser observado e mensurado; divisão da tarefa do processo decisório entre muitos especialistas, coordenando seu trabalho através de uma estrutura de comunicações e autoridade. Estas e outras aplicações estão sob a rubrica abrangente da “racionalidade limitada”.

“... um número significativo de estudos empíricos tinha sido realizado, mostrando que a condução efetiva de decisões empresariais estava razoavelmente de acordo com a hipótese de racionalidade limitada, mas não com as hipóteses da racionalidade perfeita...” (Simon, 1984, p.127).

O advento dessa teoria realça a falta de onisciência do indivíduo tomador de decisão e também, intrinsecamente, os limites da racionalidade objetiva como única via de fatores para o processo decisório.

Sobre isso Leitão (1993(a)) diz que esquemas decisórios do tipo clássico se prendem a racionalidade absoluta que persegue a maximização de resultados, enquanto que o fenômeno da decisão obedece a uma racionalidade limitada que visa ao satisfatório e não é apenas objetiva, mas também subjetiva e funcional, variando conforme as pessoas envolvidas e a situação. Ele acrescenta que admitida à racionalidade subjetiva (incluindo poder e política), a idéia do conflito não pode ser rejeitada e sim desenvolvida a capacidade de conviver com ela, extraíndo o melhor, haja vista que é inerente ao comportamento humano.

“A questão do poder e da ação política é vital para a compreensão das decisões organizacionais...” (Leitão, 1993 (a)).

Segundo Simon (1979, p. 48), ainda, toda decisão é uma descrição de um estado de coisas futuro. Além disso, elas têm uma qualidade imperativa, pois um estado de coisas futuro será escolhido em detrimento de outros. Logo, toda decisão é constituída por elementos de fato e de valor.

Proposições factuais são definidas como afirmações sobre o mundo que se pode ver e da maneira como funciona, ou seja, a princípio a veracidade de tais afirmações pode ser comprovada ou não na realidade.

Por outro lado, toda a decisão contém também elementos de valor, éticos que não deixam espaços para comprovação de sua veracidade ou falsidade, pois a partir do momento que o tomador de decisão faz uso da função imperativa das decisões declarando que um estado de coisas deve ser, ou que é preferível, este elemento não é verdadeiro nem falso, não é correta, nem incorreta. Tal conteúdo ético, não pode ser completamente redutível a termos factuais, ficando no subjetivo campo dos valores, por esse motivo uma decisão não contextualizada não é passível de análise quanto ao seu acerto.

Esta afirmação ratifica a complexidade do fenômeno e a conduta dessa pesquisa que tem como premissa que é necessária uma análise multidimensional para a compreensão do mesmo, como observado por Leitão e que será melhor desenvolvida no item 3.4.4:

“... a decisão não pode mais ser enfocada como um ponto modal, como um evento arbitrário, facilmente capturável, mas precisa ser entendida como um processo dinâmico, complexo, multirrelacional, que se desenvolve em determinado contexto organizacional. É o conteúdo desse contexto que configura o processo, que o caracteriza e define”. (Leitão, 1996).

3.4.3. Aspectos Políticos da Tomada de Decisão

O poder também era ignorado na perspectiva da racionalidade perfeita, contudo o conceito foi introduzido nas análises dos processos decisórios há algum tempo (Pettigrew, 1973; Harrison, 1987; Leitão, 1993 (a)).

Harrison (1987) considera dois conceitos fundamentais para o entendimento dos aspectos políticos nos processos decisórios.

O primeiro é a política, que é definida por ele como a capacidade de influenciar pessoas para o alcance de determinado propósito. Todo contexto no qual está sendo desenvolvido um processo de tomada de decisão possui um ambiente político determinado pela capacidade de cada ator organizacional influenciar os demais. Esta arena de forças molda o processo de forma que a utilização do poder é realizada para que o objetivo requerido pelo ator ou grupo mais forte seja alcançado.

O segundo é apresentado como a expressão simbiótica entre poder e política na forma de poder político que permeia o processo de decisão organizacional.

“Considerar política na abstinência de poder é um exercício vago; considerar poder sem a estimulação da política é contemplar a inércia” (Harrison, op. cit.).

Este processo simbiótico é aplicado de forma efetiva por meio de táticas de comportamento aplicadas pelos atores organizacionais visando ao alcance de certos objetivos. O autor supracitado exemplifica alguns mecanismos utilizados em uma indústria eletrônica tais como: culpar ou atacar outros; manipular a informação; criar e manter uma imagem favorável; desenvolver uma base de suporte; desenvolver aliados e formar coalizões poderosas, associar-se com pessoas influentes.

Esta passagem demonstra que a utilização do poder, historicamente, em organizações capitalistas modernas é instrumentalizada com uma conotação muito negativa e competitiva, seguindo a lógica de mercado.

Lindblom (1981), com muita propriedade, rechaça possíveis defesas de um processo decisório detentor apenas de racionalidade técnica ao expor alguns

argumentos que evidenciam os limites da análise técnica, sem a presença do embate político. Ele sugere que se imagine uma situação em que só se possa decidir com base analítica, sem qualquer presença de poder, mas tão somente pela informação e investigação.

“Para começar, uma situação inteiramente sem política, dependente exclusivamente da análise, implica que todos os analistas tenham chegado às mesmas conclusões. Se isso não aconteceu, já terá uma forma de ação política – uma votação, por exemplo - para resolver as diferenças” (Lindblom, op. cit., p.19).

Os cidadãos precisariam admitir e aceitar, também, a infalibilidade dos analistas, senão rejeitariam algumas de suas conclusões e, conseqüentemente, seria imprescindível o uso de meios políticos para se chegar a uma decisão.

Lindblom ainda propõe, em suas pesquisas sobre decisões em organizações públicas, que as decisões não são tomadas em um processo linear, nem existem escolhas finais depois de um processo racional de busca e evolução de informações e alternativas que se distanciem muito da realidade a ser mudada. O que se percebe, segundo ele, são apenas pequenos ajustes às estratégias existentes, resultantes de uma série de pequenos passos e não de um único grande movimento para o alcance uma solução integral (Miller et al., 2004). Esta abordagem, denominada incrementalista, traria certos benefícios por obter mais comprometimento dos atores organizacionais, haja vista que os pequenos passos seriam absorvidos com mais naturalidade do que decisões que buscassem uma solução integral.

Contudo, a decisão realizada incrementalmente não traz respostas às questões substanciais das organizações, ou seja, se limitaria a mudanças de primeira ordem, ou seja, tais processos decisórios promoveriam apenas mudanças no sistema e não do sistema. Por conseguinte, tais pesquisas corroboram constatações de pesquisadores sobre mudança organizacional que não vêm identificando, com freqüência, mudanças de segunda ordem (ou transformadoras) nas organizações estudadas.

“E mudanças de segunda ordem são difíceis de aceitar e de implementar. Elas requerem uma reflexão sobre o conhecimento que temos de nós mesmos, a capacidade de aprender a aprender, quando nossa cultura ocidental está mais centrada na ação do que na reflexão” (Leitão e Rousseau, 2004).

Em suma, a política cognitiva de mercado, denominada assim por Guerreiro Ramos (1981), com seu paradigma que ampara a lógica do modelo capitalista contém a premissa de que os interesses individuais são capazes de prover um bem-estar comum. Portanto o que se observa nas pesquisas acadêmicas sobre decisão e poder levam a constatações de que o jogo existente no cerne das organizações também é carregado desses conceitos individualistas e competitivos que dilaceram algumas características intrinsecamente humanas.

“Qualquer outra forma de conduzir o processo produtivo que mude tais pressupostos e premissas, assumidos ao longo do tempo, gera desconfiança ou rejeição por parte das classes produtoras e das elites de poder, responsáveis pela manutenção do sistema de organização social vigente e pela ideologia que lhe dá suporte e sentido de autenticidade, uma vez que a ideologia é um compromisso de conduta usado para controle dos comportamentos coletivos” (Leitão e Rousseau, op. cit.).

Em contraponto, os trabalhos realizados em empresas da EdC têm demonstrado que a forma de gestão baseada nos princípios de cooperação e solidariedade, da liberdade e participação nas decisões e resultados promovem resoluções de mudanças substanciais na lógica de entendimento e funcionamento de uma organização capitalista ao introduzirem uma nova perspectiva na economia liberal, com mais ênfase na cooperação do que na competição, no interesse coletivo do que no individual. Na verdade, estas organizações buscam ir se transformando, por meio do conjunto de decisões, ações e condutas, em busca do ideal proposto pelo projeto.

3.4.4.

Modelos de Processo Decisório (racional, burocrático, político, consensual e anárquico)

Foi realizado um estudo sobre o processo decisório na universidade (Leitão, 1991), que posteriormente foi aprimorado e testado em organizações privadas e públicas (Leitão, 1993(a); 1993(b) e 2003), utilizando os modelos racional, burocrático, político, consensual e anárquico, ocasionando em um conceito de processo decisório com capacidade de aproximação do fenômeno da decisão nos ambientes analisados.

“Tais modelos também admitem que as decisões seguem uma seqüência linear envolvendo os fatores que antecedem a escolha, como a definição do problema e a avaliação das alternativas disponíveis, a opção por uma alternativa, ou seja, a escolha propriamente dita e finalmente a implementação e avaliação de resultados na escolha” (Leitão, 1991, p. 48).

Segue abaixo a forma de estruturação proposta por Ellen Chafee, conforme apresentada por Leitão (1991):

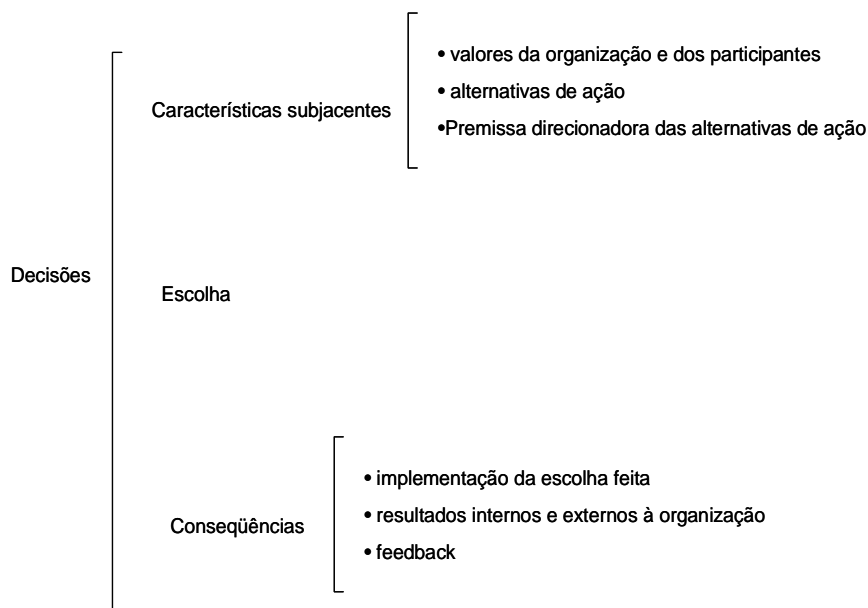


Figura 4: Modelo de seqüência estrutural da tomada de decisão

Considerando esta estruturação, os cinco modelos foram caracterizados por Leitão (1991, p. 50) segundo os quadros abaixo:

Quadro 1: Modelo Racional

Etapas da Decisão	Características	Implicações
Valores	Conhecimento à priori dos valores, de acordo com as preferências relativas. Consistência com as metas.	Metas superordenadas.
Alternativas	Meios para os fins desejados	Busca de possíveis soluções. Consideração simultânea das alternativas.
Premissa	Maximização das probabilidades	Arena central para deliberação. Entendimento das relações causais.
Escolha	Seleção da alternativa.	Escolha ativa e consciente.

Implementação	Ordenação dos detalhes da escolha	Suporte unificado.
Resultados	Consequências planejadas	Entendimento das relações causais
Feedback	Informação útil para entendimento das relações causais e natureza do problema.	Suporte unificado. Entendimento das relações causais. Capacidade de usar tal informação capacidade analítica, mente aberta, procedimento de entrada

Condições para aplicação do modelo:

- Participantes com metas comuns e razoável comunhão de idéias e atitudes para consegui-las.
- Participantes engajados num processo que os leve a entender as relações de causa e efeito (tecnologia de produção conhecida)
- Participantes com competência técnica para esclarecer relações, na medida em que o problema seja complexo.
- Desenvolvimento seqüencial do processo (como na tabela acima) para cada problema, o que requer tempo e paciência.

Quadro 2: Modelo Burocrático

Etapas da Decisão	Características	Implicações
Valores Alternativas	Eficiência operacional. Historicamente definidas	Organização hierárquica Repertório limitado
Premissa	Funcionamento anterior	Previsibilidade dos resultados
Escolha	Identificação do produto do procedimento.	O procedimento tem mais interesse do que a substância de uma questão. Focalizada mais na ativação do procedimento do que na decisão em si.
Implementação	Determinação através de sub-rotinas.	Organização muito lenta na mudança.
Resultados	Previsão pela estrutura	

	organizacional e regras de interação.	
Feedback	Repetição.	Adaptações marginais das rotinas e processos de ativação das rotinas.

Condições para aplicação do modelo:

- Rotinas operacionais padronizadas úteis para as demandas correntes.
- Adaptações marginais das rotinas e procedimentos de ativação de rotinas.
- Sistema exequível para operar as rotinas apropriadas.

Quadro 3: Modelo Político

Etapas da Decisão	Características	Implicações
Valores	Múltiplos, não-consensuais, baseados no auto-interesse.	Atores com interesses variados independente de qualquer meta superordenada.
Alternativas	Expressões do auto-interesse dos atores.	Propostas pelos atores. Baseadas nas possibilidades de ganhos ou perdas.
Premissa	Vencer.	Sobrevivência dos mais aptos. Construção de coalizões. Arena para negociação.
Escolha	Ratificação da proposta do grupo vitorioso.	Vínculo pequeno ou não causal entre os objetivos e resultados. Provavelmente não intencional e por algum ator isolado.
Implementação	Certificação e monitoramento dos detalhes da escolha.	Arranjo dos detalhes.
Resultados	Consequências negociadas da escolha.	Mudanças nas condições organizacionais.

Feedback	Mudanças relativas na força dos atores e nas condições organizacionais.	Mudança nas condições organizacionais.
----------	-------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------

Condições para aplicação do modelo:

- Diversidade de interesses entre os atores.
- Possibilidade de composição dos interesses da organização com os interesses dos atores.
- Disponibilidade de arenas para negociação e ratificação de escolhas.

Quadro 4: Modelo Consensual

Etapas da Decisão	Características	Implicações
Valores	Responsabilidade compartilhada.	Premissas sobre o objetivo organizacional e seu processo compartilhados pelos atores. Igual oportunidade de contribuir para a decisão.
Alternativas	Determinadas pelo background e interesse dos participantes e pela ação combinada na discussão.	Desenvolvimento iterativo e interativo de alternativas, provável soma ampla de alternativas.
Premissa	Consenso.	Participantes aptos a explicar, receber e defender novas informações e idéias, mudar suas mentes, dispor-se a reunir-se e discutir.
Escolha	Concordância com uma solução que satisfaça a maioria.	Compromisso com o bem-estar geral.
Implementação	Delegada ou ordenada por cada pessoa afetada.	Amplo acordo com a escolha.
Resultados	Mudança Orgânica.	Transição provavelmente

Feedback	Informal, ad hoc	mais tranqüila nas decisões que envolvam maior mudança. Dependente das observações e prioridades dos participantes.
----------	------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Condições para aplicação do modelo:

- Consenso sobre as premissas fundamentais
- Tempo e oportunidade para discussão
- Participantes com mente aberta e respeito mútuo.

Quadro 5: Modelo Anarquia Organizada

Etapas da Decisão	Características	Implicações
Valores	Difusos, múltiplos. Acionados pela oportunidade da escolha.	Significância da atenção. Participação fluida.
Alternativas	Problemas e soluções flutuantes.	Intenção ambígua.
Premissa	Acidente	Complexidade, ambigüidade, relações causais desconhecidas, tecnologia.
Escolha	Ratificação da coincidência.	Não proposital.
Implementação	Ocasional.	“Lições do passado errôneas”.
Resultados	Eventual.	
Feedback	Informal, ad hoc	

Condições para aplicação do modelo:

- Tólice praticável.

Na tentativa de descoberta das relações entre os 43 fatores influenciadores da decisão, com apoio nos cinco modelos, Leitão (op.cit.) constatou que ainda seriam necessários enriquecimentos com fatores relacionados ao indivíduo e ao grupo e não, estritamente, à organização.

As ilações do estudo dizem que o processo decisório pode ser melhor compreendido por uma estrutura de conexões entre os fatores que o influenciam, subordinados a diferentes racionalidades, estrutura esta que pode assumir

diferentes configurações conforme a instituição ou processo em estudo (Leitão, 1991, p. 386)

Esta afirmação aponta interessantes rumos para a pesquisa sobre decisão, observados neste trabalho, quando se investiga as dimensões relacionais do fenômeno. Ela contém alguns pressupostos relevantes:

- Por sua complexidade, a decisão organizacional não pode ser compreendida apenas por um modelo ou mesmo por estes testados, todavia eles contribuem, de fato, para explicar parte do processo.

- É necessária a substituição da idéia do conjunto de modelos pela lógica de uma teia de conexões entre os fatores presentes em diferentes racionalidades, e, como veremos no próximo subitem até em fatores irracionais.

- Esta configuração reflete influências históricas (presentes na cultura organizacional), ambientais (refletidas no clima organizacional) e pessoais (presentes nos valores e personalidade do decisor), sendo, assim, múltiplas as dimensões do processo.

O estudo apresentado acima se restringiu às questões ligadas à racionalidade (aspectos cognitivos), mas em trabalhos posteriores do mesmo autor e de outros pesquisadores objetivaram-se esclarecimentos sobre fatores não ligados à razão, que de fato também fariam parte da teia de conexões presentes no processo, como apresentado no subitem seqüente.

3.4.5. Relações Cognitivas e Afetivas na Decisão

A pesquisa subsequente de Leitão (2003), que envolveu uma amostra de 217 executivos de alta posição hierárquica em 211 empresas públicas e privadas, veio a confirmar o conceito de decisão estratégica desenvolvido após os testes com os modelos racional, burocrático, político, consensual e anárquico na academia.

Por meio de uma análise de conteúdo sobre a classificação dos respondentes ao conceito de decisão apresentado e as justificativas reladas por eles, o pesquisador categorizou os conteúdos e o elemento com mais frequência encontrado foi a subjetividade do processo, com 93 incidências.

Segundo o autor, este foi o elemento mais citado e o mais controverso da

pesquisa, pois da mesma forma que foram encontradas opiniões que rejeitavam veementemente a presença de emoções e sentimentos no processo decisório, houve significativa incidência de defesa dos elementos subjetivos (emoções, sentimentos e intuição) por todo o processo de decisão. Um fato interessante é que apenas dois casos desta amostra vislumbraram a possibilidade de coexistência da razão e da emoção no processo decisório. Os demais ou defenderam ou repudiaram a questão da subjetividade.

De certa forma, o estudo realizado por Leitão confere indícios práticos nas organizações da presença do componente emocional no processo decisório, fato este que neurocientistas (Varela, Bateson, Maturana e outros) já defendem há algum tempo devido à associação funcional entre o córtex cerebral, fonte da razão, e o sistema límbico, fonte da emoção.

Percebe-se que, a partir de Herbert Simon, os estudos sobre decisão vêm se desprendendo do mito da racionalidade exclusivamente objetiva para uma abertura ainda maior para as questões subjetivas do ser humano, das quais as ciências sociais não podem se furtar.

Estudiosos da biologia cognitiva consideram que a emoção refere-se ao domínio de ações em que um ser animal se move às ações possíveis do outro, seja ele um animal ou uma pessoa (Maturana, apud Leitão, 2006). Logo, toda ação humana contém uma emoção que a estabelece como tal e a torna possível como ato. Diante dessa afirmação de Maturana que não é a razão que nos leva à ação mas a emoção, os comportamentos começam a ser determinados pelo sentir/pensar/agir e não apenas pelo pensar/agir como pressupõe o racionalismo. O deslocamento da razão para o âmbito da emoção e da intuição, na bibliografia sobre decisão, ou seja, a aceitação do subjetivo constitui uma aproximação, mesmo que cautelosa, ao âmbito da espiritualidade que opera como principal motivador do projeto de EdC e de seus decisores.

3.4.6. A Decisão como Fenômeno Relacional

Seguindo a necessidade explicitada nos subitens anteriores de um avanço da pesquisa de poder e decisão do conhecimento sobre aspectos subjetivos dos

fenômenos e, principalmente, desses aspectos segundo a consideração da essência relacional contida nos fenômenos, busca-se compreender possíveis diferenças entre os relacionamentos interpessoais das empresas de economia de comunhão.

“O fato de as pessoas terem outras dimensões relacionais não tem maior pertinência nas relações de trabalho. Mas as empresas onde existe maior qualidade nos relacionamentos interpessoais são as que menos recorrem aos sistemas legais, como é o caso das empresas de economia de comunhão” (Pinto e Leitão, 2006).

Esta qualidade relacional proporcionaria diferentes relações de poder e conseqüências ao processo decisório se realmente se diferísse de organizações como as hipermodernas de Pagés. Estudos como o de Pinto e Leitão tem obtido evidências científicas dessa diferença. Por tal motivo, o estudo de caso desenvolvido neste trabalho busca identificar tais impactos nos fenômenos poder e decisão.

Pelo explicitado durante este referencial, percebe-se que a forma de conformação do poder no seio organizacional tem sérias conseqüências à qualidade dos relacionamentos.

“Como ele surge da noção da obediência, onde não existe colaboração espontânea, só possível quando a relação se baseia na aceitação legítima da coexistência, tais formas de relacionamento não viabilizam a co-inspiração, que abre espaço psicológico também à conversação e à amizade, com implicações para o ambiente favorável ao trabalho grupal. A democratização das relações tem implicações diretas sobre a qualidade dos relacionamentos no trabalho e envolve o problema da liberdade” (Leitão, 2006).

Leitão reitera acima que formas opressoras de trato entre atores organizacionais impactam no clima organizacional gerando condições sub ótimas para o desenvolvimento de trabalhos grupais saudáveis, quiçá em termos

produtivos. Ele afirma ainda que por sermos seres de relações, qualquer forma de associação humana que atente contra nossa identidade, dificulta a convivência, e torna-se fonte de mal-estar.

Portanto, nota-se a necessidade de atenção tanto às interações dos fatores de natureza distintas que compõem a teia de relações do fenômeno decisório como às relações interpessoais que, principalmente, por meio de aparições de forças de poder podem ser afetadas e gerar conseqüências diferentes à decisão organizacional.