

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS, CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO - MBA INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS**

FABÍOLA CALDEIRA DE MEDEIROS ROCHA

**PROCESSO DECISÓRIO: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE A NATUREZA
POLÍTICA DO COMPORTAMENTO HUMANO DIANTE DE UM PROCESSO
CRÍTICO DE DECISÃO: SER ÉTICO OU PARTICIPAR?**

**CURITIBA
2017**

FABÍOLA CALDEIRA DE MEDEIROS ROCHA

**PROCESSO DECISÓRIO: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE A NATUREZA
POLÍTICA DO COMPORTAMENTO HUMANO DIANTE DE UM PROCESSO
CRÍTICO DE DECISÃO: SER ÉTICO OU PARTICIPAR?**

Artigo apresentado como requisito parcial para conclusão do Curso de Especialização MBA Inteligência de Negócios, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

**CURITIBA
2017**

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	3
2.	O CONTEXTO SOCIAL	6
3.	O PROCESSO DECISÓRIO	7
4.	COMPORTAMENTO POLÍTICO	8
5.	O ENFOQUE DA PERSPECTIVA POLÍTICA NA DESCISÃO	9
6.	OS ESCRITOS POLÍTICOS.....	10
6.1	A POLÍTICA COMO LINGUAGEM E CIÊNCIA	10
6.2	ASPECTOS CULTURAIS DA POLÍTICA	13
6.3	O PODER DE DECISÃO NA POLÍTICA.....	14
7.	OS ESCRITOS SOCIOLÓGICOS E O CONTEXTO DECISÓRIO	15
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	18

Processo Decisório: um ensaio teórico sobre a natureza política do comportamento humano diante de um processo crítico de decisão: ser ético ou participar?

Fabíola Caldeira De Medeiros Rocha.

RESUMO:

Este ensaio preza pela reflexão acerca das complexas abordagens que constituem processo decisório em sua condição dialética, sem pretensão de apresentar, de forma definitiva, respostas conclusivas e/ou afirmativas. De cunho interpretativo e reflexivo, esta pesquisa buscou em solo sociológico, político e filosófico por uma averiguação intelectual acerca das relações sociais em contextos organizacionais, analisando, especificamente, a natureza política do comportamento humano diante de um processo crítico de decisão, onde os reflexos produzidos em decorrência de suas ações, giram em torno de questões como: Ser ético ou participar?

Palavras-Chave: Processo Decisório, Estratégia, Política, Poder, Ética.

ABSTRACT

This essay values the reflection about the complex approaches that constitute decision making in its dialectical condition, without pretension to present conclusive and / or affirmative answers. Interpretive and reflexive, this research sought in sociological, political and philosophical ground for an intellectual inquiry about social relations in organizational contexts. Analyzing, specifically, the political nature of human behavior in the face of a critical decision process, where the reflexes produced as a result of their actions revolve around questions with sometimes antagonistic senses: To be ethical or to survive?

Key words: Decision Process, Strategy, Power, Politics, Ethics.

1. INTRODUÇÃO

Empreender, contratar, demitir, expandir, retrain e até mesmo fechar uma empresa são decisões estratégicas que, assim como outras, envolvem um processo de escolha entre um determinado número de alternativas. As decisões estratégicas são as que apresentam impactos mais significativos numa organização e no seu desempenho, e podem envolver um problema político de conciliação de interesses, bem como um problema técnico de tentar calcular a melhor decisão dado um número dos parâmetros (HICKSON et al., 1986).

O processo decisório antecede-se às questões amplamente abordadas pela ciência administrativa como o ato de dirigir uma empresa, conforme afirma o

cientista político, Herbert Simon (1945 apud Ramos; Takahashi; Roglio, 2015). Esta pode ser uma das razões que inspiram pesquisadores a estudar o tema. Outra, não necessariamente excludente à anterior, sugere-se que seja a afirmação de Nutt e Wilson (1986) quanto à importância de se mapear as maneiras pelas quais o processo de escolha pode ser melhorado.

No Brasil, os estudos enfocando o processo decisório como fenômeno de investigação não encontram-se consolidados, conforme concluem duas pesquisas sistemáticas que analisaram a produção acadêmica nacional, entre os períodos de 1993 a 2002 por LÖBLER, HOPPEN (2005) e, a mais recente, de 2004 a 2014 por RAMOS, TAKAHASHI, ROGLIO (2015). De modo geral, os estudos destes dois grupos de pesquisadores demonstraram que a produção nacional não está madura e a consideram incipiente. Nesta última pesquisa, as autoras argumentam que os diferentes paradigmas explicativos caracterizam a produção de conhecimento neste campo, e esta característica influencia a falta de um entendimento orgânico e mais abrangente. Em consenso, reforçam a necessidade de ampliar-se as discussões e análises sobre o processo de decisão. Neste cenário não amadurecido do campo, apresenta-se este estudo como forma de contribuição acadêmica,

Esta pesquisa buscou em solo sociológico, político e filosófico por elementos de congruência e/ou incongruência entre as referidas literaturas, intencionando promover discussões sobre as noções mais tradicionais do que se entende por comportamento político em contextos organizacionais. Para tal exercício, o estudo apresenta o cenário em que o gestor está inserido (o contexto social) e as alternativas que ele dispõe: Ser ético ou participar? - Ser ético no sentido de fugir dos valores aceitos pela sociedade, por vezes, transitando pelo caminho da ilegalidade. E, participar, no sentido de garantir presença no mercado e/ou expansão dos lucros, submetendo-se às “regras do jogo” (práticas disfuncionais característica da relação estado e setor privado).

Entretanto, capturar a sensibilidade do comportamento político, muitas vezes, é tarefa tortuosa e de natureza secreta (confidencial), tornando o seu estudo sujeito a graves problemas metodológicos (Child; Elbanna; Rodrigues, 1986). Deste modo, o estímulo ao pensamento crítico ocorrerá a seguir por meio de sondagens e não afirmações definitivas, visto que o processo escolhido para investigação não é estático, possui amplas relações inter-organizacionais e envolve elementos de

cognição humana carregadas de subjetividade, justificando o recuo na pesquisa, e a adoção do ensaio teórico como alternativa para construção e amadurecimento do conhecimento neste campo.

Meneghetti (2011), explica a opção pelo ensaio teórico, como uma alternativa que valoriza os aspectos qualitativos. Na visão do autor, grande parte dos cientistas sociais, políticos e sociólogos utilizam-se da forma ensaística para produzir reflexões sobre os acontecimentos mais relevantes da sua época. Contudo, o autor sugere, provocativamente, que este tipo de material deva ser direcionado a leitores que compreendam a sua importância na construção do conhecimento, e que sobretudo, “sejam livres de preconceitos”. De igual forma, sugere-se neste ensaio.

Como ponto de partida e inspiração, põe-se novamente em relevo o pensamento de Simon, cientista político que influenciou grande parte dos pesquisadores interessados pelas peculiaridades do modo como os indivíduos processam informações para tomar decisões, em especial, os seus vieses e distorções: “o ator não é descolado de seu entorno, portanto os limites da realidade interferem na capacidade de execução de indivíduos e organizações”, (1945 apud Ramos; Takahashi; Roglio, 2015). Pautado por essas ideias que refutam a vertente racionalista dos estudos sobre decisões organizacionais, apresenta-se, inicialmente, alguns elementos que servem como palco para decisão entre ser ético ou participar (o contexto social). E, a partir destas perspectivas, explora-se os conceitos clássicos das ciências políticas (linguagem, cultura e poder), intencionando encontrar os elementos de congruência e incongruência entre as literaturas, promovendo as discussões acerca das noções mais tradicionais sobre comportamento político em organizações.

Os conceitos políticos desta pesquisa são extraídos para análise das explicações de renomados cientistas da área política, tais como: Mario Stoppino, Norberto Bobbio, Giacomo Sani, e das interpretações do filósofo e sociólogo Pedro Demo, acerca das teorias do antropólogo Christopher Boehm sobre os arranjos políticos encontrados entre humanos, as noções de poder e hierarquia, bem como seus estudos sobre “a natureza humana e seu potencial de dominação e contra dominação, são apresentados para incorporação teórica e reflexiva.

Em síntese, para facilitar a compreensão segrega-se as etapas seguintes deste ensaio da seguinte forma: 1) considerações introdutórias (nesta seção); 2)

visão geral do contexto social (palco do processo de decisão escolhido para investigação); 3) apresentação do processo de decisão escolhido para análise; 4) nesta etapa, apresentação de algumas descobertas de um recente estudo realizado em três países (Estados Unidos, Grécia e Reino Unido), propõe o estabelecimento de propriedades psicométricas e redes nomológicas como ferramenta de medição da escala da vontade política em organizações.5) uma abordagem sobre o enfoque da perspectiva política em decisões empresariais; 6) os escritos políticos: um mergulho não exaustivo no universo das ciências políticas, que intencionam encontrar elementos de congruência entre os aspectos que envolvem o processo decisório (conflitos de interesses, poder, cultura, entre outros) e o discurso político em essência; 7) os escritos sociológicos: recortes resultantes de um breve garimpo em algumas obras do sociólogo Pedro Demo, acerca dos aspectos políticos em contextos humanísticos e sua relação de complexidade e ambivalência. 8) Considerações finais e proposta de agenda para futuras pesquisas.

2. O CONTEXTO SOCIAL

Mudanças nos contextos econômicos, políticos e sociais, sustentadas em parte, pela revolução tecnológica e as transformações estruturais e culturais em larga escala, contribuem, atualmente, para o surgimento de uma multiplicidade de opiniões e posições ideológicas, movimentando constantemente as relações sociais. Na concepção de Broom e Selznick (1979), o fenômeno da mudança é considerado normal e não anormal em relações sociais. Os autores complementam, ainda, que:

(..) todas as sociedades estão, pelo menos potencialmente, em movimento, pois cada uma delas deve enfrentar os desafios de fora e jogar com as forças de dentro. Na visão dos autores, cada segmento da sociedade tem sua dinâmica interior, suas tensões inerentes, como os conflitos que se inserem nos papéis sociais (BROOM E SELZNICK, 1979, p.6),

Especialmente no cenário político nacional, seja de forma virtual ou física, observa-se um movimento mais participativo e crítico da sociedade frente aos conflitos de interesses entre representantes e representados. Contudo, os eventos de corrupção envolvendo o Estado e organizações privadas, permeiam diariamente os noticiários, evidenciando as regras que regem o sistema e contornam a sociedade. Corroborando com o ambiente de crise política e de valores éticos, esta

mesma sociedade enfrenta, ainda, uma recessão econômica histórica que, independente do seu caráter precedente ou conseqüente da crise, constitui, indiscutivelmente, um importante variável da desaceleração do crescimento do país, e sem dúvida, intensifica o desalinhamento social. Neste ambiente tenso e caótico que o país enfrenta, surgem as pressões sociais em prol de soluções e novos caminhos, colocando em relevo os desafios do processo decisório.

3. O PROCESSO DECISÓRIO

“Conhecimento que apenas afirma só confirma. Conhecer é confrontar, é não aceitar limites, é ir além do que está dado”, Demo (2002). As etapas seguintes deste ensaio são influenciadas, também, pelos escritos do sociólogo Pedro Demo, que desafiam os intelectuais à refletirem sobre o paradoxo de realidade, irem além da superfície e examinar as motivações e os padrões que preconizam a área do conhecimento. O referido autor apresenta no livro “Complexidade e Aprendizagem” o que chama de “desafios tendencialmente pós-modernos da visão de realidade e de sua captação científica, bem como do manejo crítico e criativo do conhecimento”, o alvo central de sua obra discute a complexidade da captação do que é real (no sentido ontológico) versus a realidade considerada dinâmica e não linear (no sentido epistemológico). Diante dos desafios propostos pelo autor, retoma-se a análise do contexto social, como tentativa de seguir pelos caminhos de uma “realidade direta, não interpretada ou reconstruída”, Demo (2002).

O processo decisório escolhido para investigação apresenta duas alternativas que ocupam dimensões opostas – Ser ético ou participar? Contudo, ambas estão inseridas no mesmo contexto social e político: um ambiente permeado por práticas corruptas, egoístas e de interesse privado, em contraste com os propósitos clássicos da Política que direciona suas as práticas em prol dos interesses coletivos.

Ser ético ou participar é um processo decisório real e está em movimento no desenvolvimento desta pesquisa. Permeia organizações públicas e/ou privadas. É denso. Dialoga com os valores e crenças de quem o analisa. Transita pelo caminho da ilegalidade. Está inserido em um contexto social não linear e incrustado por uma cultura ancorada por práticas corruptas e disfuncionais. Analisar o comportamento de quem está diante desta decisão perturbadora, é pujante no sentido das reflexões que germinam a partir do seu recorte, e desafiando pesquisadores a refletirem sobre

a distinção sobre o que se entende por comportamento político em contextos administrativos versus o que se entende por politicagem no léxico popular.

4. COMPORTAMENTO POLÍTICO

As práticas disfuncionais que caracterizam a relação atual entre o Estado e setor privado, e a convergência de elementos de natureza política que afetam o processo decisório: cultura, pressão social, conflitos de interesse, relações sociais, disputas de poder e o próprio processo de decisão em si, complementada pela afirmação de Dalton (1959), de que “é possível observar uma natureza política no comportamento dos decisores”, fomentam as discussões sobre o que se entende por conceitos mais tradicionais de comportamento político em organizações.

Diante do difícil alcance de objetividade absoluta em contextos humanísticos, apresenta-se para reflexão inicial as visões de Papalexandris, Treadway e Bentley (2017), extraídas do estudo que propõe o estabelecimento de propriedades psicométricas e redes nomológicas como ferramenta de medição da escala da vontade política em organizações. Neste estudo, os pesquisadores discutem sobre como essas questões se relacionam com o comportamento no trabalho, propondo um modelo de medição da escala política em organizações (PWS) fornecendo algumas pistas que permitem conexões com as intenções desta pesquisa.

A partir das noções oferecidas por Mintzberg (1983) e por Treadway (2012), os autores Papalexandris, Treadway e Bentley (2017), percebem a vontade política como uma construção multidimensional, e utilizam uma abordagem de múltiplos casos como tentativa de expandir a literatura no campo da política organizacional. Nestes estudos, os autores, argumentam que a vontade política é reconhecida, amplamente, como uma construção importante, ainda que profundamente subestimada, sem clareza conceitual e medição válida. Sendo aceita por acadêmicos como uma condição que reflete processos informais, dinâmicos e complexos, recebendo menor atenção quando comparada, por exemplo, aos estudos sobre habilidade política em contextos organizacionais.

Os autores asseveram que quando articulada com pesquisa acadêmica, a vontade política é mais frequentemente posicionada como uma construção que opera na sociedade ou nível de grupo, citando como exemplo, os estudos de Post, Raile, & Raile (2010). Entretanto, as ideias deste grupo de pesquisadores divergem,

em parte, desta perspectiva, para eles, a vontade política pode ser constituída por motivos egoístas e altruístas. Egoístas quando perpassam, exclusivamente, por motivações individuais, e altruístas quando são impulsionados por questões coletivas. Os autores, enfatizam ainda que o termo é, de fato, ambíguo, apesar de ser mais frequentemente utilizado para referenciar às falhas dos políticos, governos e movimentos sociais.

Nesta perspectiva bidimensional que o estudo é engendrado (egoísta e altruísta), os autores confirmam trabalhos anteriores que sugerem a vontade política como fator que engloba o comportamento político (Mintzberg, 1983; Treadway, 2012) e as táticas de influência são formas de construção da habilidade política. Os autores sedimentam suas conclusões, argumentando ainda, que a política pode satisfazer muitos tipos de necessidade, conforme a Teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000 apud Papalexandris; Treadway e Bentley, 2017), e os indivíduos estão intrinsecamente motivados a se envolver em ações que facilitam o crescimento e autonomia. Por fim, estes estudos demonstraram que examinar a natureza do comportamento político envolve, também, uma análise profunda acerca das necessidades e os motivos dos indivíduos, bem como seus traços pessoais e estilos comportamentais.

5. O ENFOQUE DA PERSPECTIVA POLÍTICA NA DESCISÃO

A formulação de uma estratégia como um processo emergente e de negociação, explorada com profundidade pelos pensadores da Escola de Poder do Planejamento Estratégico, descrevem o Poder como um exercício de influência que o aproxima da política, rechaçando a ideia de que este processo decisório possa ser pautado, exclusivamente, pela racionalidade, (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

Nesta perspectiva, os autores argumentam que a formulação da estratégia, também pode ser considerada como um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões em, conflito, que, quando introduzidos elementos de ambiguidade, incerteza ambiental, percepções variadas, metas concorrentes, promovendo, então, o surgimento da política na formulação das estratégias de atuação. O autor assinala:

(...) Assim, política torna-se sinônimo da exploração de poder de modo que não seja puramente econômica. Isto inclui movimentos clandestinos para subverter a concorrência (como estabelecer um

cartel), bem como arranjos cooperativos concebidos para o mesmo fim (como certas alianças (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010. p. 224)..

Nesta mesma linha, é possível encontrar muitos estudos abordando o poder como fenômeno emergente do processo de interação de diferentes atores sociais. Incluído as políticas de tomada de decisão e os conflitos de interesse no seio das organizações. (BRITO; CAPPELLE; SILVA, 2008), tais elementos conferem caráter político às organizações, e neste sentido, convergem com os objetivos desta pesquisa, preocupando-se com as formas em que as partes envolvidas podem afetar o processo decisório, bem como seus respectivos resultados.

6. OS ESCRITOS POLÍTICOS

É inquestionável a impossibilidade de reproduzir-se o processo decisório escolhido para análise, em sua integralidade, como em laboratório. O processo escolhido é carregado de subjetividade, endossando assim, a sua condição dialética dentro das correntes da epistemologia. Para tal exercício, analisa-se a natureza política do comportamento de quem decide entre ser ético (fins altruístas) ou participar (fins egoístas), por meio da captura de alguns trechos revisionistas dos escritos políticos, como tentativa de levantar elementos de congruência e incongruência das literaturas de universos aparentemente contíguos.

Child, Elbanna e Rodrigues (1987) asseveram que a tomada de decisão estratégica é um processo pautado pela racionalidade porém, na prática, é sempre infundido com comportamento político. Os autores argumentam ainda, que capturar a sensibilidade do comportamento, muitas vezes, é tortuosa e de natureza secreta, como dito no início, tornando o seu estudo sujeito a graves problemas metodológicos. Concomitantemente, os autores acentuam, que os problemas de acesso às informações válidas, distorções de dados, envolvimento parcial e confidencialidade são impeditivos claros e tornam particularmente mais difícil descobrir os aspectos políticos da decisão estratégica, e asseveram “a escassez de boas evidências empíricas limita a nossa capacidade de modelar o papel da política na tomada de decisões estratégicas”.

6.1 A Política como linguagem e ciência

A política é subjetiva e arriscada, independentemente de quem ela beneficia, o indivíduo ou os negócios públicos (Papalexandris, Treadway e Bentley, 2017), e a sua linguagem é notoriamente ambígua” (BOBBIO, PASQUINO, 1998). Segundo este último grupo de pesquisadores, a maior parte dos termos usados no discurso político apresentam significados diversos. Em complemento, argumentam que esta variedade depende, tanto pelo fato de muitos termos terem passado por uma série de mutações históricas, como por não existir, ainda, uma ciência política tão rigorosa capaz de determinar e impor, o significado dos termos mais conhecidos, de modo unívoco e universalmente aceitos. Adicionalmente, os autores observam que a maior parte dos termos políticos é derivada da linguagem comum e “conserva a fluidez e a incerteza de confins”, e admitem que a linguagem política pode assumir significado técnico quando elaborada por quem a utiliza para fins teóricos. Entretanto, admitem a relevância, das “variações e transposições de sentido, intencionais ou não-intencionais, quando aplicadas no cotidiano como arma da palavra”.

Bobbio (1998) promove raciocínio crítico sobre “Ciência Política” a partir de uma bagagem de conceitos mais amplos e outros estritos. No que refere-se à amplitude do sentido, o autor argumenta que a expressão pode ser usada para “indicar qualquer estudo dos fenômenos das estruturas políticas, conduzindo sistematicamente e com rigor, apoiado num amplo e cuidadoso exame dos fatos expostos com argumentos racionais”. Para facilitar compreensão e a aplicação do seu sentido mais amplo, o autor segrega expressão em partes: “Ciência” e “política”, e explica:

“Nesta acepção, o termo ciência é utilizado dentro de significado tradicional como oposto a “opinião”. Assim, “ocupar-se cientificamente de política” significa não se abandonar a opiniões e crenças do vulgo, não formular juízos com bases em dados imprecisos, mas apoiar-se nas provas dos fatos” (BOBBIO, 1998. p.164)

No sentido estrito e técnico, o autor sintetiza o termo Ciência Política como a “ciência empírica da política” ou à “ciência da política”, porém argumenta que o seu sentido de “ciência” vem cada vez mais se distinguindo da “pesquisa”, voltando-se não mais para a descrição daquilo “que deve ser” pesquisa, mas para o que ele entende ser mais adequado nomear de “filosofia política”. Em síntese, o autor explica:

“Nascida na metade do século XIX, representando um movimento e uma determinação específica das ciências sociais, que caracterizou

justamente o progresso científico deste período e teve suas expressões mais relevantes e influentes no positivismo de Saint-Simon e Comte, no marxismo e no darwinismo social.” (BOBBIO, 1998. p.168)

Bobbio (1998) apresenta o significado clássico e moderno de Político, destacando inicialmente as origens do termo: “Derivado do adjetivo originado de *pólis* (*politikós*), que significa tudo o que se refere à cidade e, conseqüentemente, o que é urbano, civil e público. (...), o termo política se expande graças a influência da grande obra de Aristóteles, intitulada *Política*, considerada como primeiro tratado sobre a natureza, funções e divisão do Estado. Ressaltando ainda, a transposição de significados desde a sua origem, utilizado durante séculos para designar principalmente obras dedicadas ao estudo das atividades que de algum modo faziam referência ao Estado.

Bobbio (1998) explora a “ciência política”, enquanto ciência do homem e do comportamento humano, sublinhando três dificuldades que considera comum com todas as outras ciências humanísticas, e que dialogam com os estudos sobre comportamento políticos oferecidos por Papalexandris, Treadway e Bentley (2017) no que refere-se quanto às dificuldades de análise da natureza dos comportamentos.

a) o homem é um animal teleológico, que cumpre ações e se serve de coisas úteis para obter seus objetivos, nem sempre declarados e, muitas vezes inconscientes. Podemos designar um significado de ação humana somente quando se consegue conhecer os fins desta ação; por isso, a importância que tem no estudo da ação humana o conhecimento das motivações, porque cada ciência social é também a Ciência política, não pode prescindir da presença da psicologia;

b) O homem é um animal simbólico, que se comunica com seus semelhantes através de símbolos (dos quais o mais importante é a linguagem): o conhecimento da ação humana exige a decifração e interpretação destes símbolos, cuja a significação é quase sempre incerta, as vezes desconhecida, e apenas passível de ser reconstruída por conjunturas (línguas mortas ou primitivas);

c) o homem é um animal ideológico, que utiliza valores vigentes no sistema cultural no qual está inserido, a fim de racionalizar seu comportamento, alegando motivações diferentes dos reais, com o fim de justificar-se ou de obter o consenso dos demais; por isso, a importância que se assume na pesquisa social e política a revelação daquilo que está escondido, assim como a análise e a crítica das ideologias” (Bobbio, 1998. p.168)

Diante de uma disciplina histórica, o autor argumenta quanto à impossibilidade de verificação ou falsificação de hipóteses, procedimentos fundamentais para experimentação, complementando o seu modo de pensar, o autor exemplifica: “Não se pode reproduzir uma revolta de camponeses em laboratório por óbvias razões”. Observa-se que essas ideias relacionam-se com o processo decisório investigado, principalmente, quando destaca-se os trechos onde autores afirmam que a linguagem política pode sofrer mutações históricas ou transposições de sentido quando proferidas para fins não técnicos, retoma-se a reflexão acerca do que se entende no léxico popular por politicagem e correlaciona-se com o ensaio.

6.2 Aspectos culturais da política

Sani (1998) sugere reflexão sobre o uso da expressão cultura política, apontando os elementos de sua composição, tais como: conjunto de atitudes, normas, crenças, mais ou menos partilhadas pelos membros de uma determinada unidade social e tendo como objeto os fenômenos políticos. O autor assinala:

“Compõem a cultura política de uma certa sociedade os conhecimentos, ou melhor, sua distribuição entre os indivíduos que a integram, relativos às instituições, à prática política, às forças políticas operantes num determinado contexto; as tendências mais ou menos difusas, como por exemplo, a indiferença, o cinismo, a rigidez”. (SANI, 1998. p. 306)

O autor explora em sua narrativa sobre cultura política, o estudo realizado por G. Almond e S. Verba, (1963), cujas obras são amplamente acreditadas, que definiram “cultura política como um conjunto de tendências psicológicas dos membros de uma sociedade em relação à política”. Após o desdobramento deste estudo, os pesquisadores particularizaram três tipos de tendências psicológicas distintas, adotadas pelos indivíduos: a tendência *cognitiva* (conhecimento e crenças); a tendência *afetiva* (revela sentimentos nutridos pelo sistema); e a tendência valorativa (juízos e opiniões sobre os fenômenos políticos).

Segundo o autor, as referidas tendências distinguem-se depois a relação entre o sistema e o indivíduo, e interpreta os tipos de Cultura política: 1) cultura política *parochial*, onde os papéis e estrutura de cunho, essencialmente, políticos não existem ou se coincidem com papéis e estruturas de caráter econômico ou

religioso; 2) cultura política de *sujeição*, correspondendo aos regimes políticos autoritários com tendências acentuadamente passivas; 3) cultura política de *participação* com característica de participação ativa de cada membro 4) Resultante das demais tendências e estruturas, surge a cultura política de tipo misto. Nesta sequência das definições de culturas, o autor apresenta os conceitos de adesão, apatia e alienação para apontar as relações de congruência e incongruência entre cultura e estruturas políticas. Para o autor existe adesão, quando os conhecimentos são acompanhados de tendências afetivas e juízos positivos, apatia ou alienação quando a relação com o sistema é de hostilidade ou indiferença.

Do ponto de vista da interpretação dos acontecimentos políticos, a análise da cultura política de elites no poder e de elites na oposição tem uma importância absolutamente desproporcionada à sua força numérica. Basta pensar no papel que desempenham na definição dos temas do debate político (SANI, 1998. p. 306)

A abordagem oferecida por Sani acerca dos aspectos culturais da política, ancorados pelos estudos de G. Almond e S. Verba (1963), permitem, em alguns aspectos, uma interface com o processo de escolha proposto neste estudo. A Cultura política como algo não homogêneo, particularizada pelas tendências psicológicas dos indivíduos, e constituída por um conjunto de subculturas em contrastes entre si, posicionam em dimensões opostas a cultura política das elites e a cultura política de massas, tão distantes quanto as dimensões entre ser ético ou participar no Brasil.

6.3 O Poder de decisão na política

Bobbio (1998) assinala: “O conceito de Política como atividade ou *práxis* humanas, está estreitamente ligado ao poder”, E sobre o Poder, o autor reafirma o conceito tradicional: “consistente nos meios de se obter vantagem (Hobbes), e de forma análoga, como: “conjunto dos meios que permitem alcançar os efeitos desejados (Russel)”. Esclarece ainda, na abordagem clássica, que o Poder Político intenciona exercer influência sobre outro homem para obter-se certo tipo de “vantagem” ou “efeito”, e destacando que há outras formas de exercer-se poder sobre outros homens, resgatando as clássicas de Aristóteles: o poder paterno, o poder despótico e o poder político. Na abordagem moderna, o autor propõe a classificação dos critérios de se obter vantagem, com base nos meios de que se serve o sujeito

ativo da relação para determinar o comportamento do sujeito passivo, e distingue as classes de poder: poder econômico (posse), o poder ideológico (influência de ideias) e o poder político (coator) posse de instrumentos que mediante os quais exerce a força física; Sobre o poder político.

Na perspectiva de Stoppino (1998), quem exerce o poder, na verdade, é quem propugna uma decisão e impede, por exemplo, que outras decisões sejam propostas ou tomadas. O mesmo autor conceitua o Poder como sendo a capacidade ou a possibilidade de agir e produzir efeitos. No contexto social, o autor define que o Poder torna-se mais preciso, e seu espaço pode ir desde a capacidade geral de agir, até à capacidade do homem em determinar o comportamento do homem: “O Poder do homem sobre o homem”. Para o autor, não existe poder se não existir ao lado do indivíduo ou grupo que o exerce, outro indivíduo ou grupo que é induzido a comportar-se como tal aquele deseja.

Essas concepções sobre o poder e decisão, oferecidas por Stoppino e Bobbio (1998), que propõem a ideia de que o homem não é o sujeito mas também é objeto do poder, desafiam o entendimento sobre de que lado está o poder de decisão frente às opções entre ser ético ou participar, bem como a sua real capacidade de decidir. Se a decisão não tem lugar no vácuo, mas num determinado contexto organizativo, e parte das instituições, das regras de jogo e de valores dominantes que pré-selecionam as propostas admissíveis, conforme Stoppino (1998), como ampliar as opções de escolha?

7. OS ESCRITOS SOCIOLOGICOS E O CONTEXTO DECISÓRIO

O indivíduo em contexto é um ser humano que interage com seu ambiente social, deriva de aspirações, ansiedades aptidões satisfações e identidade social, e para se compreender como as pessoas se comportam e como elas se modificam, o contexto social deve ser observado de perto. (BROOM; SELZNICK, 1979). Tem-se aqui uma brevíssima introdução dos escritos sociológicos, que complementam as análises dos elementos que contornam a decisão de ser ético e sobreviver, porém a disciplina é vasta, e oferece um manancial teórico de impossível manejo por completo. No que se refere ao Poder, por exemplo, encontra-se nas ciências sociais inúmeros enfoques que abordam este campo, como a perspectiva de Weber (1968) acerca dos tipos ideais de dominação e das estruturas de autoridade, em que o

poder é definido como habilidade de influenciar pessoas sem que elas ofereçam resistências (BRITO; CAPPELLE; SILVA, 2008) em consonância as ideias de Stoppino e Bobbio (1998) apresentadas na etapa anterior.

Considerando as perspectivas sociológicas iniciais, segue-se para a parte final deste ensaio, em tese, pelo caminho postulado pela disciplina, analisando sujeito e contexto, Agora, capturando, minimamente, aportes teóricos oriundos dos escritos de Pedro Demo, pautados, também, pela a visão do antropólogo Christopher Boehm sobre os arranjos políticos encontrados entre humanos, as noções de poder e hierarquia, bem como suas respectivas tendências de dominação e contra dominação.

Não há relações sociais que não sejam, por definição, políticas, porquanto os homens nunca são apenas diferentes (Demo, 1991). O autor complementa o raciocínio, acentuando que a dinâmica típica das relações sociais é alicerçada pela desigualdade entre classes, e argumenta que estas não podem ser extintas, visto que são, em essência, a forma capitalista de sua manifestação. O autor assinala ainda, que é no espaço do Poder, onde se administram as desigualdades sociais, associando o Poder como o núcleo da desigualdade, reforçando que não há poder que não tenha em si a marca da desigualdade:

“O poder é algo tão estrutural quanto a condição econômica. Existe em qualquer sociedade. Sua forma histórica como a marca a forma de distribuição dos bens materiais (Abrams & McCulloch, 1976; Moscovici, 1975; Clastres, 1974; Foucault 1979)”. (DEMO, 1991.p. 12).

Adicionalmente Demo (2002) assevera que existindo igualdade total não haveria relação, pois “o idêntico não se relaciona”, e adverte ainda para o olhar míope sobre as relações de Poder: “muitas vezes observa-se o poder apenas pela metade, do ponto de vista de quem tem o poder, o que seria para o sociólogo, apenas:” a metade da coisa”. Esta perspectiva de intersecção entre relação social e poder, é também reforçada quando o autor assinala “toda convivência é também disputa”. Na visão do autor, o Poder é inevitável não apenas por uma questão de organização, como forma preventiva à anarquia.

Ainda no contexto de Poder, Demo (2002) apresenta a visão do antropólogo Christopher Boehm sobre o impulso universal para dominação, que pondera a tese da ambivalência: “existe o impulso para a dominação, existe o impulso à paridade e existe a dominação reversa, ou seja, não existe só este ou aquele lado, mas o

entrelaçamento dos dois com preponderância histórica e genética das sociedades hierárquicas”, Segundo Pedro Demo, Boehm analisa os efeitos da natureza humana sobre o comportamento político, e explora as curvas desta evolução ao longo da história humana: “(..) na era anterior a 12 mil anos, os humanos eram basicamente igualitários (...), com centralização mínima de política, e sem classes. Séculos se passam e a tendência atual aponta para continuidade hierárquica de Poder (...) predominando o tom da organização política. Boehm argumenta que a tendência humana de produzir hierarquias acompanha o homem ao longo da história.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A decisão entre “ser ético ou participar”, como alternativas que ocupam dimensões opostas, uma de interesse coletivo e outra de interesse privado, (altruísta e egoísta), pode ser analisada por diferentes lentes no campo organizacional. Esta pesquisa procurou por algumas delas, intencionando avaliar os contornos possíveis acerca do comportamento de quem está diante desta decisão perturbadora. Considerando, inclusive, a partir da revisão de alguns trechos da literatura, a possibilidade de não existir opção de escolha diante de um determinado contexto organizativo (do Poder).

Um breve garimpo pela perspectiva política e sociológica, intencionou ampliar o campo de investigação, possibilitando reflexões adicionais sobre conceitos clássicos da política em contextos organizacionais, como tentativa de emadurecer as discussões sobre a política nas decisões empresariais, visto que, este campo concentra seus estudos, quase que exclusivamente, no papel da habilidade política em liderança, gerenciamento de estresse e desempenho no trabalho, conforme (Ferris, Treadway, Brouer, & Munyon, 2012 apud Papalexandris; Treadway; Bentley, 2017).

Deste modo, questionamentos aleatórios, sem direção exata e sem preocupação de oferecer uma resposta conclusiva final, foram o mote deste trabalho - Incentivados por Demo (1997) quando assevera: “O questionamento pode significar a teimosia emancipatória, no sentido de não aceitar a história dada, determinada de fora, ou condições objetivas fatais. Contudo, sondar a mente de um estrategista requer profundidade, rigor metodológico e uma estratégia multidisciplinar. Desenvolver contribuições consolidadas neste campo, transita,

invariavelmente, por identificar necessidades e os motivos dos indivíduos, bem como seus traços pessoais e estilos comportamentais, conforme sugerem Papalexandris, Treadway e Bentley (2017).

Como proposta de agenda para futuras pesquisas, sugere-se a validação, empírica da teoria que desenvolve escala da vontade política (PWS) proposta por Papalexandris, Treadway e Bentley (2017), como forma de medir as motivações políticas em organizações sediadas no Brasil, intencionando promover mudanças sustentáveis em organizações e a sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRITO. V.G. P; CAPPELLE. M.C.A; SILVA. P.J, 2008. A dinâmica política no espaço organizacional: Um estudo das relações de poder em uma organização cooperativa. **RAC – Eletrônica**, v.2, n.1, art.9, p. 141-154, Jan/Abril. 2008

ALMOND, G; VERBA, S. **The civiculture. Political attitudes and democracy in five nations.** Princeton University Press, Princeton, 1963.

BROOM, L; SELZNICK. **Elementos da sociologia.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e científicos, 1979.

DALTON, M. **Men who Manage,** New York: Willey, 1959.

DEMO, P. **Complexidade e Aprendizagem - a dinâmica não linear do conhecimento.** São Paulo; Atlas, 2002.

DEMO, P. **Conhecimento Moderno Sobre ética e intervenção do conhecimento.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

DEMO, P. **Pobreza Política.** Coleção Polemicas do nosso tempo, Vol. 27, Cortez Autores Associados, São Paulo, 1991.

FRANS, L.S.; KRAMER, M.W. The dimensions of decision: a conceptual and empirical investigation. IN NUTT, P.C; WILSON D.C. Crucial trends and issues in

strategic decision-making. In **Handbook of Decision Making**. Wiley: New Delhi, India, 2010

GONTIJO, A. C; MAIA, C. C. S: Tomada De Decisão: Do Modelo Racional Ao Comportamental: Uma Síntese Teórica. **Caderno De pesquisas em Administração**, São Paulo, v.11, nº 4, p.13-30, outubro/dezembro, 2004.

HICK-SON, D.J, HININGS, C.R. Lee, C. and Wilson, D.C top Decisions: Strategic decision making in organizations. Oxford: Basil Blackwell, 1986.

JOHNAN, J.R. **Introdução ao Método Científico, Conteúdo e forma do Conhecimento**. Canoas: Editora Ulbra, 1997.

LÖBLER, M; HOPPEN. N. Processo decisório em organizações no Brasil: um exame dos estudos realizados entre 1993-2002. **The Organizações & Sociedade O&S** - v.11 - n.29, p. 49-70 - Janeiro/Abril – 2004.

MENEGHETTI, K.F. O QUE É UM ENSAIO-TEÓRICO? **Revista De Administração Contemporânea AC**, CURITIBA, V. 15, N. 2, PP. 320-332, MAR./ABR. 2011.

MINTZBERG, H. The organization as political arena. **Journal of Management Studies**, [s.1], v 22, p. 133-153, 1985.

MINTZBERG, H. The Structure of "Unstructured" Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 21, No. 2 (Jun., 1976), pp. 246-275

MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL. **Safari de Estratégia – Um roteiro pela selva do planejamento estratégico** - 2 ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010.

NUTT, P.C; WILSON D.C. Crucial trends and issues in strategic decision-making. In **Handbook of Decision Making**. Wiley: New Delhi, India, 2010.

PAPALEXANDRIS. I; TREADWAY. D; BENTLEY.J. Measuring Political Will in Organizations: Theoretical Construct Development and Empirical Validation. **Journal of Management** Vol. 43 No. 7, September 2017 2252–2280

RAMOS, TAKAHASHI, ROGLIO Análise Da Produção Nacional Sobre Processo Decisório No Período De 2004-2014. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Vol 13 – Nº 3 – set/dez 2015.

SIMON, H. A. **The shape of automation: for men and management**. New York: Harper & Row, 1965.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior** a study of decision-making process in administrative organization. 1. Ed New York Macmillan C., 1945.

STOPPINO, M; BOBBIO, N..M.; PASQUINO, G. **Dicionário De Política Brasília**: Editora Universidade de Brasília, 1 la ed., 1998.