

Contribuições ergológicas: olhares sobre os processos decisórios a partir da lente dos “usos de si”

Ludmila de Vasconcelos Machado Guimaraes (CEFET MG) - ludmilavmg@gmail.com

Admardo B. Gomes Júnior (CEFET-MG) - admardo.junior@uol.com.br

Ana Rute Ribeiro Matos de Faria (Instituição - a informar) - anarutematos@gmail.com

Carolina Riente de Andrade (CEFET-MG) - profcarolinariente@gmail.com

Resumo:

Este ensaio intentou realizar uma breve reflexão sobre a possibilidade do uso da abordagem Ergológica tendo em vista as teorias de tomada de decisão, especialmente a concepção de Hebert Simon. Por meio do resgate teórico buscou-se demonstrar que a forma como a ergologia concebe o trabalho humano pode apresentar contribuições para a compreensão dos processos decisórios nas organizações. De um ponto de vista ergológico, o que está em jogo em um processo decisório pode ser compreendido como um debate de normas e valores. Um debate entre forças provenientes de três polos: o mercado, a política e os usos de si. Concluímos que as dimensões subjetivas de toda decisão não se desvinculam de determinantes objetivos que cada um de nós gere atendendo necessidades e possibilidades frente às impossibilidades e contingências encontradas no meio social. Dessa forma, propomos a utilização da conceituação do “uso de si” como estratégia para demonstrar a presença de fenômenos psicossociais nos processos de tomada de decisão.

Palavras-chave: *ergologia; processos decisórios; uso de si; subjetividade*

Área temática: *GT-06 Diálogos sobre o Trabalho*

Contribuições ergológicas: olhares sobre os processos decisórios a partir da lente dos “usos de si”

Resumo

Este ensaio tentou realizar uma breve reflexão sobre a possibilidade do uso da abordagem Ergológica tendo em vista as teorias de tomada de decisão, especialmente a concepção de Hebert Simon. Por meio do resgate teórico buscou-se demonstrar que a forma como a ergologia concebe o trabalho humano pode apresentar contribuições para a compreensão dos processos decisórios nas organizações. De um ponto de vista ergológico, o que está em jogo em um processo decisório pode ser compreendido como um debate de normas e valores. Um debate entre forças provenientes de três polos: o mercado, a politéia e os usos de si. Concluímos que as dimensões subjetivas de toda decisão não se desvinculam de determinantes objetivos que cada um de nós gere atendendo necessidades e possibilidades frente às impossibilidades e contingências encontradas no meio social. Dessa forma, propomos a utilização da conceituação do “uso de si” como estratégia para demonstrar a presença de fenômenos psicossociais nos processos de tomada de decisão.

Palavras chave: ergologia; processos decisórios; uso de si; subjetividade.

1. Introdução

O objetivo deste ensaio é refletir sobre as possibilidades de evidenciar os aspectos psicossociais que compõem os elementos dos processos decisórios, sem reificá-los, instrumentalizá-los, ou formatá-los no paradigma funcional/racionalista. A abordagem Ergológica se apresenta aqui como possibilidade de resposta à essa questão. O que a ergologia nos permite observar, dentre outras nuances intrínsecas às atividades, é que os trabalhadores apresentam uma enorme capacidade de influenciar as situações de trabalho e desempenham um papel preponderante nestas situações, uma vez que eles as singularizam e renovam a cada momento (SCHWARTZ, 1988; 1998; 2000b; 2007).

Diante do esgotamento do modelo taylorista-fordista, o mundo do trabalho passou por diversas reestruturações produtivas e organizacionais o que fez surgir as chamadas novas tecnologias de gestão. Neste cenário, cada vez mais, as pessoas são requeridas como parte fundamental para o alcance do sucesso das organizações. Estas mudanças provocaram alterações estruturais nas formas de concepção, execução, gestão e controle do trabalho gerando novas formas de competitividade, que repercutem nas organizações em suas instâncias administrativa e operacional.

Todas estas alterações acabam por ressaltar a importância de fatores psicossociais nos estudos organizacionais. No centro de tais estudos estão temas como os aspectos comunicacionais, os efeitos da coletividade, os impactos da regulação da autonomia, as formas de mobilizações e implicação subjetivas dos trabalhadores nos processos de trabalho, bem como os novos mecanismos de controle (LIMA e BIANCO, 2009, p. 630).

Entretanto, não raras vezes, a aplicação de tais estudos nas organizações acabam sendo reduzidas à formas reificadoras das dimensões que se relacionam a estes aspectos psicossociais dos trabalhadores. Neste sentido, Bendassolli e Soboll (2011) afirmam que as

formas de gestão do trabalho estão ligadas historicamente à busca de instrumentos de controle. A literatura apresenta uma vasta gama de ferramentas capazes de instrumentalizar o gerenciamento dos “recursos humanos” atendendo às demandas organizacionais por eficiência competitiva.

Se por um lado, pode ser percebido neste contexto um legítimo esforço das organizações em buscar novas formas de arranjo do trabalho que propiciem melhores índices produtivos, por outro lado acaba-se por limitar as margens de manobra dos trabalhadores que possibilitam colocar suas marcas e experiências em suas atividades. A contribuição da ergologia perpassa justamente pela compreensão do entendimento sobre os espaços que essas “margens” ocupam no conceito de atividade.

Neste contexto, a Ergologia desponta como alternativa para a compreensão do trabalho humano. Sua abordagem traz como pressuposto que no cerne das atividades de trabalho estão os debates empreendidos pelos trabalhadores entre as normas antecedentes e suas renormalizações. Ou seja, os debates entre todos os níveis de normatividade que antecedem a execução da tarefa e as micro renormalizações empreendidas para que o trabalho seja realizado. Estas micro renormalizações são micro decisões que envolvem a gestão¹ das possibilidades presentes e que acabam por sobredeterminar a efetividade dos macro processos decisórios. É para refletirmos sobre esta dialética entre o micro e o macro das decisões, entre a normatividade das decisões e suas micro renormalizações no âmbito da atividade, que a ergologia neste ensaio está sendo convocada.

Assim, para além das evidências de que hajam aspectos psicossociais em jogo em qualquer tomada de decisão nas organizações de trabalho, nosso intuito neste ensaio é de buscar na ergologia alternativas à seguinte questão: como trazer à cena os aspectos psicossociais que compõem os elementos dos processos decisórios sem reificá-los, instrumentalizá-los, ou formatá-los no paradigma funcional/racionalista?

Partido então da proposta em articular processos decisórios e os pressupostos da ergologia, sabe-se que a tomada de decisão sempre permaneceu no centro do debate organizacional quando nos referimos aos estudos empreendidos pela Administração (MILLER, HICKSON E WILSON, 2014). A relevância dada ao tema deve-se à complexidade crescente das organizações modernas, as quais precisam integrar-se e diferenciar-se simultaneamente, significando que “decisões-chave tornam-se necessárias no controle das operações e nos processos produtivos” (MILLER, HICKSON E WILSON, 2014, p. 282).

O tema já foi abordado pela literatura científica de diferentes formas, abrangendo desde considerações mais próximas do que prescrevia a Organização Científica do Trabalho, passando pelos enfoques cognitivos e também as abordagens mais recentes que consideram que a racionalidade no processo de tomada de decisão é limitada (MEDEIROS, 1999; MOTTA, 1970; HILLMAN, 1970). Dentre estas abordagens, destacam-se as ideias de Simon como uma das que maior impacto têm apresentado sobre outras áreas da Administração, como, por exemplo, a estratégia (MEDEIROS, 1999; MILLER, HICKSON E WILSON, 2014).

Entretanto, nota-se que mesmo a temática de processos decisórios apresentando grande relevância e considerável número de abordagens, segundo Miller, Hickson E Wilson (2014), estas ainda se prendem ao paradigma funcionalista dominante que enxerga a tomada de decisão em Administração como algo fundamentalmente racional. Dessa forma, este trabalho

busca contribuir teoricamente para a área das ciências sociais aplicadas pois articular os pressupostos da ergologia com abordagens de processo decisórios é tratar a temática com um embasamento que distancia do *mainstream* da área.

Para a realização deste ensaio optou-se por dividir a escrita de forma a, inicialmente, localizar a questão central que orienta este estudo, por meio desta introdução. Posteriormente, apresentar algumas noções centrais da Ergologia. Em seguida, apontar os aspectos julgados mais relevantes sobre a tomada de decisão, tendo um maior foco na perspectiva teórica de Simon para, finalmente, buscar realizar uma aproximação entre a noção ergológica de “uso de si” e os processos decisórios nas organizações. Por fim, nas considerações finais apontamos que é papel do gestor estar atento aos aspectos subjetivos e psicossociais nas tomadas de decisão e que a ergologia nos ensina a identificar tais aspectos na atividade de cada trabalhador, ou seja, nos debates que são sempre empreendidos por cada sujeito nas organizações como usos de si.

2. Ergologia: Algumas noções centrais

A Ergologia nasce na França nos anos de 1980, dos estudos interdisciplinares de um grupo de pesquisadores e trabalhadores que, sob a orientação dos Professores Yves Schwartz, Daniel Faïta e Bernard Vuillon, estavam às voltas com a crise dos modos de administração do paradigma taylorista-fordista. Com o taylorismo e seus ideais cientificistas de gestão, o trabalho é reduzido à sua dimensão de tarefa e visto como algo a ser gerido de fora e de forma prescritiva. Acontece que, como nos demonstraram os ergonomistas franceses (DANIELLOU, F., LAVILLE, A., & TEIGER, 1989), o trabalho humano nunca se restringe à sua prescrição. A distinção entre trabalho real (atividade) e trabalho prescrito (tarefa) nos é central para pensarmos qualquer ação sobre o trabalho que se queira à altura de suas complexas determinações.

Como apresenta Brito (2008, p. 440-441), o “trabalho prescrito” indica toda dimensão do trabalho “a ser feito” que inclui “os objetivos a serem atingidos e os resultados a serem obtidos, em termos de produtividade, qualidade, prazo”; assim como métodos, procedimentos, ordens, instruções, protocolos, normas técnicas; e também toda a dimensão da divisão do trabalho. É o que encontramos ao nível da tarefa. Mas há também outra dimensão do trabalho que se articula a esta e que nos faz perceber que o trabalho inclui muito mais coisas do que aquelas que a prescrição procura abarcar. Estamos falando do trabalho real, ou seja, aquilo que efetivamente é feito para cumprir com o serviço, com a prescrição, com o “a ser feito”. É o que encontramos ao nível da atividade. Assim, a tarefa é aquilo que foi prescrito pela organização do trabalho, ou seja, o que os trabalhadores devem fazer. Enquanto a atividade é o que os trabalhadores efetivamente realizam para “lograr” o prescrito.

Há toda uma importante discussão realizada pela ergologia (SCHWARTZ, 1988; 1998; 2000b; 2007) que busca articular e distinguir os limites dos pares de conceitos “trabalho prescrito e trabalho real” e “tarefa e atividade” em termos de “normas antecedentes e renormalizações”. Ou seja, o trabalho prescrito, assim como as tarefas, apontam para as normas que antecedem o trabalho; enquanto o trabalho real e a atividade exigem que reconheçamos as renormalizações sempre empreendidas pelos trabalhadores sobre as prescrições para a efetiva realização do trabalho. Mesmo a dimensão das normas antecedentes nunca se restringe à gestão externa do trabalho. Há sempre normas antecedentes a uma

atividade que são desenvolvidas e validadas pelos indivíduos e coletivos de trabalho como formas vivas que impactam direta ou indiretamente a gestão (SCHWARTZ & DURRIVE, 2007).

O trabalho na ergologia é sempre lugar de debate, negociações, gestões, decisões. Podemos com a ergologia identificar pelo menos três polos, que funcionam como campos tendenciais de forças, que com suas normas e valores compõem o campo das forças que estão em debate, negociações, gestões, decisões no âmbito do trabalho e portanto das organizações de trabalho.

Um destes polos é aquele dos debates empreendidos cotidianamente pelo trabalhador entre normas antecedentes e suas (maiores ou menores) possibilidades de renormalizações. Mesmo no nível mais infinitesimal, onde a rígida prescrição do trabalho parece não ter deixado nenhuma margem de escolha à variabilidade, o trabalhador coloca ali algo de seu, de singular, de próprio, e realiza assim um “uso de si”. Este é um dos três níveis de normatividade do trabalho humano, o nível do uso de si. Ao realizar o trabalho o trabalhador faz uso de si. Um uso que é certamente por si mesmo, mas também pelo “outro”, ou seja, buscando atender a um equilíbrio entre suas exigências pessoais, internas ou próprias e aquelas do meio social onde se insere (grupo de trabalho, organização, sociedade, estado, etc.). Schwartz (2007, p. 252) o denomina de “I – Polo das gestões”, referindo-se ao fato de que toda gestão é no limite um uso de si, uma escolha humana, uma decisão.

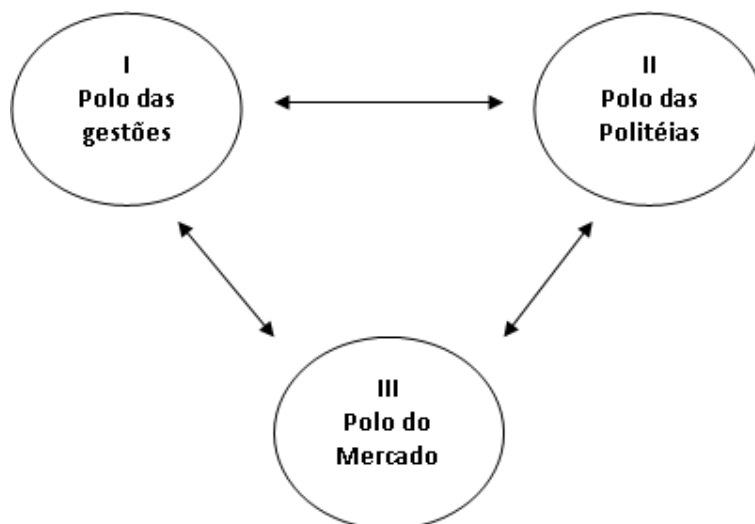
Mas toda gestão, toda decisão e toda escolha são realizadas em um meio social. O meio demarca que o uso de si não é só por si mas também pelo outro. Nele, identificamos os outros dois polos de normas e valores. O primeiro, o polo econômico, do mercado, dos valores dimensionáveis, orientados pela lucratividade. O outro, o polo da política, do bem comum, da *politéia*, das normas do viver junto, repleto de valores sem dimensão. Os dois polos compõem o que conhecemos hoje como sociedades mercantis e de direitos.

O Polo orientado pelos valores mercantis é claramente muito importante em nossa sociedade, já que vivemos em sociedades mercantis. Ele exerce um indiscutível e importante peso no conjunto da vida social, política, cultural e em todo o nosso cotidiano. Não podemos minimizar o impacto deste polo, nem na vida das pessoas, nem na vida das organizações. Neste polo, como dissemos, os valores são facilmente quantificáveis e é nele, o polo do mercado, que a atividade humana é utilizada e submetida ao enquadramento de contratos “mercantis”. A este polo Schwartz (2007, p. 252) nomeará “II – O polo do mercado”.

No entanto, a compra e venda da atividade humana acontece sempre segundo normas que podem atribuir formas diferenciadas a esta relação do polo mercantil com o polo dos usos de si. Ao Polo que tende a atribuir forma, regulando com normas e valores as relações do mercado com o humano, Schwartz (2007, p. 252) atribui o nome de “III – Polo da Politéia”. É um polo que tenciona o Polo I (dos usos de si), na medida em que suas normas e valores delineiam os diferentes lugares de exercício da cidadania, da delegação, da representação, do viver conjuntamente como um problema comum, ao mesmo tempo que tenciona também o Polo II (do mercado) no que delineia escolhas de destinação de recursos, direitos e deveres – por exemplo, regulando e intervindo no mercado nos níveis organizacional, local, nacional, supranacional, etc. Pensemos no direito do trabalho, no direito social, no direito comercial, na gestão dos serviços públicos, entre outros instâncias onde se dão a construção social de normas e valores que impactam no mercado.

De um ponto de vista ergológico a matriz da história de toda nossa sociedade mercantil e de direito pode ser analisada no espaço tripolar, exposto na FIG. 1

FIGURA 1 – Espaço Tripolar



Fonte: Schwartz (2007, p. 253)

Como nos adverte Schwartz (2007:253):

Não há dúvida de que se trata de um esquema de nossas sociedades atuais, que diferem das sociedades paleolíticas, neolíticas, escravagistas e indubitavelmente da sociedade grega do século V a.c. [...] Trata-se de um esquema para o agora, sabendo-se que acontecem evoluções muito rápidas, notadamente junto aos polos II e III, e que isso coloca junto ao polo I – ou seja, junto a nós que vivemos a história – grandes problemas, que provavelmente irão impactar os dois outros polos.

Ainda segundo Schwartz, todo o intuito de construção teórica deste espaço tripolar é justificado pela tentativa de restituir de forma fundamental na história, recolocando em primeiro plano o lugar e o valor do Polo I, ou seja, o polo das gestões, o polo das atividades humanas. Segundo o autor, um lugar que o trabalho intelectual não tem conseguido colocar em cena, como se tudo se desse entre o polo mercantil e o político. Trazer à cena o polo I é destacar: quem pensa, quem sofre, quem quer mudar, porque e em nome de que, normas e valores. Afinal, este é o polo da atividade, dos debates de normas e valores empreendidos pela gestão de si, pelo uso de si por si e pelo outro.

Todas as nossas decisões tomadas podem ser analisadas neste esquema tripolar, inclusive as decisões organizacionais. Mas no que implicaria tomar os problemas dos processos decisórios organizacionais por esta perspectiva que a ergologia nos propõem? O que as teorias mais contemporâneas dos processos decisórios tem instituído como saberes neste campo? Essas reflexões serão problematizadas na seção seguinte.

3. O processo decisório nas organizações – A racionalidade limitada de Simon

O estudo da tomada de decisão nas organizações sempre se manteve como questão central no debate organizacional (MILLER, HICKSON e WILSON, 2014). Apesar das diversas abordagens já trabalhadas na literatura, tais autores indicam que a maioria destas perspectivas ainda se situa no eixo funcionalista estruturalista, partindo de uma concepção de tomada de decisão como processo fundamentalmente racional. Desta maneira, estas teorias acabam por se pautar, mesmo que de maneira não explícita, em formas culturais ocidentais de se pensar o processo administrativo (MILLER, HICKSON e WILSON, 2014).

Neste sentido, Miller, Hickson e Wilson (2014) afirmam ainda que, no histórico do desenvolvimento teórico sobre a tomada de decisão, inicialmente lançou-se mão de um modelo que possuía uma noção central de comportamento completamente racional e que, ainda atualmente, grande parte deste modelo permanece no eixo básico deste campo de estudos.

Dentre todos os autores que trabalharam a tomada de decisões nas organizações, Hebert Simon é um dos que mais se destaca (RIBEIRO, 2015) pelo fato de ter realizado uma crítica aprofundada sobre a noção de homem econômico racional que fundamentava as concepções neoclássicas sobre o tema. Para os autores que comungam destes pressupostos neoclássicos, o processo de tomada de decisão se dá de forma linear e totalmente racional considerando que os indivíduos agem de maneira a obter o máximo de ganhos decorrentes da decisão, bem como os recursos disponíveis. (RAMOS, TAKAHASHI, ROGLIO, 2015).

Simon (1965, 1972), em sua teoria sobre comportamento administrativo, rompe com esta ideia de que o homem possui uma racionalidade total e de que esse toma as suas decisões apenas com o intuito de maximizar a eficiência dos resultados e dos processos. Diferentemente, para o autor, o indivíduo, sendo parcialmente racional, tomaria decisões com base em uma racionalidade limitada e o julgamento dos parâmetros para a tomada de decisão estaria baseada em uma lógica de alcançar, satisfatoriamente, através dos meios de trabalho, os seus objetivos pessoais (SIMON, 1965).

A crença na racionalidade econômica e utilitarista é substituída por Simon pela noção de uma racionalidade satisfatória apropriada pelo trabalhador para a execução de suas atividades. Por meio dela, o indivíduo buscaria alcançar resultados aceitáveis para os seus próprios objetivos pessoais. Contudo, as formas como esta racionalidade é aplicada jamais poderão varrer a compreensão de todas as variáveis envolvidas na decisão (SIMON, 1965).

Simon (1965) ainda considera ainda que a atividade de administrar em si já pode ser considerada como atividade decisória, já que todas as situações com as quais se deparam os gestores envolvem escolhas que levam, necessariamente, a processos decisórios. Neste ponto, pode-se perceber a inclusão de aspectos subjetivos não tratados até então nas teorias que se referiam à tomada de decisão. Partindo do pressuposto que os indivíduos têm objetivos pessoais, pode-se perguntar não só como se pode analisar estes objetivos, como também as formas como estes são transformados em valores que irão pesar sobre a decisão. Esta questão parte de uma concepção de que aspectos subjetivos na tomada de decisão, são de fundamental importância para a sua compreensão.

Neste sentido, diversos autores como Lindblom (1959), Levin (1972), Pfeffer e Salancik (1974), Pettigrew (1977) e Eisenhardt e Bourgeois (1988), influenciados pelo trabalho de March e Simon (1993) – publicado originalmente em 1958 – acrescentam que o componente

político afeta diretamente o processo decisório organizacional reforçando que fatores cognitivos são intrínsecos à tomada de decisão. Por isso, a busca pela objetividade das decisões não pode levar ao esquecimento da caráter subjetivo desse processo decisório (PEREIRA, LOBLER E SIMONETTO, 2010).

Para Solino e Aouar (2001), os agentes tomam decisões a todo momento e, para isso, utilizam de suas experiências passadas, valores, crenças e filosofias. Os processos decisórios podem ser sustentados por modelos racionais ou por formas intuitivas e criativas (SOLINO e AOUAR, 2001). Nesse sentido, a tomada de decisão é uma atividade humana, “sustentada na noção de valor, e que o cognitivismo ajudará a entender este processo, em que a subjetividade está onipresente e é o motor da decisão” (PEREIRA, LOBLER e SIMONETTO, 2010, p.268).

Como desconsiderar, portanto, tal subjetividade nos processos decisórios? Com base nesta indagação, parte-se para a próxima seção deste ensaio, que buscará, por fim, fazer uma ligação entre um dos conceitos da Ergologia, as dramáticas do uso de si, e a teoria administrativa sobre a tomada de decisão.

4. Os processos decisórios como uso de si

O termo “uso de si” é apresentado por Yves Schwartz pela primeira vez no artigo intitulado “*Travail et usage de soi*”, publicado na França em 1987 e no Brasil em 2000 como “Trabalho e uso de si” (SCHWARTZ, 2000). O próprio título já indica a articulação de duas noções centrais para a *démarche* ergológica: trabalho e uso de si. Mas qual é o nexos que se estabelecerá entre o trabalho e esta expressão enigmática: “uso de si”? Não é estranho isso de tomar o “si” por objeto de uso?

Para entendermos melhor a gênese desta expressão é prudente retornarmos à sua origem. O artigo “Trabalho e uso de si” é um dos frutos das reflexões coletivas de um grupo que se reuniu entre 1985 e 1987 no *Institut de Recherche Marxiste*, em Paris, sob a coordenação de Lucien Sève. O desfecho deste trabalho coletivo foi a organização da obra intitulada “*Je, sur l’individualité*”. É nesta obra que o artigo é publicado pela primeira vez, em uma época em que o campo dos estudos sobre o trabalho ainda estava sob domínio do paradigma taylorista-fordista em que encontrar a subjetividade no trabalho seria um paradoxo (SCHWARTZ, 2000). Tal obra vem demonstrar que era imperioso reencontrar a subjetividade no seio mesmo do trabalho.

Já na primeira linha do artigo “Trabalho e uso de si” a questão central é colocada: “O trabalho é um lugar adequado para se abordar o problema da subjetividade?” E a argumentação do texto:

[...] enfoca o trabalho como lugar de debate, um espaço de possíveis sempre a negociar onde não existe execução, mas uso, e o indivíduo no seu todo é convocado na atividade. Assim, o trabalho envolve sempre uso de si. Há uso de si pelos outros, já que o trabalho é, em parte, heterodeterminado por meio de normas, prescrições e valores constituídos historicamente. Porém, há também uso de si por si, já que os trabalhadores renormalizam as prescrições, e criam estratégias singulares para enfrentar os desafios de seu meio. (SCHWARTZ, 2000, p. 34).

O termo “uso” é tomado para marcar a dimensão de uma “demanda específica e incontornável feita a uma entidade que se supõe de algum modo uma livre disposição de um capital pessoal” (SCHWARTZ, 2000, p. 41). A escolha do “si” para nomear essa entidade é justificada como tentativa de evitar termos como sujeito e subjetividade, já bastante codificados por campos como a filosofia, a psicologia e a psicanálise e que conduzem a subjetivismos e psicologismos. O termo usado deveria ser novo, causar certo desconforto, não acomodar rapidamente o entendimento do que se destacava nos quadros conceituais já existentes (GOMES JÚNIOR, 2013:87-89).

O uso de si, como demonstra Schwartz (2000, 2004a, 2004b), está presente na cena do trabalho como espaço de uma tensão, sempre problemática, de possíveis a se negociar. Ele inclui o uso que é feito do sujeito e aquele que ele faz de si mesmo. O trabalho é sempre lugar de debate onde, sob o ponto de vista ergológico, não há propriamente execução, realização de algo, mas uso, aplicação, emprego, prática, gestão de escolhas, hábitos e costumes. Há aí duas dimensões intercambiantes e inseparáveis: o uso pelos outros — identificável na dimensão de heterodeterminação do trabalho presente nas normas, prescrições e valores constituídos historicamente; e o uso por si — presente nas renormalizações que o sujeito faz das prescrições da tarefa e na criação de estratégias singulares de enfrentamento das situações de trabalho. “A maneira como se organiza a relação entre os dois sentidos do ‘uso’ importa muito para a investigação sobre o sujeito” (SCHWARTZ, 2000, p. 42).

Retomando as obras de Simon (1965, 1972) e de March e Simon (1993) podemos perceber que a negação dos pressupostos da racionalidade total e a recusa do modelo da vertente racionalista da segunda metade do século XX em que compreendia que o decisor possuía uma sensibilidade infinita, abriu portas para que se discutisse as primeiras noções de subjetividade. No presente ensaio, convidamos a ergologia para trazer à cena dos processos decisórios os usos de si empreendidos em todas as atividades de trabalho, do chão de fábrica ao gerencial. A compreensão a partir desta abordagem é uma tentativa de reivindicar a importância da subjetividade em tais processos, mas sem cair nos excessos do subjetivismo e do psicologismo, nas explicações dos fenômenos em jogo nos processos decisórios.

As dimensões subjetivas de toda decisão têm sempre determinantes bastante objetivos que cada um de nós gere atendendo necessidades e possibilidades frente às impossibilidades e contingências encontradas no meio social. Não devemos reduzir a subjetividade à processos psíquicos internos ao sujeito pois isso deixa de fora toda a determinação social a que estamos sujeitos, os usos de si pelos outros. Também não podemos reduzi-la à pura determinação do meio social pois isso seria negar os usos de si por si. Tomar a subjetividade como uso de si é marcar como inseparável o psíquico do social. É neste campo, psicossocial, que se dão as decisões. Tomar um processo decisório como um uso de si pode ser assim uma boa estratégia para demonstrar a presença neles de fenômenos psicossociais.

Notas de final de texto:

1 – É importante neste ensaio estarmos atentos aos vários usos do termo gestão. Num sentido lato a gestão é uma ação humana, universal e cotidiana. Gerimos tudo a todo tempo. Nossos recursos, tempo, espaço, etc. Neste sentido, a gestão *stricto sensu* como ato ou efeito de gerir; administração, gerência; é sempre uma gestão das formas individuais (ou coletivas) de gestão.

Referências

- BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Org.). **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011. 3-21 p
- BRITO, Jussara Cruz de. Trabalho Prescrito. In: PEREIRA, Isabel Brasil & LIMA, Júlio César França (org). *Dicionário da educação profissional em saúde*. 2.ed. rev. ampl. - Rio de Janeiro: EPSJV, 2008. Disponível em: <http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/apresentacao/dowlivfictec.html>
- DANIELLOU, F., LAVILLE, A., & TEIGER, C. Ficção e realidade do trabalho operário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, 17 (68), 07-13, 1989.
- GOMES JÚNIOR, A. B. **O uso de si e saber fazer com o sintoma no trabalho**. Tese em cotutela: Aix Marseille Université & Universidade Federal de Minas Gerais, 2013.
- HILLMAN, R.S. A Contribuição da Análise Científica ao Estudo da Administração: A Teoria das Decisões. **Revista de Administração de Empresas.**, Rio de Janeiro, p.141-156, abr./jun. 1970.
- HOLZ, E. B.; BIANCO, M. F. Ergologia: uma abordagem possível para os estudos organizacionais sobre trabalho. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. Edição Especial, p. 494-494, 2014a.
- HOLZ, E. B. ; BIANCO, M. F. . O conceito de trabalho na ergologia: da representação à atividade. **Trabalho & Educação** (UFMG), v. 23, p. 157/9-173, 2014b.
- HOLZ, E. B.: Cinco apontamentos Ergológicos sobre o Novo RH. **Revista de Pós Graduação da UNIABEU**, v. I, n. 2. Agosto – dez 2012.
- LIMA, E. L. N.; BIANCO, M. de F. Análise de situações de trabalho: gestão e os usos de si dos trabalhadores de uma empresa do ramo petrolífero. **Cad. EBAPE. BR.**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 629-648, dez. 2009.
- MARCH, J.; SIMON, H. *Organizations*. 2nd Edition. Cambridge: Blackwell Publishers, 1993
- MEDEIROS, R.A. Processo Decisório: uma definição. **Pensamento e Realidade**, p.106-118, n. 5, 1999.
- MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D., C.. **A tomada de decisão nas organizações**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. R. *Handbook de Estudos organizacionais*. 1.ed. 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.
- MOTTA, F.C.P. O Behaviorismo na Teoria das Organizações. **Revista de Administração de Empresas.**, Rio de Janeiro, p. 97-113, jul./set. 1970.

PEREIRA, Breno A. Diniz; LOBLER, Mauri Leodir; SIMONETTO, Eugênio de Oliveira. Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 260-268, mai./ago. 2010

RAMOS, S. C.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D. Análise da Produção Nacional sobre Processo Decisório no Período de 2004-2014. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 3, p. 156-184, 2015.

RIBEIRO, I. Implicações da obra de March e Simon para as teorias das organizações e tomada de decisão. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n. 4, p. 149-159, 2015.

SCHWARTZ, Yves. **Experience et connaissance du travail**. Paris: Messidor, 1988.

_____. Ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. In: **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 19, n. 65, p.101-39, 1998.

_____. Trabalho e uso de si. In: **Pro-Posições**, Vol.1, Nº5 (32), julho/2000a.

_____. **Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe**. Paris: Ed. Octares, 2000b.

_____. Circulações, dramáticas, eficácias da atividade industriosa. **Revista Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, Fiocruz, v. 1-2, p. 33-55, mar. 2004a.

_____. Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: FIGUEIREDO, Marcelo (Orgs). **Labirintos do trabalho**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004b. p. 23-33.

SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (orgs.). **Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana**. Niterói: EdUFF, 2007.

SIMON, H.A. **Comportamento Organizacional**. Fundação Getúlio Vargas – Serviço de Publicação. Rio de Janeiro, 1. ed. 1965.

_____. **Comportamento Administrativo: estudo dos processo decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SOLINO, A.S.; EL-AOUAR, W.A. O Processo de Tomada de Decisões Estratégicas: entre a Intuição e a Racionalidade. **Cad. Pesq. Administração**, São Paulo, v. 08, n. 3, jul/set 2001.