

Paulo Reis<sup>1</sup>

## *Estudos sobre o Mundo do Trabalho na Pós-modernidade*

### *A Atividade Econômica - 02*

Para Herbert Simon, uma organização é um complexo de unidades interdependentes e inter-relacionadas que se estruturam como um sistema de decisões. A função do administrador é, para ele, aquele que influencia a atitude de cada funcionário, motiva as equipes e integra o comportamento organizacional, através da eficaz distribuição e alocação das funções de tomada-de-decisão.

Nas interações coletivas, de forma similar, existe uma distribuição de papéis de que influenciam e integram as decisões e comportamentos coletivos.

A fim de aplicar, com pleno êxito os recursos existentes para resolver o problema de proteção contra incêndios de certa cidade, os membros do corpo de bombeiros necessitariam saber com detalhes as probabilidades de ocorrência de incêndios em cada parte da cidade – em cada edifício, para sermos mais precisos – e o efeito exato que teriam sobre os prejuízos causados pelo fogo”, considerando “determinadas mudanças no processo administrativo, ou na redistribuição das equipes de combate a incêndios” (SIMON, 1965, p.81)<sup>2</sup>

Uma Teoria da Cooperação ganhou corpo através de Elton Mayo, Mary Parker Follett e Chester Barnard. Eles investiam na ideia da crescente importância que os indivíduos agrupados detinham dentro das organizações. Esses grupos se estruturavam com o objetivo da autopreservação, resultando em níveis bastante fortes de interação – laços fortes.

Uma rede de pessoas interessadas pelos mesmos temas é não só mais eficiente do que qualquer mecanismo de busca, mas, sobretudo, mais eficiente do que a intermediação cultural tradicional, que sempre filtra demais, sem conhecer em detalhes as situações e necessidades de cada um. (LEVY, 2002, p. 1010)<sup>3</sup>

As estruturas organizacionais convivem e se confrontam, então, com estas subestruturas sociais, que para Barnard ficam em evidência quando ordens precisam ser cumpridas. Surgem três tipos possíveis de características:

---

<sup>1</sup> Como citar: REIS FILHO, Paulo. *Estudos sobre o Mundo do Trabalho na Pós-modernidade A Atividade Econômica*. Artigos Técnicos. Laboratório de Cenários da Agência UFRJ de Inovação. Ano.2. Vol.3, 2018. Disponível em: <http://www.inovacao.ufrj.br/index.php/empreendedorismo/artigos-tecnicos>.

<sup>2</sup> SIMON, H. A. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

<sup>3</sup> LEVY, P. (2002). *Ciberdemocracia*. Col. Epistemologia e sociedade. Lisboa: Inst.Piaget.

- aquelas que são totalmente inaceitáveis, que certamente não serão acatadas – desobediência;
- aquelas que estão mais ou menos na linha neutra, ou seja, podem ser parcialmente aceitas – obediência / desobediência;
- aquelas que são inquestionavelmente aceitas – obediência.

Simon apontou a fragilidade do homem como decisor. Essa fragilidade decorre da complexidade do mundo – variáveis incontroláveis e/ou desconhecidas. Assim, vislumbrar e identificar todas as possíveis alternativas de solução de uma questão, é uma tarefa improvável e incontornável. Como coloca Simon (1965, p.80) “é impossível, evidentemente, que o indivíduo conheça *todas* as alternativas de que dispõe ou *todas* as suas consequências”.

A partir disso, Simon define as etapas de um processo decisório:

- definição e análise do problema;
- definição dos objetivos;
- procura de alternativas de solução ou cursos de ação;
- avaliação e comparação dessas alternativas;
- escolha da melhor alternativa; e
- implementação da alternativa selecionada.

Para, em seguida, declarar que a “decisão é o processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação” e estabelece esse curso de ação a ser seguido pelos tomadores de decisão: o tomador de decisão; os objetivos: são os resultados pretendidos; as preferências: são os critérios que norteiam a decisão; a estratégia: é o curso de ação; a situação: são os aspectos do ambiente; e o resultado: é a consequência da decisão.

Para Simon, esse conjunto de atores e fatores se orientam, na tarefa de decidir da seguinte forma<sup>4</sup>:

- O relacionamento de todas as possíveis estratégias que poderão ser adotadas
- A determinação de todas as consequências decorrentes da adoção de cada estratégia;
- A avaliação comparativa de cada grupo de consequências e escolha de uma alternativa entre várias disponíveis, a partir de valores pessoais e

---

<sup>4</sup> As estratégias se referem ao conjunto das decisões tomadas num determinado período de tempo.

organizacionais. A escolha indica a preferência por um conjunto de consequências.

Assim, é impossível saber a qualidade das relações que se escondem por trás de cada indivíduo e de cada grupo. Nesse sentido, nunca será possível saber a potencia dos laços – se fortes ou fracos – a não ser quando se tenta efetivar ações de interação.

Os arranjos institucionais influenciam e são influenciados por todo o sistema onde se está inserido.

Para Simon (1957) as decisões se baseiam em dois tipos de racionalidade – a **substantiva** e a **processualista**. A primeira se refere às buscas das escolhas ótimas, a segunda se refere à escolha de estratégias que buscam alcançar situações preferíveis, de acordo com o contexto.

Ambos os tipos reforçam que “uma decisão representa uma conclusão de um conjunto de premissas de fato e de valor”, ou seja, “cada decisão envolve a seleção de uma meta (**elemento de valor**) e de um comportamento (**elemento de fato**) com ela relacionada” (SIMON, 1965, p.144/p.5)<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> SIMON, H. A. *Models of Man*. New York: John Wiley and Sons, 1957.