

Artigo – Administração Brasileira.

Alguém precisa ver mais simulações? Uma análise ergológica do processo decisório de Sully

Nome: Débora Dias Resende
Universidade Federal de Lavras
e-mail: debora.resende@estudante.ufla.br
Nome: Alexsandre Gustavo da Silva Carvalho
Centro Federal de Educação Tecnológica MG
e-mail: alexcarvalhoadm@gmail.com
Nome: Lilian Bambirra de Assis
Centro Federal de Educação Tecnológica MG
e-mail: lilianbassis@hotmail.com
Nome: José Wille do Prado
Universidade Federal de Lavras
e-mail: jose.prado@ufla.br

Resumo

O objetivo deste artigo consiste em compreender o processo da tomada de decisão por meio da abordagem ergológica. Para embasar a pesquisa, o referencial teórico discorre sobre a abordagem ergológica e o processo decisório em diálogo teórico com a ergologia. A metodologia adotada foi a análise fílmica de *Sully: O herói do Rio Hudson* (2016), fundamentando-se nas orientações de Penafria (2009). A análise do filme permitiu verificar a discrepância entre o trabalho real e o trabalho prescrito e a limitação das normas antecedentes e saberes constituídos, expondo a importância do uso de outros saberes como a intuição e a experiência. Portanto os saberes constituídos e investidos são essenciais, e o diálogo entre eles é fundamental para o processo da tomada de decisão do indivíduo. Ao analisar o processo decisório à luz da ergologia, a partir de uma obra cinematográfica, o trabalho contribui para o enriquecimento e a diversificação das pesquisas acadêmicas sobre a temática e para a consolidação do método de análise fílmica no âmbito brasileiro.

Palavras-chave: Processo Decisório. Tomada de Decisão. Ergologia. Saberes. Análise Fílmica.

Abstract

The objective of article is to understand the process of decision making through the ergological approach. To support the research, the theoretical framework discusses the ergological approach and the decision-making process in theoretical dialog with ergology. The methodology adopted was the film analysis of *Sully: The Hudson River Hero* (2016), based on the guidelines of Penafria (2009). The analysis of the film allowed to verify the discrepancy between the actual work and the prescribed work, the limitation of antecedent norms and constituted knowledge, exposing the importance of the use of other knowledge. Therefore, constituted and invested knowledge are essential, and the dialog between them is fundamental for the individual's decision-making process. By analyzing the decision making process in the light of ergology from a cinematographic work, this work contributes to the enrichment and diversification of academic research on the theme and to the consolidation of the film analysis method in the Brazilian context.

Keywords: Decision Making Process; Decision making; Ergology; Knowledge; Filmic Analysis.

[Submetido em 14-03-2024 – Aceito em: 21-05-2024 – Publicado em: 17-06-2024]

1. Introdução

Decidir é fazer uma escolha mediante uma série de alternativas. Aquele que decide reconhece uma situação, analisa a condição, gera possíveis alternativas, avalia as opções, implementa aquilo que escolheu e realiza uma avaliação a partir dos resultados obtidos (Caravantes, Panno & Kloeckner, 2005). Esse processo ocorre no nosso cotidiano, em vários âmbitos da vida, inclusive no meio organizacional. A tomada de decisão é uma ação que acontece em todo o tempo, nos diferentes níveis da organização afetando diretamente o seu desempenho (Gontijo & Maia, 2004).

O processo da tomada de decisão é amplo, o que possibilita e instiga diferentes abordagens, entre elas, a Ergologia. A Ergologia surgiu na Europa, em 1980, com o objetivo de compreender as mudanças organizacionais e estabelecer um diálogo entre elas e os estudos acadêmicos (Schwartz, 2006). O termo ergologia é utilizado, a partir de 1995, nomeada assim pelo seu principal pensador, Yves Schwartz (Schwartz, 2006). De caráter pluridisciplinar (Porto & Bianco, 2015), é uma disciplina do pensamento que se propõe a investigar questões como os *usos de si* e as diferenças entre o trabalho prescrito e o real (Schwartz, 2000).

Yves Schwartz, por volta de 1993, inicia o desenvolvimento do modelo denominado inicialmente de *O dispositivo a três pólos* (Schwartz, 2000). Esse dispositivo “é uma consequência da ideia de renormalização na atividade” (Schwartz, 2000, p. 44). Atualmente o modelo é conhecido como *Dispositivo Dinâmico a três Polos– DD3P*, sendo eles: (1) o polo dos saberes constituídos ou instituídos; (2) o polo dos saberes investidos; e (3) o polo dos saberes da prática dos processos socráticos em duplo sentido (Durrive & Schwartz, 2008).

Com o propósito de relacionar as temáticas, este artigo tem como objetivo geral compreender o processo da tomada de decisão por meio da abordagem ergológica. Para alcançar tal objetivo, realizou-se a análise fílmica de *Sully: O Herói do Rio Hudson* (2016). O filme estadunidense, baseado em fatos reais, conta a história do Capitão Chesley Sullenberger, o Sully, que, em janeiro de 2009, foi obrigado a fazer um pouso forçado no rio Hudson, após sua aeronave ter colidido com um bando de pássaros. A partir disso, Sully tenta provar que, diante das condições mecânicas e

técnicas, sua decisão foi a mais acertada. Mesmo que o filme relate uma situação específica, que ocorreu nos Estados Unidos, os acontecimentos transcendem o aspecto território, pois o foco são os indivíduos, os usos dos saberes e suas decisões, relação essa presente em qualquer localidade do mundo, o que abrange o Brasil, ou seja, os brasileiros cotidianamente fazem uso de seus saberes e tomam decisões a todo instante.

O número de publicações, em revistas científicas, que se utilizam da análise fílmica tem crescido, nos últimos anos (Leite, Leite, Nishimura, Silva & Santos, 2021), inclusive, há pesquisas que utilizam essa abordagem metodológica relacionando-a ao processo decisório (Santos & Clementino, 2022) e aos conceitos ergológicos (Fonseca, Assis & Ribeiro, 2020). Mas, ao realizar uma busca nas bases de pesquisa, *Spell* e *Scielo*, não se encontrou nenhum artigo que analisasse o processo decisório, a partir da abordagem ergológica, por meio da análise fílmica. Assim, com as junções das temáticas, o trabalho corrobora para enriquecer e diversificar as pesquisas acadêmicas de distintas áreas, em especial, a Administração.

Apesar desse interesse recente, para analisar obras cinematográficas, a legitimação dessa metodologia, no âmbito brasileiro, ainda está em construção (Ferreira, Machado, Silva & Silva, 2019; Leite et al., 2021). Ao seguir as orientações metodológicas de Penafria (2009), espera-se contribuir, para a consolidação do método de análise fílmica, nas pesquisas acadêmicas brasileiras. Ademais, a análise pode auxiliar com a didática das teorias para os estudantes interessados nos temas abordados (Walter, Gomes, Frega, Tontini & Silva, 2010).

2. Arcabouço teórico

O referencial deste artigo é subdividido em dois temas: a abordagem ergológica e o processo decisório em diálogo teórico com a ergologia. O primeiro aborda a origem da ergologia, sua raiz conceitual e algumas de suas principais definições. O segundo apresenta a história, a conceituação e alguns relevantes estudos do processo decisório, em paralelo teórico com a ergologia.

2.1 O primórdio da ergologia e seus principais conceitos

A origem da Ergologia está entrelaçada com a busca da compreensão do

trabalho industrial e dos serviços (Cunha, 2014). Em 1980, o cenário socioeconômico do trabalho, assim como as organizações e a sociedade, passavam por transformações nos países europeus. Um dos motivos de tal fato relacionava-se ao declínio do modelo taylorista e ao surgimento de novos modelos, técnicas e tecnologias (Rizzi, Bianco & Souza, 2020).

Nesse contexto de discrepância entre o mundo do saber e o mundo do trabalho (Mencacci & Schwartz, 2015), surge a necessidade de construir um acesso mais profundo e rigoroso ao mundo do trabalho, para analisar o que estava em transformação e integrar essas mudanças no universo acadêmico. Esse evento se torna os primórdios da ergologia (Schwartz, 2006).

O termo ergologia é utilizado, a partir de 1995 (Schwartz, 2006). O seu prefixo *ergo* tem origem grega que significa “ação, trabalho e obra” (Durrive & Jacques, 2010, p. 295), remetendo à energia e vitalidade do trabalhador. Porto e Bianco (2015) enfatizam que a ergologia é fundamentada em diversas disciplinas, possuindo caráter pluridisciplinar. Isso pode ser considerado positivo pelo potencial enriquecedor de múltiplas óticas, além da possibilidade de interdisciplinidade. Por outro lado, lidar com distintas perspectivas pode ser complexo e desafiador.

Schwartz (2000, p. 45) conceitua a Ergologia como uma “disciplina de pensamento”. Portanto não é uma nova disciplina científica, mas, sim, uma nova forma de pensar e aplicar os conceitos (Cunha, 2005). Trata-se de um “método ou de uma metodologia inovadora”, complementa Trinquet (2010, p. 94).

A Ergologia propõe enfatizar a atividade humana através do diálogo entre as normas antecedentes e os saberes investidos (Gomes-Júnior, Lopes & Guimarães, 2015; Nascimento & Warmling, 2020). Entende-se como atividade, um impulso de vida que se manifesta, nas renormalizações do meio, as quais exigem múltiplas decisões diante as situações do trabalho (Schwartz, 2004).

Para Porto e Bianco (2015, p. 1144), a análise ergológica investiga o “permanente debate de normas e de valores que renovam indefinitivamente a atividade humana”. Trinquet (2010) complementa que a ergologia possibilita expor a atividade humana e aprofunda-se na atividade do trabalho. Por meio da dialética multidisciplinar, possibilita constituir um conjunto dos saberes que permite ter uma

visão inteira e realista da situação da atividade do trabalho. Holz e Bianco (2014) consideram que a análise ergológica evidencia o trabalhador, e sua base é fundamentada no conceito de *corpo-si*.

A Ergologia utiliza o termo *corpo-si* em vez de sujeito ou subjetividade (Holz & Bianco, 2014). Schwartz, Duc e Durrive (2010) consideram que a essência do indivíduo é imprevisível e resistente às tentativas de ser objetivado. Assim, esse termo é mais apropriado, uma vez que não há intenção de defini-lo e limitá-lo. Com base nesse conceito *corpo-si*, Schwartz (2000) formula outro conceito principal da ergologia, o *uso de si*. Quando se expõe que o trabalhador faz *uso de si*, significa que não há execução, mas uso, ou seja, a essência do indivíduo fica em evidência.

Os *usos de si* ocorrem de duas formas: *o uso de si por si* e *o uso de si pelos outros*. A primeira está relacionada com o comportamento que cada trabalhador tem diante as normas antecedentes e prescritas, podendo aceitá-las, confrontá-las, modificá-las, ignorá-las, etc. Esses comportamentos serão baseados em seus critérios, gostos, experiências, históricos, grau de conhecimento, entre outros aspectos. O *uso de si pelos outros* considera que o indivíduo nunca trabalha totalmente sozinho. E diante *o outro* o indivíduo possui um conjunto de preceitos distintos (Schwartz, 2004). Holz e Bianco (2014) destacam que o *uso de si por si* e *pelos outros* ocorrem, em todos os níveis hierárquicos, que fazem os indivíduos de uma organização estarem a todo instante gerindo seu trabalho e as suas relações sociais.

Ante esses aspectos, como ressaltado por Trinquet (2010), a atividade humana e do trabalho são complexas e dinâmicas, por envolverem diversificados fatores cognitivos, emocionais, físicos e relacionais, além dos ambientes de trabalho variarem, em termos de locais, formalidades, tecnologia, estrutura organizacional, etc. Faz com que os pesquisadores ergológicos apresentem dificuldades, para compreenderem as atividades humanas, em especial, as atividades do trabalho e aplicarem os conceitos ergológicos de forma universal, exigindo adaptação para os diferentes contextos.

A abordagem ergológica também trata a diferenciação do trabalho prescrito e o trabalho real (Nascimento & Warmling, 2020). Segundo Trinquet (2010), o reconhecimento dessa diferença, nos dias atuais, é quase unânime. O primeiro,

também conhecido como saber construído (Trinquet, 2010), refere-se ao trabalho teórico e escrito, no qual são estabelecidas as normas antecedentes que são impostas aos trabalhadores (Schwartz, 2010). O segundo refere-se ao que de fato acontece no cotidiano do trabalho. O trabalho real faz com que o trabalhador, por experiência da execução da atividade, adquira o saber investido – saber esse informal e não escrito, que se refere à aderência com a atividade. Em suma, o que torna diferente o trabalho prescrito do real é a imprevisibilidade. O trabalho prescrito não consegue prever o que de fato ocorrerá na realidade do trabalho (Motta, Mola & Corá, 2019; Trinquet, 2010).

A partir desses conceitos, Yves Schwartz, por volta de 1993, inicia o desenvolvimento do modelo denominado inicialmente de *O dispositivo a três polos* (SCHWARTZ, 2000). Esse dispositivo “é uma consequência da ideia de renormalização na atividade” (SCHWARTZ, 2000, p. 44). Atualmente o modelo é conhecido como *Dispositivo Dinâmico a três Polos– DD3P* (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008).

Para Trinquet (2010, p. 103), “o termo “polo” consiste em um lugar virtual em que se agregam, sintetizam-se e exprimem-se objetivos, competências, saberes e conhecimentos, interesses, etc, mais ou menos comuns da realidade coletiva”. O polo representa uma entidade de ideias de um grupo de pressão, que busca conhecer e reconhecer seus interesses, suas concepções, junto aos outros polos, com concepções e interesses diferentes. As distinções dos polos os complementa. Destaca-se que não há indivíduos bem definidos em cada polo, pois o indivíduo pode pertencer simultaneamente aos múltiplos polos (Trinquet, 2010).

Esse modelo é formado por três polos: (1) o polo dos saberes constituídos ou instituídos - os conceitos, as competências, normas e os conhecimentos disciplinares acadêmicos ou profissionais são antecedentes, formais, prescritos, construídos pelo exterior e estão em desaderência com a atividade; (2) o polo dos saberes investidos - saberes verdadeiros adquiridos por experiência prática, são criativos, inovadores, imprevisíveis, permanentes, informais, indispensáveis, realistas, recriadores e aderentes à atividade do trabalho; e (3) o polo dos saberes da prática dos processos socráticos em duplo sentido - formadas pelo diálogo e envolvimento entre os polos dos saberes constituídos e investidos em busca da solução de problemas, eficácia e

eficiência (Durrive & Schwartz, 2008; Schwartz, 2009).

Outros conceitos centrais da abordagem ergológica são: as *dramáticas de uso de si* - as situações em que o indivíduo precisa assumir riscos e tomar decisões que resultam em consequências. Nessas situações, pode haver conflito e discordância entre os valores do indivíduo e os valores externos impostos (Schwartz, 2009). O *valor* - o peso que se atribui às coisas, a causa que faz o trabalhador ter certo tipo de decisão e comportamento (Durrive & Schwartz, 2008). A *renormalização* – o resultado da re-interpretção que se dá às normas que são impostas; é motivada pelo desencontro entre os valores propagados das normas antecedentes e os valores dos trabalhadores (Schwartz, 2011; Valadão & Bianco, 2021).

Schwartz (2009) considera que a aderência é característica da vida e da atividade humana. O debate de normas, as *dramáticas do uso de si* e as gestões do *uso de si* ocorrem no âmbito da aderência. Ressalta-se que aqueles que consideram que a vida é formada apenas pela desaderência possuem uma visão míope, engessada e errônea, pois estão considerando que a vida é mecanizada, prevista e antecipada.

2.2 O processo decisório e o diálogo teórico com a ergologia

As teorias e os teóricos que fundamentam o processo decisório são marcados pelo teor funcionalista, o que os fazem priorizar aspectos utilitários (Miller, Hickson & Wilson, 2014). A perspectiva ergológica possibilita refletir sobre as práticas funcionalistas, no sentido de apontar críticas, para que o indivíduo e as atividades executadas por eles sejam priorizados (Gomes-Júnior, Lopes & Guimarães, 2015). Assim, a ergologia pode contribuir para ocorrer uma transformação de como a teoria da decisão é pensada e aplicada na contemporaneidade (Trinquet, 2010).

Entende-se que, em razão da predominância funcionalista sobre o processo decisório, a ergologia pode ser entendida como antagonia pela sua caracterização crítica, mas, neste tópico, a intenção não é apresentar as contraposições e as transcendências, ao contrário, a proposta é realizar um diálogo entre as temáticas, apresentando os aspectos similares. Ademais, embora a ergologia tenha uma abordagem crítica, com intenção de transformação social, visando, em especial,

contribuir para melhorar as condições de trabalho do indivíduo, pode ter dificuldades de romper com a barreira conceitual, implementando mudanças efetivas, sendo um dos principais desafios dessa abordagem (Gomes-Júnior, Lopes & Guimarães, 2015).

O ser humano, em seu cotidiano, toma decisões, em todo o momento, que variam desde escolhas simples até as mais complexas. No entanto as teorias acerca dos processos decisórios não são tão abrangentes e se concentram em apenas alguns aspectos da atividade humana (Howard, 2007). A atividade humana, de acordo com Schwartz (2004), pode ser entendida como um impulso de vida, manifestado pelas renormalizações do meio, sendo exigidas múltiplas decisões, para executar as atividades, em especial, nas situações do trabalho. Assim, Schwartz (2000) considera que o trabalhador toma microdecisões em cada instante enquanto desempenha sua atividade.

No geral, a teoria da decisão se preocupa com o comportamento humano diante de uma série de opções e de incertezas, em que ele deve realizar uma escolha não aleatória, para alcançar um determinado objetivo, podendo ocorrer em âmbito individual ou coletivo (Santos & Clementino, 2022). Considera-se, portanto que a teoria da decisão formaliza o senso comum, fornecendo uma estrutura racional para o indivíduo em seu processo decisório (Hansson, 2005).

Howard (2007) ressalta que uma boa decisão é lógica, baseada nas incertezas, valores e preferências do tomador de decisão. Entretanto é preciso diferenciar uma boa decisão e um bom resultado – uma vez que boa gestão, bom planejamento e boa decisão não são sinônimos de bons resultados. Por sua vez, os autores ergológicos Schwartz, Duc e Durrive (2010) consideram que o indivíduo realiza as suas decisões, ao fazer um *uso de si*, por si e pelos outros. O primeiro se baseia em seus critérios, gostos, experiências, históricos, grau de conhecimento entre outros aspectos e o segundo leva em consideração os outros indivíduos.

Dentro da teoria da decisão, há uma distinção entre a tomada de decisão normativa e descritiva. A normativa está relacionada com a forma que as decisões devem ser tomadas, para serem racionais, enquanto a descritiva se preocupa em como as decisões realmente são tomadas (Hansson, 2005; Howard, 2007). Fazendo um paralelo com a ergologia, a decisão normativa se assemelha ao trabalho prescrito

e aos saberes constituídos pela necessidade de normas e regras antecessoras, enquanto a decisão descritiva dialoga com o trabalho real e os saberes investidos pela aproximação com a realidade (Trinquet, 2010).

A Escola Clássica da Administração (1910-1950) tratou o processo decisório de forma fragmentada, técnica e unilateral (Moritz & Pereira, 2006). O *homo economicus*, de Taylor e Fayol, era visto como aquele que tomava as decisões mais acertadas, pois era dotado de uma racionalidade plena (Procópio, 2017). Um dos responsáveis de modernizar a teoria da decisão foi Herbert A. Simon, que contribuiu, para a centralização das discussões no tomador de decisão, em seu esforço cognitivo e no contexto da decisão. Em 1947, Simon observou o cotidiano das organizações, a fim de verificar como as tomadas de decisões ocorriam em seu interior e concluiu que o comportamento dos decisores, na prática, distanciava-se das teorias pregadas até então (Tsoukiàs, 2008).

Diante de suas observações, em 1950, Simon desenvolveu a sua teoria da *racionalidade limitada*, ao afirmar que um tomador de decisão, diante de uma escolha, comporta-se com base em um critério de satisfação. Dessa forma, o tomador de decisão irá escolher a primeira opção que ele subjetivamente considera satisfatória, sem tentar uma solução ótima e irrealista (Procópio, 2017; Santos & Clementino, 2022).

Tsoukiàs (2008) aponta que Simon discorda em três aspectos dos primeiros construtos da teoria da decisão: (1) os decisores, na maioria das vezes, não conhecem bem e não conseguem definir seus problemas; (2) a capacidade de resolver um problema é limitado pelos recursos, informações e tempo disponíveis; e (3) o tomador de decisão busca por uma solução satisfatória e não por uma solução ótima.

Para Simon (1965), a principal característica da racionalidade é o conhecimento. O indivíduo, para tomar uma decisão, deve ter o máximo de informações e conhecimentos sobre cada escolha. Há também uma diferença entre a racionalidade real e a realidade objetiva, visto que a última não é concretizada pelo indivíduo – pois a racionalidade real apresenta limitações, decorridas do fato do indivíduo não possuir uma visão panorâmica das alternativas de comportamento e não conseguir antecipar as consequências de cada escolha, por isso que se tem

fragmentos e imperfeições das projeções do futuro. A experiência esperada pode divergir da experiência alcançada, para mais ou para menos, na intensidade, nos sentimentos e na satisfação, pois a imaginação gerada pela mente do ser humano difere da realidade (Simon, 1965).

As concepções acerca da racionalidade, cunhadas por Simon (1965), vão ao encontro do trabalho de Schwartz (1998), ao assinalar que o indivíduo lida com as dramáticas *de uso de si*, ao enfrentar situações que exigem que ele assuma riscos e tome decisões, sem conhecer as consequências. Os meandros dessas decisões podem ocasionar conflitos de valores no indivíduo (Valadão & Bianco, 2021).

Tratando do processo psicológico de escolha, Simon (1965) faz referência à docilidade, que possui como significado a verdadeira *aptidão para aprender* - um processo de pesquisa e exploração, seguida por uma fase de adaptação. Nesse processo, os recursos utilizados são a memória e o hábito. Outro ponto importante é a influência do objetivo no processo de decisão. Cada objetivo selecionado faz com que o indivíduo realize uma escolha diferente. O processo de planejamento permite que o indivíduo esquematize, utilizando a lógica. A partir das escolhas mais viáveis, realiza-se uma análise detalhada dessas possibilidades para chegar à melhor decisão.

Simon (1965) destaca que as instituições e as práticas institucionalizadas interferem diretamente no processo decisório e são responsáveis por tornar o processo mimetizado. O indivíduo realiza as decisões, utilizando a racionalidade, mesmo com as suas limitações. Entretanto as instituições e as práticas institucionalizadas utilizam mecanismos que induzem o indivíduo a achar que tem direito à liberdade de escolha, quando já estabelece os padrões. Conforme observam Schwartz, Duc e Durrive (2010), as instituições atuam de tal forma, porque a essência do indivíduo é imprevisível e resistente à objetivação.

O indivíduo, conforme Simon (1965), poderá analisar a situação com os conhecimentos existentes, realizar um julgamento de valores e, na maioria das vezes, irá optar não pela melhor escolha e, sim, a escolha que é aceita pela instituição. O valor, segundo Durrive e Schwartz (2008), é o peso que o indivíduo atribui às coisas e o que o faz ter certo tipo de decisão e comportamento. Por esse

motivo, a influência institucional molda os valores dos indivíduos e faz com que a maioria das escolhas de um indivíduo assemelhe-se com as do outro indivíduo. Torna-se um processo de decisão homogêneo (Simon, 1965).

Mesmo nos dias atuais, quando consideramos a evolução do ser humano com seus progressos em técnicas e avanços tecnológicos, a racionalidade continua não alcançando sua plenitude pela escassez de conhecimento (Santos & Clementino, 2022). Além disso, os recursos tecnológicos são utilizados somente se o processo decisório for julgado essencial e tiver tempo hábil para tal processo (Procópio, 2017). Gladwell (2005) também aponta que tanto o processo decisório, baseado em racionalidade, como o processo decisório, realizado pela interpretação consciente e inconsciente ou por intuição, estão sujeitos a erros e falhas.

Simon (1965), por sua vez, acredita que, mesmo quando o indivíduo realiza uma escolha intuitiva, está sendo influenciado pelas instituições. O indivíduo detém conhecimentos bem definidos, experiência, situações semelhantes vivenciadas que estão gravados na memória e são acessadas por meio do estímulo. As escolhas realizadas intuitivamente fazem acreditar que é a melhor escolha diante o institucionalismo vivenciado.

Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) pontuam dois tipos de modelos distintos de tomada de decisão: o racional e o comportamental. O modelo racional estabelece que o tomador de decisões já possui informações sistematizadas, que lhe dão o embasamento necessário para que ele escolha entre as alternativas que estão disponíveis. O fato de possuir informações completas faz com que ele consiga classificar, de forma sistemática e racional, cada uma das opções. A partir disso, o decisor age de forma neutra, tendo em vista o que é melhor para a organização (Amaral, Silva & Pereira, 2019). Assim, o modelo racional se assemelha ao polo dos saberes constituídos ou instituídos (Durrive & Schwartz, 2008; Schwartz, 2009), em desaderência com a atividade.

O Modelo Comportamental, por sua vez, considera que o tomador de decisão não tem informações completas sobre a situação, tampouco sobre as alternativas e pode, muitas vezes, não compreender plenamente tais variáveis, o que faz com que ele tome a melhor decisão possível, diante de tudo isso. Também as decisões podem

ser tomadas, a partir do conhecimento do decisor, suas experiências, as informações que ele possui, as alternativas que tem, seus valores, reflexos inconscientes, habilidades pessoais e hábitos (Caravantes, Panno & Kloeckner, 2005), o que aproxima o modelo comportamental do polo dos saberes investidos (Durrive & Schwartz, 2008; Schwartz, 2009), em aderência à atividade do trabalho.

Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) não apresentam um modelo intermediário entre o Racional e o Comportamental, que poderia ser relacionado ao polo dos saberes da prática dos processos socráticos em duplo sentido (Durrive & Schwartz, 2008; Schwartz, 2009).

Clemen (1996) assevera que, no processo decisório, também deve ser considerada a criatividade utilizada pelos indivíduos, ao solucionar os problemas. De forma semelhante, Buchanan e O'Connell (2006) defendem que, quando o indivíduo enfrenta uma situação de risco e incerteza - e essa situação não permite tempo suficiente para analisar a tomada de decisão - o indivíduo se utiliza da sua resposta emocional e do instinto na escolha das suas ações.

Para Gladwell (2005), a tomada de decisão racional e sistemática nem sempre é melhor que as decisões que realizamos de forma rápida e com escassez de informações. O cérebro humano é biologicamente treinado, para executar um processo cognitivo, que permite às pessoas avaliarem o que é importante. Mesmo com o mínimo de informações inseridas na própria mente, o indivíduo consegue ver as coisas como elas realmente são.

Ainda, conforme o autor, o processo mecanicista da tomada de decisão causa um engessamento, que não permite às pessoas olharem para seus problemas de forma completa, de modo que a boa decisão depende de um equilíbrio entre o pensamento racional e o instinto. No entanto Gladwell (2005) reconhece que, nos dias atuais, a tomada de decisão continua orientada pelo pensamento racionalista e existe certa descrença em relação a como o inconsciente dita a forma de perceber e o agir das pessoas.

A Teoria do Prospecto, desenvolvida por Tversky e Kahneman, é fundamentada nas decisões heurísticas, ou seja, as pessoas realizam suas decisões, de acordo com seus princípios e julgamentos, pensando nas perdas e ganhos de uma

determinada alternativa (Hansson, 2005). Tversky e Kahneman (1974) propõem relacionar o julgamento intuitivo e a tomada de decisão, defendendo que, mesmo o julgamento baseado em dados numéricos e estatísticos, está sujeito a erros e que, na vida real, os indivíduos tomam decisões baseadas em seus princípios ou crenças pessoais. O conhecimento parcial da situação ou das etapas, que constitui a sua resolução, faz com que os decisores optem por regras simples, a fim de reduzir de alguma forma a complexidade envolvida no processo de decisão.

Os trabalhos de Clemen (1996); Buchanan e O'Connell (2006); Gladwell (2005); e Tversky e Kahneman (1974) se assemelham ao trabalho de Schwartz (2009), que considera que uma das características, não apenas da vida, mas da atividade humana, é a aderência (com o debate de normas, as dramáticas do *uso de si* e as gestões do *uso de si*). Conflui para a ideia de que a vida em desaderência, considerada por alguns, é uma visão em descompasso com a realidade, que não pode ser mecanizada, prevista ou antecipada.

Apesar da crítica da ergologia com a prescrição das atividades, ela se faz útil e necessária em diversas ocasiões da vida. O problema então seria com o excesso de prescrição, ou ainda, com o processo pelo que essas prescrições são formadas, geralmente, não incluem a participação de todos os envolvidos. Além da supervalorização dessas normas antecedentes e o seu cumprimento pelos sujeitos sem antes realizar um pensamento crítico (Trinquet, 2010).

3. Metodologia

Para compreender o processo decisório à luz da ergologia, o presente estudo realizou uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo pela análise fílmica. Vergara (2005, p. 257) considera que as pesquisas qualitativas “contemplam a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão do mundo dos sujeitos”. Flick (2004) complementa que esse tipo de pesquisa permite aprofundar os estudos sobre o objeto de pesquisa.

Para Denzin (2004), os filmes, as fotografias e os vídeos podem ser simultaneamente, objetos de estudo, um método de pesquisa e uma fonte de recursos. O objeto de estudo desta pesquisa é o filme *Sully: O Herói do Rio Hudson*

(2016), com duração de 1h36min. O filme se baseia em fatos reais do considerado herói nacional dos Estados Unidos, o piloto de avião Chesley Sullenberger, o Sully, (interpretado pelo ator Tom Hanks).

A análise fílmica não é uma atividade recente (Penafria, 2009), entretanto esse tipo de análise ainda está em fase de consolidação no âmbito brasileiro (Ferreira et al., 2019; Leite et al., 2021). Para Penafria (2009), analisar um filme significa executar duas atividades básicas, o decompor/descrever e, no segundo momento, o interpretar. De acordo com a autora, esse tipo de análise necessita traçar os objetivos *a priori* e “exige uma observação rigorosa, atenta e detalhada” (Penafria, 2009, p. 4).

Para este estudo, foi utilizada a análise de conteúdo exposta por Penafria (2009). Esse tipo de análise considera o filme como um relato e tem em conta o tema da obra cinematográfica. Portanto a sua utilização consiste, em um primeiro momento, em explicitar o resumo da história e, logo após, realizar a decomposição do filme.

Para atingir esses objetivos, os autores do artigo, inicialmente, viram o filme duas vezes, sem interrupção, em seguida, reuniram-se para discutir sobre os aspectos e cenas que poderiam ser utilizados neste trabalho. O passo seguinte foi assistir ao filme com interrupções, focando nas cenas pré-selecionadas, nas quais realizou-se uma observação aprofundada, fazendo anotações sobre a fotografia, os aspectos audiovisuais e os discursos a serem analisados.

Após visualizar as cenas pré-selecionadas diversas vezes, para capturar os detalhes, esse processo resultou na seleção de três trechos da obra, os quais foram entrelaçados com o arcabouço teórico, apresentados no tópico, a seguir e, por fim, realizaram-se as considerações finais.

4. Apresentação do filme *Sully: O Herói do Rio Hudson*

Sully: O Herói do Rio Hudson é um filme norte americano, baseado em fatos reais, lançado em 09 de setembro de 2016. O título original da produção, *Sully: Miracle on the Hudson* (*Sully: Milagre no Hudson*) - assim como a tradução adotada

no Brasil - faz uma referência ao piloto [Chesley Sullenberger](#) e seu milagroso/heroico pouso no rio Hudson. O roteiro do filme é de autoria de Todd Komarnicki, e a direção é assinada por Clint Eastwood, que também foi co-produtor da obra.

O filme conta a história do voo 1549, do dia 15 de janeiro de 2009, que, após três minutos de decolagem, sofreu uma colisão com um bando de pássaros, perdendo os seus dois motores. A possível tragédia se transformou em um feito heroico, pela decisão tomada pelo piloto Sully de aterrissar a aeronave no rio Hudson, salvando a vida das 155 pessoas a bordo. Após o ocorrido, Sullenberger precisa lidar com as consequências positivas e negativas da sua decisão.

Ao mesmo tempo que Sully se torna um sucesso midiático e um herói popular, sofre um processo administrativo no Conselho de Segurança do Transporte Nacional dos Estados Unidos. Depois de simulações digitais do voo, o conselho insiste que teria sido possível realizar aterrissagens seguras tanto no aeroporto Teterboro, quanto no LaGuardia. Essa teoria mostra-se inverídica, após acrescentarem 35 segundos de pausa entre a colisão com os pássaros e o processo para aterrissagem em um dos aeroportos indicados. Esses segundos são adicionados para considerar o tempo de reação daqueles que pilotavam a aeronave. Após esse acréscimo, comprovase que ambas as tentativas de pouso acabariam em colisões, o que resultaria numa provável tragédia.

Em uma das últimas cenas de *Sully: O Herói do Rio Hudson* apresenta o momento em que a gravação da caixa preta do voo 1549 é ouvida pelo Conselho de Segurança, por Sullenberger, seu copiloto Jeff Skilles e todos os presentes na audiência. Nesse momento, para o telespectador, a cena é transportada para o dia do incidente, demonstrando todos os detalhes com imagens, conforme a gravação do áudio.

A gravação da caixa preta mostra que três minutos, após a decolagem, a aeronave colidiu com um bando de pássaros. Depois da colisão, Sullenberger observa que os dois motores entraram em pane. O piloto aciona a ignição e, em seguida, a unidade auxiliar de energia. Os efeitos sonoros e a conseqüente reação de Sully mostram que tais ações não são suficientes para estabilizar a aeronave. O piloto assume o controle do manche do avião, enquanto Jeff Skilles, o copiloto, pega o

manual de procedimentos a serem adotados. Sullenberger nota que ambos os motores estão sem empuxo e aciona o serviço de controle aéreo, informando seu retorno ao aeroporto LaGuardia. Enquanto Jeff executa as ações presentes no manual, Sully mantém contato com o controlador de voo.

A aeronave não possui altitude, nem estabilidade. Sully olha para a cidade de Nova York, à sua esquerda e para o rio Hudson à sua frente, percebendo que não seria possível chegar até o aeroporto LaGuardia. O piloto questiona ao controlador a possibilidade de pousar em Nova Jersey, que está à sua direita. O controlador realiza os procedimentos, para liberar a aterrissagem, no aeroporto de Teterboro, em Jersey. O avião passa bem próximo à estrutura superior da ponte George Washington, que liga Nova York e Nova Jersey e começa a perder mais altitude.

Sully se aproxima da cidade, entretanto, longe dos aeroportos e a notificação automática da aeronave sobre a sua proximidade com o solo, o piloto pega o dispositivo de comunicação com os passageiros e avisa para que se preparem para o impacto. Ouvimos a voz das aeromoças repetindo os controles de segurança: *Cabeças abaixadas! Fiquem abaixados! Preparem-se para o impacto!* Sully informa ao controlador de voo que irá pousar no rio Hudson, desvia da cidade e pilota em direção à água. Próximo à aterrissagem, Sullenberger pergunta a Skilles se ele tem alguma outra sugestão e ele informa que não. Sendo assim, [Chesley Sullenberger](#) pousa o voo 1549, no rio Hudson, salvando a vida de todos a bordo.

5. Análise de dados

Construiu-se a análise dos dados, conforme a seleção das cenas, dessa forma, esta seção é dividida em três tópicos, sendo cena 1- As simulações de pouso; cena 2 - Podemos falar sério agora; e cena 3- Não foi apenas eu, fomos todos nós.

5.1 Cena 1: As simulações de pouso.

A primeira cena escolhida para análise compreende o momento no qual o piloto Sully e seu copiloto Jeff assistem às simulações de aterrissagem realizadas ao vivo para o Conselho de Segurança do Transporte Nacional dos Estados Unidos. Esse

trecho da história se passa, em um grande auditório, com dezenas de pessoas presentes. Há uma tribuna, onde estão os cinco agentes responsáveis pelo processo, entre eles, Charles Porter que conduz a audiência. Em uma mesa lateral estão sentados Sullenberger e Jeff Skilles. Ao longo do salão, em primeiro plano, há grandes mesas, cheias de documentos e fones de ouvido, nas quais estão sentados diversos membros do conselho. Em segundo plano, há cadeiras de auditório, que estão ocupadas.

A cenografia é responsável pela instauração de um ambiente corporativo, mesclando características de um tribunal (como a tribuna do conselho) e de uma empresa (com dezenas de mesas e muita documentação). Os presentes utilizam trajes sociais predominantemente em tons de branco, preto, cinza e marrom – cores que também são dominantes na cenografia. A utilização dessa paleta de cores ajuda a formar um clima sério e formal no ambiente. A monotonia das cores é quebrada pelo azul vibrante dos dois telões que se encontram cada um de um lado da tribuna. Esses telões são utilizados para a projeção das imagens das simulações.

Charles Porter dá início à audiência pública. A integrante da tribuna, Elizabeth Davis, informa que atendendo ao requerimento de Sully e do sindicato dos aviadores serão apresentadas, ao vivo, as simulações que comprovam que seria possível aterrissar o voo 1549 nos aeroportos mais próximos a Nova York e Nova Jersey.

As simulações são transmitidas, via satélite, nos grandes telões nas laterais da tribuna. A primeira apresenta a simulação de pouso no aeroporto LaGuardia, Nova York. Os pilotos no simulador, após a colisão com a nuvem de pássaros, iniciam automaticamente as verificações da aeronave e dão início ao processo de retorno e aterrissagem, sendo bem sucedidos. Charles Porter informa que os resultados obtidos pelos pilotos da simulação são idênticos àqueles gerados pelo computador. A segunda simulação apresenta o pouso no aeroporto de Teterboro, Nova Jersey. Novamente, os pilotos do simulador iniciam os procedimentos de segurança, o caminho rumo ao aeroporto e o processo de aterrissagem, imediatamente após a colisão com os pássaros, sendo também bem sucedidos. Nesse momento, Ben Edwards, membro da tribuna, informa que as simulações apenas confirmam aquilo que os computadores já haviam atestado: seria possível pousar com segurança em

ambos os aeroportos (LaGuardia e Teterboro).

As simulações apresentadas pelo Conselho mostram os pilotos em processos decisórios racionais (Caravantes, Panno & Kloeckner, 2005), pois, ao reproduzir a situação real ocorrida, há informações perfeitas sobre a situação. Ao mesmo tempo, os pilotos em simulação têm em mente o que é melhor para a organização: pousar em um dos aeroportos, para que não haja perda material da aeronave.

Observa-se também a racionalidade de toda a situação, uma vez que, no simulador, não há o medo de perder a própria vida, matar todos a bordo ou causar uma catástrofe colidindo em área urbana. Isso fica evidente pela forma como os pilotos e copilotos dialogam calmamente, durante a simulação, apertando comandos mecanicamente e dirigindo a aeronave usando a ponta dos dedos.

A cena é uma demonstração do polo de saberes constituídos (Durrive & Schwartz, 2008; Schwartz, 2009), em plena desaderência com a atividade real e construída pelo exterior técnico e conceitual. Os simuladores tomam as decisões mais acertadas, pois têm racionalidade plena (Procópio, 2017), tal qual era considerada possível pela escola clássica da administração.

Ambas as simulações não passam de demonstrações do trabalho prescrito (Motta, Mola & Corá, 2019; Trinquet, 2010), uma vez que os pilotos que realizam os pousos digitais, não têm que lidar com a imprevisibilidade de uma situação real e podem se preparar repetidas vezes para fazer tais manobras de pouso de forma acertada.

5.2 Cena 2: Podemos falar sério agora?

A cena escolhida ocorre em sequência à cena 1. Por isso, o cenário permanece no auditório do Conselho Nacional de Segurança de Transportes dos Estados Unidos, dando continuidade à audiência de investigação operacional e do desempenho humano do voo *Airway 1549*, ocorrido no dia 15 de janeiro de 2009. Na sala permanecem presentes o piloto Chesley Sullenberger, o copiloto Jeff Skiles e os cinco membros da comissão da investigação. Diversas pessoas, homens e mulheres, também se fazem presente na sala. O filme não explica o porquê da sua presença, no

entanto, por se tratar de uma audiência pública, acredita-se que sejam pessoas que estavam interessadas ou envolvidas de forma técnica no caso.

A cena inicia com a fala do piloto Sully: *Podemos falar sério agora?* A pergunta ocasiona espanto e estranheza nas pessoas presentes, inclusive em Charles Porter. Essa fala é dita após as primeiras demonstrações de simulações realizadas com seres humanos. Os pilotos das simulações apresentam que seria possível o avião-A320 retornar para os aeroportos, LaGuardia e Teterboro e realizar um pouso bem-sucedido, com segurança. Até esse momento, está subentendido que Sully e Jeff não realizaram a decisão correta ao pousarem no rio Hudson.

A fala marca o início do discurso de Sully que tenta lembrar-lhes o que é ser humano e quais suas características, pois até então tais variáveis estavam sendo ignoradas na investigação pelos membros da comissão. Os membros se preocupavam excessivamente com os números, os cálculos, os parâmetros e o trabalho prescrito. As simulações, apesar de estarem ocorrendo com humanos, ainda se assemelhavam com as simulações dos computadores por estarem equiparando os humanos com as máquinas. Como proposto pela ergologia, Gomes-Júnior, Lopes e Guimarães (2015) expõem que é preciso enxergar o trabalhador como ser humano, e isso significa que o trabalhador possui sentimentos, emoções, necessidades, instintos e todos esses fatores são relevantes ao tomar uma decisão.

Diante do argumento de Sully, que os pilotos do simulador estavam se comportando como máquinas - além de destacar que eles tiveram tempo para treinar e foram instruídos a qual direção tomar, o que fazer e como fazer - os membros da comissão aceitam acrescentar 35 segundos ao tempo de resposta, equivalente ao tempo real para a tomada de decisão dos pilotos, antes que tenha início o processo de aterrissagem no simulador. Com isso, o resultado se torna diferente daquele obtido nas primeiras simulações. As aterrissagens simuladas dos aeroportos de LaGuardia e Teterboro se tornaram um fracasso, após o avião colidir com obstáculos.

Sully, como apontado por Simon (Tsoukiás, 2008), conseguiu identificar que o seu problema era a perda dos dois motores, o que resultaria em uma queda. No entanto ele não tinha informações e certeza se conseguiria retornar para o aeroporto ou quanto tempo o avião permaneceria com altitude. Pousar no aeroporto LaGuardia

ou no Teterboro seria a solução ótima, porém irrealista (Procópio, 2017), uma vez que, com ambos os motores danificados, a aeronave não teria condições de chegar até eles. A primeira opção que Sully considerou subjetivamente satisfatória (Procópio, 2017; Santos & Clementino, 2022) foi pousar no Hudson, que, embora seja um rio, era a superfície plana e sem obstáculo mais próxima. A capacidade do piloto de encontrar uma solução era limitada pelo pouco tempo (Tsoukiàs, 2008), recurso que o fez decidir pela opção que não resultaria em uma colisão em áreas urbanas.

Apresentam-se, nas cenas anteriores, as instruções da torre de comando para o piloto retornar ao aeroporto do LaGuardia ou tentar pousar no aeroporto de Teterboro. O guia de referência rápida representava um passo a passo de normas com a intenção de instruir as ações dos pilotos em situações anormais. Essas instruções representam as normas antecedentes e prescritas (Nascimento & Warmling, 2020). Sully faz *uso de si* decidindo confrontá-las e ignorá-las, ele toma as suas próprias decisões, baseadas em seus critérios, experiência e grau de conhecimento (Schwartz, 2004). Há uma discordância entre os valores de Sully e os valores impostos, expondo as dramáticas *de uso de si* (Schwartz, 2008; Durrive & Schwartz, 2008).

Sully assume os riscos e toma a decisão de pousar no rio Hudson, optando por seguir a sua intuição, os seus valores e a sua experiência. Sua decisão se prova eficiente, eficaz e acertada ao garantir a vida de todos a bordo. Corroborando com Gladwell (2005) que a tomada de decisão racional e sistemática nem sempre é melhor que as decisões que se realizam de forma rápida e com escassez de informações.

Sullenberger, diante das informações incompletas e incertas, faz uso do seu saber investido (Durrive & Schwartz, 2008; Schwartz, 2009; Trinquet, 2010), o segundo polo do *Dispositivo Dinâmico a três Polos– DD3P* (Durrive & Schwartz, 2008). Utiliza-se do seu conhecimento, intuição, experiência, seus valores, reflexos inconscientes, habilidades pessoais e hábitos (Caravantes, Panno & Kloeckner, 2005). O uso desses saberes se assemelha com o modelo comportamental, proposto por Caravantes, Panno e Kloeckner (2005). Sully também utiliza da sua percepção do contexto e do cenário enfrentado (Tversky & Kahneman, 1974).

O capitão Sullenberger, no princípio do filme, explicitou que não realizou cálculos, mas baseou-se principalmente em sua intuição e experiência adquiridas ao longo dos seus 42 anos de carreira como piloto. A atitude de Sully dialoga com o que apontam Tversky e Kahneman (1974), pois sua decisão foi baseada em suas crenças construídas, a respeito dos fatos e dos processos, adquiridos em seus vários anos como piloto. O pouso no rio Hudson demonstra que Sully precisou utilizar uma regra simples para agir – pousar urgentemente o avião em uma superfície plana e sem obstáculos – o que diminuiu a complexidade da sua decisão (Tversky & Kahneman, 1974).

A atitude de Sully também corrobora com Simon (1965), Procópio (2017) e Santos e Clementino (2022), ao demonstrar que a racionalidade continua não alcançando sua plenitude pela escassez do conhecimento. Além disso, os recursos tecnológicos são utilizados somente se o processo decisório for julgado essencial e tiver tempo hábil (Gladwell, 2005). Em relação aos membros da comissão, eles questionaram e descredibilizaram a decisão de Sully; tal atitude dos membros demonstrava que essa decisão não era a decisão institucionalizada da companhia aérea por não ser constituída pela racionalidade instrumental e científica (Simon, 1965).

Por outro lado, Simon (1965) acredita que, mesmo quando o indivíduo realiza uma escolha intuitiva, está sendo influenciado pelas instituições. As decisões de Sully são guiadas, em prol de garantir a sua sobrevivência, dos outros tripulantes e dos passageiros. Isso demonstra que a instituição das normas e regras da companhia aérea é irrelevante para ele em comparação à instituição da vida. Para garantir a vida, ele faz uso da sua criatividade (Clemen, 1996), do instinto e da sua resposta emocional (Buchanan & O'Connell, 2006), em seu processo decisório.

5.3 Cena 3: Não foi apenas eu, fomos todos nós.

Essa cena apresenta a conclusão da audiência. A cena inicia com Sully e Jeff em um corredor branco do lado de fora da sala. Ambos saíram da sala, após escutarem o áudio da cabine do dia do incidente. No diálogo entre os personagens, Sully diz: *Fizemos tudo juntos, somos uma equipe!* Demonstra o orgulho e a

satisfação com o seu desempenho e dos outros membros da tripulação.

Em outro momento, já no interior do auditório, ao ser enaltecido por Elizabeth Davis pela sua conduta diante a situação, Sully então volta a dizer: *Não foi apenas eu, fomos todos nós*. O piloto destaca a importância de todos: a tripulação, os passageiros, a equipe de resgate, o controle aéreo e os mergulhadores de terem executado os seus papéis da melhor forma, permitindo a sobrevivência de todos. Ao proferir essas falas, Sully está trazendo à tona o *uso de si pelos outros* (Schwartz, 2004), ao confirmar que o indivíduo nunca trabalha totalmente sozinho e a importância que cada ser tem ao desempenhar as atividades.

A cena representa que, após o discurso de Sully, ressaltando os aspectos humanos do trabalhador, a apresentação das simulações humanas com o acréscimo do tempo de decisão e o áudio da cabine da caixa preta, os membros da comissão reconhecem que não houve falhas humanas e que a decisão de Sully foi a melhor decisão diante das circunstâncias (Procópio, 2017; Santos & Clementibo, 2022; Tsoukiàs, 2008).

Apesar de Trinquet (2010) destacar que não há indivíduos bem definidos em cada polo (pois eles podem pertencer a múltiplos polos), durante toda a audiência, percebe-se a presença do polo dos saberes instituídos, representado pelos membros da comissão (Durrive & Schwartz, 2008; Schwartz, 2009; Trinquet, 2010).

Esses membros, movidos por interesses econômicos da seguradora e da companhia aérea, pretendiam alcançar a confirmação de falha humana. Os seus argumentos eram respaldados em teorias, opiniões de profissionais especializados, estudos científicos, valores numéricos e parâmetros. Por outro lado, o polo dos saberes adquiridos transparecia nas falas do piloto e do copiloto (Durrive & Schwartz, 2008; Schwartz, 2009; Trinquet, 2010), que utilizavam como base para seus argumentos a intuição, a experiência e os aspectos humanos. O diálogo entre os dois polos dos saberes se fez necessário, para julgar a decisão de pousar no rio Hudson e, ao realizá-lo, os indivíduos transitaram para o terceiro polo do saber.

Esse diálogo resulta na confirmação da discrepância entre o trabalho real e o trabalho prescrito (Motta, Mola & Corá, 2019; Trinquet, 2010). O trabalho prescrito do piloto e copiloto não previa um incidente de avião ocasionado por uma colisão com

pássaros. Jeff e Sully, ao longo do filme, também explicitaram algumas vezes sobre a ausência de treinamento e manuais que os instruísem sobre como agir na situação de pane dos dois motores, em uma baixa altitude, com vários obstáculos. Esses fatos corroboram com Motta, Mola e Corá (2019) e Trinquet (2010), ao relatarem que o trabalho prescrito não consegue prever o que de fato ocorre na realidade do trabalho.

Percebe-se, também, a importância e a complementação dos saberes construídos e investidos (Trinquet, 2010). O piloto e o copiloto reconhecem a importância das normas antecedentes (Nascimento & Warmling, 2020; Trinquet, 2010), pois valorizam os treinamentos e, durante a situação enfrentada, o seu primeiro recurso é utilizar o guia de referência rápida. O hábito, a memória e a influência da instituição (Simon, 1965) podem ser os responsáveis dessa ação dos indivíduos por já estarem condicionados a procurarem respaldo institucional.

Diante da limitação do trabalho prescrito, era necessário utilizar outros saberes para enfrentar os problemas do trabalho real. Sully, como exposto por Clemen (1996), Buchanan e O'Connell (2006), Gladwell (2005) e Tversky e Kahneman (1974), recorre à sua intuição e à sua experiência, para tomar decisões e sanar o problema no curto espaço de tempo. Esses elementos questionados, inicialmente pelos membros da comissão, no final os convencem e faz a tribuna reconhecer a importância desses saberes na tomada de decisão. Portanto o terceiro polo (Durrive & Schwartz, 2008; Schwartz, 2009; Trinquet, 2010) resultou na demonstração de que, no processo da tomada de decisão, são válidos os saberes instituídos, assim como os saberes adquiridos. O indivíduo, ao utilizar ambos os saberes, teve maiores chances de bons resultados.

6. Considerações finais

Este artigo teve como objetivo compreender as tomadas de decisões à luz da abordagem ergológica do filme *Sully: O Herói do Rio Hudson*, baseado em fatos reais. Em foco, as decisões tomadas pelo piloto Chesley Sullenberger e seu copiloto Jeff Skilles, durante o voo 1549, ocorrido no dia 15 de janeiro de 2009, com saída do aeroporto de LaGuardia, em Nova York, Estados Unidos.

O voo teve complicações, que resultaram em um pouso forçado no rio Hudson.

Apesar da gravidade do incidente, todos a bordo do avião sobreviveram. Embora o resultado fosse positivo, houve uma severa investigação e questionamento da decisão do piloto pelo Conselho de Segurança do Transporte Nacional dos Estados Unidos. O ocorrido traz à tona a questão da decisão ótima *versus* a decisão satisfatória, além das discussões da abordagem ergológica sobre o trabalho prescrito e o trabalho real; os saberes constituídos e os saberes investidos; os *usos de si* e a dramática do *uso de si*.

A análise do filme permitiu evidenciar que os indivíduos estão propensos a realizarem decisões satisfatórias e não ótimas, diante a sua racionalidade limitada. Pousar no aeroporto LaGuardia ou no Teterboro seria a solução ótima para o piloto Sully, porém irrealista, uma vez que, com ambos os motores danificados, a aeronave não teria condições de chegar até eles. A primeira opção que *Sully* considerou subjetivamente satisfatória foi pousar no rio Hudson.

O filme apresentou a discrepância entre o trabalho real e o trabalho prescrito. O trabalho prescrito do piloto e copiloto não previa um incidente de avião ocasionado por uma colisão com pássaros. Jeff e Sully, ao longo do filme, também explicitaram algumas vezes sobre a ausência de treinamento e manuais que os instruissem sobre como agir, na situação de pane dos dois motores, em uma baixa altitude, com vários possíveis obstáculos. Esses fatos demonstram que o trabalho prescrito não consegue prever o que de fato ocorre na realidade do trabalho. Diante da limitação do trabalho prescrito, faz-se necessário o uso de outros saberes. Sully faz uso da sua intuição e da sua experiência, para tomar decisões e sanar o problema, no curto espaço de tempo, recorrendo aos seus saberes adquiridos.

Outra questão do trabalho prescrito refere-se à imposição das normas antecedentes. O indivíduo pode aceitá-las, confrontá-las, modificá-las, ignorá-las, etc. Diante disso, há discordância entre os valores de Sully e os valores impostos, expondo as dramáticas de *uso de si*. Sully faz *uso de si* decidindo confrontá-las e ignorá-las, ele toma as suas próprias decisões, baseadas em seus critérios, experiência e grau de conhecimento. Entretanto, ao utilizar a ótica do *Dispositivo Dinâmico Três Polos- DD3P* o diálogo entre os saberes constituídos e investidos, como proposto no terceiro polo, é fundamental para demonstrar que ambos os saberes são importantes ao processo da tomada de decisão. O indivíduo, ao utilizar

ambos os saberes, teve maiores chances de bons resultados.

A contribuição deste artigo está relacionada com o enriquecimento das pesquisas acadêmicas, ao unir o processo decisório e a ergologia. Ademais, ao analisar as tomadas de decisão à luz da ergologia, a partir de uma obra cinematográfica, pode colaborar para a diversificação de abordagens sobre o tema, além de contribuir, para a consolidação da metodologia de análise fílmica, nas pesquisas acadêmicas brasileiras.

Apesar das contribuições, o artigo possui como limitações a própria metodologia adotada, análise fílmica. O primeiro limite refere-se à subjetividade dos autores na análise, o que significa que diferentes estudiosos podem chegar a resultados diversos, dar mais ênfase em outros aspectos, divergindo dos resultados obtidos neste estudo. O segundo aspecto refere-se à limitação da compreensão. Mesmo o filme retratando fatos reais, trata-se de uma produção cinematográfica, criada e produzida, a partir da subjetividade de seres humanos, ou seja, fatos podem ser alterados e diversos aspectos irrealistas podem ser incluídos na obra, o que pode levar a interpretações limitadas ou/e equivocadas do pesquisador. Por fim, para melhorar o entendimento do leitor, ele deve ter conhecimento do filme, o que pode ser um obstáculo, se for de difícil acesso, não gratuito, disponibilizado em apenas uma linguagem, sem legenda ou a falta de algum outro recurso de acessibilidade.

Como explicitado, ao longo do referencial teórico, a própria ergologia possui suas limitações, como a complexidade de conciliação de múltiplas disciplinas, a dificuldade de compreender as atividades humanas, especialmente as atividades de trabalho, por distintos contextos e culturas, além dessas atividades serem dinâmicas e influenciadas por diversos aspectos. Ademais, apresenta dificuldade para romper com a barreira conceitual e propor transformações sociais concretas que visem melhorar as condições de trabalho dos seres humanos. Para sugestões futuras, espera-se desenvolver pesquisas que abordem em conjunto o processo decisório e os aspectos ergológicos em trabalhos de campo, utilizando diversas metodologias, em especial, qualitativas.

Apesar de apresentar visões críticas de autores, considerados relevantes, na temática do processo decisório, como Simon (1965) com a sua perspectiva da

racionalidade limitada; Tversky e Kahneman (1974) que defendem as decisões heurísticas; Clemen (1996) e Gladwell (2005), que consideram tão importante quanto as decisões racionais, as realizadas de forma intuitiva, rápida e feitas com criatividade, aspectos que contradizem a corrente tradicional do processo decisório, não se esgotam as possibilidades. Sugere-se desenvolver um estudo, para aprofundar sobre quais correntes e autores críticos há nesse campo, pois, mesmo autores que trazem aspectos críticos, ainda, são considerados funcionalistas, como Hebert Simon (Miller, Hickson & Wilson, 2014).

Destaca-se, ainda, que a base ergológica é apenas uma ótica entre várias outras que existem, usada para enxergar uma determinada realidade. Tendo em mente que ela possui caráter transitório, ou seja, a realidade é mutável e se diferencia diante os aspectos, como o espaço, o tempo, os envolvidos, os objetivos, a abordagem teórica, etc. Como em outras perspectivas, a ergologia procura promover um pensamento crítico, para gerar uma transformação social, por meio de múltiplos saberes. Assim, o artigo não tem a intenção de apontar qual dos saberes é mais relevante para o indivíduo e, sim, realizar uma reflexão para a importância de ambos os saberes, adquiridos e constituídos, no trabalho humano, inclusive no processo decisório.

Agradecimentos

Agradecemos pelo apoio à pesquisa as agências de fomento, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais- FAPEMIG e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Referências

Amaral, L. N., Silva, M. S., & Pereira, G. T. J. (2019). Gestão do conhecimento e o processo decisório nas organizações. *Revista Innovare*, 27, jan./jul. Recuperado de <http://cescage.com.br/revistas/index.php/Innovare/article/view/968>.

Araújo, P. M., Bianco, M. F., Valadão, K. T., & Anchieta, R. B. (2019). Estágio docente no curso de Administração: uma análise da atividade do discente-

professor. *Revista Principia Divulgação científica e tecnológica do IFPB*, (47), 24-36. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/read/a/ykfJqp7CL7vQhyFyHv9mFjN/>.

Buchanan, L., & O'Connell, A. (2006). *A Brief History of Decision Making*. Harvard Business Review, 84(1), 32-41.

Caravantes, G., Panno, C., & Kloeckner, M. (2005). *Administração: teorias e processo*. São Paulo: Pearson.

Clemen, R. T. (1996). *Making hard decisions*. (2. ed.). Pacific Grove: Duxbury.

Cunha, D. M. (2014). Ergologia e psicossociologia do trabalho: desconforto intelectual, interseções conceituais e trabalho em comum. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 17, 55-64. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/80632>.

Cunha, D. M. (2005). Saberes, qualificações e competências: qualidades humanas na atividade de trabalho. In: Reunião Anual da Anped (Vol. 28).

Denzin, N. K. (2004). Reading Film: Using films and videos as empirical social science material. In: Flick, U., Kardorff, E. V. & Steinke, I. *A companion to Qualitative Research*. California: Sage Publications.

Durrive, L., & Jacques, A. M. (2010). O formador ergológico ou “Ergoformador”: uma introdução à ergoformação. In: Schwartz, Y. & Durrive, L. (Org.). *Trabalho & Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, p. 295-300.

Durrive, L., & Schwartz, Y. (2008). Glossário da Ergologia. *Laboreal*, 4(1), 23-28. Recuperado de <https://journals.openedition.org/laboreal/11665>.

Ferreira, A. C., Machado, D. Q., Silva, J. S. da, & Silva, M. T. (2019). “Estrelas Além do Tempo”: uma Análise Fílmica da Práticas de Gestão da Diversidade nas Organizações. In: ENEO, X, 16-18 de maio de 2019, Fortaleza, Ceará. Anais... X ENEO, Fortaleza.

Flick, U. (2004). *Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.

Fonseca, R. K. A., de Assis, L. B., & de Pádua Ribeiro, L. M. (2020). Como posso ajudar? O servidor público entre o mercado e a política.: Análise fílmica da série New Amsterdam à luz de conceitos ergológicos. *Pensamento & Realidade*, 35(3), 110-128.

Recuperado de [file:///C:/Users/dd_ga/Downloads/Fonseca Assis Ribeiro 2020 -Como-possa-ajudar---O-servido 64399%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/dd_ga/Downloads/Fonseca Assis Ribeiro 2020 -Como-possa-ajudar---O-servido 64399%20(1).pdf).

Gladwell, M. (2005). *Blink: a decisão num piscar de olhos*. Rio de Janeiro: Rocco.

Gomes-Júnior, A. B., Lopes, F. T., & Guimarães, L. V. M. (2015). Diálogos sobre o trabalho humano: perspectivas clínicas de pesquisa e intervenção. *Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade- FAROL*. Belo Horizonte, 2(5), dez. Recuperado de <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/3208>.

Gontijo, A. C., & Maia, C. S. (2004). Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 11(4), 13-30, out./dez. Recuperado de http://150.162.8.240/PNAP_2013_2/Modulo_4/Organizacao_processos_tomada_decisao/material_didatico/textos/Tomada%20de%20decisao.pdf.

Hansson, S. (2005). *Decision Theory: A Brief Introduction*. Stockholm: Royal Institute of Technology.

Holz, E. B., & Bianco, M. F. (2014). Ergologia: uma abordagem possível para os estudos organizacionais sobre trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(Edição Especial), 494–494. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/cebape/a/vf6KV9HSD3y4bmQyY6hVSvN/?lang=pt&format=pdf>.

Howard, R. (2007). *The Foundations of Decision Analysis Revisited, in Advances in Decision Analysis: From Foundations to Applications*, Editors: Ward Edwards, Ralph F. Miles Jr., and Detlof Von Winterfeldt, Cambridge University Press.

Leite, N. R. P., Leite, F. P., Nishimura, A. T., da Silva, M. A. B., & dos Santos, E. G. (2021). Film analysis in management research: knowing why and how to use it. *Gestão & Regionalidade*, 37(112). Recuperado de <https://www.proquest.com/openview/e3d3814a452a8b3c9c6bfbbe5fce6b8b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2035835>.

Mencacci, N., & Schwartz, Y. (2015) Trajetórias e Usos de si. In: *Trabalho e Ergologia II*. Diálogos sobre a atividade Humana. Tradução de Marlene Machado Zica Vianna. Belo Horizonte. Fabrefactum, 17-53.

Miller, S. J., Hickson, D. J., & Wilson, D. C. (2014). A Tomada de Decisão nas Organizações. Trad. Claudio P. Mazzilli, Carlos Osmar Bertero. In: Clegg; S. R., Hardy, C., Nord, W. R., Caldas, M., Fachin, R., & Fischer, T. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*, 1ª ed., 4ª reimpr. São Paulo: Atlas, p. 282- 310.

Moritz, G. O., & Pereira, M. F. (2006). *Processo Decisório*. Florianópolis: SEAD/UFSC.

Motta, R. G., Mola, L., & Corá, M. A. (2019). A Festa Universitária como Prática Fomentadora de Valores na Organização: as Economizadas à Luz da Ergologia. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 8(2), 115-139, maio/agosto. Recuperado de <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/28789>.

Nascimento, C. F., & Warmling, C. M. (2020). Service-Learning in undergraduate dental education: Professional competence for clinical decision-making. *European Journal of Dental Education*, 1ª ed., 25, 191-198, set. Recuperado de <https://onlinelibrary-wiley.ez107.periodicos.capes.gov.br/doi/epdf/10.1111/eje.12590>.

Penafria, M. (2009). Análise de Filmes - conceitos e metodologia(s). In: VI Congresso SOPCOM, Lisboa, 2009. Anais eletrônicos... Lisboa, SOPCOM.

Porto, T. A., & Bianco, M. F. (2015). Produção científica sobre os “usos do corpo-si”: uma contribuição analítica com foco na ergologia. *Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade- FAROL*. Belo Horizonte, 2(5), dez. Recuperado de <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/3134>.

Procópio, M. L. (2017). A dimensão moral das decisões administrativas e os limites da racionalidade limitada. *Cad. EBAPE.BR*. Rio de Janeiro – RJ, 15(4), Artigo 3, Rio de Janeiro, out./dez. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/cebape/a/6cfRmxGGzbswdgRQsnmnpq/abstract/?lang=pt>.

Rizzi, J. A., Bianco, M. F., & Souza, E. M. (2020). [Renormalizações do trabalho e infidelidades do meio na indústria vidreira: uma análise ergológica](#). *Organização & Sociedade*, 27(95), 757-786, dez. Recuperado de <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/28777>.

Santos, D. M., & Clementino, V. D. R. (2022). O processo de tomada de decisão e o alcance de consenso no filme 12 Homens e uma Sentença e sua relação com o

contexto organizacional. *Revista de Administração da UNIMEP*, 19.

Schwartz, Y. (2000). A comunidade científica ampliada e o regime de produção de saberes. *Trabalho & Educação, Belo Horizonte*, 7, 38-46, jul./dez. Recuperado de <https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/9202>.

Schwartz, Y. (2004). Circulações, dramáticas, eficácias da atividade industriosa. *Trabalho, Educação e Saúde*, 2(1), 33-55. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/tes/a/YpjWbCXw8WbWmNMcNyhwPPg/abstract/?lang=pt>.

Schwartz, Y. (2011). Conceituando o trabalho, o visível e o invisível. *Trabalho, Educação e Saúde*, 9, 19-45. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/tes/a/HTF7DtBVhZfgVZXqhkPX4Mx/abstract/?lang=pt>.

Schwartz, Y., Duc, M., & Durrive, L. (2010). Trabalho e ergologia. In: Schwartz, Y., & Durrive, L. (Org.). *Trabalho & ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, 25-36.

Schwartz, Y. (2006). Entrevista: Yves Schwartz. *Trabalho, Educação e Saúde*, 4(2), 457-466. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/tes/a/gTzWfzJjmY6Pngp8gBBRgzK/?lang=pt>.

Schwartz, Y. (1998). Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Educação & Sociedade*, Campinas, 19(65), 101-140, dez. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/es/a/RtKWfZVbWckMT8H3QLZWqpp/abstract/?lang=pt>.

Schwartz, Y. (2009). Produzir saberes entre aderência e desaderência. *Educação Unisinos*, 13(3). Recuperado de <http://revistas.unisinos.br/index.php/educacao/article/view/4959>.

Schwartz, Y. (2010). Reflexão em torno de um exemplo de trabalho operário. In: Schwartz, Y., & Durrive, L. (Org.). *Trabalho & ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói:EdUFF, 37-46.

Simon, H. (1965). Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. In:_____. *A Psicologia das decisões Administrativas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1ª ed., cap. 5, 93-128.

Trinquet, P. (2010). Trabalho e educação: o método ergológico. *Revista HISTEDBR*

On-line, número especial, 93-113. Recuperado de <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8639753>.

Tsoukiàs, A. (2008). From Decision Theory to Decision Aiding Methodology. *European Journal of Operational Research*, 187, 138-161. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221707002949>.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124- 1131.

Valadão, K. T., & Bianco, M. F. (2021). Análise Ergológica da Trajetória de Vida de um Sindicalista. *Revista Eletrônica de Administração*. Porto Alegre, 27(2), 462-495, ago. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/read/a/ykfJqp7CL7vQhyFyHv9mFjN/>.

Vergara, S. C. (2005). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Walter, S. A., Gomes, L., Frega, J. R., Tontini, G., & da Silva, W. V. (2010). Educação tutorial: revitalizando ensino-aprendizagem e pesquisa em administração. *Revista de Administração FACES Journal*, 9(4), 87-104.