

A DECISÃO EM ORGANIZAÇÕES E A FILOSOFIA NIETZSCHIANA

DECISION IN ORGANIZATIONS AND NIETZSCHE'S PHILOSOPHY

Ricardo Lebbos Favoreto
Universidade Estadual do Paraná
ricardo.favoreto@hotmail.com

Submissão: 27/08/2016

Aprovação: 26/06/2017

RESUMO

A despeito da extensa pesquisa sobre decisão em organizações, seus fundamentos ainda suscitam reflexões. A complexidade que envolve o meio organizacional enseja que as teorias desenvolvidas estejam, constantemente, sobre bases pouco seguras. Nietzsche, conquanto não enfoque a organização, fornece subsídios valiosos para a compreensão da decisão humana. Objetiva-se, neste ensaio, pensar a decisão organizacional a partir de elementos da filosofia nietzschiana. Empregam-se, para tanto, as noções nietzschianas de tempo, do “torna-te quem tu és” e de poder de decisão para discutir a relação entre aprendizagem e *path dependence*, o conceito de razão coletiva e o binômio voluntarismo-determinismo. Nietzsche, crítico implacável de pressupostos tomados como certos, proporciona que se chegue a conclusões inabituais, que fazem repensar a forma como usualmente se concebe a tomada de decisão em organizações.

Palavras-chave: Nietzsche; Tomada de Decisão; Organizações.

ABSTRACT

Despite the considerable number of researches on decision in organizations, its foundations still raise reflections. The complexity that involves the organizational environment puts at risk the assertiveness of the theoretical foundations of developed theories. Although Nietzsche doesn't focus on organizations, his philosophy provides a valuable support for the understanding of human decision. In this essay, I consider the organizational decision through elements of Nietzsche's philosophy. I use the notion of time, "become who you are" and power of decision to discuss the association between learning and path dependence, the concept of collective reason and the voluntarism-determinism binomial. As a critic of assumptions that are taken for granted, Nietzsche enables uncommon conclusions that make us rethink the way we usually conceive decision making in organizations.

Key-words: Nietzsche; Decision Making; Organizations.

1 INTRODUÇÃO

Embora não em grande número, a filosofia nietzschiana tem rendido reflexões proveitosas à área da Administração. São exemplos: Worden (2009), Oakes e Smith (2013), no campo da ética de negócios; Moldoveanu (2012), no campo do empreendedorismo; Singer (1994), no campo da estratégia; Clegg (2002), no campo da sociologia organizacional; Sewell e Barker (2006), no trato da vigilância organizacional; Mainemelis (2001), no trato do tempo organizacional. Tais pesquisas, em alguma medida, apoiam-se em ideias nietzschianas.

O aparente baixo teor de sistematicidade da obra de Nietzsche imprime no leitor a sensação de liberdade para, até mesmo quando se trata de um único livro, ali encontrar suporte para os mais variados temas. É assim nas *Máximas e Interlúdios de Além do Bem e do Mal*, que cuida, entre outros temas, de amor, de orgulho e da maturidade, sem explicitar eventuais conexões existentes entre eles (NIETZSCHE, 2005). Ou, ainda, em *Zaratustra* (NIETZSCHE, 2011), texto no qual a narrativa literária conduz o leitor por ostensivas guinadas temáticas, que, a princípio, fazem intuir que o espaço ocupado pela dissertação de dado tema poderia, talvez, ceder lugar à de outro. A fluidez com que Nietzsche trata os temas confere ao pesquisador, assim, uma espécie de alforria para tomar emprestadas suas ideias para as mais diversas aplicações. A variedade de campos da administração em que sua filosofia aparece dá mostra da plasticidade do seu pensamento.

Pesquisa sumária realizada em alguns dos principais periódicos internacionais da área – *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Journal of Management*, *Strategic Management Journal* – revela achar-se, ainda subexplorado, o cruzamento entre a filosofia nietzschiana e a decisão em organizações. Interseções, ao que parece, mais disseminadas, como as decorrentes de aplicações wittgensteinianas à Administração – a exemplo de Leão e Mello (2009) e Oliveira e Bulgacov (2013) – ou habermasianas – a exemplo de Stablein e Nord (1985) e Vizeu e Matitz (2013) – dão indícios da potencial proficuidade que pode advir da confluência entre os campos da Administração e da Filosofia.

Na teoria organizacional, a tomada de decisão figura destacadamente. A oscilação de pressupostos sobre os quais se embasaram, ao longo do tempo, as compreensões acerca do processo decisório, ao invés de indicar uma correspondente fragilidade teórica, demonstra, na verdade, a relevância conferida à temática pelos pesquisadores organizacionais, que se têm dedicado criticamente à sua investigação. O Nobel de Economia de 1978, premiando “a pesquisa pioneira sobre o processo de tomada de decisões em organizações econômicas” (NOBEL PRIZE, 2017), desenvolvida pelo economista Herbert Alexander Simon, é mostra de tal distinção.

Tendo-se assentado, assim, historicamente, sobre bases volúveis, os fundamentos da tomada de decisão não podem ainda ser considerados seguros. A complexidade que envolve o meio organizacional, além de suscitar o questionamento de arquétipos tradicionais, motiva o desenvolvimento de modelagens variadas, voltadas à compreensão do processo decisório em relação a um, igualmente variado, rol de circunstâncias. São exemplos: Randolph-Seng e Norris (2011), na consideração da tomada de decisão em grupo; Muller, Pfarrer e Little (2014), na consideração de decisões sobre filantropia corporativa; e Hahn et al. (2014), na consideração de decisões sobre questões ambíguas que envolvem a sustentabilidade. Além disso, é comum acharem-se pesquisas alargadoras do núcleo temático, que se escoram em pontos variados, como poder (PFEFFER; SALANCIK, 1974), comunicação (PASCALE, 1978) e ética (ZHONG, 2011).

O objetivo deste artigo é pensar os fundamentos da tomada de decisão em organizações pela ótica da filosofia nietzschiana. Visa-se, com tal empreita, estender a compreensão que se tem do referido objeto. Perpassa-se, para tanto, pela constatação das variações de racionalidade

ocorridas ao longo do tempo no campo das teorias organizacionais, para, na sequência, proceder aos cruzamentos específicos, ordenados em três seções.

Oportuno ponderar que a extemporaneidade da filosofia nietzschiana coaduna-se com o estado volátil da consideração histórica dos fundamentos decisórios. Se a racionalidade administrativa tem, com o passar do tempo, oscilado até mesmo entre extremos, é inapropriado considerá-la una e, portanto – dado carecer de unicidade no que passou e não dar indícios de unicidade no que virá -, talvez se tenha aí também um elemento ao qual se deva dirigir-se como se estivesse minimamente desapegado do tempo. À Nietzsche, Reale e Antiseri (2007, p. 421) referem-se como “crítico impiedoso do passado e ‘inatural’ profeta do futuro”.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este ensaio foi conduzido sob idealização geral de caráter exploratório. A aproximação entre as áreas não se realiza, assim, amparada em modelos prévios – que, como revelado pela pesquisa bibliográfica realizada, se houver, não são significativos no campo da gestão, mas em intuições acerca de recortes que, potencialmente, podem resultar em ganhos teóricos relevantes. Resgataram-se, da obra de Nietzsche, ideias marcantes de sua filosofia e, entre os fundamentos da tomada de decisão, alguns dos seus aspectos principais. Tais recortes prescindiram, no entanto, de arranjo específico. As superposições foram realizadas heurísticamente. No Quadro 1 são apresentadas as ideias interseccionadas de ambos os campos.

Quadro 1 – Noções consideradas

Filosofia nietzschiana	Tomada de decisão
Tempo	Racionalidade organizacional
“Torna-te quem tu és”	Aprendizagem e <i>path dependence</i>
Visão de mundo	Razão coletiva
Poder de decisão	Voluntarismo e determinismo

Fonte: Elaborado pelo autor.

As obras utilizadas de Nietzsche foram selecionadas entre suas principais. Em graus distintos, faz-se uso de *Ecce Homo*, *Além do Bem e do Mal*, *O Nascimento da Tragédia, Humano, demasiado humano* e *Assim Falou Zaratustra*. A obra *Diálogos com Nietzsche*, do filósofo italiano Gianni Vattimo, afirmado conhecedor da obra nietzschiana, foi tomada como cursor para o desenvolvimento das ideias filosóficas, de modo que sua visão acaba por influenciar o entendimento dirigido às ideias de Nietzsche.

O texto é esquematizado para, primeiramente, apresentar as oscilações no paradigma da racionalidade, ocorridas ao longo da história da teoria organizacional. Com isso, visa-se demonstrar, em primeiro plano, que a razão fundante da decisão organizacional variou com o tempo em função da perspectiva endereçada ao fenômeno organizacional. Essa breve abertura apoia e justifica que se tomem os fundamentos da tomada de decisão como objetos ainda em aberto, cujo entendimento é suscetível a modificações. Na sequência, iniciam-se as seções de discussão, nas quais os cruzamentos específicos entre os fundamentos da tomada de decisão e as ideias da filosofia nietzschiana são explorados.

3 O PARADIGMA DA RACIONALIDADE: ELEMENTO E VARIANTE NAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS

É impraticável conceber a decisão em organizações prescindindo-se do conceito de racionalidade. Historicamente (e.g., HABERMAS, 1970, 1971; WEBER, 2015; BERGER; LUCKMANN, 1996), tem-se considerado a racionalidade como fundamento, estrutural ou contextual, da decisão. Quando ocorre em organizações, a decisão ampara-se, predominantemente, em um tipo de racionalidade denominado funcional (MANNHEIM, 1962). As variações ocorridas ao longo do tempo, em grande parte, tendem a, em alguma medida, caber na ideia de funcionalidade. Tipo oposto à racionalidade substantiva, que se atrela ao exercício da capacidade crítica, a racionalidade funcional descrita por Mannheim atrela-se ao arranjo de meios que concorrem para o cumprimento de uma finalidade. Note-se que, enquanto a racionalidade substantiva alicerça-se no uso alargado da razão, a funcional firma a razão como algo procedimental, próximo da ideia de técnica.

Nos estudos organizacionais, desde o princípio, é elementar a ideia de que o ator organizacional, e, coletivamente, a própria organização, busca amparar-se no que toma por lógico para controlar o ambiente, em suas dimensões interna e externa, no qual atua. As decisões incidem, assim: atomisticamente, sobre as operações laborais básicas, e, por consequência, sobre o trabalhador-máquina que as exercita (TAYLOR, 1967); sobre as condições em que o trabalho se exerce (especialmente no que tange à produtividade do trabalhador) (MAYO, 1933); sobre a posição setorial da organização (PORTER, 1980); sobre os recursos da firma (WERNERFELT, 1984); enfim, sobre esferas as mais variadas, que se expressam, de algum modo, como escopos, deliberados ou não, relevantes da ação administrativa.

Tal lógica exprime a racionalidade vigente em dada época. Assim, é inconcebível asseverar uma racionalidade administrativa una, embora, ainda que em contextos de sistemas econômicos e culturais distintos, não pareça desarrazoado considerar a existência de alguns princípios organizacionais gerais – como dão a entender apurações acerca de constituições organizacionais antigas, a exemplo das tratadas em Coulanges (2002). Reforça esse entendimento a ideia de que, tomando parte em organizações – não apenas empresariais, mas de diversas ordens, o indivíduo sempre se viu desafiado a gerir organizacionalmente, porque provavelmente nunca pôde prescindir por completo das sinergias comunitárias para alcançar seus objetivos, principalmente os mais complexos. As teorias organizacionais, assim, conquanto sejam demarcadas habitualmente a partir das teorias clássicas emergidas no início do século XX, não excluem o fenômeno organizacional que ocorrera até então.

A partir dessa época, após a qual se conta com os correspondentes registros teóricos, são nítidas as alterações pelas quais passaram os critérios de racionalidade. Considerem-se apenas as primeiras grandes abordagens, e já é possível perceber alterações substanciais.

Em Taylor, a ciência é o parâmetro da decisão. Em oposição às abordagens anteriores de gestão, Taylor pretende-se, antes de tudo, científico. Faz crer que se apoia em fatos provados, não em tradições (TAYLOR, 1967). Essa ideologia foi, e continua sendo, amplamente aceita entre os gestores. Em seu contexto, a decisão é um processo científico, baseado, tanto quanto possível, em registros empíricos cujas séries históricas fornecem previsibilidade em relação aos eventos futuros. Presume-se, assim, ser realizável um caminho correto, porque científico, pelo qual se possa conduzir cada decisão.

Na chamada Escola das Relações Humanas, da qual Elton Mayo é o mais notório representante, a premissa do *homo economicus* é contraditada. Critica-se contundentemente a economia clássica pela assunção, talvez precipitada, de que os motivos moventes do ser humano baseiam-se em raciocínios claros e na lógica, desconsiderando serem também largamente determinados pelos sentimentos e pela irracionalidade (MAYO, 1922). Adentram o campo organizacional teorias sociais pautadas na psicologia, um grande legado de Mayo para a *Harvard Business School*. Ao enfatizar o elemento humano da organização, altera-se o pêndulo

da racionalidade: os fundamentos da decisão passam do matemático-científico para o psicológico que, na época, se intencionava igualmente científico.

Virada a metade do século, a teoria dos sistemas impregna a decisão administrativa da análise sistêmica. Visando suplantar o reducionismo característico de ciências consagradas, a teoria vinha propor a prospecção dos relacionamentos não evidentes travados pelas partes do sistema (BERTALANFFY, 1968). O sistêmico confere um novo tom às teorias organizacionais, a ponto de se estabelecer como um marco, conforme se depreende da sistematização praticada em Lodi (1984). A razão passa a fundar-se no todo.

Teorias subsequentes, como a teoria da contingência, a ecologia populacional e a teoria institucional, cada qual a seu modo, abordaram a racionalidade organizacional, e, por consequência, os fundamentos decisórios, sob formas variadas. Enquanto na teoria da contingência, por exemplo, variáveis ambientais apresentam-se como medidas das decisões sobre as estruturas organizacionais (LAWRENCE; LORSCH, 1967), na teoria institucional, causas isomórficas predominam como componentes da racionalidade (DIMAGGIO; POWELL, 1983) e, na teoria de Simon, destacam-se as limitações inerentes à decisão, pretensamente racional, mas, na realidade, apenas limitadamente (SIMON, 1976).

No entanto, embora a racionalidade com base na qual se compreendia o fenômeno organizacional tenha-se alterado tantas vezes, talvez a principal guinada da concepção de racionalidade tenha-se dado com os estudos críticos de gestão (ALVESSON; WILLMOTT, 1992a). Os plurais *critters* atacaram a Ciência da gestão ao exporem sua não racionalidade, cuja via inversa era legitimada pela normalidade de imperativos historicamente inquestionáveis. Atrelando aos estudos organizacionais temas até então inusitados, como gênero, poder e desenvolvimento capitalista (CLEGG; DUNKERLEY, 1977), os *critters* ofertavam formas de compreender a organização que se destacavam das anteriores por sugerirem alterações profundas, não apenas em vieses, mas, antes, em pressupostos conceituais.

Os critérios de apreensão da decisão em organizações foram alargados. Os estudos críticos abriram caminho para se entender a tomada de decisão como fruto até mesmo da não razão. A bandeira da emancipação (ALVESSON; WILLMOTT, 1992b), que presume dissimuladas as relações de poder que orientam a organização em sociedade, já, por si, é capaz de denotar a prognose de irracionalidade na qual estão imersos agentes organizacionais que julgam decidir racionalmente. Os *critters* não se contentaram em ver no mesmo plano, sob novos ângulos: quiseram arrevesar o próprio ângulo de visão.

Teorias organizacionais têm, ao longo do tempo, ensejado, assim, modos bastante diversos de conceber a racionalidade na qual se funda a tomada de decisão. Não só a decisão se modifica em função da racionalidade, mas se modificam também, e, talvez, em nível intelectual, principalmente, os modos como se compreende a tomada de decisão. O que se assegura é que, distintamente do que se convencionou comunicar no meio corporativo, decisões não seguem parâmetros absolutos, apenas se coadunam com lógicas tidas por normais. Às vezes, nem isso.

4 AFLUÊNCIAS E INCONSONÂNCIAS

4.1 Relacionando a Tomada de Decisão ao Tempo Nietzscheano: uma Reflexão Mediada pelas Noções de Aprendizagem em Argyris e de *Path Dependence*

O tempo pode ser visto como fator estrutural que influencia o modo como decisões são tomadas (ALLEN, 2011). A percepção do tempo intervém sobre comportamentos decisórios em frentes variadas (GARMAISE, 2006; WITTMANN; PAULUS, 2009) e o tempo, em si, envolve, aprioristicamente, tudo o que ocorre. A decisão dá-se sempre em contexto temporal.

Na filosofia nietzschiana, o tempo é também elemento fundamental (SMALL, 2010). Perspectivista no geral (WELSHON, 2009), também em relação ao tempo, o filósofo dirige uma pluralidade de perspectivas.

Em excerto autobiográfico transcrito por Vattimo (2010), Nietzsche assume que, à medida que se amadurece, se esmorecem as amarras e, também, desaparecem as fortalezas protetoras – ambas, até certo momento, permissivas de que o indivíduo definisse, com clareza, as orientações de suas decisões. Não parece, entretanto, que a filosofia nietzschiana aponta para um amadurecimento natural, qual o transcorrer do tempo. Se o transcurso do tempo cosmológico afeta a todos indistintamente, o mesmo não se dá com o amadurecimento, que, embora não prescindia do correr do tempo, é, em larga medida, determinado pela intensidade de vivência de que cada indivíduo é capaz, ou a que se submete.

Embora o Tornar-se nietzschiano não possa ser concebido em sentido desenvolvimentista, parece certo que tende a coadunar-se com a proposta, também nietzschiana, de autossuperação, cujo propósito seria, segundo Kaufmann (1982), uma espécie de autodomínio. Aquilo que se denomina por *self-mastery* proporcionaria que nossa energia fosse canalizada para atividades afirmativas da vida (JONAS, 2009).

À medida que se amadurece, o mundo, seja concebido como repositório independente das perspectivas provisórias e particulares, seja como dependente da prática criadora humana, apresenta-se ao indivíduo, respectivamente, como fato ou como algo em potencial, como problema mais complexo. Isso porque as experiências vivenciadas, ao mesmo tempo em que propiciam um atuar mais livre, ensejam também que o indivíduo passe a considerar mais comprometimento à sua ação. Acompanha o amadurecimento, pois, a angústia, que é fruto das distâncias cada vez maiores com que as certezas se apresentam ao indivíduo.

Nesse ponto, tal interpretação da filosofia nietzschiana parece, de algum modo, tocar o modelo de ciclo duplo (*double-loop model*) de Argyris (1976), especialmente no que diz respeito ao papel da aprendizagem na tomada de decisão.

A aprendizagem é definida, em Argyris, como ação de detecção e correção de erros, e, o erro, como qualquer característica do conhecimento que torna ineficaz determinado ato. Detectar e corrigir erros gera aprendizagem, de tal forma que a ausência desses elementos inibe-a. Assume-se que quanto mais complexo é um problema mais provável torna-se que nele se apresentem ambiguidades e, conseqüentemente, que ocorram erros. Dessa forma, por conseguinte, tanto mais complexos os problemas, maior a necessidade de aprendizagem e mais difícil aprender eficazmente.

No modelo de ciclo simples, descrito também pelo autor (ARGYRIS, 1976), entende-se que o comportamento humano, em qualquer situação, representa a solução mais satisfatória que se julga consistente com valores e variáveis pelos quais o indivíduo se conduz, como atingir dado propósito tal como outros indivíduos o definem, vencer, superar sentimentos negativos e enfatizar a racionalidade. Já no modelo de ciclo duplo, as variáveis condutoras são outras: informação válida; escolha baseada em informação precisa e conhecimento; e comprometimento interno.

O tempo é questão que vem à tona quando se põe em pauta a variação de modelos e o papel da aprendizagem nesse movimento. A aprendizagem demanda que se conceba o transcurso do tempo como aspecto fundamental do amadurecimento. As variáveis que governam a decisão originada de ações decorrentes de um ciclo duplo de aprendizagem não dispensam o amadurecer que, como colocado, conquanto não se garanta pelo correr do tempo, dele não pode prescindir. É necessário que o indivíduo, como em Zaratustra (NIETZSCHE, 2011), percorra o caminho da montanha, entre o pico e o abismo, e forme, nesse movimento, como denomina Hartog (2011, p. 135), sua medida pessoal do tempo.

A maturação serviria, assim, como antídoto contra fatores que inibem a aprendizagem. Entre esses fatores, Argyris (1976) resgata, como exemplo, a dificuldade de se obterem bons

retornos quando os participantes se acham envolvidos em processos decisórios importantes. Inversamente, quando se trata de decisões menos relevantes e as posições dos participantes não são significativamente ameaçadas no processo, tende-se a conseguir retornos mais válidos.

Na mesma linha, os limites da aprendizagem não são, como se considera no modelo de ciclo simples, o desenho, os objetivos e as atividades organizacionais, mas podem visar mudanças em aspectos fundamentais da organização. Coloca-se, ainda, que, embora a consonância entre o tipo de aprendizagem que se pratica e as limitações à aprendizagem havidas na organização possa gerar estabilidade, porque conforma o indivíduo ao meio, também traz, como ônus, a inibição da aprendizagem em temas que podem ser fundamentais à organização. São, enfim, colocações nas quais parece restar evidente que a sofisticação do processo de aprendizagem prenuncia o anterior amadurecimento do indivíduo e dos agrupamentos no processo decisório. Diz-se amadurecimento não em sentido desenvolvimentista ou de progresso, e sim no sentido nietzschiano a que remete a ideia de superação, como o dançar e voar do Antes do Nascer do Sol (NIETZSCHE, 2011), em superação, respectivamente, do conflito e da gravidade (HARTOG, 2011).

Argyris (1976) identifica que, nos modelos de tomada de decisão discutidos, decisões complexas podem ser divididas e problemas subordinados, resolvidos de acordo com algum tipo de sequência funcional; tal abordagem seria, segundo o autor, especialmente apropriada quando se tomam decisões que não se pretende alterar, uma vez realizadas. Isso tornaria fundamental que decisões fossem acompanhadas ou, como coloca o autor, precedidas de um processo de aprendizagem.

Nesse ponto, razoável parece pensar conjuntamente a ideia de *path dependence*, noção elementar para se entenderem as escolhas estratégicas adotadas ao longo do tempo em nível organizacional.

Em concepção: a uma decisão presume-se que se segue um comprometimento futuro. Uma vez escolhido um curso de ação, torna-se crescente com o passar do tempo a dificuldade de reversão do curso adotado (SCHMIDT; SPINDLER, 2002; WEBSTER, 2008). Assim, decisões tomadas no presente são condicionadas por outras, tomadas no passado.

Adicionalmente, a ideia de *path-dependence* carrega anexa a de imprevisibilidade de ocorrências. Contingências intervenientes variadas, assim como ou mais que as condições passadas, influenciam o curso adotado pela organização (MARCIANO; KHALIL, 2012). Novos caminhos podem, desta maneira, emergir inesperadamente (DAVID, 2007). A despeito de o passado intervir nas possibilidades presentes, não as determina por completo: acontecimentos aleatórios também o fazem, de modo que não se pode considerá-las propriamente determinadas.

Um dos pontos mais relevantes da filosofia de Nietzsche, a ideia de eterno retorno, amparada sobre a noção de tempo desenvolvida pelo filósofo ao longo de sua obra, pode aqui ser aproximada da ideia de *path dependence*.

O tempo, em Nietzsche, não é histórico como, por costume, fora usualmente concebido. Sua filosofia aponta para um tempo circular (HARTOG, 2011), mítico. Não se acha no tempo nietzschiano um passado propriamente histórico, mas uma carga que, juntamente com o presente e as possibilidades futuras que se potencializam dessa indissolúvel coalizão, constitui tudo o mais. Em cada momento, ao decidir, o indivíduo tem diante de si um porvir; e tem também algo formado pelo que passou, por elementos presentes e pela relação entre o indivíduo e o que espera do que virá.

Em parte, pode-se considerar que o indivíduo acha-se, assim, em meio a um enredo no qual ações passadas, ainda que não por ele protagonizadas, orientam o curso futuro dos acontecimentos. O poder de decidir chega ao indivíduo por uma espécie de raiz remota (VATTIMO, 2010). O mundo, dessa forma, reproduz-se incessantemente: o que se toma como ponto de partida é produto do futuro reeditado a partir de um ponto de partida anterior, que,

outrora, o fora de outro. A ideia de eterno retorno enuncia a infinita recorrência de tudo, em um tempo infinito, de um modo semelhante.

Assim, a relação travada, não propriamente com o tempo, mas com o seu decurso, tende a ser, no indivíduo, essencialmente conflituosa. Medra nele, no percorrer da montanha (NIETZSCHE, 2011), uma tensão entre os caminhos de cima e de baixo (HARTOG, 2011). De alguma forma, todo indivíduo – não apenas o estereotipado Além-do-homem – é compelido a realizar tal percurso, ainda que sobre relevos amenos; isso porque a noção de circularidade contida na ideia de eterno retorno pode não se aplicar, como somos levados a crer em uma primeira leitura de Nietzsche, apenas à história, genericamente, mas, sob a perspectiva da formação do tempo como medida pessoal (HERTOG, 2011), também ao indivíduo. Nessa esteira, cada um submeter-se-ia ao seu particular eterno retorno, e os graus de superação de si próprio seriam tantos quantos fossem os indivíduos considerados.

De todo modo, resgatando a filosofia nietzschiana sob visão menos heterodoxa, vale registrar o entendimento de Vattimo (2010, p. 11), que, em referência à doutrina do Além-do-homem, coloca que ela implica evidentemente uma relação da vontade com o mundo que não pode reduzir-se ao simples reconhecimento da necessária ciclicidade de tudo o que acontece: a vontade é denominada explicitamente uma ‘criadora’”. Dessa forma, embora estejamos submetidos à inexorável repetitividade dos eventos passados, ou futuros, como se queira, é possível também que nos submetamos a vontades próprias de superação, pelas quais nos possamos tornar criadores do mundo. Contrabalançam-se aí os extremos voluntarismo e determinismo, polos inerentes a toda história de vida, individual ou coletiva, tema discutido adiante.

No sentido da ideia de eterno retorno está contida, assim, a inversão da concepção de tempo como “uma corrente irreversível de instantes ordenados em série” (VATTIMO, 2010, p. 12). Podem ser dois os principais fundamentos da afirmação: primeiro, e mais elementarmente, que a ordenação em série seria preterida pela ciclicidade e a irreversibilidade, mitigada pela repetição cíclica do porvir; depois, que a doutrina do Além-do-homem estabelece a possibilidade de quebra dessa corrente: qual se pode conceber a tomada de decisão sob um ponto de vista voluntarista. Em Nietzsche, a concepção de tempo assume uma dimensão distinta daquela que tradicionalmente se considerara até então, uma dimensão que só faz sentido quando o tempo é enquadrado não isoladamente, mas na sua relação com o indivíduo; aqui, com o indivíduo na organização.

4.2 Relacionando a Tomada de Decisão ao “Torna-te Quem Tu És” Nietzschiano: uma Reflexão Mediada pela Noção de Isomorfismo Institucional

Nietzsche, não raro, gera a sensação de radicalidade, expressão de uma filosofia que se expressa sob o rótulo da não hipocrisia, o que fica saliente na saga de Zarathustra (NIETZSCHE, 2011). O direcionamento ao Torna-te quem tu és, resgatado na biográfica *Ecce Homo* (NIETZSCHE, 1995), denota certa aversão à uniformização das individualidades, postura recorrente no pensamento nietzschiano, que talvez encontre na figura do Além-do-homem seu cume.

Uma das principais teorias organizacionais, a teoria institucional preocupa-se, em nível organizacional, com a homogeneidade das organizações: por que as organizações são parecidas é sua questão central. Ao invés de se apoiar na heterogeneidade, como o fazem outras teorias, a exemplo da notória noção estratégica de vantagem competitiva, o institucionalismo apega-se na via inversa, para explicar o comportamento organizacional a partir de suas similitudes.

A teoria institucional sustenta-se, fundamentalmente, no isomorfismo, processo por meio do qual um elemento da população é compelido a se assemelhar a outros elementos que estão sujeitos às mesmas condições ambientais (HAWLEY, 1968). No clássico artigo publicado

em 1983, Dimaggio e Powell (1983) elencam três tipos de isomorfismo, que viriam a figurar, com a consolidação da teoria, entre seus principais componentes: coercitivo, mimético e normativo. Segundo os autores, o isomorfismo coercitivo origina-se de influências políticas e da questão da legitimidade; o mimético, das respostas padronizadas dadas em face da incerteza; e o normativo, da profissionalização.

Pressões formais e informais de organizações, das quais a organização depende, e expectativas culturais da sociedade na qual a organização atua, impõem-lhe conduzir-se por determinados caminhos. Assim, por exemplo, uma norma governamental de controle de qualidade, dotando-se de cunho abstrato e geral, obriga as organizações que atuam no campo organizacional respectivo a agirem em conformidade com o preceito normativo instituído. Da mesma forma, fatores culturais, como os ligados à moral ou à religião prevalente, igualmente orientam as escolhas organizacionais, também, em alguma medida, impositivamente.

Há isomorfismos, distintamente, que não derivam da autoridade coercitiva, mas da incerteza que cada organização tem na lida com o ambiente. A incerteza suscita a imitação. Em outras palavras, para superar a fragilidade de compreensão do meio em que se acha, a organização toma outras organizações como modelo. Ocorrências como a rotatividade de funcionários, a contratação de consultorias e participações associativas viabilizam que as cópias ocorram. O próprio campo vai, aos poucos, se amoldando em acolhimento à massa de padrões constituída.

Em terceiro, prosseguem os autores, também a profissionalização gera isomorfismo. Pode haver mais diferença entre os tipos profissionais coexistentes em uma organização que entre profissionais pertencentes a uma mesma categoria, atuantes em organizações distintas. A educação formal e a legitimação em uma base cognitiva produzida por especialistas é um dos aspectos mais relevantes da profissionalização. Profissionais tornam-se profissionais após passarem por um treinamento formal, como uma graduação ou uma pós-graduação, que os permita atuar como tal. Outro aspecto a ser considerado é a instituição de redes de profissionais, cada vez mais expressivas atualmente, por meio das quais modelos são difundidos.

Em última (ou primeira) instância, pressões isomórficas, a despeito de afetarem as organizações em nível coletivo, fazem sentido porque regem o comportamento do indivíduo organizacional. A decisão administrativa individual, não apenas a estratégia organizacional, passa por tais pressões.

Nesse ponto, é cabível cotejar o modelo moderno de padronização com a atitude radical presente na filosofia nietzschiana em direção ao movimento. O Torna-te quem tu és está, e seria difícil conceber interpretação em sentido contrário, nada alinhado com a ideia de uma essência humana, e muito menos com a ideia de padronização. Como dito no *Ecce Homo*, que alguém se torne quem é presume que não o saiba de antemão (NIETZSCHE, 1995). A vivência, para tanto, tal qual a significação da vida, e poder-se-ia incluir aí a que se vive na ambiência organizacional, não deve afastar-se da experiência pessoal que faz o indivíduo da sua própria existência.

Os isomorfismos, embora não levem necessariamente ao ordinário, podem conduzir à superficialidade as organizações e os indivíduos por meio dos quais as organizações atuam. O apego excessivo a elementos correntes, não raro, rotulados, da realidade corporativa leva a um consumo de energia que, legitimado, adquire o tom de necessário, e, no *mainstream* do *business*, de fato o é. Entretanto, não conduz, logicamente, à liberdade, elemento, ao mesmo tempo, integrante da proposta da obra nietzschiana (GUAY, 2002) e das teorias críticas da gestão. Explicativos, assim, do comportamento do indivíduo no âmbito organizacional, sob proposta da ética nietzschiana, se é que se possa considerar a existência de uma tal proposta, os isomorfismos talvez incitassem no filósofo suas sátiras habituais.

Por irônico que possa parecer, a desídia em relação à busca do eu é, na filosofia nietzschiana (NIETZSCHE, 2000), característica de espíritos ativos, que, poderíamos

considerar, atentos às minúcias do meio, olvidam a autoconstrução necessária para se tornarem. A vida contemplativa é preterida, e relativamente desvalorizada, em detrimento da vida de ação. É aí que tendemos a nos fazer iguais. Se a contemplação pende a levar-nos à singularidade, a ação irrefletida é anúncio quase certo da uniformidade. A filosofia da ação em Nietzsche não é, dessa forma, uma filosofia da ação de todo desprendida: mesmo do ponto de vista moral, o filósofo condena algumas ações, enquanto considera louváveis outras (KEEPING, 2012).

A tragédia nietzschiana (NIETZSCHE, 2007) encontra, nesse terreno, espaço profícuo. Nietzsche, na busca inquietante por uma originalidade, menos de cunho absoluto que de cunho particular e, até mesmo pessoal, escapa à sistematização, talvez, convém especular, porque não se considerasse, ele próprio, representável por um sistema. O trágico, na sua filosofia, ultrapassa o campo artístico, para chegar ao doloroso esforço, contingencial, a que nos submetemos quando desejamos viver como nós mesmos. A transformação da fantasia em realidade operada por Wagner (WILLIAMS, 2010), projeto de que Nietzsche pretendeu tomar parte, impregnou a realidade do trágico artístico. Os isomorfismos institucionais se acham em polo diametralmente oposto. Sob tal perspectiva, poderiam ser concebidos como “movimentos parados”, decorrentes da não disposição de ir além; funcionam, em nível individual, como ricochetes lânguidos à tragicidade do viver.

Considerada a variável tempo, a doutrina do super-homem pode ser confrontável também com o institucionalismo. Da construção conceitual do tempo, Nietzsche trabalha outras reflexões a ela alinhadas, como a análise dos males da civilização (então) contemporânea. “A doença histórica é uma espécie de definhamento que se manifesta em uma civilização que, pelo excesso dos estudos e dos conhecimentos sobre o passado, perde toda a capacidade criativa” (VATTIMO, 2010, p. 13). Isso porque, como resgata adiante, “toda ação exige o esquecimento”. Desse modo, o passado sempre pesa sobre o futuro e, quando processado pela ciência (do que resultam repositórios de categorias que se pretendem claras, formatadas a partir da lógica), compromete-o ainda mais, esmaecendo a criatividade, que é um dos propósitos do Tornar-se nietzschiano (JONAS, 2009) e que talvez seja um dos elementos necessários para que se operem os rompimentos dos ciclos.

Para fazer história, é preciso ter “a capacidade de se elevar acima do processo” (VATTIMO, 2010, p. 14). A cura da denominada doença histórica encontra, portanto, na doutrina do Além-do-homem, um aliado. Assim, também o niilismo que, se por um lado, parece ser dela um causador, sendo Nietzsche o niilista completo, por outro lado, parece dela também resultar, sendo o niilismo total algo necessário para que se supere o niilismo.

Os isomorfismos são os processadores das similitudes. Simplista seria considerar que em contextos resultantes de movimentos isomórficos não aflore a criatividade. Contudo, essa criatividade tende a se dar muito mais em função de sincronias coletivas havidas na organização que do indivíduo como seu movedor idiossincrático. Em outros termos, se há um Além-do-homem, seria ele, nesse contexto, entidade coletiva, institucional, a organização, que, servindo-se de semelhanças individuais generalizadas, busca, ela, entidade fictícia (não alguém), romper as conjeturas pelas quais a confronta o tempo.

O produto mais evidente da institucionalização é a padronização comportamental. As instituições resultam de constâncias, que, uma vez emergidas as instituições, são por estas asseguradas, porque é dos arquétipos (que possibilitam as constâncias) que dependem suas subsistências como instituições. Resgatando uma ideia de Berger e Luckmann (1996), pode-se depreender que institucionalizar é sujeitar a controle social. Difícil é imaginar uma sociedade complexa dispensando-se o controle exercido pelas instituições. A integração entre suas partes especializadas condiciona-se à observância de padrões. A crítica que a filosofia nietzschiana permite-nos realizar não é, dessa forma, funcional, mesmo porque essa não parece ser uma preocupação inscrita no escopo da sua filosofia. A pergunta cabível talvez seja se, ao decidir no contexto organizacional, caminhamos em direção a Tornar-nos ou se vamos simplesmente

caminhando. Quando não se arrisca a elevar-se acima do processo, arrisca-se a confundir-se com o processo. No extremo, resultam disso indivíduos que se tornam estranhos a eles próprios.

4.3 A Tomada de Decisão para Além da Díade “Voluntarismo-Determinismo”

A ideia nietzschiana de eterno retorno é, como colocado, representação parcial de um determinismo, não histórico, mas totalizante, que lesa a linearidade cronológica à qual nos habituamos. A decisão presente não é, em Nietzsche, somente sucessora de decisões pretéritas, como levaria a pressupor uma visão teleológica do tempo, mas sim, tal como se fosse parte delas, componente de uma totalidade. É como se cada momento tivesse sua própria necessidade (HARTOG, 2011). O determinismo operado nas ciências sociais tem, em Nietzsche, sentido diverso. Não se trata de sequência histórica, como presume a ideia de *path dependence*; trata-se de um todo do qual, sem que se implementem condições de superação, não se pode escapar.

A ausência de um fim no tempo rechaça a inteligência de um ideal para o qual se caminha. Assim também no campo da gestão, no qual, aliás, se dá usualmente a entender que o novo é quase sempre, e continuamente, superior. Em Nietzsche, o conceito-mestre não é desenvolvimento, mas superação. O desenvolvimento não há, porque se carece da referência que nos orienta um ideal. A ação, não a esvaziada, mas a autoafirmativa, implica domínio de si (KAUFMANN, 1982), para, colocando-se além do tempo histórico e ao mesmo tempo contextualizando-se conforme as referências de que se dispõe, realizar as próprias possibilidades.

Portanto, se a proposta de um eterno retorno pode, num primeiro instante, levar-nos a concluir pela total ausência de sentido, dada a suposta ineficácia de nossas decisões, considerações mais verticais conduzem-nos por sentido oposto. Tomando parte no mundo, o indivíduo contribui para formar a carga mundana que afeta e afetará o que há de vir. A propósito, “esse é também um sentido possível dos discursos sobre a responsabilidade de cada decisão, na qual está implicado o destino de tudo” (VATTIMO, 2010, p. 72).

Voluntarismo e determinismo, nas teorias organizacionais, são, muitas vezes, voltados antes à organização que ao indivíduo que nela atua; isso porque a unidade analítica primária sobre a qual se desenvolve a pesquisa é a organização, não o indivíduo. Desenvolve-se a partir daí uma espécie de personificação da entidade corporativa. A própria classificação de Astley e Van de Ven (1983), uma das mais tradicionais do campo, adota, na construção dos polos do eixo vertical, a premissa de que as teorias organizacionais podem ser classificadas em relação ao modo como se aborda a organização (não o indivíduo), se em nível de populações e comunidades organizacionais ou de organizações individuais. Sabe-se, no entanto, que escolhas organizacionais são constituídas, elementarmente, por decisões grupais ou individuais que, em última instância, são sempre, se não protagonizadas, ao menos movidas por indivíduos.

Tais conceitos parecem não encontrar na filosofia nietzschiana sentido estritamente equivalente. Nas teorias organizacionais, atribui-se ao gestor um papel interativo, proativo ou, opostamente, um papel inativo, reativo (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983). Distintamente, em Nietzsche, a decisão, denotando escolha voluntária – ainda quando reconhecida como não originária a estrutura serial do tempo –, ocorre em relação com a totalidade do devir e do ser (VATTIMO, 2010). Determinismo e voluntarismo não são, pois, em Nietzsche, elementos propriamente opostos; ambos serviriam como atributos fundamentais de qualquer decisão pela qual se promova uma afirmação original do eu.

O indivíduo nietzschiano constitui-se, tal qual nos leva a entender a mensagem genérica de *Ecce Homo* (NIETZSCHE, 1995), na sua relação com o mundo e toma suas decisões não em completo livre arbítrio, tampouco em prescrição de uma relação causal contínua que tem, por ponto de partida, eventos ocorridos no passado. Em Nietzsche, passado e futuro comunicam-se de forma hermenêutica, de sorte que o que hoje há carrega tudo quanto foi e

também as possibilidades do que pode vir a ser. O indivíduo nietzschiano, uma vez livre, decide na sua própria história; é aí que realiza suas possibilidades.

De acordo com a filosofia nietzschiana, não se pode, ainda, considerar o alinhamento entre a decisão, que representa dada proposição, e a realidade como indício de voluntarismo, porque tal congruência denotaria a ideia de verdade. Para Nietzsche, coloca Vattimo (2010, p. 73), “não se pode falar de um mundo dado”. Por consequência, difícil falar-se também em uma correspondente verdade. Nem voluntarismo nem determinismo guardam, portanto, relação direta com a verdade. De certo modo, o conceito, tão caro à Filosofia, como também às Ciências Sociais, talvez seja até mesmo dispensável no que toca tal questão.

O que há, em Nietzsche, são mundos como posições sempre em movimento, de modo que agir voluntariamente em direção à verdade, ou seja, dela tentar aproxima-se, não implica buscar enxergar as coisas como elas estão, uma vez que “não ‘estão’ de jeito nenhum” (VATTIMO, 2010, p. 74). Posicionando-se para além da filosofia nietzschiana, prossegue o autor, a verdade nela guardaria relação com a origem, no abster-se o indivíduo de perder-se no interior da perspectiva histórica, identificando-a com a realidade.

A noção de Além-do-homem poderia ser cogitada como resposta nietzschiana à extremidade do determinismo, ou seja, a inércia total resultante da fusão do indivíduo com a corrente de águas velhas constituintes do entorno no qual se acha. O Além-do-homem implica, em contraposição ao constante fluir do que não é próprio, incisão de vontade sobre o mundo. É a incumbência que cabe ao indivíduo quando se vê desamparado da ideia de Deus (GILLESPIE, 2005). Nas teorias organizacionais, entender o agir estratégico como possibilidade decisória implica, correspondentemente, reconhecer a provisoriedade de um porvir não de todo predeterminado, passível de reorientações.

Tais guinadas não seriam, no entanto, meramente táticas, meios para se reagir a condições ambientais, como deixado transparecer na teoria da contingência (LAWRENCE; LORSCH, 1967), por exemplo. Denotariam viragens criativas, que superariam o aceite passivo da realidade, para nela agir ativamente. Essa seria a marca do voluntarismo argumentado em teorias orientadas pela visão da escolha estratégica. Nelas, estratégias particulares de organizações integrantes do conjunto populacional de organizações poderiam influenciar a estrutura do ambiente; criá-lo, de certo modo – vide, por exemplo, como, em Caves e Porter (1977), decisões estratégicas podem inibir o ingresso de novas organizações no setor.

Cabe considerar, no entanto, que, muito embora denotem tais guinadas o extremo do que se concebe por voluntarismo nas teorias organizacionais, podem não denotar o mesmo na concepção nietzschiana de criação.

A organização corporativa exercita sua criatividade, por meio de decisões dos seus membros, não para superar o mundo, mas para com ele lidar. As criações dão-se, pois, por constantes reorientações no mundo, não do mundo. Poder-se-ia ajuizar que não se acha presente aí um niilismo completo, que talvez, e, tal reflexão demandaria um aprofundar-se muito mais intenso, seja uma questão de grau. As teorias críticas organizacionais reforçam o entendimento de que, por mais voluntária que seja a ação organizacional, consequência de decisões tomadas na organização, vem sendo ela quase sempre subordinada a lógicas estruturais mais amplas, das quais não consegue escapar. A decisão desempenhada no âmbito organizacional parece, dessa forma, fazer sentido apenas de modo imediato, achando-se, se procurarmos um sentido mais inveterado (pelos quais muitas vezes são retoricamente fundamentadas), imbuídas de um completo niilismo.

Em suma, é possível, a partir da filosofia nietzschiana, conjecturar um ato decisório que se enquadre além do antagonismo estabelecido entre voluntarismo e determinismo. Se o mundo, em Nietzsche, não é dado, tampouco se pode dizer que é livremente edificado pelo indivíduo ou que caminha inevitavelmente em direção a um fim qualquer. Em Nietzsche, é como se a decisão amparasse o tempo, diferentemente, portanto, de como costumamos pensar: a decisão

ocorrendo *no* tempo. É como coloca Vattimo (2010, pp. 72-73): “Demolido a estrutura serial do tempo, ou ao menos sendo esta reconhecida como não originária, a decisão também não se coloca mais em relação com este ou aquele momento do tempo, mas com a totalidade do devir e do ser”. Nietzsche representa, nesse sentido, a superação de muitas das antinomias em termos das quais nos habituamos a pensar a gestão organizacional. No momento em que se reverte a supremacia do método sobre o mundo, defronta-se, inevitavelmente, com um estado de coisas muito menos claro, difícil de digerir. É quando se cogita considerar que um fenômeno pode ser, simultaneamente, voluntário e determinado; quando a polarização em torno da qual se constituem as qualidades já não faz, no enfrentamento dos fatos, tanto sentido mais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reflexões desenvolvidas neste ensaio são marcadas por incursões filosóficas sobre a área da gestão. Trazem-se à tona, nestas considerações, alguns dos raciocínios praticados, visando-se preludear algumas primeiras impressões. Mas, antes, cabe questionar: por que aproximar a filosofia nietzschiana da gestão? E por que, na área da gestão, estendê-la à teoria da decisão?

Perspectivista, Nietzsche instiga-nos a destinar à organização, não um olhar específico, mas olhares variados, pelos quais seja possível, se não captar a totalidade organizacional, ao menos aprofundar a compreensão dos fenômenos que nela ocorrem. A decisão, propulsora do curso organizacional, é dos elementos seus mais relevantes. Decisões organizacionais são o correspondente coletivo de decisões tomadas por membros organizacionais. Em nível individual, representam, pois, manifestações de vida pelas quais o indivíduo se conduz: é nesse ponto que se acha a justificativa da inserção da filosofia nietzschiana.

Para gerar a objetivada aproximação, selecionaram-se de ambos os campos algumas de suas ideias mais relevantes. Tais escolhas ocorreram por uma dinâmica heurística, realizada no curso das próprias reflexões. Assim, não se tratou propriamente de pensar a tomada de decisão sob uma perspectiva nietzschiana previamente estipulada, mas, elementarmente, de aproximar ideias a ambos os campos relacionadas e pensá-las em conjunto, orientando-se pelas potenciais contribuições que tal movimento poderia oferecer.

Algumas ponderações chamam particular atenção, entre as quais as sumariamente relacionadas a seguir.

Primeiramente, o tempo nietzschiano, mais que o conceito tradicional de tempo, possibilita um entendimento mais assertivo acerca da aprendizagem organizacional, especialmente aquela que se dá em alto nível. Na percepção individual, o decurso do tempo representa a perda de certezas e, na mesma via, e, a isso condicionado, a emersão de potencialidades, a viabilidade de que novas (e próprias) possibilidades se efetivem. A aprendizagem, favorecida pela estrutura organizacional na qual ocorre, parece guardar um pouco disso. Obviamente, tais possibilidades não se originam do nada, e, assim sendo, embora novas, carregam em si raízes escoradas em eventos passados. Nesse ponto, vale pensar conjuntamente a ideia de *path dependence*.

A dependência de caminho encontra em Nietzsche um sentido particular, possivelmente esclarecedor. A pesquisa referente parece, entre passado e futuro, priorizar aquele. É no passado que se encontram as fontes de comprometimento que lançam suas amarras sobre as possibilidades futuras. Na filosofia nietzschiana, por outro lado, passado e futuro não se desequilibram num nivelamento distintivo. O que ocorreu e o que pode vir a ocorrer comunicam-se de modo hermenêutico, por um constante movimento talvez de repetição ou, ainda, de superação. A não incoerência da expectativa de novas significações constitui na

filosofia nietzschiana o sempre latente ensejo de quebra da corrente cíclica na qual nos vemos imersos.

Tal ciclicidade encontra na padronização comportamental um reforço. Pautando-se num tipo de razão coletiva, indivíduos e organizações reproduzem práticas ocorridas em meio a sistemas estruturalmente fechados, assim como deles também mantenedoras. O institucionalismo é a vertente sociológica do determinismo que atinge a decisão individual; é também o vetor contrário à busca do indivíduo no intuito de tornar-se o que é. Não denota o ser, no entanto, qualquer essência. É movimento, não estatelamento. É ação proveniente de contemplação, a fim de que se consiga, efetivamente, autoconstituir-se.

A díade voluntarismo-determinismo encerra nosso projeto de reflexão. Presente de modo subjacente em quase todo o curso das reflexões tecidas, a questão mostra-se como de elevada relevância no trato da intersecção entre os campos, relevo que, evidentemente, se salienta quando se ocupa de elementos da decisão. A despeito de ser a díade abordada em níveis distintos em cada campo, organizacional na gestão e individual na filosofia, encontra-se em Nietzsche fôlego para aprofundar os raciocínios nela fundados.

Na filosofia nietzschiana, é questão que se acha ligada intimamente ao seu modo de conceber o tempo, particularmente à ideia de eterno retorno. Se, num primeiro momento, sua filosofia pode parecer apontar para uma completa ausência de sentido de nossas decisões, visto que, seja qual for, estaremos sempre imersos em recorrências do mesmo, uma análise mais aprofundada orienta-nos para o caminho oposto (que em Nietzsche não é tão oposto como tradicionalmente se admite), ou seja, para a perspectiva de ruptura do que vem sendo. No campo organizacional, não se trata propriamente da negação da decisão desamarrada, soberana, mas da não negação da oportunidade de engendramento do novo.

Esse novo, que é sempre uma possibilidade, é outorgado em Nietzsche, no entanto, não como resultante de uma prescrição ordenada de Deveres ser, mas como produto dos contrassensos da vida. É no reconhecimento desses contrassensos que se inicia o engendramento do novo. Os paradoxos nietzschianos tendem, em um primeiro momento, a mitigar a possibilidade de reconhecimento da sua filosofia como aparato conveniente, pertinente ou, caso assim se queira, como proveitoso para pensar os fenômenos da gestão. Aquilo que se enxerga, todavia, como disparate não é outra coisa senão a expressão da forma nietzschiana de ver o mundo. É a filosofia refletindo a vida do filósofo. Trata-se de uma forma manifestamente distinta da visão gerida de mundo. Julgá-la pelas lentes da gestão pouco ou nada acrescenta, portanto, ao florescimento de potenciais contribuições que ela pode ensinar. É o que se dá com a teoria da decisão. A relevância da filosofia nietzschiana para refletir sobre a decisão em organizações depende que se considere a possibilidade de desarraigamento do indivíduo do contexto estritamente funcionalista que pode representar a organização. Por esse motivo, constitui sempre empreita ousada.

Os três pontos discutidos neste ensaio e resgatados nesta seção final emergem nessa textura. As ideias nietzschianas de tempo, do Tornar-se e da forma como se concebe na vida o elemento volitivo contribuem para estender a teoria da decisão, não propriamente apontando caminhos para o aprimoramento da decisão em organizações, mas acrescentando à própria teoria perspectivas outras que não as usualmente consideradas. O conceito de *path dependence*, por exemplo, não é, dessa forma, burilado pela ideia nietzschiana de tempo, uma vez que, na sua estrutura, está contida uma noção de tempo linear e histórica. O caráter circular e mítico do tempo nietzschiano indica, no entanto, alternativamente, que a decisão em organizações não é produto serial de uma sequência prévia apenas, mas, de certo modo, fenômeno que se constitui junto com o tempo, instantaneamente. Em outras palavras, a filosofia nietzschiana coloca-nos a pensar na possibilidade de novos conceitos para apreender o fenômeno decisório, que, a despeito de ainda não delineados, instigam-nos enquanto perspectiva já.

Do mesmo modo, o Tornar-se nietzschiano pode predispor, por exemplo, uma invocação para a autorrealização do indivíduo na organização. Note-se que, assim como se dá com o conceito de *path dependence*, também aqui a filosofia nietzschiana não é empregada em sentido vertical, ou seja, não se opera como facilitador da autorrealização assim como compreendida nos termos correntes. O sentido que se opera é diverso: sua filosofia faz surgir novos planos que, transversalmente, designam modos outros de se ponderar como, na tomada de decisão, o indivíduo pode realizar-se por si, no seu movimento de superação – no seu movimento, não no de engrenagem de uma instituição.

Para finalizar o rol exemplificativo, poderíamos mencionar, ainda na mesma linha, a oportunidade que a partir da filosofia nietzschiana revela-se para pensar a díade voluntarismo-determinismo na decisão em organizações. Uma vez mais, inserir nesse enquadramento a filosofia nietzschiana não implica iluminar o caminho da decifração em direção a uma ou outra resposta. Ao contrário, importa acrescer à questão possibilidades outras que podem, no extremo, até mesmo conduzir à irrelevância da questão. É o que se infere quando, acatada a quiçá intolerável noção de eterno retorno, conjectura-se que as decisões, mesmo quando envoltas no estruturado contexto organizacional, constituem-se ao mesmo tempo como ponto do eterno e como, nas palavras de Vattimo (2010, p. 68), “absoluto”, uma vez que, “em um mundo em que não existe história como devir historicista, a decisão é realmente um absoluto”.

Salientam-se, entre as limitações deste estudo, as dificuldades decorrentes da relativa imprecisão nas delimitações operacionais tanto de conceitos nietzschianos quanto de elementos da teoria da decisão. O sobrevoo realizado fornece, antes, ideias gerais das potencialidades da aproximação proposta, do que uma série ordenada de relações metodicamente elaboradas. A generalidade acha-se presente, assim, nas incisuras realizadas por meio dos termos de pesquisa e também no recorte prévio em função dos quais foram eles preferidos.

Em pesquisas futuras, sugere-se que as ponderações realizadas sejam estreitadas para que as reflexões ganhem em verticalidade. Veem-se como potencialmente proveitosos, por exemplo, trabalhos que se dediquem integralmente à relação entre as ideias de eterno retorno e *path dependence* ou, ainda, a termos ainda mais particulares pertencentes às ideias, como a não cronologia e o comprometimento temporal gerado pelas decisões estratégicas. Além disso, sugere-se a ampliação tanto das ideias nietzschianas consideradas quanto dos termos de gestão. Não seria qualquer disparate, por exemplo, afinar os caminhos de Zarathustra com o fenômeno do empreendedorismo.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, D. Information behavior and decision making in time-constrained practice: a dual-processing perspective. *Journal of the American Society for Information Science & Technology*, v. 62, n. 11, p. 2165-2181, 2011.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 2, p. 245-273, 1983.
- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. *Critical management studies*. London: Sage, 1992a.
- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review*, v. 17, n. 3, p. 432-464, 1992b.
- ARGYRIS, C. Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, n. 3, p. 363-375, 1976.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes, 1996.
- BERTALANFFY, L. V. *General system theory: foundations, development and applications*. New York: George Braziller, 1968.
- CAVES, R. E.; PORTER, M. E. From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, v. 91, n. 2, p. 241-262, 1977.
- CLEGG, S. R. "Lives in the balance": a comment on Hinings and Greenwood's "disconnects and consequences in organization theory?" *Administrative Science Quarterly*, v. 47, n. 3, p. 428-441, 2002.
- CLEGG, S. R.; DUNKERLEY, D. *Critical issues in organizations*. London: Roudedge, 1977.
- COULANGES, F. *A cidade antiga*. São Paulo: Martin Claret, 2002.
- DAVID, P. A. Path dependence: a foundational concept for historical social science, *Cliometrica*, v. 1, n. 2, p. 91-114, 2007.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- GARMAISE, E. Long-run planning, short-term decisions: taking the measure of the investor's evaluation period. *Journal of Financial Planning*, v. 19, n. 7, p. 68-75, 2006.
- GILLESPIE, M. A. "Slouching toward Bethlehem to be born": on the nature and meaning of Nietzsche's Superman. *Journal of Nietzsche Studies*, v. 30, p. 49-69, 2005.
- GUAY, R. Nietzsche on freedom. *European Journal of Philosophy*, v. 10, n. 3, p. 302-327, 2002.

HABERMAS, J. *Toward a rational society*. London: Heinemann, 1970.

_____. *Knowledge and human interests*. London: Heinemann, 1971.

HAHN, T. et al. Cognitive frames in corporate sustainability: managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *Academy of Management Review*, v. 39, n. 4, p. 463-487, 2014.

HARTOG, W. Time and becoming in Nietzsche's thought. *Journal of Nietzsche Studies*, v. 42, p. 134-137, 2011.

HAWLEY, A. Human ecology. In: SILLS, D. L. (Ed.). *International Encyclopedia of Social Sciences*. New York: Macmillan, 1968. p. 328-337.

JONAS, M. E. A. (R)evaluation of Nietzsche's anti-democratic pedagogy: the overman, perspectivism, and self-overcoming. *Studies in Philosophy & Education*, v. 28, n. 2, p. 153-169, 2009.

KAUFMANN, W. *Nietzsche: philosopher, psychologist, antichrist*. Princeton: Princeton University Press, 1982.

KEEPING, J. The thousand goals and the one goal: morality and will to power in Nietzsche's Zarathustra. *European Journal of Philosophy*, v. 20, p. e73-e85, 2012.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, v. 12, n. 1, p. 1-47, 1967.

LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Atividades marcárias na vida cotidiana dos consumidores: descoberta de uma nova forma de se pensar as marcas? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 13, n. 1, p. 92-116, 2009.

LODI, J. B. *História da administração*. São Paulo: Pioneira, 1984.

MAINEMELIS, C. When the muse takes it all: a model for the experience of timelessness in organizations. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 4, p. 548-565, 2001.

MANNHEIM, K. *O homem e a sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar, 1962.

MARCIANO, A.; KHALIL, E. L. Optimization, path dependence and the law: can judges promote efficiency? *International Review of Law and Economics*, v. 32, n. 1, p. 72-82, 2012.

MAYO, E. Industrial peace and psychological research. I. *Industrial Australian and Mining Standard*, v. 67, p. 16, 1922.

_____. *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan, 1933.

MOLDOVEANU, M. Necessary illusions and dangerous delusions: how a high-tech entrepreneur learned to learn from Nietzsche and Tversky. *Rotman Management*, Fall, p. 44-49, 2012.

MULLER, A. R.; PFARRER, M. D.; LITTLE, L. M. A theory of collective empathy in corporate philanthropy decisions. *Academy of Management Review*, v. 39, n. 1, p. 1-21, 2014.

NIETZSCHE, F. *Ecce homo: como alguém se torna o que é*. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

_____. *Humano, demasiado humano: um livro para espíritos livres*. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

_____. *Além do bem e do mal: prelúdio a uma filosofia do futuro*. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

_____. *O nascimento da tragédia*. Tradução de Jacó Guinsburg. São Paulo: Companhia de Bolso, 2007.

_____. *Assim falou Zaratustra: um livro para todos e para ninguém*. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

NOBEL PRIZE. The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 1978. Disponível em: <http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1978/>. Acesso em: 27 mai. 2017.

OAKES, M. G.; SMITH, J. M. Good and evil in contemporary business practice. *Southern Journal of Business & Ethics*, v. 5, p. 123-134, 2013.

OLIVEIRA, S. A.; BULGACOV, Y. L. M. Wittgenstein e a administração: potencialidades da pragmática da linguagem aos estudos organizacionais e à estratégia. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 17, n. 5, p. 556-573, 2013.

PASCALE, R. T. Communication and decision making across cultures: Japanese and American comparisons. *Administrative Science Quarterly*, v. 23, n. 1, p. 91-110, 1978.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. Organizational decision making as a political process: the case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, v. 19, n. 2, p. 135-151, 1974.

PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980.

RANDOLPH-SENG, B.; NORRIS, J. I. Cross-understanding in groups: how to “cross over” without “dying”. *Academy of Management Review*, v. 36, n. 2, p. 420-422, 2011.

REALE, G.; ANTISERI, D. *História da Filosofia: do Romantismo até nossos dias*. 8 ed. São Paulo: Paulus, 2007. v. 3.

SCHMIDT, R. H.; SPINDLER, G. Path dependence, corporate governance and complementarity. *International Finance*, v. 5, n. 3, p. 311-333, 2002.

SEWELL, G.; BARKER, J. R. Coercion versus care: using irony to make sense of organizational surveillance. *Academy of Management Review*, v. 31, n. 4, p. 934-961, 2006.

- SIMON, H. A. *Administrative behavior*. New York: Free Press, 1976.
- SINGER, A. E. Strategy as moral philosophy. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 3, p. 191-213, 1994.
- SMALL, R. *Time and becoming in Nietzsche's thought*. London: Continuum, 2010.
- STABLEIN, R.; NORD, W. Practical and emancipatory interests in organizational symbolism: a review and evaluation. *Journal of Management*, v. 11, n. 2, p. 13-28, 1985.
- TAYLOR, F. W. *The principles of scientific management*. New York: Norton, 1967.
- VATTIMO, G. *Diálogo com Nietzsche: ensaios 1961-2000*. Tradução de Silvana Cobucci Leite. São Paulo: Martins Fontes, 2010.
- VIZEU, F.; MATITZ, Q. R. S. Organizational sacralization and discursive use of corporate mission statements. *Brazilian Administration Review*, v. 10, n. 2, p. 176-194, 2013.
- WEBER, M. *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. 4 ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2015.
- WEBSTER, M. Incorporating path dependency into decision-analytic methods: an application to global climate-change policy. *Decision Analysis*, v. 5, n. 2, p. 60-75, 2008.
- WELSHON, R. Saying yes to reality: skepticism, antirealism, and perspectivism in Nietzsche's epistemology. *Journal of Nietzsche Studies*, v. 37, p. 23-43, 2009.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- WILLIAMS, S. N. Behind Nietzsche's anti-christianity: Wagner, tragedy and the greeks. *European Journal of Theology*, v. 19, n. 2, p. 110-118, 2010.
- WITTMANN, M.; PAULUS, M. P. Intertemporal choice: neuronal and psychological determinants of economic decisions. *Journal of Neuroscience, Psychology, & Economics*, v. 2, n. 2, p. 71-74, 2009.
- WORDEN, S. A genealogy of business ethics: a Nietzschean perspective. *Journal of Business Ethics*, v. 84, n. 3, p. 427-456, 2009.
- ZHONG, C. The ethical dangers of deliberative decision making. *Administrative Science Quarterly*, v. 56, n. 1, p. 1-25, 2011.