

## Em torno da mesa: o processo decisório no filme Homens e Deuses

Amanda Wanderley de Azevedo RLibeiro<sup>1</sup>

### Resumo

A decisão é um dos elementos-chave das estratégias nas organizações. Até à escolha final, inúmeras são etapas e variáveis a serem consideradas, leituras de cenários, mudanças de opinião, influência de forças internas e externas, vivências pessoais e coletivas, e informações compartilhadas. O processo, com resultados marcantes no contexto organizacional, poder ser observado também no filme francês Homens e Deuses (2010), que retrata a história real de monges católicos, em missão na Argélia muçulmana, durante conflito político-religioso, e a difícil decisão de ficar e correr os riscos da violência ou partir e garantir a sobrevivência. O presente artigo tem o objetivo de analisar o processo decisório no filme Homens e Deuses e estabelecer suas relações com o das organizações, a partir de uma visão sistêmica. A realidade e as formas de cada ator interpretá-las foram observadas nas escolhas, em um processo que pressupõe não só a racionalidade, mas o comportamento, relações de poder, a cultura e o simbólico. As escolhas, assim, devem ser coerentes e gerar coesão com o propósito organizacional, com riscos e consequências inerentes ao processo decisório.

**Palavras-chave:** Decisão. Estratégia. Comunicação. Comunicação organizacional. Poder simbólico. Complexidade.

---

<sup>1</sup> Mestre em Comunicação pela Universidade Católica de Brasília – UCB. E-mail: amandribeiro@gmail.com.

## *Around the table: the decision-making process in the movie Men and Gods*

### **Abstract**

The decision is one of the key elements of strategy in the organizations. To the final choice, it is important to consider numerous steps and variables, readings scenarios, changes of view, influence of internal and external forces, personal and collective experiences and shared information. The process, with remarkable results in the organizational context, can be also observed in the French film *Men and Gods* (2010), which depicts the true story of Catholic monks in mission at Muslim Algeria, with political and religious conflict, and the difficult decision to stay and run the risk of violence or breaking and ensure survival. This article aims to analyze the decision-making process in the film *Men and Gods* and establish its relations with organizations from a systemic view. The reality and the ways of each actor interpreting them were observed in the choices, in a process that involves not only rationality, but the behavior, power relations, culture and the symbolic. The choices should be consistent and create cohesion with organizational purpose, with risks and consequences inherent in the decision-making process.

**Keywords:** Decision. Strategy. Communication. *Organizational communication*. Symbolic power. Complexity.

## **Resumen**

La decisión es uno de los elementos clave de las estrategias en las organizaciones. Para la elección final, son numerosos pasos y variables a considerar, lecturas escenarios, la vista cambia, la influencia de las fuerzas internas y externas, experiencias personales y colectivas, y la información compartida. El proceso, con resultados notables en el contexto de la organización, también se puede observar en la película Hombres e Dioses (2010), que representa la verdadera historia de monjes católicos en la misión en la Argelia musulmana, con el conflicto político y religioso, y la difícil decisión de quedarse y correr el riesgo de violencia o asegurar la supervivencia. Este artículo tiene como objetivo analizar el proceso de toma de decisiones en la película Hombres e Dioses y establecer sus relaciones con las organizaciones desde un punto de vista sistémico. La realidad y las formas de cada actor interpretarlos se observaron en las elecciones, en un proceso que implica no sólo la racionalidad, pero el comportamiento, las relaciones de poder, la cultura y lo simbólico. Las opciones de este modo deben ser coherentes y crear cohesión con el propósito de la organización, con los riesgos inherentes y las consecuencias de los procesos de toma de decisiones.

**Palabras-clave:** Decisión. Estrategia. Comunicación. Comunicación organizacional. Poder simbólico. Complejidad.

# 1. Introdução

Monges católicos convivendo em uma comunidade muçulmana, em conflito político-religioso, e uma decisão tomar: ficar, e levar adiante o compromisso missionário, ou ir embora, sem colocar a vida em risco. O dilema retratado no filme *Homens e Deuses* (França, 2010), inspirado na história real dos religiosos na região de Tibhurine, na Argélia, em 1996, é semelhante a aquele vivenciado nas organizações, que lidam diariamente com as escolhas e suas consequências em contextos complexos, competitivos e dinâmicos.

O processo decisório, na ficção e na vida real, se insere como etapa da comunicação estratégica que, como nos lembra Pérez (2012), envolve “alcançar metas, escutas dos sujeitos, avaliação das diversas alternativas que conduzem ao futuro desejado, e a vivência da escolha.” A comunicação permeia cada passo que leva à decisão, está presente nas relações entre os sujeitos e o meio, e vice-versa, nas informações que emergem da realidade, na busca pelo equilíbrio, nos ajustes e adaptações às diferenças, e nas conexões que gestores e protagonistas do filme fazem ao pensar as ações com foco no futuro, sem perder de vista os registros e aprendizado do passado e do presente.

Este artigo tem por objetivo analisar o processo decisório no filme *Homens e Deuses* e estabelecer suas relações com o que acontece no contexto organizacional, a partir de uma visão sistêmica.

A escolha do filme se deu pela afinidade da autora com o ambiente decisório e as possibilidades que o audiovisual oferece de leitura da realidade, com cuidados metodológicos inerentes ao objeto de pesquisa, como orienta Loizos (2003): “Exame sistemático do de pesquisa, criação de um sistema de anotações em que fique claro por que certas ações e sequências de ações devam ser categorizadas de um modo específico; e, finalmente, o processo analítico da informação colhida”.

Os resultados da análise suscitaram temas para novas pesquisas sobre comunicação estratégica e tomada de decisão como o papel do simbólico, a influência do líder, realidade auto-organizativa, dentre outros.

## 2. O CONTEXTO – “Deus preparou a Terra como um berço” (trecho de cântico dos monges)



Em *Homens e Deuses*, monges católicos franceses se inserem em comunidade muçulmana na Argélia, fragilizada pela dominação da França e o surgimento de grupos islâmicos armados, e passam a conviver com a população e cultura locais. A imagem do Irmão Christian de Chergé, líder do grupo de oito religiosos, em meio aos habitantes da cidade de Tibhurine, demonstra o interesse em conhecer e se relacionar com os nativos e a diversidade da região.

Nesse sentido, o religioso empenha-se no estudo do alcorão, da língua árabe e estabelece, assim como os demais monges, momentos de en-

contro com outras lideranças religiosas. É a busca pelo equilíbrio e a adaptação, a partir das diferenças e afinidades, em um processo sistêmico e autopoietico, como destaca Vasconcellos (2010, p.141), que insere o homem, antes mero observador dos fenômenos, como parte integrante dos acontecimentos, e capaz de rever seus paradigmas e a lidar com a instabilidade, as mudanças e “as múltiplas verdades, de diferentes narrativas.”

Nova realidade, então, emerge das experiências compartilhadas e estabelece-se uma relação de confiança, imprescindível para dar sentido e significado à vida em comunidade. Os meios e seus atores, a partir da visão sistêmica, se influenciam mutuamente, sem perderem a identidade e a autonomia. Conhecer esses processos torna-se funda-

mental para a tomada de decisão em ambientes complexos e dinâmicos, marcados pela imprevisibilidade e interações entre subjetividade, poder, comportamentos, cultura e o simbólico.

No contexto organizacional, por sua vez, a base cognitiva das decisões é um dos elementos da gestão estratégica. “A realidade corporativa envolve as percepções individuais, diálogo estratégico e construções coletivas de significados”, como define Manucci (2005). Assim, as decisões não estariam restritas a um indivíduo, o que as desconfigurariam como estratégicas, mas levaria em consideração outros atores, ideias, forças do ambiente, para a ação de transformação com foco no futuro, concepção defendida por Pérez (2012).

### 3. A MUDANÇA – “Aqueles mais próximos dos fiéis no afeto são aqueles que dizem ‘Nós somos cristãos’. Entre eles estão os padres e os monges.” (Alcorão)



A interação entre sistemas e o meio, múltiplos e diversos em suas configurações, é marcada pela busca contínua do entendimento, em situações, muitas vezes, conflituosas. Maturana e Varela (2009, p. 112) denominam o processo de acoplamento estrutural.

Enquanto uma unidade não entrar numa interação destrutiva com o seu meio, nós, observadores, necessariamente, veremos que entre a estrutura do meio e da unidade há uma compatibilidade, uma comensurabilidade. Enquanto existir essa comensurabilidade, meio e unidades atuarão como fontes de perturbação mútuas e desencadearão mudanças de estado.

Em *Homens e Deuses*, as “perturbações”, frutos desse acoplamento entre católicos e o contexto muçulmano, se intensificam a partir da visita ao mosteiro de um dos representantes do Grupo Islâmico Armado Islamyya, na noite de Natal, em busca de atendimento médico e medicamentos para seus homens. O diálogo entre os dois líderes religiosos, um dos mais intensos do filme, revela o momento de mudança marcado pela primeira de uma série de decisões que daria início à redefinição da continuidade da presença dos monges na região.

**Ali Fattya:** Preciso de um médico. Ele tem de vir conosco.

**Ir. Christian:** É impossível.

**Ali Fattya:** Tenho três homens feridos a uma hora de distância daqui.

**Ir. Christian:** Ele não pode ir. Está com uma grave crise de asma. Ir. Luc atende os pacientes na clínica. Atende a todos que precisam de ajuda aqui. A identidade não é problema. Atende a todos igualmente.

**Ali Fattya:** Então você pode nos dar medicamentos.

**Ir. Christian:** Estamos com falta de medicamentos. Atendemos 100 pessoas por dia.

**Ali Fattya:** Chega! Vocês não têm escolha.

**Ir. Christian:** Sim, eu tenho. Não podemos dar o que não temos. Pergunte aos seus irmãos na aldeia. Vivemos modestamente, com o que plantamos. Conhece o Alcorão?

“Aqueles mais próximos dos fiéis no afeto são aqueles que dizem ‘Nós somos cristãos’. Entre eles estão os padres e os monges”

**Ali Fattya:** “Os padres e os monges, que não são orgulhosos.”

**Ir. Christian:** Por isso somos próximos dos nossos vizinhos.

(HOMENS E DEUSES, 2010, a partir de 40 min)

O conhecimento do monge sobre a cultura local e o livro sagrado islâmico, além de o fato ter ocorrido no Dia de Natal, fez com que o diálogo terminasse em um aperto de mãos. A informação foi a diferença que fez a diferença, como preconizado por Bateson nos estudos etnográficos, na Escola de Palo Alto, não só para a comunicação estabelecida, mas utilizada na tomada de decisão de Ir.Christian, no diálogo com o líder muçulmano.

A lição também pode ser observada no contexto organizacional, caracterizado pela diversidade de culturas, relações de poder, forças internas e externas que se relacionam de maneira dinâmica e geram situações que mudam a todo instante e exigem posicionamentos diários sobre os caminhos a seguir. Conhecer as especificidades dos atores sociais, observar a interação entre eles, e entre eles o ambiente de trabalho, aprender com as situações inesperadas e usar o conhecimento a serviço dos propósitos organizacionais estão entre os desafios enfrentados pelas organizações.

“A comunicação é o momento relacionante da heterogeneidade sociocultural em distintas escalas”, como define Massoni (2012), para quem o contexto fluido exige dos comunicadores e gestores habilidades analíticas das dimensões e domínios envolvidos nesse ambiente complexo.

#### **4. A DECISÃO – “O bom pastor não abandona seu rebanho quando os lobos aparecem.” (trecho bíblico citado por Ir. Jean-Pierre)**

O encontro com o líder do Islamyia, grupo de extremistas que vinha de uma série de ataques e mortes nas redondezas, desencadeia mais medo e conflito entre os monges, que passam a divergir sobre a continuar ou não a missão na



localidade. Antes mesmo da visita inesperada, os monges questionaram o Ir. Christian sobre não aceitar a proteção do exército, decisão que tomou sem ouvir o grupo. Os religiosos tinham por hábito ouvir uns aos outros e votar, ao redor da mesa, as decisões que implicavam a vida em comunidade.



**Ir. Christian:** E o que vocês fariam?

**Ir. Celestin:** Eu deixaria todos falarem e ouviria cada posição.

**Ir. Christian:** Para responder o quê, no final?

**Ir. Jean-Pierre:** A resposta pouco importa. A comunidade foi colocada em risco com sua atitude.

**Ir. Christian:** Então, quem quer a presença do exército no mosteiro?

**Ir. Jean-Pierre:** Você não quer entender o que estamos dizendo.

**Ir. Christian:** Eu entendo muito bem, mas ninguém escolheu viver aqui com a proteção de um governo e exército corruptos. Digam se estou errado!

**Ir. Jean-Pierre:** Christian, não elegemos você para decidir sozinho.

(HOMENS E DEUSES, 2010, a partir de 28'30'')

Quando a regra é quebrada pelo líder, que assume para si a responsabilidade da decisão, imediatamente os monges se posicionam de maneira contrária. Assim como no contexto organizacional, ouvir e ser ouvido são pressupostos para a uma relação harmônica entre equipes e gestores.

De acordo com Etkin (2006, p.120), momentos de afirmação, oposição e superação estão ligados à natureza das decisões, das práticas e relações de poder, conforme as seguintes características:

- Afirmação: decisões sobre planos, políticas e procedimentos formais.

- Negação: resistência e práticas não previstas. Divergências e controvérsias afetam as relações, desestabilizam e levam a crises.
- Superação: negociar para chegar a denominador comum.

A linguagem e as ideias, segundo o autor, seriam o meio pelo qual as oposições se operariam, como é observado ao longo das próximas reuniões do grupo. Com o risco de morte iminente, a invasão do mosteiro pelo guerrilheiros e a negativa de ajuda, a falta de consenso fica clara quando os religiosos se encontram pela segunda vez, para decidir se ficam, retornam à França ou seguem para outro mosteiro na África.

**Ir. Christophe:** Proponho que cada um opine sobre uma possível partida.

**Ir. Jean-Pierre:** Partir é fugir. Ficamos. Desde quando cedemos às armas?

**Ir. Paul:** Acho que deveríamos partir, gradativamente.

**Ir. Celestin:** Estou doente. Quero ir embora.

**Ir. Luc:** Partir é morrer. Eu fico.

**Ir. Michel:** Não tenho ninguém me esperando. Eu fico.

**Ir. Amédée:** Eu ainda não sei. Precisamos refletir e rezarmos juntos.

**Ir. Christophe:** Eu acho que devemos ir embora.

**Ir. Chistian:** Eu concordo com Amédée. É muito cedo para decidir.

**Todos:** A ajuda virá do Senhor, que fez o céu e a Terra.

O diálogo traz as incertezas e diferentes posicionamentos, a partir da realidade, vivência a formas de cada um interpretar a situação. O fato demonstra que a decisão pressupõe não só da racionalidade, mas do comportamento, da cultura e, neste caso de maneira mais intensa, do simbólico, presente nas falas e na inserção da oração como um dos elementos a serem considerados no processo decisório. A consulta ao transcendente revela o poder simbólico,

que Bourdieu (2002, p. 8) chamava de “invisível, o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem.” A religião seria, assim, o nono integrante do grupo, personificada nos gestos, falas e silêncios em torno da mesa.

No ambiente organizacional valores, crenças e ideologias também são considerados nas decisões. Configuram a identidade da organização e o foco das ações, sem a qual vagaria sem rumo e não se fortaleceria nas interações com o ambiente e os diversos públicos. Nessa fluidez de ambos, o movimento de olhar para dentro e para fora da organização é norteador pela história, a missão e a visão de futuro que, assim como no mosteiro, costumam ser consultados antes de qualquer decisão.

Além do impasse interno, os religiosos ainda sofrem a interferência do governo local, que pede que saiam da região e culpam a colonização francesa pelos problemas político-religiosos que vivenciam. O governo francês, por sua vez, soma-se às forças externas que tentam decidir pelo grupo. Ir. Christian (HOMENS e Deuses, 2010, a partir de 58’), em conversa com o representante político local lembra “Ninguém, além de nós mesmos, pode decidir se devemos sair.” Outro princípio do processo decisório. Não delegar a decisão a terceiros, uma vez que implicaria diretamente na identidade do grupo.

O terceiro encontro dos monges ao redor da mesa é de reflexão sobre o interesse da imprensa em ouvi-los sobre o dilema em Tibhurine. Há uma resistência do grupo em ceder, ao que Ir. Christian argumenta: “É uma maneira de fazer as pessoas entenderem nossas escolhas. E de mostrar que para as pessoas daqui ainda há esperança” (HOMENS E DEUSES, 2010, a 1h24). Os monges, que já vinham de uma semana de conflitos internos e de diálogos com os líderes muçulmanos da comunidade, que pediram para que ficassem, devido ao equilíbrio que traziam à aldeia, optam por não publicizar suas opiniões.

Em seguida, o grupo é convidado a outro momento de votação sobre a permanência na Argélia.

**Ir. Christian:** Quem deseja ir embora?

**Ir. Luc:** Eu já dei minha opinião sobre esse assunto. A minha intenção é ficar aqui.

**Ir. Amédée:** Eu não vou partir.

**Ir. Celestin:** Ir embora não nos levará a lugar algum. E eu não estou pronto para ir embora.

**Ir. Paul:** Ontem à noite, eu pensei em ir embora, mas não me sentir confortável. Não há paz. Deixar fugir, não há sentido. Não viemos aqui por interesse pessoal.

**Ir. Jean-Pierre:** Eu continuo achando que nossa missão aqui não está terminada. Eu fico.

**Ir. Michel:** Rezei a manhã inteira. O discípulo não supera o mestre. Não é o momento de me afastar.

**Ir. Christophe:** Vamos deixar que Deus ponha a mesa aqui para todos, amigos e inimigos.

**Ir. Christian:** As flores do campo não se movem para encontrar os raios do sol. Deus as torna férteis, onde quer que estejam. Quem deseja ficar?

Todos levantam as mãos.

Ao contrário da reunião anterior, em que havia divergência, o grupo entrou em consenso, o que demonstra a importância da flexibilidade na tomada de decisão estratégica, e que nem sempre posições contrárias geram fragilidade e aumentam os conflitos, como também observado nas organizações, mas antes geram processos amplos de aprendizagem. Nesse sentido, ETKIN (2006, p.196) destaca:

Em relação às estratégias criadas na ação, em um ambiente incerto e dinâmico, os gestores devem controlar para que as iniciativas não se oponham entre si e que sejam compatíveis com a ideologia e valores centrais da organização.

As escolhas, assim, devem ser coerentes e gerar coesão com o propósito organizacional, com riscos e consequências inerentes ao processo decisório. Em um quarto e último encontro, os monges fazem um balanço da trajetória que trilharam até a decisão final, a importância da fé e do trabalho para o enfrentamento da violência e do resultado da escolha que fizeram. Em ato celebrativo, ao som de Lago dos Cisnes, de Tchaikovsky, se preparam para a última ceia juntos antes de enfrentarem o destino traçado pela escolha que fizeram.

## 5. Considerações Finais

A análise das decisões estratégicas no enredo do filme *Homens e Deuses* permite estabelecer relações dele com o contexto organizacional, a partir da visão sistêmica. O processo decisório, inerente a ambos, está imerso na diversidade de culturas, relações de poder, forças internas e externas que se relacionam de maneira dinâmica e geram situações que mudam a todo instante e exigem posicionamentos diários sobre os caminhos a seguir.

A partir da observação da história ficcional e a realidade das organizações, percebe-se que a vivência e formas de cada ator interpretar o ambiente são consideradas nas escolhas, em um processo que pressupõe não só a racionalidade, mas o comportamento, relações de poder, a cultura e o simbólico.

Na fluidez da interação, o movimento de olhar para dentro e para fora da organização é norteado pela história, a missão e a visão de futuro, que costumam ser consultados antes de qualquer decisão. A comunicação permeia cada passo que leva à decisão, está presente nas relações entre os sujeitos e o meio, e vice-versa, nas informações que emergem da realidade, na busca pelo equilíbrio, nos ajustes e adaptações às diferenças, e nas conexões que gestores e protagonistas do filme fazem ao pensar suas ações com foco no futuro, sem perder de vista os registros e aprendizado do passado e do presente.

Os resultados da análise podem suscitar temas para novas pesquisas sobre comunicação estratégica e tomada de decisão, como o papel do simbólico, a influência do líder, realidade auto-organizativa, dentre outros.

## Referências

ALBERTO PÉREZ, Rafael (2012): “El estado del arte en la Comunicación Estratégica”, *Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, nº 10, pp. 121-196. DOI: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_MESO.2012.n10.39684](http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2012.n10.39684)

BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

ETKIN, Jorge Ricardo. *Gestión de la complejidad en las organizaciones*: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Buenos Aires: Granica, 2009.

HOMENS E DEUSES. Direção: Xavier Beauvois. França, Imovision, 2010. 1 DVD (122 min). Título original: Des hommes et des dieux.

LOIZOS, Peter. Vídeo, filme e fotografias como documentos de pesquisa. In: *Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som*: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2003.

MANUCCI, Marcelo. *Gestionar la incertidumbre*: Complejidad, Estrategia y Horizonte predictivo: 2005. In: <http://www.cyta.com.ar/ta0405/v4n5a2.htm>

MASSONI, Sandra. Crónica de la comunicación en un mundo fluido. In: *FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora*. Año VI, Número 16, (2012), pp 69-85.

MATURANA, Humberto e VARELA, Francisco. *A árvore do conhecimento*: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athena, 2001.

VASCONCELLOS, Maria José Esteves. *Pensamento Sistêmico*: o novo paradigma da ciência. Papirus, 2002.

Recebido em 14.03.2015. Revisado em 02.04.2015. Aceito em 25.05.2015.