Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações*

Maurício Serva**

Sumário: 1. Introdução; 2. Abordagem substantiva e ação comunicativa: perspectivas de complementaridade; 3. Trabalhando com a complementaridade para analisar a racionalidade nas organizações; 4. Conclusão.
Palavras-chave: razão substantiva; ação comunicativa; complementaridade; racionalidade nas organizações; organizações substantivas.

Este artigo apresenta uma nova via conceitual baseada na complementaridade entre a abordagem substantiva da organização e a teoria da ação comunicativa. São demonstradas as bases em que essa complementaridade se produz, bem como seu potencial de aplicação no processo de redirecionamento da teoria das organizações. O artigo reporta dois casos de análise da racionalidade em duas empresas em Salvador, definindo o conceito de organização.

Substantive approach and communicative action: a fruitful complementarity for the organizational theory

This paper develops a new conceptual outlook based on the complementarity between the substantive approach elaborated by Guerreiro Ramos and the theory of communicative action established by Habermas. It intends to demonstrate how this complementarity takes place and to identify the potentiality of its application, considering the redirection of the organizational theory. One of the areas where this complementarity can offer a strong contribution is the analysis of the rationality in productive organizations. To illustrate this possibility, the author proposes an analytical framework and demonstrates its application in two companies in Salvador. The paper concludes by defining the concept of substantive organization.

1. Introdução

Numa época em que a sociedade industrial debate-se incessantemente numa crise de amplo espectro, urge ressaltar o papel que as ciências humanas, notadamente as ciências sociais aplicadas, podem desempenhar tanto para diagnosticar as causas reais da crise, quanto para repensar novas práticas sociais.

Neste sentido, a teoria das organizações é chamada a dar sua devida contribuição, pois a parcela de responsabilidade que as organizações produtivas têm no aprofundamento da crise -- em suas dimensões social, ética e econômica — é ele-

*Artigo recebido em out. 1996 e aceito em jan. 1997.
**Pesquisador na HEC de Montreal, professor associado do PPGA da UFRN e da FACS — Faculdades Salvador.

vada e inegável. São inúmeras as evidências; apenas citaremos brevemente duas delas. A primeira refere-se a uma constatação que vem desde o início da segunda metade deste século e é muito difundida pelos autores da corrente estruturalista das organizações: vivemos, hoje, numa *sociedade de organizações*. Nunca uma sociedade histórica foi tão dependente de organizações com tal grau de padronização dos comportamentos humanos; nunca a satisfação das necessidades dos seres humanos foi tão açambarcada pela forma impessoal de associação que hoje traduz a solução burocrática de organização. Ora, numa *sociedade de organizações*, onde os interesses das grandes corporações são legitimados como preponderantes, onde a sobrevivência dessas organizações é prioritária em relação à própria sobrevivência dos indivíduos (*sic*), não caberia a elas uma substancial parcela de responsabilidade pelos descaminhos do sistema?

Uma outra evidência é conseqüência da primeira e diz respeito à crise no âmbito do trabalho. A sociedade industrial e suas organizações instituíram exageradamente o trabalho (tendo como modelo as atividades fabris e desqualificando outros tipos de trabalho) como um dos valores sociais fundamentais, tornando-se a sociedade do produtivismo. Nela, os indivíduos são avaliados socialmente em função do seu *status* e da sua performance na esfera do trabalho burocraticamente valorizado, e as aspirações pessoais são pauperizadas, pois são canalizadas quase unicamente para a detenção de um *emprego*, muitas vezes desconectado de reais possibilidades de auto-realização. É essa mesma sociedade e suas organizações que hoje, em nome de uma discutível *racionalidade* — que traria mais eficiência e eficácia, armas essenciais para o êxito na guerra da competitividade empresarial — fazem mudanças radicais no âmbito do trabalho, suprimindo os empregos. A sociedade do trabalho, a sociedade do produtivismo, de repente é a mesma que nega trabalho aos indivíduos. Racionalidade ou irracionalidade?

São igualmente inúmeras as conseqüências. O chamado desemprego estrutural, apoiado pela tecnologia que tem por objeto a eliminação dos postos de trabalho, ao lado da desintegração dos direitos sociais e da *neoliberalização* do Estado, é a marca de nosso tempo, não importando se nos referimos às Américas, à Europa ou boa parte da Ásia. Caberia perguntar: quem se ocupará da legião de desempregados e desassistidos que não cessa de crescer em ritmo alucinante? Os vitoriosos da tão propalada competitividade? Essas são apenas algumas das tantas questões intrigantes que assolam a sociedade industrial contemporânea, seja no Norte ou no Sul.

Não obstante, é no mínimo curioso observar que a maior parte dos autores das teorias administrativas ou organizacionais, em nome da *modernidade* ou do *desenvolvimento,* continua a produzir textos que abordam única e tão-somente a questão da ampliação das vantagens competitivas das organizações, sob variados rótulos e modas, sem a mínima consideração dos efeitos nefastos que tais práticas causam quando empregadas sem a devida consideração do contexto social onde a organização está situada, e também quando não submetidas ao julgamento ético. A situação atual é extremamente diferente dos 30 Anos de Ouro do pós-guerra:

não há mais qualquer país que sirva de ideal a ser atingido; todos os países, inclusive os mais industrializados, estão megulhados numa crise social profunda.

Neste contexto, a maior parte das teorias administrativas e, por conseguinte, das escolas de administração, corre o sério risco de constituir instituições patológicas, que acabam por reproduzir, através dos seus programas de formação, indivíduos igualmente patológicos. No momento em que o mundo agoniza o final de uma era, onde a polaridade ideológica se retrai e o pólo aparentemente triunfante demonstra toda a sua irracionalidade e incapacidade de sequer apontar soluções para os problemas gritantes que ele mesmo provocou, urge uma profunda reflexão para desenhar novos caminhos. É justamente neste momento de urgência do novo que surpreendemos as teorias e escolas de administração a pregar os ditames de um mundo *velho, caquético* e *ultrapassado*, porém revestido ilusoriamente de *técnicas avançadas de gestão*. Refletindo sobre os riscos contidos na continuidade de uma concepção socialmente irresponsável da ação administrativa, um renomado autor declara que "pessoalmente, cheguei à conclusão de que o Ocidente está doente, devido à confiança cega nas benfeitorias da tecnologia e do economismo e em todos os maus dirigentes cujas práticas patológicas contribuem para o empobrecimento da coletividade, o aumento das tensões sociais, a criação de um clima de desencantamento e o aumento do sentimento de precariedade" (Chanlat, 1995:2).

No âmbito da teoria organizacional, o diagnóstico realista da crise, assim como o repensar de novas práticas sociais, pode trilhar diversos caminhos. Indubitavelmente, a abordagem do tema da racionalidade apresenta-se como uma das mais cruciais. Voltamos a lembrar que uma das instâncias últimas de argumentação das práticas socialmente cegas da dita *gestão moderna* é a busca da racionalidade; é ela que fundamenta as receitas difundidas para o alcance da eficiência e da eficácia administrativas. Aprofundar o debate sobre a racionalidade no seio das organizações produtivas é ir no âmago de questões de grande envergadura na atualidade.

Este estudo avança no tratamento da racionalidade nas organizações e propõe um quadro analítico para o exame das ações administrativas, a partir de um constructo fundado na complementaridade entre a abordagem substantiva das organizações, elaborada por Guerreiro Ramos (1981), e a teoria da ação comunicativa, estabelecida por Habermas (1987 e 1989). Tencionamos, assim, fornecer uma contribuição ao tema da racionalidade, abrindo vias para que esse tema seja analisado à luz da prática administrativa, ao nosso ver, uma lacuna ainda não suprida na teoria das organizações.

2. Abordagem substantiva e ação comunicativa: perspectivas de complementaridade

Guerreiro Ramos fundamentou seus estudos sobre a racionalidade nas organizações numa abordagem ampla, por ele mesmo denominada "teoria substantiva da vida humana associada". Para ele, tal teoria apresentaria a razão substantiva como a sua principal categoria de análise e teria a ética como a sua disciplina pre-

ponderante sobre qualquer outra que venha a abordar a vida social. Guerreiro defendia a idéia de uma razão substantiva de amplo espectro, confessadamente no sentido aristotélico, o qual transcende em muito a estreita relação que atualmente se faz entre razão e cálculo. Assim, a racionalidade substantiva seria um atributo natural do ser humano, ela residiria na psiquê. Por meio dela, os indivíduos poderiam conduzir sua vida pessoal na direção da auto-realização, contrabalançando essa busca de emancipação e auto-realização com o alcance da satisfação social, ou seja, levando em conta também o direito dos outros indivíduos de fazê-lo. As chaves para esse equilíbrio seriam o debate racional e o julgamento ético-valorativo das ações.

Vê-se claramente que a proposição acima soa muito diferente daquela que apresenta a busca do sucesso individual desprendido da ética, apenas pautado no cálculo utilitário e no êxito econômico; essa atitude é típica do embasamento fornecido pela lógica da razão dita instrumental. Guerreiro Ramos reconheceu que, na grande maioria das organizações produtivas, a razão instrumental prevalece como lógica subjacente às ações, determinando o padrão de "sucesso" a ser atingido, um sucesso orientado pelas "leis" do mercado e egocêntrico por natureza. Por conseguinte, liberado das premissas ético-valorativas, o ambiente organizacional tornou-se propício aos abusos de poder, à dominação, ao mascaramento de intenções pela substituição da verdadeira comunicação humana por padrões informativos, entre outras conseqüências. Isso acaba conduzindo os indivíduos a se lançar numa competição permanente, produtora de ansiedades e de patologias psíquicas. Guerreiro Ramos ressalta que o predomínio da razão instrumental nas organizações produtivas engendra uma *sociedade centrada no mercado*, responsável pela insegurança psicológica, pela degradação da qualidade de vida, pela poluição e pelo desperdício dos recursos naturais do planeta, além de produzir uma teoria organizacional incapaz de ensejar espaços sociais gratificantes aos indivíduos.

A formulação de Guerreiro Ramos apresenta uma forte influência dos estudos de Karl Polanyi (1975), o qual, à frente de uma equipe interdisciplinar sediada na Columbia University, fundou a *concepção substantiva da economia*, nos anos 40. Polanyi rejeitava a idéia de que a razão instrumental tem de ser empregada como o ponto de partida para a análise de toda e qualquer atividade econômica. Ele e sua equipe defendiam que a economia deveria ser analisada como um processo social, isto é, inserido na configuração institucional própria de cada sociedade historicamente percebida. A racionalidade instrumental e o mercado não serviriam como categorias gerais de análise de todas as economias. Prosseguindo nessa *démarche*, Polanyi cunhou a expressão *concepção substantiva*, que concentra o interesse sobre *os valores, a motivação e a política*. Daí a concepção de Polanyi constituir uma das principais fontes de inspiração de Guerreiro Ramos, provavelmente de onde este último tenha aproveitado o termo *substantiva*.

O nome de Habermas está definitivamente ligado ao que se convencionou chamar "escola de Frankfurt". Segundo Freitag (1986), por esta expressão tenta-

se designar a institucionalização dos estudos de um grupo de autores marxistas, não-ortodoxos, que nos anos 20 permaneceram à margem de um marxismo-leninismo "clássico", seja em sua versão teórico-ideológica, seja em sua linha militante e partidária. A escola de Frankfurt começa pela fundação do Instituto de Pesquisas Sociais (*Institut fuer Sozialforschung*), em 1923, pelo intelectual Felix Weil, vinculado à Universidade de Frankfurt. Ali foi produzido um conjunto de obras que marcou decisivamente a filosofia e as ciências sociais neste século. Balizada por três temas principais — a dialética da razão iluminista e a crítica à ciência; a dupla face da cultura e a discussão da indústria cultural; e a questão do Estado e suas formas de legitimação na moderna sociedade de consumo —, a "teoria crítica", como também é conhecida a produção central do grupo, tornou-se uma *passagem obrigatória* para os intelectuais contemporâneos que se dedicam a estudar diversos temas, tais como a racionalidade na sociedade moderna e as relações entre a ciência e o desenvolvimento social. A crítica da razão instrumental e a preocupação com a emancipação humana são dois aspectos também marcantes nas obras dos frankfurtianos.

A partir de 1956 até os anos 60, Habermas colaborou com o Instituto durante a fase marcada pela direção de Adorno. Habermas é considerado o herdeiro direto da escola de Frankfurt. Desde os anos 70, o autor já esboçava uma crítica à própria "teoria crítica" elaborada por Horkheimer e Adorno; porém, é nos anos 80 que esta crítica se sistematiza e faz avançar o conhecimento produzido na primeira fase do antigo instituto. Habermas se volta abertamente contra a *dialética do esclarecimento* de Adorno e Horkheimer e proclama o fim da filosofia da consciência, bem como a necessidade de uma mudança radical de paradigma na abordagem da racionalidade. Essa fase coincide com o lançamento dos dois volumes da *Teoria da ação comunicativa.*

Habermas elaborou um dos estudos mais profundos da atualidade sobre o tema da racionalidade, tocando os campos da filosofia e das ciências sociais. Seu trabalho, ancorado à teoria da ação, vem, desde sua publicação, influenciando dezenas de autores em todo o mundo, suscitando críticas, adições e comentários que o enriquecem como proposta de explicação das possibilidades de ação racional na sociedade industrial contemporânea, com vistas à emancipação do homem face aos constrangimentos impostos por essa sociedade. Destacamos alguns aspectos da sua teoria, que poderão nos auxiliar a cumprir os objetivos deste artigo. Tais aspectos se referem à orientação das ações humanas, bem como ao conceito de ação comunicativa. Para Habermas, a ação pode-se apoiar em dois eixos: a orientação para o êxito ou a orientação para o entendimento. Por êxito, Habermas entende a implantação, no mundo, de um estado de coisas desejado, que em uma dada situação pode ser gerado causadamente através de uma ação ou omissão calculada. Por entendimento, o autor define um processo de obtenção de acordo entre sujeitos lingüística e interativamente competentes. Assim, os processos de entendimento têm como meta um acordo que satisfaça as condições de aceitação, racionalmente motivada, do conteúdo de uma emissão.

Daí decorre a definição de ação comunicativa: "falo de ações *comunicativas* quando os planos de ação dos atores implicados não se coordenam através de um cálculo egocêntrico de resultados, e sim mediante atos de entendimentos. Na ação comunicativa os participantes não se orientam primariamente para o próprio êxito; antes perseguem seus fins individuais sob a condição de que seus respectivos planos de ação possam harmonizar-se entre si sobre a base de uma definição compartilhada da situação"(Habermas, 1987:367, v. 1). Habermas esclarece que um acordo alcançado por meio de ações comunicativas tem de ter uma base racional, jamais podendo ser imposto por nenhuma das partes, quer seja instrumentalmente, por uma intervenção direta na situação da ação, quer seja estrategicamente, por meio de um influxo calculado sobre as decisões de um oponente: "o acordo se baseia em convicções comuns"(Habermas, 1987:369, v. 1).

A argumentação de Habermas leva-o a afirmar que o seu modelo comunicativo não faz coincidir ação com comunicação; nele, a linguagem é um meio de comunicação que serve ao entendimento, enquanto os agentes, ao entenderem-se entre si para coordenar suas ações, perseguem cada um determinadas metas. Daí que, "neste sentido a estrutura teleológica é fundamental para *todos* os conceitos de ação. Não obstante, os conceitos de *ação social* se distinguem pela forma em que estabelecem a *coordenação* das ações teleológicas dos diversos participantes da interação (...). No caso da ação comunicativa os rendimentos interpretativos de que se constroem os processos cooperativos de interpretação representam o mecanismo de coordenação da ação; a *ação comunicativa* não se esgota no *ato de entendimento* realizado em termos de interpretação" (Habermas, 1987:146, v. 1). Julgamos de grande importância, aqui, dar o devido destaque e insistir neste ponto. A ação comunicativa não deve ser confundida ou limitada a atos de palavra; seu conceito não deve ser confundido ou interpretado como um mero exercício discursivo. O nível do discurso é inserido no plano da interação, onde a palavra é essencial ao entendimento, mas a interação mediatizada pelo entendimento visa coordenar ações posteriores que se dirigem a objetivos. Tal aspecto é crucial para a compreensão da opção que fizemos de fundamentar parte de nossa análise de organizações na teoria de Habermas. Os membros de organizações produtivas também visam a objetivos individuais e coletivos. Interessa-nos entender como tais membros estabelecem seus processos de coordenação de ações (processos organizacionais), como veremos mais adiante.

As abordagens de Guerreiro Ramos e de Habermas, além de terem como ponto de partida emancipar o ser humano dos constrangimentos à auto-realização impostos pela sociedade contemporânea, constituem um caso flagrante de complementaridade, especialmente para os que se arriscam a estudar a razão substantiva nas organizações.

A possibilidade dessa complementaridade já havia sido, ao menos, sinalizada por Barreto (1993), ao empreender um importante estudo sobre a racionalidade nas organizações. Ao final do exame de várias concepções de racionalidade, Barreto estabelece uma conclusão que para o nosso trabalho é fundamental: "percebe-

se que as concepções de Habermas e de Ramos, no que se referem a uma nova orientação, não-disciplinadora e não-opressiva, da conduta social, não são contraditórias e sim complementares" (Barreto, 1993:44). O autor prossegue enfocando aspectos da neurociência, da visão de racionalidade limitada encontrada em Simon e da relação entre razão e intuição. Entre as boas contribuições e propostas do seu estudo, destacamos aquela que, ao nosso ver, se reveste de maior riqueza e perspicácia: "prevemos, e desejamos, a intensificação de estudos e reflexões sobre a racionalidade comunicativa, de Habermas, e sobre a razão substantiva, fundada na psiquê humana, e reencontrada por Guerreiro Ramos. A possível noção racional do futuro, emergente da intersubjetividade e do senso comum, não torna excludentes as propostas de Habermas e as do sociólogo brasileiro. Portanto, julgamos ter encontrado uma das dimensões teóricas da razão do futuro nas concepções estabelecidas por esses autores" (Barreto, 1993:49).

Assim, empreendemos a referida complementaridade, para tanto destacando alguns pontos de conexão entre as teorias em questão. A seguir, detalharemos as perspectivas dessa complementaridade, seguindo a ordem disposta no quadro 1.

Quadro 1
Complementaridade entre teoria da razão substantiva
e teoria da ação comunicativa

Razão substantiva (Guerreiro Ramos)		Ação comunicativa (Habermas)
Atributos da psiquê do sujeito	⇔	Sujeitos capazes e autônomos
Senso comum		Mundo da vida cotidiano
Conceitos derivados *do* e *no* processo da realidade	⇔	Teoria de ação
Debate racional	⇔	Ação comunicativa baseada em pretensões de validez sujeitas a crítica
Superordenação ética	⇔	Pretensões de validez sujeitas a crítica valorativa
Boa regulação da vida humana associada	⇔	Ação orientada ao entendimento
Rejeição à teoria do conhecimento	⇔	Rejeição à teoria do conhecimento
Auto-interpretação da comunidade	⇔	Teoria de ação de cunho lingüístico, comunicativo
Valores na interpretação dos fatos	⇔	Contexto normativo do mundo da vida na base da interpretação dos fatos
Subjetividade, intersubjetividade	⇔	Subjetividade, intersubjetividade

Atributos da psiquê do sujeito ⇔ Sujeitos capazes e autônomos

Em primeiro lugar, observa-se que ambas as teorias põem em destaque o sujeito. Para Guerreiro Ramos, a razão substantiva é um atributo do sujeito, está contida na sua psiquê como recurso potencial.

Em termos da ação, para a dinamização do potencial de racionalidade, Habermas destaca fortemente o sujeito, apontando os seus requisitos básicos para a concretização da ação comunicativa, que são a plena capacidade de comunicação, autonomia para agir e a responsabilidade. Segundo Habermas, no contexto da ação comunicativa, só pode ser considerado capaz de responder por seus atos o sujeito que possa, como membro de uma comunidade de comunicação, orientar sua ação por pretensões de validez intersubjetivamente reconhecidas.

Senso comum ⇔ Mundo da vida cotidiano

Guerreiro Ramos considera como ponto de partida, origem da razão substantiva, a psiquê humana harmonizada no senso comum, fonte da derivação dos critérios de ordenação da vida associada: "primeiro, uma teoria da vida humana associada é substantiva quando a razão, no sentido substantivo, é a sua principal categoria de análise. (...) Segundo, uma teoria substantiva da vida humana associada é algo que existe há muito tempo e seus elementos sistemáticos podem ser encontrados nos trabalhos dos pensadores de todos os tempos, passados e presentes, harmonizados ao significado que o senso comum atribui à razão" (Guerreiro Ramos, 1981:27). Assim, o senso comum atribui o significado à razão.

Conseqüentemente, a regulação da vida associada necessita da comunicação, do debate, para que o senso comum se harmonize numa dimensão ético-política: "uma descoberta fundamental, resultante da herança de ensinamentos dos pensadores clássicos, é a de que o debate racional, no sentido substantivo, que constitui a essência da forma política de vida, é também o requisito essencial para o suporte de qualquer bem regulada vida humana associada, em seu conjunto" (Guerreiro Ramos, 1981:27). A supressão do debate racional na sociedade centrada no mercado é, para o autor, uma grave questão, com sérios reflexos no nível do senso comum: "escravos de um sistema de comunicação de massa dirigido por grandes complexos empresariais, os indivíduos tendem a perder a capacidade de se empenhar no debate racional. Cedendo a influências projetadas, a maioria das pessoas perde a capacidade de distinguir entre o fabricado e o real e, em vez disso, aprende a reprimir padrões de racionalidade, beleza e moralidade, inerentes ao senso comum" (Guerreiro Ramos, 1981:114).

É neste ponto que a complementaridade entre as teorias em questão ganha mais evidência. Se o debate racional é o requisito essencial para a concretização da racionalidade substantiva, isto é, no processo de passagem de significados do senso comum para a boa regulação da vida humana associada, então torna-se claro que a atividade comunicativa se reveste de suma importância na materialização

dessa racionalidade em ações concretas. É justamente a explicitação dessa espécie de *passagem* que, entendemos, Habermas nos fornece adequadamente com uma teoria de ação. A referida *passagem* já é em si uma ação, uma ação de cunho comunicativo que proporciona o debate racional requisitado por Guerreiro Ramos. Nesta direção, Habermas elabora uma teoria de ação orientada ao entendimento, que visa à coordenação das ações posteriores dos sujeitos capazes, autônomos e responsáveis, implicados na boa regulação da vida humana associada. Sob esse ponto de vista, uma teoria de ação necessariamente exigiria a ampliação da dimensão do nível individual para o nível social, sob pena de cairmos no engodo de uma estrutura monológica. Em outras palavras, a dimensão do senso comum, como instância de identificação e harmonização de significados, precisa ser ampliada, considerada no plano da interação. Essa ampliação encontramos em Habermas, através do conceito *cotidiano de mundo da vida*.

Habermas se inspira, inicialmente, no conceito de mundo da vida oriundo da fenomenologia, tal qual elaborado por Alfred Schutz. Para Schutz (1979:72), o mundo da vida significa "o mundo intersubjetivo que existia muito antes do nosso nascimento, vivenciado e interpretado por outros, nossos predecessores, como um mundo organizado. Ele agora se dá à nossa experiência e interpretação. Toda interpretação desse mundo se baseia num estoque de experiências anteriores dele, as nossas próprias experiências e aquelas que nos são transmitidas por nossos pais e professores, as quais, na forma de 'conhecimento à mão', funcionam como um código de referência". Assim, o mundo da vida é um sistema dinâmico de códigos de referência. Porém Habermas não se contenta com essa percepção e vai mais longe, propondo a "correção" do conceito. Em sua visão, o mundo da vida não cumpre apenas a função de contexto; ele oferece uma provisão de convicções, de valores, de normas, à qual os participantes de um processo comunicativo recorrem para elaborar interpretações suscetíveis de consenso, tendo em vista a necessidade de entendimento surgida numa determinada situação. Ele afirma categoricamente: "como *recurso*, o mundo da vida cumpre, pois, um papel *constitutivo* nos processos de entendimento" (Habermas, 1989:495). Por esta perspectiva, ganha grande importância a noção de situação: "uma *situação* representa o fragmento de um mundo da vida delimitado com relação a um tema. (...) A situação de ação interpretada circunscreve um âmbito tematicamente aberto de *alternativas de ação*, quer dizer, de condições e meios para a execução de planos." (Habermas, 1989:494).

Guiado pela noção de situação, valorizando sobremaneira este aspecto, Habermas argumenta que o conceito de mundo da vida deve ser "corrigido" para que seja plenamente utilizável pelas ciências sociais: "para isso resulta mais adequado o *conceito cotidiano de mundo da vida*, com cuja ajuda os agentes comunicativos localizam e datam suas emissões no espaço social e no tempo histórico" (Habermas, 1987:193, v. 2). A chave mestra para a correção do conceito de mundo da vida é a narração, pois na prática cotidiana as pessoas não apenas se encontram, como participantes de uma comunicação, mas fazem narrações daquilo que acontece no con-

texto de seus mundos da vida: "a narração é uma forma especializada de palavra constatativa que serve à descrição de sucessos e fatos sócio-culturais. (...) Pelo fato de narrar, elegemos uma perspectiva que nos força 'gramaticalmente' a estabelecer na base da descrição, como sistema *cognitivo de referência*, um conceito cotidiano de mundo da vida. (...) Enquanto na *perspectiva dos participantes* o mundo da vida só está dado como contexto que constitui o horizonte de uma situação de ação, o conceito cotidiano de mundo da vida que a *perspectiva do narrador* pressupõe se utiliza sempre com uma finalidade cognitiva" (Habermas, 1987:193-5, v. 2). É dessa forma que Habermas amplia a dimensão da condição de possibilidade e de reconhecimento da ação racional de fundo ético.

Se Guerreiro Ramos ressalta a dimensão do senso comum, cujo ponto de partida está na esfera individual — pois a razão substantiva é vista como atributo da psiquê — e releva também a necessidade de bem regular a vida humana associada, a qual requer o debate racional, então podemos daí depreender a essencialidade da atividade comunicativa. Essa atividade comunicativa já constitui uma ação em si mesma e tem como pano de fundo o mundo da vida, em seu conceito cotidiano (incorporando a narração que ancora fatos no espaço-tempo), instância possibilitadora da ação, fonte da tradição e da renovação do saber cultural dos agentes, contexto normativo e valorativo no qual os agentes se movem e interagem, visando à solidariedade e ao entendimento (Habermas, 1987).

Conceitos derivados do *e* no *processo de realidade* ⇔ *Teoria de ação*

Guerreiro Ramos faz uma clara distinção entre os sentidos substantivo e formal de uma teoria da vida humana associada, de acordo com sua principal categoria de análise: no sentido substantivo, ela seria a racionalidade substantiva; no sentido formal, a razão funcional ou instrumental. Daí, decorrem duas distinções essenciais, uma relativa à natureza intrínseca das teorias e a outra referente aos conceitos produzidos a partir delas: "na medida em que a razão substantiva é entendida como uma categoria ordenativa, a teoria substantiva passa a ser uma teoria normativa de tipo específico. Na medida em que a razão funcional é apenas uma definição, ou uma elaboração lógica, a teoria formal é uma teoria nominalista de tipo específico. Os conceitos da teoria substantiva são conhecimentos derivados *do* e *no* processo de realidade, enquanto os conceitos da teoria formal são apenas instrumentos convencionais de linguagem, que descrevem procedimentos operacionais" (Guerreiro Ramos, 1981:27).

Podemos perceber uma flagrante complementaridade entre a teoria de Guerreiro Ramos e a proposta de Habermas: uma vez que a razão substantiva é o cerne da teoria social substantiva, ensejando que seus conhecimentos produzidos não sejam puramente nominalistas, isto é, que representem fielmente a práxis social dos indivíduos, pois são "derivados *do* e *no* processo de realidade", observamos que Habermas elabora uma *teoria de ação* como suporte da explicitação de suas teses. É através de uma teoria de ação, incontestavelmente derivada *do* e *no* pro-

cesso de realidade, que podemos compreender a essência da atividade comunicativa de cunho emancipatório.

Debate racional ⇔ Ação comunicativa baseada em pretensões de validez sujeitas a crítica

Este item guarda uma íntima relação com o que lhe segue, a saber, *Superordenação ética ⇔ Pretensões de validez sujeitas a crítica valorativa*, por esta razão vamos abordá-los em conjunto.

Guerreiro Ramos sustenta que a razão substantiva conduz a uma teoria de sociedade que tem, como essência da forma política de vida, o debate racional. A prática permanente do debate racional decorre do princípio da superordenação ética da teoria política sobre qualquer disciplina eventual que focalize questões da vida humana associada. É o mesmo que dizer que o juízo de valor é uma dimensão que rege todas as ações no sentido da construção da sociedade requerida. É por isso que o autor sublinha diversas vezes que "a dicotomia entre valores e fatos é falsa, na prática, e, em teoria, tende a produzir uma análise defectiva" (Guerreiro Ramos, 1981:29).

Enquanto isso, Habermas centra a ação comunicativa também no julgamento ético e detalha esse processo, ressaltando o papel das pretensões de validez. Como vimos, uma das condições básicas para a ação comunicativa é a responsabilidade do sujeito. Esta é vista como a capacidade de orientar sua ação mediante pretensões de validez intersubjetivamente reconhecidas. As pretensões de validez suscetíveis à crítica valorativa são a mola mestra do debate racional, o qual é requerido por Guerreiro Ramos. Sua importância é capital. Habermas salienta o papel pragmático dessas pretensões ao afirmar que todo ato de palavra pode ser negado ou rechaçado a partir da retidão em relação a um contexto normativo que o emissor pretende para ação que propõe, do aspecto de verdade que porta seu enunciado, ou ainda da veracidade que o emissor pretende para sua emissão ou manifestação de vivências subjetivas às quais ele tem acesso privilegiado. Por conseguinte, numa ação comunicativa espera-se que o emissor:

a) esteja executando uma ação *correta* com relação a um contexto normativo dado e reconhecido no mundo da vida cotidiano, para que se possa estabelecer entre ele e o ouvinte uma relação interpessoal tida como legítima;

b) emita um enunciado *verdadeiro*, ou com pressupostos de existência pertinentes, para que o ouvinte possa aceitar e compartilhar o saber do emissor;

c) manifeste *autenticamente* suas opiniões, intenções, desejos etc., para que o ouvinte possa dar credibilidade ao que é dito (Habermas, 1989).

Portanto, ao afirmar-se a validade de uma pretensão comunicativa no processo do debate racional, transforma-se correção normativa/valorativa em legitimidade, verdade em aceitação e autenticidade em credibilidade. Isto posto, fica claro o papel pragmático das pretensões de validez: "um consenso não se pode produzir quando, por exemplo, um ouvinte aceita a *verdade de uma afirmação*, mas põe em dúvida a veracidade do emissor ou a adequação normativa de sua emissão; e o mesmo vale para o caso em que, por exemplo, um ouvinte aceita a *validez normativa de um mandato*, mas põe em dúvida a seriedade do desejo que nesse mandato se expressa ou os pressupostos de existência anexos à ação que se lhe ordena (e com isso a exeqüibilidade do mandato)" (Habermas, 1987:172, v. 2).

Boa regulação da vida humana associada ⇔ Ação orientada ao entendimento

Este aspecto aponta para um paralelismo entre as finalidades estabelecidas nas duas teorias.

Guerreiro Ramos destaca que a razão substantiva é o substrato da ação e da teoria que pretende, em última instância, promover a boa regulação da vida humana associada.

Na mesma linha de finalidades, Habermas declara que a orientação racional da ação comunicativa reside no alcance do entendimento entre os homens; contrariamente à ação racional relativa a fins, a ação comunicativa é, acima de tudo, ação orientada para o entendimento.

Rejeição à teoria do conhecimento ⇔ Rejeição à teoria do conhecimento

Em seguida, podemos constatar que ambos criticam e se afastam do âmbito da teoria do conhecimento, em suas várias modalidades e representações.

Para Guerreiro Ramos, as correntes de pensamento que hoje prevalecem em matéria de ciência social formal apóiam-se numa visão sócio-mórfica do homem, que reduz o ser humano a nada mais que um ser social. O autor denomina tais correntes de produtos de uma "ciência social cientística", uma vez que elas pregam que a compreensão da realidade passa necessariamente pelos seus modelos formais de linguagem.

Habermas, além de rejeitar a "filosofia da consciência", analisa várias correntes da teoria do conhecimento e então opta, declaradamente, por uma teoria de ação, baseada na atividade comunicativa e julgada por pretensões de validez sujeitas a críticas. Neste sentido, acusa autores como Peter Berger e Thomas Luckmann — da corrente da sociologia do conhecimento — de operarem uma redução culturalista do mundo da vida. Berger e Luckmann (1966) afirmam que a realidade está construída socialmente, e, então, cabe à sociologia do conhecimento investigar os processos mediante os quais isso acontece. Segundo Habermas, nessa linha de pensamento, a atividade comunicativa é simplesmente um mecanismo interpretativo que reproduz

o estoque de saber cultural. Nada mais pode oferecer de revelador. Para Habermas, entretanto, a unilateralidade do conceito culturalista de mundo da vida, que embasa esta visão, fica evidente quando se considera que a ação comunicativa é muito mais que somente um processo de interpretação; os atores, ao entenderem-se sobre algo no mundo, também estão interagindo para desenvolver, confirmar e renovar sua pertinência aos grupos sociais e à sua própria identidade. A ação comunicativa é, ao mesmo tempo, processo de interação social e de socialização, e, portanto, deve ser o cerne de uma teoria de ação de cunho emancipador.

Auto-interpretação da comunidade ⇔ Teoria de ação de cunho lingüístico, comunicativo

O oitavo aspecto de complementaridade entre as duas teorias nos indica que seus respectivos autores incorreram na mesma opção ao elaborarem uma teoria particularmente reflexiva e interpretativa, a qual espelha o caráter interativo da percepção da realidade e da história dos grupos humanos.

Guerreiro Ramos prega que o sentido da história torna-se evidente para o homem através da "auto-interpretação da comunidade organizada"; logo, nenhuma elaboração teórica de caráter serialista poderá captar esse sentido.

Habermas nos dá uma detalhada descrição do que poderia ser e de como poderia se desenrolar o processo da auto-interpretação da comunidade organizada. Sua teoria é, na verdade, a projeção de uma práxis lingüística, comunicativa, pela qual os grupos humanos se auto-interpretam e se entendem. Como vimos, Habermas defende que, quando os indivíduos exercem ações comunicativas, eles renovam sua pertinência a tais grupos, moldando a identidade grupal e individual.

Valores na interpretação dos fatos ⇔ Contexto normativo do mundo da vida na base da interpretação dos fatos

A grande importância concedida aos valores é um traço característico e por demais evidente nas duas propostas. Por tudo que foi dito até aqui, fica evidente que os valores em que se fundam os princípios éticos são parte substancial em ambas as teorias.

Em Guerreiro Ramos, os valores estão fortemente presentes desde a caracterização da racionalidade substantiva até os ditames da teoria substantiva da vida humana associada e também da abordagem substantiva das organizações: uma marca transversal em sua obra, portanto. As teorias que derivam da razão substantiva, tanto a teoria do social como a abordagem organizacional, são normativas, enfatiza o autor. Interpretação e valor, duas esferas circunscritas; a interpretação dos fatos sociais e organizacionais deve ser guiada por valores que apontem para a boa regulação da vida social.

Em Habermas, podemos afirmar, sem sombra de dúvida, que interpretação e valor também são duas esferas circunscritas e a todo momento presentes na sua formulação. A interpretação das realidades e das emissões comunicativas se dá com base no contexto normativo do mundo da vida, em seu conceito cotidiano. Os valores fornecem a medida da interpretação da validade das pretensões dos agentes e condicionam o consenso, delimitando as possibilidades do entendimento. Por ter elaborado uma teoria de ação, Habermas demonstra a mecânica interpretativa dos fatos e das comunicações através de valores.

Subjetividade, intersubjetividade ⇔ Subjetividade, intersubjetividade

Guerreiro Ramos ressalta com grande ênfase a importância da interação simbólica na existência humana, citando explicitamente Habermas: "o que mantém uma sociedade em funcionamento como importante ordem coesiva é a aceitação, pelos seus membros, dos símbolos através dos quais ela faz sua própria interpretação. A interação simbólica é a essência da vida social significativa e, portanto, para usar uma expressão de Kenneth Burke, a 'simbolicidade' constitui um atributo essencial da ação humana. (...) O fenômeno da comunicação distorcida tornou-se uma preocupação fundamental de Habermas. Propõe ele uma distinção entre a ação racional com propósito, ou ação instrumental, e a ação de comunicação, ou de interação simbólica. (...) Uma tese central de Habermas é a de que, na moderna sociedade industrial, as antigas bases de interação simbólica foram solapadas pelos sistemas de conduta de ação racional com propósito (Guerreiro Ramos, 1981:14). A interação simbólica é, inclusive, um dos tópicos essenciais de sua proposta para uma abordagem substantiva das organizações.

Em Habermas, a interação simbólica, ou, como ele prefere, a intersubjetividade, é uma marca constante em seus constructos, desde a própria caracterização da ação comunicativa. A intersubjetividade é o corolário, nas duas teorias, da própria subjetividade na qual se baseiam os autores em seus respectivos pontos de partida.

Assim, esperamos ter fornecido um detalhamento satisfatório dos aspectos dispostos no quadro 1. Demonstradas as perspectivas de complementaridade que pudemos discernir entre as duas teorias, passaremos à apresentação de uma aplicação direta dessa complementaridade na análise de organizações. Acreditamos que é vasto o leque de possibilidades de sua aplicação. No momento, demonstraremos como ela pode embasar a construção de um quadro de análise da racionalidade nas organizações produtivas.

3. Trabalhando com a complementaridade para analisar a racionalidade nas organizações

Os estudos sobre a racionalidade nas organizações produtivas, principalmente aqueles que tratam da razão substantiva, não atingem a dimensão da prática admi-

nistrativa, constituindo uma lacuna desconcertante para aqueles que se opõem à primazia da razão instrumental na gestão. Decorridos 14 anos da morte de Guerreiro Ramos, infelizmente seus seguidores no Brasil ainda não conseguem demonstrar como a razão substantiva pode ser concretizada nos processos tipicamente administrativos (tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, etc.). Tal lacuna poderá ser preenchida por meio de um instrumento analítico que possa detectar a racionalidade subjacente às práticas de gestão, tal qual elas são desenvolvidas no *cotidiano administrativo*.[1]

Imbuídos da intenção de fornecer uma contribuição ao avanço da proposição de Guerreiro Ramos concernente à abordagem substantiva das organizações, elaboramos uma quadro de análise que possibilitará a detecção não só da razão substantiva como também da instrumental, diretamente nas práticas administrativas. O ponto de partida dessa elaboração é, justamente, a complementaridade entre os citados estudos de Guerreiro e Habermas.

Uma vez que a abordagem proposta por Guerreiro Ramos foi apresentada por meio de uma opção eminentemente conceitual,[2] decidimos pelo alinhamento a uma teoria de ação no sentido de bem acompanhar o desenrolar das ações administrativas. Assim, com base na complementaridade já detalhada, definimos, para fins operacionais, a *ação racional substantiva*: ação orientada para duas dimensões; na dimensão individual, refere-se à auto-realização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, refere-se ao entendimento, nas direções da responsabilidade e da satisfação sociais. Por conseguinte, os elementos constitutivos da *ação racional substantiva* são:

a) *auto-realização* — processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;

b) *entendimento* — ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre e coordenando atividades comuns sob a égide da responsabilidade e da satisfação sociais;

c) *julgamento ético* — deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.), que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validez emitidas pelos indivíduos nas interações;

d) *autenticidade* — integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;

---

[1] A riqueza contida no importante conceito de *cotidiano administrativo* deve-se ao seu idealizador, prof. Juvêncio Braga de Lima. Um detalhamento desse conceito pode ser encontrado em Lima & Teixeira, 1994.

[2] O próprio Guerreiro Ramos (1982) confirma claramente esta opção, ao comentar sobre a sua abordagem substantiva em "Minha dívida a Lorde Keynes".

e) *valores emancipatórios* — aqui se destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;

f) *autonomia* — condição plena dos indivíduos para poder agir e expressar-se livremente nas interações.

Do mesmo modo, isto é, a partir dos trabalhos de Guerreiro Ramos e de Habermas em perspectiva de complementaridade, definimos a *ação racional instrumental* e seus elementos constitutivos: ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis. São seus elementos constitutivos:

a) *cálculo* — projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos;

b) *fins* — metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);

c) *maximização dos recursos* — busca da eficiência e da eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou, ainda, de tempo;

d) *êxito, resultados* — o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista;

e) *desempenho* — performance individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade;

f) *utilidade* — dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado;

g) *rentabilidade* — medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados;

h) *estratégia interpessoal* — aqui entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação de suas prováveis reações a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.

Para a montagem do quadro de análise, relacionamos os diversos elementos constitutivos de racionalidade a 11 processos organizacionais. Cada processo comporta um conjunto de práticas administrativas específicas, idéias e represen-

tações mais significativas do cotidiano das organizações produtivas. Esses são os processos aqui considerados:

a) *hierarquia e normas* —- as formas, critérios e estilos pelos quais o poder é exercido; os métodos de influência empregados; configuração da estrutura hierárquica; critérios ou requisitos para a ocupação de cargos ou espaços hierárquicos; tipos de autoridade; processos de emissão de ordens; natureza das normas, escritas ou não; processos de elaboração e estabelecimento das normas; instrumentos e/ou formas de difusão das normas; cumprimento das normas; conseqüências da infração às normas; rigidez ou flexibilidade;

b) *valores e objetivos organizacionais* — conjunto dos valores predominantes na organização, sua origem e formas de difusão; objetivos do grupo; processo de estabelecimento dos objetivos, formal ou não; comunicação dos objetivos;

c) *tomada de decisão* — processos decisórios, estilos mais freqüentes; diferenciação de competências decisórias na organização, subgrupos/pessoas que decidem; dimensões determinantes no processo decisório;

d) *controle* — formas e finalidades do controle; indivíduos responsáveis pelo controle; instrumentos utilizados para controle;

e) *divisão do trabalho* — critérios e formas utilizadas para a divisão do trabalho; intensidade de especialização; flexibilidade e multifuncionalidade; departamentalização;

f) *reflexão sobre a organização* — processos de análise e reflexão a respeito da existência e atuação da organização no seu meio social interno e externo; autocrítica como grupo organizado; regularidade e procedimentos empregados para realizá-la; nível da organização no qual a reflexão é efetuada;

g) *conflitos* — natureza dos conflitos; estilos de manejo dos conflitos; formas como são encarados e solucionados os conflitos; percepção dos conflitos (fontes de desenvolvimento ou de risco de desagregação do grupo, atitudes conseqüentes); autonomia ou subserviência nos conflitos; grau de tensão provocado pelos conflitos;

h) *comunicação e relações interpessoais* — estilos e formas de comunicação dominantes; comunicação formal e informal; linguagens específicas e seus significados; comunicação aberta, com *feedback*, autenticidade e autonomia, ou comunicação "estratégica"; significado e lugar da palavra no cotidiano da organização; liberdade ou limitação da expressão; estilos das relações entre os membros do grupo; formalidade e informalidade; clima e ambiente interno dominantes, face às relações interpessoais;

i) *satisfação individual* — grau de satisfação dos membros em fazer parte da organização; principais fontes de satisfação ou de insatisfação;

j) *dimensão simbólica* — iconografia utilizada na organização; idéias, filosofias e valores que embasam a dimensão simbólica; elementos do imaginário do grupo, suas origens e mutabilidade; relação do imaginário com as práticas cotidianas na organização;

k) *ação social e relações ambientais* — ações da organização que marcam primordialmente sua inserção no meio social; importância, significado e singularidade da ação social; congruência entre os valores professados, os objetivos estabelecidos e a ação social concreta; relações com outras organizações da sociedade; redes, conexões e integração interorganizacional.

Assim, observando a correspondência de cada elemento com a natureza intrínseca de cada processo organizacional, produzimos o quadro 2. Na primeira coluna estão relacionados todos os processos trabalhados. Observa-se que nas segunda e terceira colunas faz-se uma distinção entre os dois tipos de racionalidade que serão cotejados no estudo. Então, para cada tipo de racionalidade faz-se corresponder seus respectivos elementos constitutivos, alocados a cada processo.

Uma vez que se esteja com os dados já agrupados em função dos processos, pode-se proceder à operacionalização do quadro de análise, conforme as fases abaixo descritas.

- *Fase I — Detecção dos indicadores.* Cada elemento constitutivo de ação racional, conforme definimos acima, constitui um indicador de racionalidade, seja substantiva ou instrumental. Na primeira fase da análise, deve-se detectar todos os indicadores presentes em cada situação observada, nas situações reconstituídas e opiniões expressas nas entrevistas, no exame de documentos etc., tendo em vista o desenrolar de cada processo organizacional.

- *Fase II — Mapeamento dos indicadores predominantes.* Analisando-se um processo por vez, pode-se, então, reunir todos os indicadores detectados e verificar qual deles foi predominante ao longo do tempo naquele processo examinado. A predominância de um determinado indicador revela o elemento que mais determinou as ações dos indivíduos e guiou as práticas operativas da organização em cada processo. Numa visão de conjunto, pode-se afirmar que, durante o período de observação, os indicadores predominantes fundamentaram a organização do trabalho, os objetivos organizacionais, os interesses e decisões, os valores, os modos de interação, e o exercício do poder, entre outras dimensões importantes.

Mapear os indicadores predominantes traduz uma posição conceitual claramente definida: não há exclusividade de um só tipo de racionalidade nas ações de indivíduos que compõem organizações produtivas. Nossa posição conceitual tem por fundamento a idéia de que a dinâmica do cotidiano das organizações produtivas implica a presença tanto da razão substantiva quanto da razão instrumental. Os comportamentos dos membros de um grupo produtivo não são retilíneos, suas

ações desenrolam-se por meio de trajetos tortuosos, isto é, de avanços e retrocessos nas direções substantiva e instrumental, gerando contradições, estabelecendo contrapontos. À medida que tais contradições e contrapontos são enfrentados e solucionados (ou não), geram novas questões que podem conduzir a outras contradições presentes e/ou futuras. Eis aqui, em duas palavras, nossa visão sobre a dinâmica das organizações produtivas. Por conseguinte, identificar a predominância é assumir que ambas as racionalidades podem estar presentes em todos os processos organizacionais, num dado período.

Quadro 2
Correlação entre os elementos constitutivos de racionalidade e a natureza de cada processo organizacional

Tipo de racionalidade × Processos organizacionais	Racionalidade substantiva	Racionalidade instrumental
Hierarquia e normas	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia interpessoal
Valores e objetivos	Auto-realização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade
Tomada de decisão	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização de recursos
Controle	Entendimento	Maximização de recursos Desempenho Estratégia interpessoal
Divisão do trabalho	Auto-realização Entendimento Autonomia	Maximização de recursos Desempenho Cálculo
Comunicação e relações interpessoais	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Exito/resultados Estratégia interpessoal
Ação social e relações ambientais	Valores emancipatórios	Fins Exito/resultados
Reflexão sobre a organização	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins Rentabilidade
Conflitos	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Cálculo Fins Estratégia interpessoal
Satisfação individual	Auto-realização Autonomia	Fins Êxito Desempenho
Dimensão simbólica	Auto-realização Valores emancipatórios	Utilidade Êxito/resultados Desempenho

Mediante os procedimentos acima detalhados, analisamos a predominância de racionalidade em duas empresas situadas em Salvador, Bahia. O ramo de atividade principal de ambas é a saúde, compreendendo serviços de psicoterapia e de medicina naturista. Outras atividades e serviços complementares são oferecidos diferentemente por cada empresa, por exemplo, a organização de excursões ecológicas em uma e o tarô de autoconhecimento na outra. Trata-se de duas pequenas empresas de grande sucesso em Salvador. A primeira, chamada Espaço Lumiar, contava com aproximadamente 15 profissionais (entre membros fixos e colaboradores), e a segunda, Clínica Aquarius (nome fictício), tinha cerca de 10 membros no período em que o levantamento de dados foi realizado. Tal levantamento se fez através de metodologias qualitativas, com preponderância da observação participante. Durante oito meses (abril a dezembro de 1993) participamos ativamente das atividades dessas organizações, enquanto levantávamos os dados necessários ao estudo da racionalidade em ambas.[3]

O quadro 3 demonstra resumidamente os resultados do exame das duas empresas. Ele sintetiza os dois quadros de análise específicos, aplicados respectivamente a cada empresa. Pode-se verificar que, para cada um dos processos organizacionais dispostos na primeira coluna, estão relacionados apenas os indicadores que se revelaram predominantes a partir da análise dos dados.

Quadro 3
Resumo de análise das duas empresas

Empresas × Processos organizacionais	Espaço Lumiar	Clínica Aquarius
Hierarquia e normas	Entendimento	Fins
Valores e objetivos	Valores emancipatórios	Valores emancipatórios
Tomada de decisão	Entendimento	Julgamento ético
Controle	Entendimento	Entendimento
Divisão do trabalho	Autonomia	Cálculo
Comunicação e relações interpessoais	Valores emancipatórios	Desempenho
Ação social e relações ambientais	Valores emancipatórios	Fins
Reflexão sobre a organização	Valores emancipatórios	Fins
Conflitos	Autonomia	Cálculo
Satisfação individual	Auto-realização	Êxito
Dimensão simbólica	Valores emancipatórios	Valores emancipatórios

[3] Os procedimentos empregados nessa pesquisa de campo estão relatados com detalhes em Serva e Jaime Jr., 1995.

Primeiramente, reportaremos alguns dos principais aspectos que emergiram da análise da empresa Espaço Lumiar. Através do quadro 3, vê-se que a racionalidade substantiva é predominante em todos os 11 processos organizacionais estudados. Já que a razão substantiva apresenta um alto grau de predominância, classificamos esta empresa como *organização substantiva*. Os valores emancipatórios são predominantes em aproximadamente metade dos processos, sendo o elemento constitutivo de racionalidade mais forte na organização. Eles emergem marcadamente na conjunção dos valores organizacionais e são a base dos objetivos perseguidos pelo grupo. Em situações de reflexão sobre a organização, os valores são o grande referencial, servindo como pontos de apoio à reflexão, que é sempre coletiva. Eles voltam a predominar amplamente também nas relações interpessoais, fornecendo os parâmetros para as interações e a moldura na qual a comunicação é praticada. Sua influência é total na dimensão simbólica, que é, a nosso ver, a pedra angular da Espaço Lumiar. O simbolismo guia as ações dos indivíduos em quase todas as instâncias em que o grupo atua, remetendo-o amplamente para a comunidade, por meio da ação social da organização.

Essa é uma organização movida a valores, portanto. A configuração desses valores ultrapassa nossa delimitação, que denominamos emancipatória, havendo um ecletismo inegável em seu conjunto. Mesclam-se os valores emancipatórios com aqueles típicos do movimento Nova Era, acrescidos dos de determinadas correntes científicas (principalmente a psicologia transpessoal e a medicina naturista/homeopática) e de uma forte ligação a uma corrente de xamanismo oriunda das montanhas do Peru, onde alguns membros da organização vão freqüentemente se aperfeiçoar. O curioso é que a atividade empresarial é desenvolvida em meio ao apego, à férrea crença nesse conjunto eclético de valores. Não sem dúvidas, avanços e retrocessos, do ponto de vista substantivo. O grupo enfrenta pesados desafios no desenrolar de seu cotidiano, justamente devido aos imperativos de ordem capitalista, que estabelecem as ditas leis do mercado e se aliam à forma burocrática de organização social que, por sua vez, determina comportamentos-padrão, constituindo tudo isso, em muitas situações, um sério contraponto aos próprios valores que o grupo persegue com grande energia. Não obstante, a empresa segue sua marcha com sucesso, a clientela não pára de crescer e já se falava, na época, em buscar uma sede mais ampla para atender à demanda crescente. Podemos afirmar, então, que o grupo, como empresa inserida num mercado competitivo, encontra os parâmetros de eficiência e eficácia por suas próprias opções, por sua via singular.

Contudo, essas hipotéticas eficácia e eficiência são construídas em meio a caminhos difíceis, devido ao desafio já referido, caminhos que fazem aflorar no cotidiano todas as contradições inerentes aos indivíduos e ao próprio grupo como um todo. Não é fácil ser empresa e ser fiel a esse conjunto de valores, principalmente em períodos de profunda crise econômica. O debate racional é a chave, nunca uma fórmula, para o enfrentamento dos desafios e das contradições. O entendimento, concretizado pela utilização massiva da palavra, da comunicação ver-

bal face a face, sustentado pela autonomia significando o direito à livre expressão, é o recurso privilegiado pelo grupo. Assim, não nos surpreendemos de o entendimento ser o segundo elemento racional em ordem de predominância. No entanto, está totalmente enganado aquele que pensa que esse entendimento é fácil de ser praticado e obtido. A autonomia que marca a ação dos indivíduos dentro do grupo faz emergir todas as diferenças pessoais e, com elas , as divergências. Os debates são acirrados, os conflitos acontecem sem restrições, embora o respeito mútuo seja religiosamente cultuado revelando um alto grau de maturidade nos membros do grupo. A reflexão é sempre coletiva nas reuniões; o "enfrentamento" mútuo já é praticado com uma certa naturalidade, parecendo ser um traço já aceito, que faz parte da dinâmica do grupo.

O entendimento é predominante na questão relativa à herarquia e no estabelecimento de normas, que nunca são escritas. Quanto à hierarquia, notamos um avanço significativo no processo de coletivização da organização. Não se chega a avanços a partir de reflexões conceituais e teóricas, pura e simplesmente; os avanços são atingidos, obtidos, poderíamos dizer *conquistados*, à custa de tropeços, erros, decisão e vontade política: acima de tudo, à custa de muita tenacidade e real comprometimento (na ação) com os valores professados. Tais aspectos são trabalhados, por assim dizer, a partir de problemas, impasses, incômodos concretos do dia-a-dia da organização. A reflexão se dá diretamente sobre "as pedras no caminho", encontradas não por opção em si mesma, mas pela opção de se comprometer seriamente com determinados valores. Eis uma das mais profundas lições que o trabalho de campo, o *terrain*, nos fez aprender. Nesse sentido, o privilégio é da ação, não da teoria: uma ação baseada firmemente em valores de cunho emancipatório em seus diversos matizes, que revelam mais profundamente uma visão de mundo na qual a ação econômica e as soluções burocráticas estão *embedded* (conforme Polanyi) nas ações social e humana mais amplas, e a estas subordinadas. A opção feita, conscientemente, foi por uma gestão aberta, sem chefias ou qualquer coisa semelhante, o que exige largos processos de entendimento, principalmente em áreas como tomada de decisão e controle, dimensões nas quais a análise da Espaço Lumiar também revelou a predominância das ações de entendimento.

A autonomia, além de prevalecer nos conflitos, também é preponderante na divisão do trabalho comum a todos os profissionais da clínica (as atividades ligadas à administração da empresa), seja regular ou eventual. Também aqui (na divisão do trabalho comum e de freqüência regular) gostaríamos de lembrar que os avanços, ou seja, a medida que demonstra que a prática é congruente com a ousada proposta, não são obtidos por meio de comportamentos angelicais ou elaborações conceituais. O embate entre individualismo e solidariedade emerge em cada um e passa facilmente do âmbito individual ao grupal, pois a autenticidade é a tônica. No conflito de interesses, os valores sustentaram o processo de entendimento que levou a divisão do trabalho a um bom termo, isto é, a gerar comprometimento. É como se os indivíduos se vissem, em diversas situações, em xeque, a meio caminho entre seu condicionamento — adquirido numa sociedade

capitalista burocratizada e competitiva — e a proposta, a vontade de construir uma organização produtiva, um espaço de trabalho em muitos aspectos oposto aos fundamentos daquele condicionamento.

Portanto, se a iniciativa tende a ser vitoriosa no sentido da construção de uma organização baseada em valores emancipatórios e operacionalizada segundo ações racionais substantivas, a satisfação dos membros advém da auto-realização que é experimentada. Embora auferindo bons resultados econômicos, os membros da Espaço Lumiar expressam sempre que sua satisfação origina-se primordialmente da certeza de estar realizando ideais e pondo em prática seus dons pessoais.

A modalidade de análise aqui proposta nos permite também perceber o lugar da razão instrumental numa organização substantiva. No caso da Espaço Lumiar, a análise revelou que os fins técnicos e econômicos, bem como o desempenho, são os elementos mais marcantes entre aqueles constitutivos da racionalidade instrumental. Os fins aparecem com uma freqüência digna de destaque nos processos de hierarquia e normas, valores e objetivos, reflexão sobre a organização, satisfação individual e relações ambientais. O desempenho, por sua vez, se fez presente nos processos de controle, divisão do trabalho, comunicação e também na dimensão simbólica. Todos esses elementos, embora fossem detectados, não alcançaram predominância em qualquer dos processos organizacionais estudados.

Resumindo a análise global da empresa Espaço Lumiar, podemos declarar que os valores emancipatórios emergiram como elemento de racionalidade nitidamente predominante, como demonstra o quadro 3. Esse elemento predominou em cinco dos 11 processos organizacionais estudados.

A esta altura, podemos definir com clareza o conceito de *organizações substantivas*: são organizações produtivas nas quais a racionalidade substantiva predomina em seus processos administrativo-organizacionais e que contêm o ideal da emancipação do homem entre suas finalidades e práticas concretas (Serva, 1996).

A seguir, detalharemos os pontos essenciais da análise da Clínica Aquarius. Ao examinarmos o quadro 3, podemos facilmente visualizar a predominância inconteste da racionalidade instrumental. Em sete dos 11 processos estudados, a razão instrumental é predominante. Isto posto, não podemos considerar, de acordo com nossa proposta de análise, a Clínica Aquarius uma organização substantiva. O que levaria uma organização que defende valores emancipatórios a ter uma predominância da razão instrumental? Sem pretender extrair uma resposta que deva ser generalizada, pois cremos que o exame de cada caso, de cada organização em si é que fornecerá as respostas requeridas, faremos uma breve "leitura" dessa empresa, à luz dessa questão.

Trata-se de uma organização cujos membros cultuam determinados valores emancipatórios, numa perspectiva de Nova Era e de "holismo", mas que, no âmbito da ação, não conseguem concretizar tais valores em termos de construir uma organização que realmente espelhe aquilo em que afirmam acreditar. Não conseguem, assim, se desvencilhar da forma tradicional, burocrática, de organização do trabalho, embora realizem alguns procedimentos relativamente avançados e ino-

vadores, mas que, no conjunto dos processos organizacionais, não são suficientes para configurar um tipo de empresa profundamente diferente do modelo tradicional de empresa capitalista, burocrática e regida pela racionalidade instrumental.

De fato, há uma contradição permanente no seio desse grupo: contradição não resolvida, sequer talvez verdadeiramente assumida, no que tange ao seu enfrentamento. A contradição entre os valores que os membros defendem e suas práticas é a fonte de quase todos os conflitos que marcaram o cotidiano da organização no período de nossa pesquisa. A contradição entre *querer ser* diferente, em sendo uma empresa nos moldes semitradicionais, dilacera e divide o grupo. Tal contradição se personaliza, na medida em que parte dos seus membros tenta pôr em prática, ousadamente, os valores professados, não só nos serviços que são prestados à clientela, mas também na organização em si, enquanto outros membros hesitam em fazê-lo na organização e acabam por entrar em conflito direto com a outra parte. Existem membros na empresa que não desejam ou não conseguem perceber que o próprio fato de criar uma organização produtiva já faz parte do desafio de pôr em prática os valores emancipatórios, que o trabalho em grupo é em si mesmo uma dimensão das mais importantes para a mudança e o aperfeiçoamento da sociedade. Para esses membros, basta oferecer um tipo de serviço à sociedade que contenha uma certa mensagem de mudança social, não importando a *forma* pela qual tal serviço tenha sido gerado.

Chamamos atenção para esse aspecto. A *forma*, na acepção aqui referida, é dada pelo tipo de organização que possibilita o trabalho, pela racionalidade que baseia as ações humanas no mundo da vida cotidiano concernente ao trabalho. Nesse sentido, a Clínica Aquarius é uma organização que apresenta sérios paradoxos. Por exemplo, os valores professados são de cunho emancipatório, mas a empresa mantém a solução hierárquica rígida no que tange aos seus empregados, prevalecendo aí os fins concernentes ao poder, enquanto entre si os profissionais praticam ações de entendimento não-hierárquicas. Em relação aos empregados, há uma hierarquia baseada no saber, na especialização técnico-científica e no poder econômico. Não há sequer uma prática de "administração participativa" com os empregados, eles não têm a chance de expressar seus pleitos ou participar de alguma decisão sobre seu próprio trabalho, a não ser com seu superior hierárquico eventual, ou seja, aquele membro que se encarrega da "área de pessoal" na divisão dos encargos administrativos.

Entre outros paradoxos, podemos citar também aquele representado pela predominância de valores emancipatórios na dimensão simbólica, enquanto a ação social é predominantemente regida por fins econômicos.

A tomada de decisão era feita com base em julgamento ético (gastando-se muita energia), enquanto o grupo ainda tinha fôlego para funcionar como um colegiado efetivo. Com o aprofundamento dos conflitos (sem soluções satisfatórias), foi ficando cada vez mais difícil manter esse padrão nas decisões, tornando-se prática freqüente o adiamento de decisões importantes e o absenteísmo nas reuniões.

A divisão do trabalho é um processo marcado pelo cálculo. As pessoas que compõem o grupo de profissionais não demonstram uma grande disponibilidade para assumir as tarefas administrativas com satisfação. Há uma disputa pela assunção das tarefas consideradas mais simples ou fáceis, revelando o descomprometimento com a organização, sob determinados aspectos, bem como uma substancial dose de individualismo.

Numa organização onde a reflexão coletiva, os conflitos e as comunicações são referendados predominantemente na razão instrumental, não nos surpreende o fato de ser o êxito a fonte de satisfação individual. No entanto, o mal-estar tornou-se a tônica, principalmente para aqueles membros que visavam estabelecer um tipo de organização mais congruente com os valores emancipatórios. A perda gradativa da habilidade do grupo para gerir os conflitos, adotando primordialmente o cálculo, acabou por causar sérias rupturas no tecido social, refletindo negativamente nas relações interpessoais.

Mais do que a habilidade em resolver conflitos, acreditamos no que um membro do grupo apontou como fator de divergência: a falta de identidade de propósitos. Será que todos realmente queriam construir uma organização de cunho emancipatório? Ou apenas prestar serviços médico-terapêuticos, numa perspectiva holística, atuando no mercado como mais uma clínica neste ramo e destacando sobretudo a dimensão econômica do empreendimento? O choque de posições, de intenções entre os membros do grupo parecia dizer respeito à essência da organização.

De todo modo, uma organização que apresenta aspectos extremamente favoráveis para ser substantiva, tais como valores emancipatórios na base dos valores organizacionais e predominantes na dimensão simbólica, necessita contar com o *comprometimento,* com o engajamento corajoso de seus membros para vir a ser de fato uma organização substantiva. Em outras palavras, uma das coisas que aprendemos no desenvolvimento deste estudo e, principalmente, no curso do trabalho com o grupo da Clínica Aquarius é que não basta somente proferir valores. É preciso, acima de tudo, assumir o desafio de pô-los em prática, concretizá-los na organização, o que significa uma luta constante pelo aperfeiçoamento das práticas emancipatórias, baseadas numa racionalidade substantiva em contraposição à tendência, incentivada pela sociedade, de repetir o modelo dominante de organização burocrática assentado em bases instrumentais.

A Clínica Aquarius é um bom exemplo de sucesso econômico e fracasso substantivo, na medida em que seus membros tentam sustentar determinados valores emancipatórios, contidos na ação racional substantiva, mas essa sustentação mostra-se frágil ao ponto de ser envolvida pela racionalidade instrumental. Como ficou demonstrado no quadro 3, o indicador de racionalidade predominante na Clínica Aquarius, vista de forma global, é o que diz respeito aos fins.

4. Conclusão

Há 10 anos vimos estudando a racionalidade nas organizações produtivas. A abordagem substantiva proposta por Guerreiro Ramos inaugura vias de ampliação e aprofundamento desse tema. Infelizmente, um ano após o lançamento da sua proposta, o eminente sociólogo baiano faleceu, deixando aos seus seguidores a importante missão de consolidar *a nova ciência das organizações*. Uma das questões que percebemos como um impasse ao desenvolvimento da abordagem de Guerreiro Ramos é a falta de evidências da concretização da razão substantiva nas práticas administrativas. Os seguidores de Guerreiro Ramos, notadamente no Brasil, não conseguem reunir evidências factuais, retiradas do *cotidiano administrativo* de organizações reais, que demonstrem claramente como a racionalidade substantiva pode ser a base da gestão.

Por meio deste estudo, buscamos encontrar uma via de solução para o referido impasse. Nesse esforço, a complementaridade entre a abordagem substantiva da organização e a teoria da ação comunicativa revelou-se fundamental. Através dessa complementaridade, encontramos uma estrutura conceitual de base que pode conduzir a célebre proposta de Guerreiro Ramos ao campo da ação propriamente dita. Daí, definimos operacionalmente dois tipos de ação racional e elaboramos o quadro de análise que possibilitou examinar a predominância de racionalidade em organizações, a partir de dados empíricos colhidos diretamente das práticas administrativas. Pudemos, então, demonstrar como os dois tipos de racionalidade se inscrevem na práxis administrativa, e definir, com evidências empíricas, o conceito de *organização substantiva*.

Acreditamos que a complementaridade entre os estudos de Guerreiro Ramos e de Habermas é extremamente positiva para a análise organizacional. Certamente ela ultrapassa as finalidades que aqui guiaram o seu emprego. Cabe aos analistas organizacionais perceberem outros temas que poderão ser aprofundados a partir dessa complementaridade. Nesse sentido, fazemos eco ao apelo de Barreto (1993) e incentivamos os colegas a trabalharem conforme essa perspectiva.

No nosso estudo, a abordagem substantiva da organização e a teoria da ação comunicativa, dispostas num mesmo prisma, nos permitiram acenar para o preenchimento de uma lacuna nos estudos da racionalidade substantiva, dando uma modesta contribuição ao desenvolvimento desse tema no Brasil. Muito mais do que um exercício intelectual, cremos firmemente que trabalhar sobre a racionalidade nas organizações é sobretudo agir em prol da emancipação do homem no espaço social do trabalho, ajudando a teoria das organizações a se reposicionar face aos reais desafios de nosso tempo.

Referências bibliográficas

Barreto, César. Sobre a racionalidade humana: conceitos, dimensões e tendências. In: Enanpad,17. *Anais*. Salvador, Anpad, 1993. v. 9.

Berger, P. & Luckmann, T. *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, Doubleday, 1966.

Chanlat, Alain. Pourquoi réintroduire *le métier* au coeur de la gestion contemporaine? *L'Agora*. Québec, Agora Recherches et Communications, oct.1995. (Cahier Spécial métier et management.)

Freitag, Barbara. *A teoria crítica. ontem e hoje*. São Paulo, Brasiliense, 1986.

Guerreiro Ramos, A. *A nova ciência das organizações — uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro, FGV, 1981.

———. Minha dívida a Lorde Keynes. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 16(2):91-5, abr./jun.1982.

Habermas, J. *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid, Taurus, 1987 v. 1 e 2.

———. *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid, Cátedra, 1989.

Lima, Juvêncio & Teixeira, A. O cotidiano administrativo de pequenos produtores hortigranjeiros. In: Enanpad, 18. *Anais*. Curitiba, Anpad, 1994. v. 4.

Polanyi, Karl et alii. *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie*. Paris, Librairie Larousse, 1975.

Schutz, Alfred. *Fenomenologia e relações sociais*. Rio de Janeiro, Zahar, 1979.

Serva, Maurício. *Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas*. São Paulo, EAESP/FGV, 1996. (Tese de Doutorado.)

———. & Jaime Jr., Pedro. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, FGV, *35*(3):64-79, maio/jun. 1995.