

O discurso da alienação nas organizações*

Antonio Carlos Freddo**

Sumário: 1. Introdução; 2. O “discurso” na organização e a negação do sujeito; 3. Discurso e alienação.

Palavras-chave: ação estratégica; alienação; discurso; esfera política; esfera cultural.

Através dos dirigentes, o discurso das organizações impõe as esferas cultural e política da organização, base da alienação da atividade.

The discourse of alienation in the organizations

In this article, we are trying to introduce the idea that it is from a procedure that we wish to consider “administrative” that the manager imposes upon the individual the cultural and political spheres, in the context of the organizations, that makes the alienation a “desired” fundamental condition for maintaining stability and coherence between the objectives both of the organization and of the individual in it playing his role. Through what we denominate “discourse of the organization”, the management imposes rules, norms, traditions, the organization’s “desires” as concerns individual behaviors, at the same time imposing their sanctions, punishments and also the political scope, all consubstantiating the power of the companies. It is through their managers that the discourse of the organizations lays on the cultural and political spheres of the institutions, seen here as the basis of the activity’s alienation.

1. Introdução

A idéia central deste artigo é que a alienação, especificamente aquilo que Marx chamou de “alienação da atividade”,¹ aparece nas organizações modernas como uma “máscara”. Supomos que quando essa máscara é retirada aparece alguém que não se desenvolveu como sujeito, mas, antes, um burocrata que vive não nos termos de uma vida própria, mas nos termos de um sistema imposto. Nesse sentido, diz-nos Gurméndez, “um homem está sentado em nossa frente, em sua mesa de trabalho. Tanto ama seu trabalho, que permanece ali de 18 a 20 horas por dia, e confessa que somente poderá descansar quando resolver o problema dos aumentos de tarifas”.² Gurméndez utiliza essa passagem do livro *The organization man*³ para abordar o que, para ele, Marx chamou de “alienação da atividade”. Diz-nos o autor, ainda, que William Whyte “descobre nessa atividade absorvente e dominante a origem da alienação, porque o homem, diz, não somente trabalha para a organização, mas também faz parte dela. Assim, o trabalho domina toda sua vida,

* Artigo recebido em jan. e aceito em maio 1993.

** Professor adjunto da Faculdade de Administração e Negócios da Universidade São Francisco. Doutorando em sociologia pela Universidade de São Paulo. (Endereço: Universidade São Francisco — Faculdade de Administração e Negócios. Rua Hannemann, 352 — 03031-040 — São Paulo — SP.)

¹ Seguindo a linha de pensamento de Carlos Gurméndez, em *El secreto de la alienación y la desalienación humana*. Barcelona, Anthopos, 1989.

² Id. *ibid.*, p. 44.

³ Whyte, Jr., William H. *The organization man*. New York, Simon & Schuster, 1956. p. 141-50.

determina seus atos familiares, seus prazeres e até suas amizades, segundo as possibilidades que existam de integrá-los em seu que fazer. O eu foi completamente suprimido e não tem tempo para a leitura, para a vida familiar, nem para a existência interior. O aniquilamento psíquico do indivíduo se opera não somente em seu trabalho, mas em todas as formas de sua vida: em um coquetel, em uma festa, nas relações com sua mulher, com seus filhos. Esse homem, enérgico e ativo, chega a seu escritório às oito da manhã, sai às seis e meia da tarde e regressa à sua casa pensando nas decisões que deve tomar no dia seguinte. Para descansar, lê uma novela policial, pois, ele mesmo confessa, 'enquanto folheio as páginas me pergunto o que direi amanhã, como direi e como responderei ao conflito salarial'. Durante a noite não pode dormir, refletindo sobre as cartas que tem que ditar e os problemas que deve resolver."⁴

Essa seria "a absorção pelo Outro, a presença definitiva do *alter ego* que dirige sua individualidade".⁵ Abordaremos, nesse sentido, um processo que não apenas ocorre nas organizações, mas é gerado por elas e ao qual daremos o nome de *discurso das organizações*. Trata-se de um procedimento de fala que se apresenta como o meio alienante na organização, que aparece como um processo ou procedimento administrativo, ao mesmo tempo em que se mostra como o *alter ego* que dirige o sujeito.

2. O "discurso" na organização e a negação do sujeito

Assumimos que o discurso nos auxilia a compreender não só a ideologia subjacente às organizações, mas também como as organizações exercem influência sobre a sociedade como um todo, utilizando-se de seus membros, sendo que tal influência se mostra uma forma de alienação. Nesse aspecto, o discurso da organização teria como função primordial a negação do homem.

Podemos notar que, nesse momento de crise social, econômica e moral por que atravessa a sociedade brasileira, o discurso das organizações através de seus dirigentes,⁶ dos que aparecem como seus representantes e até mesmo dos políticos, que, escolhidos como representantes do povo, aparecem como representantes de um interesse que se quer fazer dominante — é traduzido em frases claras e compreensíveis, sem subterfúgios, deixando claro que o bem do país somente poderá se tornar uma realidade se os indivíduos colocarem sua crença e sua confiança nas organizações.

Não há mais subterfúgio pelo simples fato de que a manutenção, por tantos anos, da ignorância coletiva tornou o indivíduo incapaz de compreender tal declaração se esta for colocada em termos "metafóricos". Por outro lado, como o discurso influencia o poder político-econômico, gerando o discurso político-governamental da "felicidade geral da nação", numa clara alusão à razão moderna, de Hobbes,⁷ um discurso no qual nenhum cidadão pode estar feliz se a nação não estiver, percebe-se que o indivíduo é brindado com o direito de se conformar com o único direito que tem, justamente o direito de não ter direito algum. Nesse sentido, o discurso se relaciona à forma pela qual a organização

⁴ Gurméndez, Carlos. Op.cit., p. 44-5.

⁵ Id. ibid., p. 45.

⁶ Por dirigentes, entenderemos diretores e gerentes de departamento e divisão, hierarquias da organização correntemente aceitas pela teoria das organizações.

⁷ Hobbes, Thomas. *Novum organum*. Madrid, Sarpe, 1984.

orienta os indivíduos para a consecução de seus objetivos, já que ela exige o desempenho de papéis predeterminados, padronizados, impostos através de sanções, de punições, do controle. Ao dirigente cabe impor, através do discurso, de sua fala, de modo sutil, tanto os padrões, as normas, os comportamentos, as crenças, os valores etc. que se referem à esfera cultural da organização, quanto as sanções, a coação, a admoestação etc. que dizem respeito à esfera política da organização, mais especificamente ao exercício do poder. Por isso mesmo sua atuação está embasada em uma concepção de violência, pois “o sujeito de ações instrumentais (...), interessado exclusivamente no êxito de sua ação, deve dispor de meios graças aos quais possa forçar um sujeito com capacidade decisória, seja pela ameaça de sanções, seja pela manipulação hábil de alternativas de ação.”⁸

Nesse sentido, o dirigente é ainda um agente do poder político, no que se refere à capacidade que ele tem de tornar hegemônicos os interesses da organização, de tornar universais os interesses particulares da organização, de apresentar como sendo do interesse dos indivíduos aquilo que é somente do interesse da organização. Esses interesses se expressam no sistema de leis, regras, normas, costumes, tradições, valores etc. que se manifestam na superfície das relações de trabalho e que têm como única finalidade a manutenção do *status quo*. Esses dirigentes estão envolvidos em um processo político que envolve o controle totalitário da natureza, o processo de produção e a dominação dos homens (e que, por isso mesmo, se relaciona a um conceito instrumental de razão, de ciência e de tecnologia que se afirma na exploração econômica e na dominação política), desempenhando um papel que se encontra antecipadamente definido, no qual seu discurso tem uma face oculta, escondida, um *não-dito* que representa o inconsciente político da organização.

É nesse sentido que a face oculta do poder político, a imposição da esfera cultural da organização, se mostra ideológica, fundamentada por seu *inconsciente político*. Diz-nos Remy Hess,⁹ aliás, que o *inconsciente político* é um momento institucional, é um momento oculto, dissimulado, esquecido, escondido. Por esse motivo é possível aceitar que o *inconsciente político* se mostra doloroso para quem conhece sua verdade e deve reproduzi-lo, pois se refere ao momento da reprodução do modo de vida da organização, de sua *cultura*, de seus valores, de seus comportamentos, já que a organização, através de seu poder político, exige o desempenho de papéis previamente estabelecidos e padronizados, impostos de modo coercitivo. O discurso se mostra, ainda, uma ação estratégica, pois o dirigente procurará o exercício do poder sobre o indivíduo, em sua busca de cooperação, já que ele, ao agir, ao calcular seu sucesso, deve levar em conta as decisões de, pelo menos, um outro indivíduo, que age em função de um fim.¹⁰ Como nos mostra Hannah Arendt, “o poder passa a existir entre os homens quando eles agem juntos, e desaparece no instante em que eles se dispersam”.¹¹ Assim, poderíamos dizer que o discurso nada mais é que o exercício da influência sobre o comportamento individual e coletivo na organização.

O dirigente acredita que o indivíduo adquirirá o comportamento desejado da satisfação que terá ao desempenhar as atividades que a organização espera dele, não se

⁸ Habermas, Jürgen. O conceito de poder de Hannah Arendt. In: Rouanet, Sergio Paulo & Freitag, Barbara (orgs.). *Habermas*. São Paulo, Ática, 1980. p. 100-1.

⁹ Hess, Remy. *La socianalyse*. Paris, PUF, 1975. p. 22.

¹⁰ Habermas, Jürgen. Explications du concept d'activité communicationnelle. *Logique des sciences sociales et autres essais*. 1 ed. Paris, PUF, 1987. p. 418.

¹¹ Arendt, Hannah. *A condição humana*. Rio de Janeiro/São Paulo, Forense Universitária/Salamandra/Edusp, 1981. p. 212.

preocupando se ele virá ou não a sentir satisfação ou prazer no desempenho de suas tarefas. Em sua visão mesquinha, o discurso acredita ser obrigação do indivíduo, no desempenho de seu papel imposto, ter satisfação. A “bondade” da organização se expressa, em seu modo de ver, nessa satisfação, que se mostra ilusória. O discurso, ao consubstanciar-se na razão instrumental, se funda também na hostilidade ao prazer e na renúncia à felicidade, no mesmo sentido freudiano da renúncia ao princípio do prazer pela imposição do princípio da realidade. A realidade do indivíduo é simples: é não ter prazer. Para o indivíduo que tem um papel na organização e que, pela repressão, exerce esse papel também fora da organização, em casa, com a família, com os amigos, a realidade é não ver que seus “senhores” são dominados pelo princípio do prazer: princípio do prazer com a servidão de seu igual. Essa é a desigualdade estabelecida pela divisão do trabalho, pela divisão entre patrão e trabalhador. Para Taylor,¹² na escola de administração científica o trabalho deve ser dividido entre administração e operariado, isto é, entre aqueles que pensam e aqueles que fazem. O discurso das organizações propõe uma nova divisão entre aqueles que falam e aqueles que ouvem.

3. Discurso e alienação

Mostra-nos Gurméndez que “tem-se dito que, para Hegel, a essência do homem é o trabalho, a própria criação de si, através do qual lhe é revelada a alienação. Pois bem, o que é esse trabalho e como o homem trabalha, segundo Hegel? Distraído de sua realidade e do meio ambiente, para melhor concentrar-se nesse trabalho. Trabalha como pensa sem pensar como trabalha, porque o trabalho tem o mesmo grau de abstração que o pensamento. Mas, enquanto o trabalhador não pode pensar, abstraído ou alienado por seu trabalho, o que pensa não produz, pois não plasma seu trabalho em criações objetivas, como o trabalhador com os objetos por ele fabricados. A divisão do trabalho em intelectual e manual é a alienação básica e fundamental do homem contemporâneo. A essa divisão real do homem pelo trabalho corresponde sua unidade real ou possível de realizar no futuro; que pensar ou trabalhar seja produzir ou manifestar o que se pensa em uma construção objetiva de si mesmo. Mas, pela alienação que o trabalho traz implícita, o trabalhador por trabalhar não se pensa e não se trabalha; em conseqüência, se elimina a si mesmo, até desaparecer como protagonista de sua própria existência, porque ‘está em um estado de objetividade completa, quer dizer, de distração com respeito a si mesmo’, para regozijar-se em sua obra realizada ou nos resultados obtidos”.¹³

Assim, a “divisão do trabalho, em sua simplicidade imediata, nos revela a verdade invisível da alienação na sociedade contemporânea”.¹⁴ O discurso, por expressar um

¹² Frederick W. Taylor, considerado o fundador da escola de administração científica, cuja ênfase recai sobre a tarefa, a racionalização da produção, a separação entre administrador e operário. Diz Gurméndez (Op. cit., p. 76-7) que “en la relación entre señor y esclavo, patrono y obrero, encuentra Sartre el meollo existencial de un conflicto dramático insoluble. El patrono es el ‘hombre de los derechos divinos’, el que está situado realmente por encima de los demás hombres, porque está libre de la necesidad. Es sagrado porque es, en verdad, independiente y el único ser auténticamente libre. Por contra, los obreros son los hombres naturales, víctimas del hambre, de las necesidades corporales, de las enfermedades, de la tristeza, de la fatiga. Los patronos son dioses, pero los verdaderos hombres, los existentes reales, son los obreros. A la divinización del patrono opone, Sartre, la humanidad del obrero; al idealismo de uno, el existencialismo del otro. El obrero es, por definición, el ser que existe porque sufre la esclavitud de su libertad y descubre, en su trabajo, la liberación de sí mismo frente al Otro, al Dios, al Patrono”.

¹³ Gurméndez, Carlos. Op.cit., p. 28.

¹⁴ Id. ibid., p. 37.

conteúdo dogmático, ideológico, acredita que existam meios de transformar os comportamentos impostos pela ação administrativa (a própria atuação do dirigente) em comportamentos estáveis e fidedignos como, por exemplo, a obediência às normas e regulamentos da organização, o respeito às crenças da empresa, a honra às tradições da organização etc. Tais meios se mostram mecanismos que podem ser formados dentro dos processos pelos quais o indivíduo é socializado em sua cultura dentro da organização. O indivíduo, assim, enquanto ator, se torna um objeto maleável, que sob a influência do discurso se mostra “influenciável”.¹⁵

É assim que o discurso, enquanto uma lógica da dominação nas organizações, é expressão de uma racionalidade, da razão instrumental, pois a razão se mostra aqui “uma faculdade voltada para a dominação da natureza e, através dela, para a dominação sobre os homens, um movimento ambivalente que pressupõe o sacrifício e a renúncia à felicidade”.¹⁶ É nesse sentido que veremos aqui o conceito de razão instrumental, aquela razão que hoje se manifesta na ciência e na técnica, e que é uma razão repressiva,¹⁷ mesquinha. De acordo com Mannheim,¹⁸ podemos tomar por racionalmente funcional todo e qualquer ato, conduta, acontecimento ou objeto, na medida em que seja reconhecido como apenas um meio de atingir determinada meta. Do mesmo modo, de acordo com

¹⁵ Da mesma forma, o dirigente, na organização, em seu fazer carreira, auto-racionaliza-se. Para Guerreiro Ramos (*Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. 2 ed. Rio de Janeiro, FGV, 1983. p. 43), “o exercício de qualquer função, cargo ou carreira requer a auto-racionalização de conduta de seu ocupante ou titular. O indivíduo está orientado, em seu comportamento, por valores, isto é, por estimativas e avaliações, das quais decorre a sua concepção de mundo, em seu ideal de realização própria e social, e que consubstanciam sua ética de convicção”. Por outro lado, “a ética da responsabilidade é ingrediente de toda ação administrativa. É o seu conteúdo subjetivo por excelência” (ibid., p. 44). Dessa forma, na organização, “os que a adotam, em todos os níveis de autoridade, chefes e subordinados, por definição, tácita ou explicitamente, se acham sob o vínculo de um compromisso: o de, pelo autodomínio dos impulsos, das preferências e até crenças e ideologias, auto-racionalizarem a sua conduta, tomando-a parte funcionalmente racional da ação administrativa” (ibid., p. 44). Nesse sentido, diz-nos Gurméndez (op. cit., p. 40-1): “Por qué razón el objeto producido no representa al hombre ni lo encarna? Sencillamente, porque la objetivación significa también la pérdida de la subjetividad, la ruina moral y física del trabajador, pues, a medida que crea objetos, finalmente, todos los hombres son cosas y sostienen, entre ellos, relaciones puramente objetivas. El hombre ya no está en sí ni atento a su corazón subjetivo, sino inmerso en los objetos. Y resulta que, a medida que crea, empobrece su vida, se hace ajeno a sí mismo y pierde totalmente el sentido de la existencia interior y personal, deja de ser al producir objetos para subsistir. Esta creación incesante acaba por alienarle, ya que aparece dominado y ligado a los objetos, invadido y fascinado por ellos. Al mismo tiempo se produce el proceso inverso: así como el trabajo le mengua humanamente, la subjetividad se le encandila ante la perspectiva de poseer cosas valiosas que, finalmente, le dominan y subyugan. Sin embargo, por una extraña paradoja sucede que, este deseo de posesión interminable, trae consigo un voluntarioso ascetismo, una renuncia a los goces más inmediatos de la existencia, unas dolorosas privaciones, vale decir, que el afán de riqueza acarrea la pobreza. Por soñar casas altísimas, veloces automóviles, acariciadores armíños, dejamos de vestir, de bien comer, de vivir naturalmente”. Continua ele (ibid., p. 50-1) dizendo que o homem se separa de seu corpo, de sua natureza externa, de sua vida humana. Diz que esses tipos humanos renunciam a sua natureza, a gozã-la ou sofrê-la e, por essa decisão, destroem sua unidade humana perdendo sua própria espontaneidade. Assim, pergunta-se ele: “con qué objeto se sacrifican así? Precisamente para ser libres, independientes de afectos, pasiones y deseos. Esta autonomía que busca liberarse de la naturaleza, constituye exactamente su alienación y, para ser por sí mismos, dejan de ser lo que son, se hacen otros, ajenos a su yo esencial que es el natural. Por ejemplo, uno de ellos es sanguíneo, temperamental y quiere, por esta renuncia, dominarse, constreñirse. Entonces crea su ser artificial, objetivo, una falsificación de sí mismo y se convierte en indiferente, armonioso o templado. El sentimental por naturaleza, con desdichadas y dramáticas experiencias, se transforma en seco, calculador, frío. El apasionado desdeña su pasión para renacer racional y lógico”.

¹⁶ Rouanet, Sergio Paulo. Razão negativa e razão discursiva. In: *As razões do Iluminismo*. São Paulo, Cia. das Letras, 1987. p. 331.

¹⁷ Freitag, Barbara. *A teoria crítica: ontem e hoje*. São Paulo, Brasiliense, 1986. p. 35.

¹⁸ Mannheim, Karl. *Man and society in an age of reconstruction: studies in modern social structure*. London, Routledge & Kegan Paul, 1980. p. 53-60.

Weber,¹⁹ podemos tomar como racionalmente instrumental, ou *Zweckrational*, racional com relação a fins, qualquer ação social determinada por expectativas quanto ao comportamento tanto de objetos do mundo exterior, do mundo objetivo, como dos homens, e a utilização de tais expectativas como condições ou meios úteis para a consecução de fins próprios, racionalmente considerados e perseguidos. O discurso passa, assim, a atuar no mundo vivido, intensificando a racionalidade instrumental, radicada na esfera sistêmica. Por isso supomos que os locutores do poder político se mostram insensíveis, já que é necessária frieza suficiente para impor o poder político da organização, que consubstancia seu inconsciente político. O discurso se revela como o exercício do poder político enquanto pressuposto do processo de produção, do controle totalitário da natureza e da dominação dos homens, cujo *não-dito* representa a atuação do inconsciente político da organização, a imposição de sua esfera cultural.

No que se refere à organização, vamos considerá-la tal como nos mostra Forester,²⁰ isto é, como uma estrutura de interação comunicativa. É possível ver a organização como uma estrutura de ações comunicativas que a atuação da razão instrumental — por ser uma razão mesquinha e conduzir à aniquilação da capacidade (racional) de compreensão do indivíduo, e por conseguinte levar a pensamentos objetivantes — não apenas tornou sistematicamente distorcida mas que, ainda, de forma prática e sutil, molda a vida de seus membros. O discurso torna a mostrar-se, aqui, uma ação estratégica na qual o locutor procura o exercício do poder sobre o ator através de ameaças de coação, tanto interna quanto externa, por meio da deformação da ação comunicativa que pretende estabelecer. Em tal estrutura o discurso apresenta um conteúdo que se revela como uma forma de dominação imposta pela razão instrumental, visando à nivelação dos indivíduos, que são levados a uma atuação social no nível do ambiente interno das organizações, e conseqüentemente à padronização e à universalização de tais indivíduos enquanto força de trabalho envolvida no processo, dito capitalista, de produção.

Tal dominação se refere à exploração das angústias reprimidas, das frustrações, das necessidades, dos desejos não-realizados de tais sujeitos.

O discurso torna a se mostrar uma ação estratégica, pois o ator nada mais é que o sujeito, pessoa humana considerada quanto às suas características particulares, físicas e psíquicas. Como nos diz Gurméndez, “sujeito é o que não está sujeito, é o ser independentemente do meio, que luta pela subsistência vital e, ao mesmo tempo, cria sua autonomia pessoal”;²¹ um *ser integral*, desejante, que pensa e reflete sobre si mesmo; é o sujeito enquanto portador de consciência crítica, que diz respeito ao conhecimento que é capaz de ter, não apenas de si mesmo mas também da realidade que o cerca; é o sujeito portador de impulsos, de desejos, de necessidades, de aspirações, de valores etc., aspectos que o diferenciam integralmente do outro; é o sujeito que é capaz de discriminar-se como indivíduo, de perceber a si próprio no discurso e na ação.

Isso não é querer muito dos homens, já que, acompanhando o pensamento de Hannah Arendt, “na ação e no discurso, os homens mostram quem são, revelam ativamente suas

¹⁹ Weber, Max. *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. 2 ed. México, Fondo de Cultura Económica, 1984. p. 20-1.

²⁰ Forester, John. Critical theory and organizational analysis. In: Morgan, Gareth. *Beyond method: strategies for social research*. Beverly Hills, Cal., Sage, 1983. p. 234-6.

²¹ Gurméndez, Carlos. Op.cit., p. 34.

identidades pessoais e singulares, e assim apresentam-se ao mundo humano”,²² pois “a ação e o discurso são os modos pelos quais os seres humanos se manifestam uns aos outros, não como meros objetos físicos, mas enquanto homens”.²³ Por outro lado, “o homem não se apresenta, à primeira vista, como é, senão que se apresenta como sujeito e existe como objeto”.²⁴

Pela complexidade de seu objeto, o discurso se mostra, ainda, contraditório: se por um lado quer atuar como uma forma de ação administrativa, buscando a modificação de comportamentos, por outro quer dissimular sua efetiva proposta. Sua contradição está em que seu locutor é, também, em dado momento, seu ator, isto é, indivíduo como qualquer outro, e não, em sua vestimenta de dirigente enquanto sujeito do sistema, um ser onipotente a quem os “mortais” devem honras. Sua condição de “sujeito”, aqui, tem dupla conotação: primeiro, “sujeito” como já descrevemos, portador de uma capacidade de reflexão, de crítica, de pensamento, enfim; segundo, “sujeito”, isto é, “submetido”, também ele, às condições impostas pelo discurso que reproduz tão fielmente.

É sua capacidade como “sujeito” que permite ao indivíduo uma liberdade que ele, sob influência do inconsciente político, não consegue visualizar no nível interno das organizações, onde as decisões — dentro de um discurso que se mostra estratégico, e de que depende o futuro dele, enquanto dirigente do sistema — acabam por se mostrar decisões de ordem ética. Nesse sentido, a ação comunicativa, na esfera das relações entre os homens, na organização deformada pela atuação do discurso, pode desejar dar-se integralmente, de modo não deturpado, a partir do momento em que tem forças para se referir e explicitar o mundo subjetivo do indivíduo. Podemos considerar tal circunstância utópica, passível de realidade, entretanto, no mesmo momento em que falamos sobre ela. E é nesse sentido que podemos levar em consideração o conceito de razão comunicativa de Habermas,²⁵ que, ao se caracterizar como um processo argumentativo pelo qual dois ou mais indivíduos se põem de acordo sobre questões relacionadas com a verdade, a autenticidade e a justiça normativa, aparece como uma *proposta*, como uma *possibilidade* de diálogo autêntico, exigido pela própria organização quando a consideramos enquanto formada por sujeitos que se entendem através da linguagem, enquanto estrutura de ações comunicativas, propiciando a seus membros — sem manipulação e com a consideração de evidências e justificações apropriadas — aceitar, sem dominação e livremente, como seres sociais e racionais, tanto a veracidade das declarações como a legitimidade das proposições que se pretendem verdadeiras ou corretas, conforme nos diz Habermas.²⁶

Entretanto, a ação administrativa, enquanto base estratégica sobre a qual o discurso se apoia, pressupõe que uma das funções do dirigente — no ambiente interno das organizações, sendo estas consideradas estruturas de interações comunicativas que se apresentam distorcidas — vem a ser a busca da cooperação dos indivíduos que aí atuam. A ação administrativa pressupõe que o dirigente procurará induzir nos indivíduos um *senso de cooperação*, que obterá através da dominação, entendida como a manipulação das

²² Arendt, Hannah. Op.cit., p. 192.

²³ Id. ibid., p. 189.

²⁴ Gurméndez, Carlos. Op.cit., p. 35.

²⁵ Habermas, Jürgen. *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid, Taurus, 1987. 2 v.

²⁶ Cf. Habermas, Jürgen. *Teoría de la acción comunicativa*. Op. cit.; Explicitations du concept d'activité communicationnelle. Op. cit.; Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der Kommunikativen Kompetenz. In: Luhman, Niklas. *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie — Was leistet die Systemforschung?* Frankfurt, Suhrkamp, 1990. p. 101-41.

angústias reprimidas, das frustrações, das necessidades, dos desejos não-realizados etc. dos indivíduos enquanto atores, de modo a provocar um comportamento que é esperado, que é desejado pela esfera cultural da organização, e que força a “felicidade geral” da organização a seguir o mesmo rumo traçado por seus objetivos estratégicos.

A organização impõe tarefas que aparentemente propiciam satisfação ao indivíduo. É passível de verificação o fato de que tal satisfação é ilusória, e de que o desconforto existente na atividade é visível. O discurso da moderna organização, que aparece como um “refugio” da racionalidade iluminista, molda o pensamento na organização de modo a que este se acomode ao objetivo da submissão, mesmo quando o sujeito acredita estar resistindo. Por isso, podemos supor que o sujeito não coopera de modo espontâneo e consciente, a não ser que em sua atuação esteja imbuído de um senso de oportunismo e queira, de algum modo, *levar vantagem* enquanto desempenha seu papel na organização. O sujeito, como ator, na organização, somente virá a *vestir a camisa da empresa* quando se tornar, diferentemente do locutor, um locutor do poder político.

Dizemos *diferentemente* do locutor, pois este, na condição de dirigente que reproduz o discurso, aparentemente tem consciência do conteúdo ideológico, alienante, do discurso, assim como de sua missão e de seu papel de manipulação e de doutrinação. Essa condição ele a usa, e bem, para *fazer carreira*. Já do lado do ator ocorre o contrário; não há preocupação — e para o discurso nem poderia haver — com o teor ideológico do discurso, seu interesse universalizador, assim como não há percepção da existência de uma força que manipula e doutrina. O poder deve ser invisível, e é para continuar invisível que o discurso espera que o sujeito coloque sua felicidade nas mãos da organização.

A funcionalidade do discurso se manifesta em sua pretensão de manipulação e de ocultação dessa manipulação, de tal modo que o ator, ofuscado, insista em sua *imunidade*. O discurso apresenta, ainda, pretensões de validade que são ilusórias, baseadas na lógica infalível da falsa legitimação. Sua unilateralidade se mostra duplamente perigosa, pois ao apresentar pressupostos válidos apenas para os atores, torna seu locutor uma vítima, por reconhecer nele um ator. Nesse sentido, o locutor, embora se apresente como locutor do poder político, é na verdade um *ator* do inconsciente político da organização e, como tal, pode também sofrer suas sanções; isto é, o dirigente, ao querer “virar sua própria mesa”, poderá virá-la sobre seu próprio pé. Por isso, mais uma vez, suas decisões são de ordem ética.

É também nesse sentido que se verifica a legitimidade das normas, no ambiente interno das organizações, no que se refere à aquiescência, por parte dos atores, em assumi-las como legítimas, através de uma imposição resultante da submissão, que aparece como um consentimento sem protesto. Outro aspecto que envolve o discurso diz respeito à diferença de linguagem existente entre locutor e ator. Essa diferença se mostra fundamental para impor o poder político da organização e, assim, explicitar seu inconsciente político. Tal diferença oferece uma linguagem com “possibilidade” de manipulação, em sentido semelhante à linguagem socializada da criança, conforme Piaget, que é utilizada por ela para manipular, para exercer coerção, no intuito de alcançar seus objetivos. Tal possibilidade se torna realidade quando o ator, um “ouvinte” no desempenho de um papel predeterminado, perde definitivamente as condições de reflexão e de verbalização de uma argumentação, assim como perde sua possibilidade de rebater uma argumentação que lhe chega por imposição. A contra-argumentação lhe é vedada; ainda que fosse permitida, ele não saberia o que dizer. Eis por que afirmamos que o discurso, enquanto ação estratégica, tem características de violência, terminando por se referir à esfera política da organização,

perceptível pelo sujeito. A esfera política reflete as sanções, os castigos, a punição, a admoestação, que devem estar sempre visíveis, pois são tais elementos que devem tornar invisível a esfera cultural, que reflete as crenças, as tradições, os valores padronizados etc. É por isso que podemos dizer, ainda, que o processo educativo na organização é, acima de tudo, conduzido de modo a que o aprendiz seja um aprendiz da obediência.

Através do discurso o dirigente busca o sucesso de suas ações, e como o sucesso das ações que prescreve “depende do comportamento de outro sujeito, deve o ator ter à sua disposição meios que induzam no outro o comportamento desejado. É essa capacidade de dispor de meios que permitam influenciar a vontade de outrem que Max Weber chama de *poder*. H. Arendt reserva para tal caso o conceito de *violência*. Porque o sujeito de ações instrumentais (*zweckrational Handelnder*), interessado exclusivamente no êxito de sua ação, deve dispor de meios graças aos quais possa forçar um sujeito com capacidade decisória, seja pela ameaça de sanções, seja pela persuasão, seja pela manipulação hábil de alternativas de ação”.²⁷

Nesse sentido, o inconsciente político mostra-nos um discurso que pretende ser racional e que não apenas ilude e submete os indivíduos, mas os põe a seu serviço, demandando deles um esforço no sentido de cooperação, onde *cooperação*, e por conseguinte o processo de alienação, acabará por dizer respeito à manipulação e à doutrinação. O discurso se mostra, portanto, um discurso a serviço da razão instrumental, da mesma racionalidade que se encontra voltada para o domínio e o controle da natureza, para o desenvolvimento e reprodução das forças produtivas e para o desencantamento do mundo que nos rodeia. Assim, como discurso da dominação, ao consubstanciar o inconsciente político da organização, torna-se um processo formador da consciência, no sentido adotado por Adorno, para quem “a ideologia, além de ser um processo formador da consciência, e não apenas instalado nela, opera no nível inconsciente, no sentido forte do termo: ela não apenas oculta dados da realidade, mas os reprime, deixando-os sempre prontos a retornar à consciência, ainda que de novo sob formas ideológicas. Nessas condições, o desenvolvimento da consciência pelo contato reflexivo com a realidade é um processo doloroso, como o é a própria civilização na concepção freudiana”.²⁸

É nesse sentido, ainda, que o discurso se apresenta como uma possibilidade de falsificação da consciência, na organização, procurando impor-se ao indivíduo no ambiente interno da organização, buscando sua legitimidade através de dois caminhos distintos: primeiro, quando o sujeito *reconhece* seu conteúdo ideológico, passando a agir de acordo com sua lógica, buscando tirar proveito, *procurando levar vantagem vestindo a camisa da empresa*; segundo, quando esse conteúdo ideológico é *interiorizado*, através do consentimento, que é obtido pela doutrinação. O indivíduo não apenas interioriza sua lógica, tomando-a como sua, mas raciocina e se comporta de acordo com essa mesma lógica. O discurso da organização ilude e, por iludir, se mostra falso, pois mente duas vezes: na primeira vez, mente ao seu próprio locutor e, na segunda vez, quando reflete a face oculta de uma prática autoritária, mente para toda a organização.

Por isso o discurso, com sua fachada de ação estratégica, ultrapassa os limites do ambiente interno da organização e atinge seu ambiente externo, a sociedade como um todo, que representa o espaço existencial daqueles que estão na organização. Por estar

²⁷ Habermas, Jürgen. O conceito de poder de Hannah Arendt. Op.cit., p. 100-1.

²⁸ Cohn, Gabriel. Adorno e a teoria crítica da sociedade. *Theodor W. Adorno*. São Paulo, Ática, 1986. p. 17.

“falsificada”, “iludida”, a consciência não pode participar plenamente do processo dialógico, e por ver-se impedida de participar, não pode antecipar, reconhecer e muito menos superar as barreiras que tornam a razão instrumental representação de um mundo homogêneo, uniforme e sem oposição; um mundo que oprime os indivíduos e obscurece sua capacidade de ação e discurso ou, como nos diz Hannah Arendt, sua *autonomia*. A consciência permaneceria portanto alienada.

É possível concluir que a racionalidade instrumental se apresenta à ação humana, na organização pelo discurso, como uma lógica da dominação, cuja finalidade se mostra na preservação do inconsciente político da organização, e cujo locutor (o dirigente) se apresenta como um indivíduo a serviço de um poder político. É desse modo que o discurso se coloca como legítimo representante da felicidade geral, mantenedora do processo de alienação na organização, situação na qual deixa de existir o indivíduo com capacidade de deliberação, com capacidade de reflexão e com espírito crítico.

Como aquele “que vive a alienação não se dá conta dela, porque não examina a relação entre ele mesmo, seu trabalho e seus atos, nem percebe a distância que separa seu próprio ser de seu que fazer”,²⁹ a organização o está vencendo.

Se a “máscara” da alienação cair, o sujeito verá seu próprio e imenso vazio.

²⁹ Gurméndez, Carlos. Op.cit., p. 38-9.