O DISCURSO GERENCIAL COMO LÓGICA DA DOMINAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO*

Antonio Carlos Freddo**

Utilização da razão instrumental através de discurso gerencial. O discurso gerencial incute nos atores da organização, na forma de uma *falsa consciência*, valores não referentes a eles próprios. Objetivos ditos pessoais substituídos pelos objetivos da organização. Conceito de razão discursiva torna a postura dos atores e locutores passível de argumentação e contra-argumentação. Organização como uma estrutura de interações comunicativas.

Palavras-chave
Consciência crítica; discurso gerencial; falsa consciência; inconsciente político; poder político; razão comunicativa (ou discursiva); razão instrumental.

Consideraremos, neste ensaio, que a razão instrumental, por conduzir à aniquilação da capacidade (racional) de compreensão do indivíduo e, portanto, levar a pensamentos objetivantes, pode mostrar-se como uma *lógica da dominação* na organização. Esta é a razão que "(...) sujeito da história individual e coletiva do homem, em Kant e Hegel, converte-se, na leitura de Horkheimer e Adorno, em uma razão alienada, que se desviou de seu objetivo emancipatório original, transformando-se em seu contrário: a razão instrumental, o controle totalitário da natureza e a dominação incondicional dos homens".[1]

Nesse sentido, "(...) a essência da dialética do esclarecimento consiste em mostrar como a razão abrangente e humanista, posta a serviço da liberdade e emancipação dos homens, se atrofiou, resultando na razão instrumental".[2]

É nesse sentido que percebemos a razão instrumental, no decorrer deste ensaio: como uma lógica da dominação incondicional dos homens no ambiente interno das organizações, no qual seus locutores e atores atingem um saber falsificável (unilateralmente) por parte do locutor. Este é o saber que se constitui no *inconsciente político*[3] da organização que, ao se mostrar como sua *ideologia*, contém tanto

* Este ensaio, em sua forma original, faz parte da dissertação de Mestrado em Administração apresentada ao Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC/SP, em novembro de 1988, sob o título *Discurso gerencial como lógica da dominação na organização*, sob orientação do Prof. Maurício Tragtenberg.

** Professor-assistente no Departamento de Administração Geral da Faculdade de Administração da Fundação Armando Alves Penteado – FAAP e coordenador do Programa de Palestras da mesma faculdade. (Endereço do autor: Rua Viveiros de Castro, 113/16-02044 - São Paulo, SP.)

[1] Freitag, Barbara. *A teoria crítica*. Ontem e hoje. São Paulo, Brasiliense, 1986. p. 35.

[2] Id. ibid. p. 35.

[3] Consideramos o *inconsciente político* da organização como sendo a face oculta do poder político, isto é, a ideologia da organização. Nesse sentido, seguimos Remy Hess, *La socyanalise*. Paris, Editions Universitaires, 1975, p. 22, que nos diz que "o momento institucional é o momento 'oculto', dissimulado, escondido, esquecido. É o espaço da reprodução social. É o inconsciente político".

elementos discursivos quanto não-discursivos,[4] que se manifestam na superfície das relações de trabalho.

Com *saber falsificável* queremos dizer que o locutor, através de sua *fala*,[5] de seu *discurso*, expressa o desejo manifesto do inconsciente político da organização; que os atores podem ser manipulados para concordar que tanto as declarações expressas no discurso são verdadeiras, como também que sua postura é correta.

O discurso revela, portanto, uma estrutura de ação comunicativa distorcida que, de forma sutil e sistemática, leva os atores à frustração, à desinformação e à manipulação, podendo-se, assim, criar condições que propiciem moldar as crenças dos atores e conduzi-los ao conformismo, em uma organização que se pode considerar uma estrutura de interação comunicativa.

Nesse sentido, por estrutura de interação comunicativa entendemos que a organização é uma estrutura na qual indivíduos podem vir a interagir comunicativamente visando tornar legítimas, ou válidas, ou verazes, não apenas suas intenções perante si próprios e os outros, mas também o meio que os rodeia e as normas que explicitam suas relações.

Por assim considerarmos, podemos introduzir a idéia central de Habermas,[6] de que a emancipação do homem somente virá a ocorrer pela intermediação de um conceito de razão comunicativa, que atuará através do diálogo, levando locutores e atores à verdade daquilo que propõem, à autenticidade de sua postura e à justiça das normas que impõem.

Segundo Freitag,[7] Habermas critica Horkheimer e Adorno no que se refere ao conceito de razão histórico-filosófica e à sua capacidade emancipatória, crítica essa decorrente do fato de estes dois autores "em momento algum terem revogado, criticado e substituído esse conceito (ultrapassado) de razão histórico-filosófica";[8] ainda segundo Habermas, "o equívoco desses autores remonta a Marx, que acreditava encontrar na *categoria do trabalho* o substrato material e universal da constituição da razão",[9] ou seja, Marx "atribui, equivocadamente, um potencial de racionalidade ao conceito de *práxis do trabalho*, que transcende o conceito de racionalidade instrumental".[10]

Como a atuação da racionalidade instrumental no ambiente interno da organização se manifesta, entre outras formas, através da *fala* do locutor, que se apresenta como uma mediação entre os objetivos da organização e as necessidades in-

[4] Consideramos que o discurso gerencial apresenta em seu conteúdo ideológico elementos discursivos e elementos não-discursivos, que, em seu todo, se referem ao próprio poder político das organizações, isto é, o sistema de leis, regras, normas, costumes, tradições e valores que são explicitados através de sanções, ou de violência, no sentido de Arendt, Hannah, *A condição humana*, Rio de Janeiro, Forense Universitária; Rio de Janeiro, Salamandra; São Paulo, Edusp, 1981.

[5] Essa fala, ou discurso, se mostra uma manifestação unilateral da organização, além de se dar como forma concreta do exercício do poder. Nesse sentido, o poder político, enquanto representação de um *não-dito*, se mostra como o elemento discursivo do inconsciente político, isto é, refere-se às normas, aos procedimentos, às regras, às tradições, etc.; de outro lado, o *exercício* do poder político se mostra o elemento *não-discursivo* do inconsciente político, ou seja, diz respeito às ações, às sanções, às atitudes, aos costumes, aos valores, às tradições, etc. Chamamos de *não-dito* a face oculta do discurso, aquilo que não pode ser visível, demonstrado, mas imposto. O não-dito representa o inconsciente político da organização, ou seja, sua ideologia.

[6] Ver, nesse sentido, Habermas, Jürgen. *Teoria de la acción comunicativa*. Crítica de la razón funcionalista. Madrid, Taurus, 1987, 2v.

[7] Freitag, Barbara, op. cit. p. 34-43.

[8] Id. ibid. p. 109

[9] Id. ibid. p. 109. Grifos da autora.

[10] Id. ibid. p. 110. Grifos da autora.

dividuais,[11] pode-se questionar a competência dessa mesma razão em resolver e superar os problemas decorrentes da dominação na organização, pois tais problemas somente poderão ser resolvidos com a ampliação, por parte do indivíduo, de seus horizontes de percepção, de experiência e de vivência. Em outras palavras, consideramos que somente a partir de uma consciência crítica o homem poderá não apenas perceber-se, discriminar-se como indivíduo, mas ser percebido como tal.

O discurso ao qual nos referimos, portanto, não se refere ao diálogo interativo mediado pela razão discursiva (interação comunicativa), no mundo vivido. Refere-se, antes, ao discurso ideológico de racionalidade instrumental como dominação incondicional dos homens. Este é o discurso que se mostra estratégico e tem como agente por excelência o gerente, elo intermediário entre os atores e a alta administração, aquele que se põe como dominante, detentor dos meios de produção; ele é locutor do inconsciente político, da ideologia, da organização. Nesse aspecto, a racionalidade instrumental, por ser parcial, não é justa; por ser unilateral, ela se nega.

Diz-nos Freitag que a "razão iluminista, com sua dupla face de razão emancipatória e razão instrumental, não deixa de ser razão quando se impõe como razão instrumental".[12]

Entretanto, a razão instrumental, enquanto tal, não se supera, pois é ela própria a lógica da dominação e, se pudesse ser capaz de tal superação, seria qualquer outra coisa, menos razão instrumental. É aqui que a razão discursiva aparece como possibilidade de superação, pois há necessidade de um novo conceito de razão, que se supere e que esteja interessado efetivamente em seu uso, já que a razão instrumental tem uma face ideológica que se impõe sobre o indivíduo sem lhe dar trégua para pensar sobre a realidade miserável em que vive.

Depois de encontrar seu lugar na esfera da produção, invadir a esfera do poder e se tornar o próprio mito, a razão instrumental escapou para a esfera pública.

Ao abandonarmos a categoria do trabalho como local social de emancipação do homem, pois, de acordo com Marx, o trabalho tem um caráter alienador que se caracteriza no modo de produção capitalista, que fetichiza as relações sociais entre os homens e suas consciências, e mediarmos a relação dos locutores e atores com a racionalidade comunicativa, estaremos devolvendo a racionalidade instrumental "às fábricas e aos escritórios da administração burocrática",[13] de onde jamais deveria ter saído e onde estaria "funcionando sob o controle da maioria com base num consenso comunicativamente estabelecido e a qualquer momento negociável",[14] e onde teria como função a coordenação do comportamento e dos objetivos, e onde é tomada como a "eficácia, a operação produtiva de uma combinação de recursos e meios, tendo em vista alcançar objetivos predeterminados, contingentes".[15]

A razão instrumental se mostra unilateral, pois sua atuação, que leva a uma equivalência generalizada, assim o exige para que o processo de dominação ocorra

[11] A fala, ou o *discurso*, com seu conteúdo ideológico, procura manipular os desejos não-realizados dos indivíduos, suas frustrações, suas fantasias e aspirações, a fim de colocá-los à disposição da organização. Em outras palavras, fazê-los *vestir a camisa da empresa*, sem perceber.

[12] Freitag, Barbara. op. cit. p. 49-50.

[13] Id. ibid. p. 151.

[14] Id. ibid. p. 151.

[15] Guerreiro Ramos, Alberto. *Administração e contexto brasileiro*. Esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1983. p. 48.

e ela se torne sua lógica. Essa é a racionalidade que leva o homem a dominar a natureza, e tem como conseqüência a busca de fins determinados.

A racionalidade instrumental, "orientada para um fim, o produtivismo, ganha sentido no retraimento sobre si mesmo"[16] e sobre o indivíduo, que nada mais é que "um ego encolhido, cativo do presente evanescente, esquecendo o uso das funções intelectuais pelas quais outrora era capaz de transcender a sua real posição na realidade",[17] o indivíduo que é um ser "auto-racionalizado e, também, cada vez mais constrangido".[18]

Por ser voltada para fins determinados, para a dominação da natureza, para o produtivismo, e por ser a lógica (unilateral) da dominação, torna "os homens sem sonhos e sem histórias, que na mediação universal pela mercadoria tornam-se maleáveis, impotentes e indiferentes".[19] A racionalidade instrumental, como a lógica da dominação incondicional dos homens, que, através do discurso, visa fins determinados, onde "a planificação, a eficácia, a produtividade, tornam-se os deuses modernos onde é a submissão que determina a integração social",[20] torna aquele que é "improdutivo um excluído, um inimigo da sociedade",[21] e aquele que "não se conforma com os critérios do cálculo e da utilidade torna-se suspeito".[22]

A atuação da razão instrumental, "em resumo, trata-se de unificar, de síntetizar, de tornar comparável. É a dominação da equivalência".[23]

Ela trata de mostrar "que o processo de racionalização, em sua essência e em seu clímax (atividade instrumental, produtivismo) tem por função a redução da diferença, da alteridade e, por isso, inscreve-se em uma lógica da dominação".[24]

Por isso o discurso da dominação é unilateral, visando reduzir o homem a uma equivalência, sendo que a equivalência mais visível é a transformação dos indivíduos em força de trabalho, que aparece como "(...) o conjunto de indivíduos, enquanto despojados de seus caracteres de personalidade e considerados como animal-humano, portador da força de trabalho. É o rebanho de trabalhadores, a mão-de-obra que entra nos cálculos de custos de produção e de contabilidade, os indivíduos entendidos quase como elemento material ou como seres humanos contemplados em seus atributos mais elementares, notadamente de ordem fisiológica; seus reflexos, suas inclinações e destrezas, tolerâncias e intolerâncias, sua força".[25]

Para a razão instrumental as idéias tornam-se supérfluas e o indivíduo mero ator, cujo papel é o de se tornar uma generalidade. Essa racionalidade tem seu preço, "e o preço da dominação não é, meramente, a alienação dos homens com relação aos objetos determinados",[26] mas, antes, a alienação dos homens com re-

[16] Maffesoli, Michel. *Lógica da dominação*. Rio de Janeiro, Zahar, 1978. p. 122-3.

[17] Horkheimer, Max. *Eclipse da razão*. Rio de Janeiro, Labor, 1976. p. 151.

[18] Wright Mills, C. *A imaginação sociológica*. 6. ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1982. p. 184.

[19] Maffesoli, Michel. op. cit. p. 123.

[20] Id. ibid. p. 146.

[21] Id. ibid. p. 146.

[22] Id. ibid. p. 146.

[23] Id. ibid. p. 146.

[24] Id. ibid. p. 146.

[25] Guerreiro Ramos, Alberto. op. cit. p. 9.

[26] Horkheimer, Max & Adorno, Theodor W. *Dialética do esclarecimento*. Fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro, Zahar, 1985. p. 40.

lação a si próprios, já que "com a coisificação do espírito, as próprias relações dos homens foram enfeitiçadas, inclusive as relações de cada indivíduo consigo mesmo".[27] Esta é a racionalidade que leva ao aumento do grau de impotência do homem perante a vida reificada, pois torna o discurso, como procedimento de dominação, uma mentira deliberada.

Nesse sentido, portanto, supomos que o locutor vem a ser um agente da dominação por excelência, sendo sua atuação imprescindível para a ação da racionalidade instrumental como uma lógica da dominação. Neste aspecto o discurso tem por tarefa básica dirigir, conduzir a atividade humana que se desenvolve na organização, onde a relação entre locutores e atores possui dois extremos. De um lado o locutor dá ordens e exige seu cumprimento, ao mesmo tempo em que impõe os objetivos organizacionais e o inconsciente político da organização através do exercício do poder político, que se manifesta na superfície das relações de trabalho. De outro lado, os atores obedecem e executam as ordens, submetendo-se aos objetivos da organização e aceitando as regras, os padrões, as normas, os valores (que se referem ao poder político), ao mesmo tempo em que, através da atuação do inconsciente político, são dirigidos até mesmo em suas mais íntimas fantasias, aspirações e necessidades.

Considerando-se, afinal, que o que medeia a relação desses indivíduos é o discurso unilateral do locutor, *enquanto ator do inconsciente político da organização*, perguntamo-nos até que ponto esse locutor, *como locutor do poder político da organização*, ao se mostrar como um agente de um processo de dominação pode exercer influência sobre os atores, impedindo-os de discriminar-se como indivíduos e, ao explorar suas angústias reprimidas, seus desejos não realizados, suas necessidades, esvaziá-los, isto é, fazê-los, enfim, assumir uma identidade organizacional?

A razão instrumental, ao negar sua história iluminista, desconsidera, e nega, a liberdade do indivíduo enquanto sujeito autônomo da ação e do discurso, procurando dominá-lo.

Como a separação entre o produtor e os meios de produção, que conduz "(...) à dissolução e à desagregação de todas as unidades originais da produção, mostra que todas as condições econômicas e sociais do capitalismo moderno atuam no sentido de substituir, por relações racionalmente reificadas, as relações originais, em que as relações humanas eram muito mais transparentes",[28] somos levados a concluir que sob a atuação da racionalidade instrumental o discurso gerencial, por ser unilateral, tem por objetivo condicionar o indivíduo a obedecer ordens a fim de que o inconsciente político possa concretizar os objetivos da organização sem questionamentos ou reflexões acerca de suas implicações e finalidades. Pressupomos, por isso mesmo, que uma das formas de atuação dessa dominação se efetua através dos elementos não-discursivos do inconsciente político da organização (mais especificamente, a *violência* expressa pelo poder político), que se pode verificar no discurso gerencial, já que a moderna sociedade "(...) atinge seu mais alto estágio de racionalidade instrumental na esfera administrativa, onde os participantes não apenas têm suas ações específicas determinadas, mas também grande parte

[27] Id. ibid. p. 40.

[28] Lukacs, György. *História e consciência de classe*. Estudos de dialética marxista. Porto, Escorpião, 1974. p. 106.

de seu próprio plano de vida condicionado por uma carreira, onde fases individuais já estão especificadas".[29]

Uma excessiva racionalização do meio social e uma conseqüente reificação das atividades humanas associadas torna a interpretação do desenvolvimento psicológico e social do homem, a busca da verdade, da autenticidade e da justiça normativa no mínimo questionável, pois "nenhuma atividade humana pode tornar-se excelente, se o mundo não proporcionar o devido espaço para seu efetivo exercício".[30] Além disso, "(...) a racionalidade industrial serviu para aumentar a racionalidade instrumental mas proporcionou menos espaço ao desenvolvimento da racionalidade substantiva, no sentido de capacidade de julgamento independente",[31] pois a racionalidade instrumental, ao negar sua origem iluminista, negou à razão substantiva[32] toda e qualquer força emancipatória.

A razão instrumental está, por sua própria natureza, destinada a privar o indivíduo de reflexão, de percepção e de responsabilidade, transferindo tais capacidades aos que dirigem o processo de racionalização (em nosso caso, aos administradores, aos executivos, aos gerentes), já que "as relações sociais entre os homens se alteraram, transformando uma relação social determinada, dos próprios homens, revestindo-a em uma forma fantasmagórica de uma relação entre coisas",[33] muito embora eles, os locutores, talvez "apenas fingem saber para que servem seus atos que, aparentemente, são racionais".[34] Nada mais correto, nesse sentido, se considerarmos os locutores agentes racionalizadores não apenas dos processos organizacionais mas, acima de tudo, atores que tornam as relações humanas na organização racionalmente instrumentais e que, ao substituir relações substantivas entre os homens, ao impor seu discurso lógico, por serem tanto atores quanto locutores, desagregam-se, tornando-se, também, prisioneiros de seu próprio ambiente, pois adquirem uma *identidade organizacional*.

O locutor torna-se, assim, peça fundamental da máquina organizacional e, enquanto locutor, mostra-se o explicitador de seu inconsciente político, devendo não só dirigir o processo de doutrinação da consciência, mas também conduzir os atores em sua atuação, para que não se dispersem dos objetivos que foram determinados pelo inconsciente político da organização.

Desse modo, "(...) o homem médio entrega parte de sua própria individualidade cultural a cada novo ato de integração de um complexo de atividades instrumentalmente racionalizadas, tornando-se gradualmente acostumado a ser conduzido pelos outros, desistindo de sua própria interpretação dos eventos por aquelas que

[29] Mannheim, Karl. *Man and society in an age of reconstruction*. Studies in modern social structures. London, Routledge & Kegan Paul, 1980. p. 56. Traduzido para o português sob o título *O homem e a sociedade*. Estudos sobre a estrutura social moderna. Rio de Janeiro, Zahar 1962.

[30] Arendt, Hannah. op. cit. p. 59.

[31] Mannheim, Karl. op. cit. p. 58.

[32] Neste ensaio não abordaremos o conceito de racionalidade substantiva que, dadas as características do trabalho original, não foi possível deixar de lado. Nesse sentido, para maiores detalhes sobre o tema, ver Alberto Guerreiro Ramos (*A nova ciência das organizações*. Uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1983; e *Administração e contexto brasileiro*. Esboço de uma teoria geral da administração. op. cit.); Max Horkheimer (*Eclipse da razão*. op. cit.); Karl Mannheim (*Man and society in an age of reconstruction*. op. cit.) e C. Wright Mills (*A imaginação sociológica*. op. cit.), por exemplo.

[33] Marx, Karl. *O capital*. Apud Lukacs, György. *História e consciência de classe*. Estudos de dialética marxista. op. cit. p. 100. Ver também Marx, Karl. *O capital*. Crítica da economia política. 9. ed. São Paulo, Difel, 1984. v. 1, livro 1, p. 41-93.

[34] Wright Mills, C. op. cit. p. 182.

os outros lhe dão",[35] pois, pressionado, o indivíduo esvazia-se de todos seus atributos de pessoa. É desse modo que o discurso envolve a influência e o induzimento do indivíduo a um comportamento orientado para o papel que ele deve ocupar na organização, focalizando a motivação para o trabalho e procurando obter a cooperação rumo aos objetivos organizacionais. O indivíduo, dessa forma, embora seja capaz de auto-realização, podendo criar um comportamento ordenado e coerente e ser, ainda, capaz de se conduzir em um diálogo que o leva à verdade, à autenticidade e à justiça, torna-se um ser alienado, pois a organização, assim como o mercado, "assume, diante desse indivíduo, o aspecto de uma *realidade cega, objetiva e exterior*".[36] Nesse sentido, o locutor do poder político acaba por se apresentar como o elemento mais subserviente ao inconsciente político da organização como representação do processo de produção, da dominação da natureza, do consumismo, pois, para o locutor, a razão instrumental faz uma exigência a mais, já que "(...) o exercício de qualquer cargo, função ou carreira requer a auto-racionalização da conduta de seu ocupante ou titular. O indivíduo está orientado em seu comportamento por valores, isto é, por estimações e avaliações, das quais decorre a sua concepção de mundo e seu ideal de realização própria e social".[37]

Embora o locutor esteja sob influência de valores que consubstanciam sua racionalidade substantiva, sua discriminação como indivíduo e sua consciência crítica, ao auto-racionalizar-se ele se torna *presa* de seu próprio discurso, que, por ser parcial e unilateral, pois a "racionalidade que a tecnologia e a industrialização difundem (...) é a que submete o homem a critérios funcionais, antes que substanciais, de entendimento e compreensão",[38] impede-o de alcançar a verdade, a autenticidade e a veracidade.[39]

Esta é uma das formas pela qual o discurso (unilateral da dominação) considera o ator. O indivíduo é transformado em um elemento passivo, envolvido em um processo em que não se reconhece nas relações de trabalho, que repugna a seus valores e visa exauri-lo das qualidades de sujeito livre e autônomo na história, que o levaram a transcender sua posição na realidade social.

O discurso, assim, por ser unilateral, visa tanto à eficácia, à operação produtiva de uma combinação de recursos e meios, tendo em vista alcançar objetivos predeterminados, contingentes, quanto à obediência cega ao inconsciente político da organização.

Embora constitua "(...) um erro pedir à organização que seja o que, jamais, por constituição, poderia ser, uma unidade social em que se realiza perfeita harmonia entre o indivíduo e as condições de trabalho"[40] e seja "(...) ingênuo negar o conflito existente entre o indivíduo e a organização, pois tal conflito tem de existir sempre, e o preço para ser um indivíduo é ter que defrontar-se com esses conflitos",[41] pode-se questionar se a utilização, por parte dos locutores e atores, do

[35] Mannheim, Karl. op. cit. p. 59.

[36] Goldmann, Lucien. *Dialética e cultura*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1979. p. 113. (Os grifos são do autor.)

[37] Guerreiro Ramos, A. *Administração e contexto brasileiro*. op. cit. p. 43.

[38] Id. ibid. p. 40.

[39] Seguimos, nesse sentido, Sergio Paulo Rouanet. *As razões do iluminismo*. São Paulo, Companhia das Letras, 1987, p. 331-47; e John Forester, Critical theory and organizational analysis. In: Morgan, Gareth. *Beyond method*. Strategies for social research. Beverly Hills, Sage, 1983, p. 234-346.

[40] Guerreiro Ramos, A. *Administração e contexto brasileiro*. op. cit. p. 48.

[41] Whyte Jr., William H. *The organization man*. New York, Simon & Schuster, 1956. p. 13-4.

conceito de razão comunicativa não levaria ambos pelo menos à autenticidade, isto é, a se fazerem entender acerca de seus propósitos no ambiente interno da organização, já que visaria às relações humanas em sua totalidade e o homem atestaria sua transcendência de ser humano, de sujeito da ação e do discurso, de sua liberdade e de autonomia de ação, demonstrando uma discriminação como indivíduo portador de consciência crítica, deixando para a razão instrumental o encargo único de, através da operação produtiva e da combinação de recursos e meios, alcançar objetivos determinados (os objetivos organizacionais), sem, com isso, dominar os homens envolvidos nesse processo.

O locutor, ao auto-racionalizar-se, por ser vítima de seu próprio discurso, ao privar-se de suas qualidades de indivíduo *integral,* e ao assumir sua identidade organizacional, por ser ator do inconsciente político da organização, não se permite compreender os sentimentos, as emoções, as necessidades, os desejos dos indivíduos e os problemas que eles enfrentam quando se propõem a transformar os planos propostos pela organização, através de sua atuação, *em realidade*. O locutor auto-racionaliza-se, pois "(...) a sobrevivência do homem depende de sua capacidade de auto-racionalização, isto é, depende de que seja capaz de organizar-se mentalmente, de seu autocontrole moral e físico, tendo em vista o exercício de tarefas funcionalmente racionalizadas (...). O mesmo acontece com todos aqueles que se subordinam a padrões e normas constitutivas de uma *carreira*. O *fazer carreira* implica autodomínio, auto-racionalização da conduta de quem a pretende, o que afeta sua vida fora do trabalho e até sua vida interior".[42]

Por isso o locutor se vê presa da racionalidade instrumental e de uma ética das responsabilidades,[43] e, dado esse fato, o indivíduo "tende a tornar-se um ego encolhido, cativo do presente evanescente, esquecendo o uso das funções intelectuais pelas quais outrora era capaz de transcender a sua real posição na realidade".[44]

Nesse sentido, introduzimos, como anteriormente citado, o conceito de razão comunicativa que Habermas apresenta como um conceito emancipador de razão, pois é no diálogo entre os homens que efetivamente se deve buscar a verdade, a autenticidade e a justiça (normativa). Tal conceito de razão se baseia na relação entre sujeitos, livres e autônomos na ação da história, sendo este um conceito de razão livre que, ao pretender se apresentar não como opressora, mas como libertadora, tem capacidade de conduzir locutores e atores à autenticidade, à verdade e à justiça normativa. A razão comunicativa, em sua atuação, mantém a razão instrumental restrita à organização, que assim aparece como uma organização racional, pois "os homens que a organizaram fizeram-no de modo racional e aplicaram a essa organização, de forma mais ou menos técnica, sua capacidade lógica e de cálculo",[45] já que são capazes de efetuar cálculos utilitários e coordenar meios corretos com fins determinados. A organização assim desenhada submete o indivíduo a critérios instrumentais, obrigando-o a orientar sua atuação pelos fins, meios e conseqüências, o que acaba por ser o fruto da atuação da lógica da dominação, sendo este o fato que impede a atuação de um conceito de razão emancipadora no ambiente interno da organização.

[42] Guerreiro Ramos, Alberto. *Administração e contexto brasileiro*. op. cit. p. 39.

[43] A ética das responsabilidades diz respeito à racionalidade instrumental. Ver Weber, Max. *Economia y sociedad*. México, Fondo de Cultura Económica, 1984. Ver, também, Guerreiro Ramos, Alberto. *Administração e contexto brasileiro*. op. cit.

[44] Horkheimer, Max. op. cit. p. 151.

[45] Id. ibid. p. 13.

Tais "organizações, grandes e racionais (...) aumentaram, realmente, mas a razão substantiva do indivíduo como tal não aumentou",[46] sendo que nesse ambiente restrito o homem não atinge sua emancipação, já que "(...) presos aos ambientes limitados de suas vidas diárias, os homens comuns com freqüência não podem raciocinar sobre as grandes estruturas, racionais ou irracionais, de que seu ambiente é parte subordinada. Assim, freqüentemente realizam uma série de atos aparentemente racionais, sem qualquer idéia dos fins a que servem, e há a crescente suspeita de que os do alto também (...) apenas fingem saber".[47]

A possibilidade de emancipação baseada na verdade, na autenticidade e na justiça se torna utópica, pois "(...) o crescimento dessas organizações, dentro de uma crescente divisão do trabalho, cria, mais e mais, esferas da vida, trabalho e ócio, nas quais o raciocínio é difícil ou impossível".[48]

Dessa forma, "(...) um alto nível de racionalidade burocrática e de tecnologia não significa um alto nível de inteligência individual ou social. Da primeira não é possível deduzir a segunda, pois a racionalidade social, tecnológica ou burocrática não é, meramente, uma soma geral da vontade individual e da capacidade de raciocinar. A possibilidade mesma de adquirir tal vontade e tal capacidade parece, na verdade, reduzir-se com ela. As disposições sociais racionalmente organizadas não são, necessariamente, um meio maior de liberdade, para o indivíduo ou para a sociedade. Na verdade, são meios de tirania e manipulação, meios de expropriar a possibilidade mesma de razão, a capacidade mesma de se agir como homem livre".[49]

É desse modo que "(...) a crescente racionalização da sociedade, a contradição entre essa racionalidade e a razão, o colapso da suposta coincidência da razão e da liberdade (...) estão por trás da ascensão, à evidência, do homem dotado de racionalidade, mas sem razão, e cada vez mais auto-racionalizado e também cada vez mais constrangido".[50]

"Dados esses efeitos da ascendente tendência da racionalização, o indivíduo faz 'o melhor que pode'. Entrosa suas aspirações e seu trabalho com a situação em que está, e da qual não pode encontrar saída. No devido tempo, não procurará mais uma saída: adapta-se. Aquela parte de sua vida que sobra do trabalho, ele a usa para jogar, consumir, para 'distrair-se'. Não obstante, essa esfera de consumo está sendo racionalizada. Alienado da produção, do trabalho, também está alienado do consumo, do ócio autêntico. Essa adaptação do indivíduo e seus efeitos sobre seu ambiente e o eu resultam não apenas na perda de sua possibilidade e, com o tempo, de sua capacidade e vontade de raciocinar; também lhe afetam as possibilidades e sua capacidade de agir como homem livre. Na verdade, nem o valor da liberdade, nem o da razão, ao que parece, lhe são conhecidos."[51]

Desaparece, assim, através de uma razão emancipatória, a possibilidade de autenticidade, de veracidade e de justiça no ambiente interno da organização, pois a organização racional é alienadora e a "(...) possibilidade de razão que tem a maioria dos homens é destruída, à medida que a racionalidade aumenta e sua locali-

[46] Wright Mills, C. op. cit. p. 182.

[47] Id. ibid. p. 182.

[48] Id. ibid. p. 182.

[49] Id. ibid. p. 183.

[50] Id. ibid. p. 184.

[51] Id. ibid. p. 184.

zação, seu controle, passa do indivíduo para a organização em grande escala. Há, então, racionalidade sem razão. Essa racionalidade não está de acordo com a liberdade, sendo antes sua destruidora".[52]

Ao não permitirmos a mediação de uma razão verdadeira, de uma razão que conduza o homem à emancipação, por levá-lo à verdade, à autenticidade e à justiça, submetemo-nos ao mito, gerado pela mesma mentalidade mítica que transformou o dinheiro e deu-lhe poderes sobre a estratificação social. Tal mito, que se mostra perigoso para o sujeito, pois induz o comportamento e inibe o pensamento, é a própria razão instrumental, que se cerca de uma relação fantasmagórica, criada pela relação capital-trabalho, com sua divisão do trabalho social, com a dominação da natureza, com a produção de mercadorias para o consumo em massa.

Essa racionalidade, que se tornou peculiar à moderna sociedade, não deixa espaço para uma razão emancipadora, mas cria um espaço no qual o indivíduo aprende a reprimir espontaneamente seus sentimentos e sua maneira de ser, o que o leva ao constrangimento e, também, a assumir uma identidade organizacional, até que também ele, como o locutor, se torne um ator do inconsciente político e tenha, perante a vida, uma atitude negativa. A razão comunicativa, ante esse perigo, aparece como liberadora, definindo a vida pessoal do sujeito como o local de todos os encontros.

Tal razão apresenta-se à consciência crítica como função do pensamento correto, opondo-se à falsa consciência como conhecimento imperfeito e ilusório, ao conhecimento imediato dos sentidos, à opinião, à simples rotina, pois visa ao universal e exige uma justificação e, como tal, é ato de pensamento que revela percepção inteligente das relações entre os homens, em uma dada situação; mostra-se, ainda, como a tomada de consciência de uma harmonia fundamental entre a verdade objetiva e os pensamentos subjetivos.[53] Como tal, mostra-se o oposto da razão instrumental enquanto lógica da dominação, que não reconhece a vida humana em sua individualidade, em sua temporalidade, em seus movimentos incessantes, em sua autonomia, que não vê o homem como o criador de seu ambiente, o controlador ao invés do controlado, o senhor ao invés do servo, com sua vontade livre ocupando o centro do espaço existencial humano (capaz de liberdade e autonomia na ação da história).

A razão discursiva parece mostrar-se interessada em sua utilização, pois o sujeito, determinado por ela a interagir em uma sociedade, deve, mediante o uso de sua consciência crítica, civilizar-se. Como tal, a razão comunicativa não atua no sujeito de modo instintivo e imediato, mas requer exercícios e instrução para progredir, gradativamente, de um patamar de conhecimento a outro, mais elevado, permitindo ao indivíduo adquirir um maior conhecimento sobre si próprio, sobre o ambiente em que vive e sobre sua história, habilitando-o a conceber raciocínios mais complexos, o que permitiria uma maior capacidade e habilidade de argumentação.

Nesse sentido (e aqui concordaríamos com Rohden), essa "(...) capacidade do homem para a razão torna a razão uma lei, a qual vale não simplesmente por ser uma lei, mas porque sobre ela se funda universalmente a capacidade de cada homem de ser homem, isto é, fim, liberdade".[54]

[52] Id. ibid. p. 185.

[53] Ver Weber, Max. *Economia y sociedad*. op. cit., parte 1; Mannheim, Karl. *Man and society in an age of reconstruction*. op. cit., parte 1; Guerreiro Ramos, A. *A nova ciência das organizações*. op. cit. cap. 1; Horkheimer, Max. *Eclipse da razão*. op. cit.; Granger, Gilles-Gaston. *A razão*. Lisboa, Edições 70, 1985.

[54] Rodhen, Valério. *Interesse da razão e liberdade*. São Paulo, Ática, 1981. p. 160.

A razão comunicativa mostra que na sociedade moderna a razão instrumental se tornou instrumento[55] de perpetuação da repressão social, em vez de ser sinônimo de uma racionalidade verdadeira, e que nessa sociedade a lógica da dominação, que amplia o controle da natureza, se tornou a lógica da vida humana em geral, e a própria subjetividade do indivíduo se tornou presa dessa racionalidade.

Ao indivíduo é dada a capacidade de ação individual embasada em uma consciência crítica, capacidade essa que não pode ser reduzida às normas mecânicas dos encadeamentos formais, mas que cria e inventa, que é manifestação do poder criador do espírito e da liberdade humana. Por isso, pode-se pressupor que a razão discursiva tenha condições de surgir como "uma *figura de equilíbrio provisório da imaginação criadora*" e, "a esse título, através de mil e uma vicissitudes, não deixará de ser uma das forças mais vivas da nossa civilização".[56]

A razão comunicativa aparece como modelo de emancipação, de obtenção da verdade, da autenticidade e da justiça normativa, já que o "(...) modelo de relação sujeito-objeto só permite pensar o aspecto cognitivo e instrumental do processo comunicativo. Ora, todo ato comunicativo inclui dois outros aspectos: o normativo e o estético-expressivo. Com efeito, no momento em que se comunica com outro sujeito, pela mediação da linguagem, visando ao entendimento mútuo, cada locutor invoca pretensões de validade com relação a três tipos de proposições: as que se referem ao mundo objetivo das coisas, ao mundo social das normas e ao mundo subjetivo das vivências e emoções. Em outras palavras, está alegando que suas afirmações factuais são verdadeiras, que as normas que ele impõe são justas e que a expressão dos seus sentimentos é veraz. Essas pretensões de validade podem ser aceitas inquestionavelmente, e nesse caso o entendimento consensual pode dar-se de imediato ou ser recusado e, nesse caso, o interlocutor tem de apresentar provas para justificar suas dívidas, e o primeiro protagonista tem de apresentar contraprovas para justificar suas afirmações originais. Inicia-se um processo argumentativo, em que as posições dos interlocutores vão sendo ajustadas reciprocamente, até que se cristalize um consenso. Se a comunicação se deu sem interferências estranhas e sem deformações subjetivas, podemos dizer que o consenso foi alcançado racionalmente, porque se verificou através da argumentação racional. Nesse sentido, a racionalidade pode ser vista como a capacidade dos atores e locutores de alcançarem um saber falsificável na tríplice dimensão dos mundos objetivos, social e subjetivo. A razão comunicativa adere aos procedimentos pelos quais se debatem as pretensões de validade no campo da verdade factual, da justiça normativa e da veracidade subjetiva. Como se vê, é um conceito processual de racionalidade, e não substantivo: serão racionais não as proposições que correspondem à verdade objetiva, mas aquelas que atendam, ou possam vir a atender, os requisitos racionais da argumentação e da contra-argumentação, da prova e da contraprova, visando um entendimento mútuo entre os participantes".[57]

A razão comunicativa, por buscar, através da interação entre locutores e atores, a verdade, a autenticidade e a justiça normativa, tem condições de levá-los à emancipação enquanto indivíduos, pois esta é a razão que "espelha a transparência das relações sociais e a intersubjetividade possível a cada um dos atores nelas envolvidos".[58]

[55] Horkheimer, Max. op. cit. p. 64.

[56] Granger, Gilles-Gaston. op. cit. p. 128. (Grifos do autor.)

[57] Rouanet, Sérgio Paulo. op. cit. p. 339.

[58] Freitag, Barbara. op. cit. p. 60.

"É nisso que consiste a racionalidade para Habermas: não uma faculdade abstrata, inerente ao indivíduo isolado, mas um *procedimento argumentativo*, pelo qual dois ou mais sujeitos se põem de acordo com questões relacionadas com a verdade, a justiça e a autenticidade."[59]

Mediados pela razão comunicativa, os indivíduos podem reconhecer, antecipar e se opor às sistemáticas – e socialmente desnecessárias – distorções de interação comunicativa que reproduzem a dominação e que os mantêm sutilmente cativos.

Embora concordemos com Rouanet, que nos diz que o novo racionalismo exige uma razão capaz de crítica e de autocrítica,[60] pressupomos que o conceito de razão comunicativa seja viável, que seja uma razão verdadeira e que possa vir a atuar ao nível do ambiente interno das organizações, que aqui estamos considerando como sendo uma estrutura de interações comunicativas.

É nesse aspecto que não vemos qualquer poder emancipatório por parte do conceito da razão substantiva, dado o fato de tal conceito ter sido sobrepujado, e negado, pelo conceito de razão instrumental, que é a razão que oprime, que é a razão parcial que se autonomizou, transformando-se na razão que rege o mundo sistêmico, que tornou viáveis as condições e as possibilidades da exploração econômica e da dominação política e que, por fim, demonstrou ao mundo a face opressora do trabalho, consubstanciada na miséria gerada pela desigualdade social.

Podemos tomar de Rouanet[61] uma expressão: essa seria uma *razão louca*.

O que queremos dizer, enfim, é que estamos pressupondo a viabilidade da razão comunicativa de indicar os caminhos da emancipação, pois tal conceito de razão apresenta a capacidade de gerar, ao nível do ambiente interno das organizações, um ambiente de consenso racional, onde poderão ocorrer as condições necessárias para uma ação comunicativa, isto é, a ausência de violência e a participação de todos os interessados na tríplice dimensão da verdade, que corresponde ao mundo objetivo; da justiça, que corresponde ao mundo social; e da veracidade, ou autenticidade, que corresponde ao mundo subjetivo.

Summary

MANAGERIAL DISCOURSE AS THE RATIONALE OF THE ORGANIZATION'S CONTROL

This article handles with the use of the instrumental reason by the speakers of the political power in the organization through the discourse. The discourse as a expression of the instrumental reason presents an objective, to demonstrate to the actors, in the form of a *false consciousness*, values that in a first moment are not those believed by the actors as individuals. These values, that in a lower level mean *to obey*, *to respect*, handle with the actor's submission to the organization objective. In a second moment the so-called actor's personal objectives will be substituted by the organization objectives. We may call this *false consciousness*, or *falsifiable knowing*. That is, the discourse assumes that the actors can be manipulated to agree that the declarations expressed by the discourse, and also their

[59] Id. ibid. p. 59. (Grifos da autora.)

[60] Ver Rouanet, Sérgio Paulo. Razão negativa e razão comunicativa. In: *As razões do iluminismo*. op. cit. p. 331-47.

[61] Rouanet, Sérgio Paulo. Razão e paixão. In: Cardoso, Sérgio et alii. *Os sentidos da paixão*. São Paulo, Companhia das Letras, 1987. p. 437-67.

position, are correct. This is the first step to conduct the actor to a conformist position.

Opposed to this position we handle with the concept of discursive (or communicative) reason according to Habermas. This is a position that offers us a distinct viewpoint, because actor's and speaker's discourse can be discussed in an argumentation and counter-argumentation basis. Organization also can be seen in a distinct view: from a structure of distorted communications view to a structure of communicative interaction view, a setting where speakers and actors have the possibility of communicative interaction. This view legitimates, or validates, their position, intentions, and also the setting and its norms.

In this sense, according to Habermas (and also according to Forester) the communicative reason conducts to the veracity of what is proposed by speakers and actors, the authenticity of their position, and the justice of the proposed norms and rules, and in so doing, the communicative reason is interested in its use by the social speakers and actors.