



42

NT

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

WELLINGTON NEWTON FELIX MARTINS

MUDANÇA ORGANIZACIONAL E AÇÃO COMUNICATIVA: RUMO AO RESGATE
DA DIGNIDADE E DA EMANCIPAÇÃO HUMANA

Dissertação apresentada ao Curso de
Pós-Graduação da EAESP/FGV - Área
de Concentração: Organização, Pla-
nejamento e Recursos Humanos, como
requisito para obtenção do título
de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Peter K. Spink.

SÃO PAULO
1994



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



123/95



1199500123

Carlos Carlos

Escola de Administração de Empresa de São Paulo	
Data	N.º de Chamada
01.02	65.011.8
N.º Volume	Registrado por
123/95	ECS

Tese
e. 1

DEDICATÓRIA

A Dani, Kinha e Kari, razão de ser de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Depois de muitos avanços e retrocessos, esta tese sai como fruto de uma teimosia. Sobretudo uma teimosia intelectual que considero gratificante. Não foi muito difícil chegar ao fim depois de efetivamente começada.

Para a realização desta empreitada contei com o estímulo e a solidariedade de muitos companheiros e amigos. Seria difícil nominar todos eles. Alguns deles, todavia, foram realmente especiais.

A Reginaldo Santos de quem recebi um estímulo e apoio constante, sou muitíssimo grato.

A Mauricio Serva com quem troquei muitas ideias e sempre recebi um apoio e grande estímulo.

Ao meu orientador, Prof. Peter Szink, por sua orientação sutil mas firme, estimulante e amida.

Uma pessoa, todavia, é muito especial. A minha companheira e amiga Carmen Andrade, que me incentivou a cada dia, a cada hora e a cada momento de nossa convivência. O seu carinho e a sua tolerância foram tudo nos momentos difíceis.

I N D I C E

Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Lista de Quadros e Figuras	iv
INTRODUÇÃO	1
Capítulo I: RAZÃO E EMANCIPAÇÃO - O Fundamento da Mudança	24
1.1. O Resgate da Razão	29
1.2. A Racionalidade da Ação Comunicativa	32
Capítulo II: AÇÃO SOCIAL - AÇÃO COMUNICATIVA	
2.1. Ação Comunicativa	36
2.2. Ação Comunicativa, Mundo-da-Vida e Ação Social	42
2.3. Ação Social - Ação Comunicativa: O Caminho da Mudança	53
Capítulo III: AÇÃO COMUNICATIVA, APRENDIZAGEM E MUDANÇA	
3.1. Ação Comunicativa: Interpretação e Argumentação	57
3.2. Praxis Social: Interação e Aprendizagem	65
3.3. Uma Nova Praxis: A praxis Dialética Crítica	75
3.4. A Praxis Dialética Crítica e as Organizações	93
Capítulo IV: MUDANÇA SOCIAL E ORGANIZACIONAL	
4.1. Os Fundamentos da Mudança: Ação Social e Individual	96
4.2. Mundo-da-vida das Organizações e Mudança	100
4.2.1. O Caso da IBM	105
4.2.2. Cultura de Qualidade e Mudança Organizacional	112
4.2.3. Novos Arranjos Organizacionais	123
4.3. Um Balanço Final	

Capítulo V: ENFOQUES METODOLÓGICOS QUE LEVAM A APRENDI- ZAGEM E MUDANÇA	141
5.1. Rumo à Organização Humanizada	141
5.1.1. A teoria de ação de Habermas como práxis emancipadora.	145
5.1.2. A teoria de ação comunicativa na prá- tica	155
5.1.3. A Emergência de uma Comunidade de Aprendizagem: Um estudo de caso	177
Capítulo VI: SÍNTESE E CONSIDERAÇÕES FINAIS	189
BIBLIOGRAFIA	196

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Fig. 2.1. As orientações de ações	38
Fig. 2.2. Função da linguagem na interação social	41
Fig. 2.3. Processos sociais reprodutivos mediados pela linguagem	45
Fig. 3.1. Aprendizagem dialética	78
Fig. 5.1. Modelo de teoria-em-uso	159
Quadro 5.1. Processos atuantes sobre o mundo-da-vida sociocultural	149
Quadro 5.2. Processos de reprodução da organização	152
Quadro 5.3. Teoria-em-uso Modelo I	161

"A mudança é a superação do estabelecido, do contexto de ajuste, da realidade passada. Mudar é atualizar-se, é descontextuar-se, é responder aos questionamentos, aos estímulos do estar-no-mundo, por isto o ser humano se desenvolve, evolue, cresce, muda." (Vera Felicidade Campos, 1978).

"Em termos sociais, atuais, a sociedade é massificante, ou de consumo, enquanto palco necessário ao desempenho dos personagens engendrados pelas fragmentações vivenciais, pelas ordens aderentes constituintes" (Vera, PGC. p. 26.)

"... Pensamos em demasia e sentimos bem pouco. Mais do que de máquinas, precisamos de humanidade. Mais do que de inteligência precisamos de afeição e doçura. Sem essas virtudes, a vida será de violência e tudo será perdido ...

Não sois máquinas! Homem é o que sois!

Charles Chaplin

INTRODUÇÃO

1. A Sociedade dos Humanos e o Desumano das Sociedades.

O destino da humanidade tem sido objeto de preocupação de vários pensadores através dos tempos. Uma revisão antropológica poderia nos levar a diversas épocas da história da humanidade e as transformações por que passou a espécie humana. Esta não é a principal preocupação aqui. Não obstante, há o propósito de focalizar alguns aspectos destas transformações para situar o estágio atual da sociedade humana, particularmente no que se vem chamando de "civilização ocidental" na sua modernidade.

Onde quer que agrupamentos humanos se fixassem e se desenvolvessem a necessidade de reprodução da espécie tanto quanto sua sobrevivência estiveram presentes como imperativos norteadores de sua ação no mundo. Diante de possibilidades e limites de cada sítio e de cada época, o ser humano evoluiu filogenética e morfogeneticamente de um estado selvagem de permanente contato e convivência com a natureza para um estado dito "civilizado" de agressão a essa natureza; de um convívio em abrigos naturais para um de construções de casas e cidades sofisticadas; de um estágio de caça e pesca (ou de catagem de raízes e frutas) para um de produção em massa e comercialização de bens de consumo; de um estágio de convivência regulada por acordo normativo emanado das relações interpessoais e grupais para um estágio de convivência social regulada pelo

Estado enquanto instrumento regulador de todas as relações sociais; de um estágio de interação mediada por gestos e controlada por instintos para um de interação mediada pela linguagem gramatical e regulada por normas¹.

Os Interesses Humanos

Comandando essa reprodução da espécie humana estiveram sempre presentes, segundo Habermas (Freitag e Rouanet, 1990), por um lado, os interesses de sobrevivência e manutenção da espécie e de emancipação da natureza, por outro, o interesse em emancipação de toda e qualquer forma de repressão social. Para Habermas, processo de desenvolvimento do conhecimento moveu-se, sempre por um "interesse técnico de dominação da natureza" que se percebe nas ciências naturais, e por um "interesse de comunicação", que orienta o processo de conhecimento das ciências histórico-hermenêuticas. O "interesse técnico se enraíza nas estruturas da ação instrumental, baseado em regras técnicas pelas quais o homem se relaciona com a natureza, submetendo-a a seu controle. O interesse comunicativo se enraíza nas estruturas da ação comunicativa, pela qual os homens se relacionam entre si, por meio de normas lingüisticamente articuladas, e cujo objetivo é o entendimento mútuo". O conhecimento gerado numa e noutra situação servem a um interesse mais fundamental: o da emancipação da espécie.

1. Habermas, em sua Teoria da Ação Comunicativa, vol. 1 e 2, faz uma revisão antropológica de alguns destes aspectos que aqui comentamos.

O interesse predominante

Os progressos da ciência e da tecnologia estão aí atestando que esse interesse de dominar, subjugar e colocar a natureza a serviço dos homens continua cada vez mais presente, predominando as ações dos indivíduos e dos grupos sociais. Para não ir muito longe, o século XIX e este século, principalmente as quatro últimas décadas, têm testemunhado mudanças sociais, econômicas e políticas no mundo ocidental que vêm ocorrendo de modo acelerado. Este século pode ser dito como o "século das grandes revoluções" econômicas e sociais onde ciência e tecnologia se deram as mãos.

O que Habermas conclui de suas análises desse processo histórico de desenvolvimento do conhecimento é que tal conhecimento também contribuiu para reprimir, ocultar e sobretudo distorcer a comunicação entre os seres humanos, dificultando o processo de auto-questionamento e auto-reflexão. A ação comunicativa que deveria servir para sua libertação, instrumentalizou-se, distorceu-se, patologizou-se, e, o que deveria ser um processo emancipador, tornou-se escravizador, colonizador, anti-humano.

As necessidades humanas que, segundo Freitag e Rouanet, orientaram o desenvolvimento do conhecimento para o estágio civilizatório atual de predomínio de ações instrumentais que emancipariam os seres humanos, tornou-se instrumento de sua própria desdita, convertendo-se em patologias sociais que se

agravaram com o próprio processo, fato este que vem sendo discutido desde o século XVIII por filósofos e cientistas sociais.

Karl Polanyi, com seu trabalho *The Great Transformation*, dá a medida exata de um momento historicamente rico em transformações econômicas, sociais e políticas ocorridas no século XIX, decorrentes da Revolução Industrial, e que também revolucionaram, de maneira catastrófica, a vida do povo em geral: em suas palavras, o "moinho satânico" que esmagou os homens reduzindo-os a massas. Max Weber também foi um crítico mordaz desse "progresso" que, conforme comenta McCarthy (in Habermas, vol 1, p. 247/248), deu lugar a ascendência de uma racionalidade propositiva, de técnica e cálculo, de organização e administração. O triunfo de uma razão que, como disse Weber, trouxe com ele não o reino da liberdade mas o domínio das forças econômicas impessoais e das administrações organizadas burocraticamente - "um vasto e poderosos cosmos" que "determina com irresistível força os estilos de vida de todos os indivíduos que nasceram dentro (dele)".

A escola de Frankfurt, particularmente os teóricos críticos Horkheimer, Adorno e Marcuse tornaram-se mordazes críticos da inexorável marcha para essa "modernidade" materialmente construída, mas que vem deixando profundadas seqüelas nas sociedades e nos seres humano. Horkheimer e Adorno ao atribuir ao crescimento e predominância de uma razão instrumental a causa principal dos males da atualidade, deram o testemunho do

mal estar que sentiam em relação ao avanço dessa racionalidade irracional.

Herbert Marcuse, com sua crítica a "sociedade industrial", faz referência ao poder de dominação da sociedade sobre os seres humanos, praticamente deixando sem saída a emancipação humana. Para este autor a força de trabalho tendo perdido seu poder revolucionário, que, conforme a visão de Marx, teria um poder emancipador, tornou-se escrava das ilusões da satisfação de falsas necessidades materialmente construídas pelo progresso científico e tecnológico de uma sociedade industrial unidimensionalizada.

2. Razão instrumental e distorção lingüística.

Se por um lado ciência e tecnologia fizeram progressos consideráveis como a proeza de levar o homem à lua e a desvendar mistérios do macrocosmo tanto quanto do microcosmo, por outro este mundo que se transforma de modo acelerado está longe de ver resolvido os problemas humanos, no sentido de sua emancipação e de seu verdadeiro bem estar material e existencial.

As mudanças que historicamente se esperava acontecer pelo progresso material no sentido de emancipação do humano, segundo a visão marxista, parecem cada vez mais distantes. O mundo dividiu-se em dois grandes blocos política e economicamente diferenciados por suas ideologias; cresceu a riqueza e o

bem-estar material de alguns países mas a desigualdade, a pobreza e a miséria cresceram ainda mais em outros.

Se por um lado o progresso do conhecimento trouxe mais riqueza e bem-estar material, por outro provocou e continua provocando mais desajuste do ser humano. Seu hábitat natural não é mais natural, e sua maneira de conviver com seus semelhantes é cada vez mais movida por interesses egocêntricos de obtenção de resultados. As desigualdades sociais cresceram com a diversificação e divisão do trabalho, e com a especialização e profissionalização dele decorrente. Formaram-se as classes, criaram as associações, os clubes e os sindicatos em defesa de interesses de grupos que se fecham em torno deles próprios; o trabalho que deveria redimir, escraviza; o poder e o dinheiro se apossam das mentes e das ações dos indivíduos sociais. A natureza começa a ser avidamente depredada em nome do progresso passando a se constituir uma ameaça ao próprio ser humano pelo crescente e perigoso desequilíbrio ecológico e psicossocial da espécie.

O agravamento da situação

Como consequência desse "progresso" que hoje vem sendo contestado, dá para se perceber que o próprio ser humano enquanto indivíduo passou e continua passando por transformações diversas e cada vez mais fica submetido e se submete a uma variada gama de controles sociais. Particularmente os habitantes dos grandes conglomerados urbanos, das metrópoles e ma-

galópoles, cada vez mais perdem o contacto com a natureza das coisas; o fazer-ele-próprio cada dia torna-se mais difícil. Tudo vem pronto e acabado e sua autonomia em relação ao mundo objetivo de coisas e acontecimentos é cada vez menor, ou dito de outra maneira, cada vez mais o ser humano torna-se dependente e mais distante da natureza, do outro e dele próprio. Nesses grandes aglomerados humanos cada vez mais o indivíduo perde sua condição de ser social com possibilidades e limites e torna-se um ser que luta por sobrevivência e por satisfação de necessidades (Campos, 1988), muitas das quais criadas artificialmente pelo próprio indivíduo na sua práxis social.

O Papel das Organizações e Instituições neste Contexto.

No contexto das mudanças que acontecem no mundo sócio-econômico as organizações e instituições, sejam públicas ou privadas, exerceram um papel crucial nas transformações acima referidas.

As organizações, como atualmente existentes, não são grupos naturais, mas sistemas que se formaram para atender a necessidades econômicas e administrativas da sociedade. Como grupos artificialmente criados, as organizações são mescladas por indivíduos cuja origem, expertise e interesses são diferentes; as vezes bem diversificados e até opostos. Por outro lado seus mundos-da-vida particulares são sub-culturas, simbolicamente diversificadas, não refletindo os padrões culturais

de um determinado grupo, mas os padrões de vários sub-grupos ou do sub-grupo predominante da organização.

As organizações, enquanto produto humano, estão inseridas nos contextos social, econômico, cultural e político mais amplos, não obstante terem elas próprias seus padrões culturais, seus valores e normas e sua identidade. Isto implica em que os indivíduos ao mesmo tempo em que são membros da organização, são também membros da sociedade. Este duplo pertencimento é um indicativo de que as organizações influenciam e são influenciadas pelo contexto social onde estão inseridas.

Na verdade elas funcionam como uma segunda instância de socialização dos indivíduos, sendo responsáveis por complementar seu processo educativo submetendo-os a seus processos de reprodução cultural, de integração social para que seja aceito como membro. Ser membro da organização significa aceitar e incorporar a seus mundos da vida às determinações e imperativos sistêmicos. Na medida em que isto se estende a todos os membros da sociedade, esta generalização significa uma aprendizagem social.

Isto quer dizer que o mundo do trabalho tecnicamente estruturado, e o mundo da interação simbolicamente estruturado imiscuem-se um no outro e, por ser uma coação bem mais forte, termina o mundo sistêmico predominando sobre o mundo-da-vida, ou, para usar as palavras de Habermas, "colonizando o mundo da

vida"² dos indivíduos, distorcendo suas percepção-comunicação, patologizando-os e coisificando-os. Devido a esta invasão do mundo-da-vida pelo mundo sistêmico,³ a sociedade também se torna um grande sistema⁴ e seus membros patologizados.

Por aí dá para perceber a influência das organizações nas transformações sócio-econômicas acima apontadas. Devido a sua orientação essencialmente sistêmica e baseada numa racionalidade instrumental termina distorcendo a linguagem e estendido esta distorção até à família e ao subgrupo social ao qual pertence o indivíduo e, em última análise, também estendendo-se ao grupo social mais amplo.

Do que acima se disse já é possível tirar algumas conclusões significativas com relação às organizações e seus membros:

Nos termos da teoria de ação comunicativa de Habermas, as organizações mediam e, portanto, facilitam e consolidam aquelas mudanças sociais. Como instituições que se colocam entre o

2. A distinção entre "trabalho" e "interação" é de Habermas, o primeiro como a necessidade humana de produzir e o segundo como a necessidade de comunicar-se, o primeiro visto como ação instrumental, o segundo como ação comunicativa. Nas organizações o agir comunicativo se transforma em agir instrumental, unidirecional, técnico e não ético. Ver Siebeneichler, op. cit. p. 71-75; idem, idem, p. 79; a tese de colonização do mundo da vida em HABERMAS, J., op. cit., p. e em SIEBENEICHLER, F. B., op. cit. p. 151-3.

3. SIEBENEICHLER, F. B., op. cit. p. 126-8.

4. Esta ideia de sociedade como um "grande sistema" foi desenvolvida por Charles Perrow em seu artigo "A Teoria das Organizações numa Sociedade de Organizações", apresentado no Colóquio Internacional "A Administração Pública: perspectivas futuras", Quebec, maio/1979, p. 7 a 10.

mundo econômico e o mundo social, as organizações cumprem o papel educativo de re-simbolizar as relações, de criar e re-criar novos símbolos através de uma linguagem técnica e de novas atitudes dos indivíduos que a elas se agregam. Tais indivíduos, ao serem re-socializados para atender aos interesses organizacionais, absorvem uma cultura administrativa e técnica e se vêem obrigados a se integrar à organização. Daí por diante, aceitos como membros da organização, os indivíduos passam também a reproduzir interna e externamente seus padrões culturais, assim como suas normas e valores.

Nas organizações, os controles sociais tornam-se cada vez mais refinados, indiretos, sutis e, como tal, de certo modo, mascaram as contradições de natureza econômica, política, ideológica e psicológica dos conflitos humanos. Pagés et alii (1987), ao discutir a questão de uma perspectiva marxista, chamam atenção para o fato de que o progresso tecnológico e científico que se desenvolve no mundo capitalista, ao substituir a lógica de produção natural, artesanal, necessária ao suprimento das necessidades materiais do grupo social, por outra lógica que dá ênfase ao puramente econômico, modificam o sistema de vida, disvirtuam o caráter de produção, distorcem o sentido da vida e os valores que lhe são correspondentes, desenvolvem o individualismo e o egocentrismo, enfim, criam alienação e dependência psicológica. Esta é uma mudança profunda, marcante, que modifica não só a maneira de apreender e produzir o mundo como também a maneira de ser.

Dentro deste contexto alienado e alienador esta tese propõe-se analisar as organizações como produto humano. Ao estarem inseridas no contexto social mais amplo, as ações para criar e recriar o mundo e, portanto, mudá-lo, é ação dos indivíduos que as constituem e as operam. Neste sentido a mudança organizacional, tema central desta tese, começa por ser definida no contexto atual da teoria das organizações: o que efetivamente vem mudando e o que se pretende mudar nelas.

3. A Mudança Organizacional na Teoria das Organizações

Quando se fala em mudança organizacional, desenvolvimento organizacional, inovação organizacional, melhoria organizacional, modernização administrativa, reforma administrativa ocorre sempre à mente seu sentido econômico. Qualquer outra denominação semelhante significa nada mais nada menos que a passagem de um estágio de crise ou de problema para outro mais avançado, ou melhor, ou mais aperfeiçoado; a passagem de uma situação atual problemática ou menos produtiva, para uma menos problemática ou mais produtiva, mais eficiente e eficaz.

Em essência mudança organizacional, como vista por acadêmicos e praticada pelas organizações, é a transformação de algo ou alguma situação, cuja eficiência e eficácia é deficiente e insatisfatória, em algo mais produtivo, menos desgastante e economicamente melhor.

Uma revisão da literatura torna muito claro que os termos "desenvolvimento organizacional", "desenvolvimento gerencial",

"desenvolvimento individual" impregnados no linguajar gerencial do mundo ocidental, e particularmente nos EE. UU., estão associados à busca de melhoria nos padrões de desempenho da organização como um todo; dos gerentes, enquanto detentores de papéis de mando organizacional; e dos indivíduos, enquanto membros da organização, visando atingir melhores resultados.

Pesquisa bibliográfica recente de Wood Jr⁵ dá conta de uma vasta e variada bibliografia de livros e artigos sobre o assunto e relacionados com ele, originários, em sua grande maioria, de autores americanos, e somente umas poucas contribuições de ingleses e franceses. A produção acadêmica brasileira é escassa no que tange à mudança organizacional tanto no setor privado como no setor público. Particularmente na área pública, mudança organizacional sempre esteve associada a "reestruturação administrativa" ou "reforma administrativa", de caráter essencialmente legal e estrutural; ou seja, muda-se a estrutura administrativa criando-se, remanejando-se ou suprimindo-se órgãos e/ou funções públicas, definindo atividades e atribuições de pessoas, etc.

De um ponto de vista estratégico, face as aceleradas mudanças provocadas pelos avanços tecnológicos dos países do primeiro mundo, as publicações procuram, por um lado, mostrar os exemplos de negócios bem sucedidos, suas estratégias, modelos e novas formas de trabalho, em resposta a tais avanços

5. Thomaz Wood, Jr. Mudança Organizacional: Uma Abordagem Preliminar, *Revista de Administração de Empresas*, SP, 32 (3), 74-87.

tecnológicos; por outro, tais publicações incumbem-se de exercitar a mente dos leitores para o que vem a ser o futuro na vida das organizações, em face aos possíveis e imaginários desenvolvimentos e mudanças sócio-econômicos, às inovações tecnológicas e à competição.

O Ser Humano no contexto das organizações.

Neste contexto organizacional e social o ser humano não é mais que uma peça da engrenagem, um agente das mudanças; um recurso, um investimento que, bem utilizado, pode ser compensador em termos do retorno que pode dar para a organização enquanto empreendimento econômico ou a serviço da economia.

Ao rever a teoria das organizações, a partir da abrangente análise de Burrell & Morgan (1982), também constata-se que o seu desenvolvimento, neste século, não mostra avanços substanciais no sentido de resgate da dignidade do ser humano. Sua análise paradigmática confirma que a maioria dos estudos, pesquisas e publicações situados dentro de um paradigma funcionalista, privilegiam e enfatizam a busca do resultado (eficiência e eficácia) como a principal senão a única preocupação das organizações. As atenções dadas ao ser humano dentro das organizações estão essencialmente voltadas para "o que lhe posso dar e obter como retorno".

As pesquisas de Hawthorne e seus inúmeros desdobramentos, quando muito contribuíram para democratizar as relações de trabalho, melhorar a qualidade de vida e, de certo modo, tor-

nar mais participativas e mais flexíveis não só as relações como as estruturas e os estilos gerenciais.

Numa linha humanista os conceitos de humanização do trabalho se difundiram, mas a práxis pouco mudou. Não só tais conceitos não se instituíram enquanto práxis como também não se disseminaram o suficiente. Sua racionalidade predominante todavia permaneceu a mesma, ou seja, a melhor maneira de fazer as coisas para obter os melhores resultados. Assim, a humanização do trabalho a partir do entendimento de fatores psicológicos e sociais não contribuíram para modificações substanciais nas relações dos seres humanos, dentro e fora das organizações. Na verdade, de um modo geral, tem-se constatado que o humanismo das organizações não passa de nova estratégia de cooptar, aliciar e amaciar as relações entre os indivíduos de modo a que elas se tornem mais eficientes e eficazes e, assim, resultem mais produtivas.⁶

Mesmo a corrente a que Burrell & Morgan denominam de "sociologia das organizações", que analisa as organizações a partir da visão de um contexto social mais amplo no qual elas se inserem, pouco contribuiu para a mudança da ação organizacional rumo à emancipação humana. A compreensão das organizações como parte de um contexto maior não modifica sua racionalidade: são entidades reificadas que têm uma estrutura funcional, metas, imperativos funcionais, missões, etc. Enten-

6. Este autor discute com mais profundidade o assunto em paper apresentado na XI ANPAD, Florianópolis, 1989.

didas como uma estrutura formal, também se admite a existência de uma estrutura informal que decididamente lhes criam dis-funções. Como uma entidades racionalmente orientadas para o atingimento de fins, as organizações são sistemas adaptativos.

Estas constatações e, de certo modo, a preocupação de alguns acadêmicos com o destino do ser humano dentro e fora das organizações, dentre eles Habermas (1984), Guerreiro Ramos (1981), Spink (1979), Serva (1990, 1993), Rotschild-Witt (1979), Martins (1986, 1990), Chanlat (1992), Chanlat et alii (1993), Motta (1994), reforçam a crença de que algo pode ser feito no sentido de resgatar a dignidade humana dentro das organizações, mesmo naquelas de natureza essencialmente econômica.

A preocupação desta tese não só está voltada para buscar as raízes antropológicas e sociais para uma possível mudança do quadro acima, mas também analisar os progressos e discutir as teorias e metodologias que podem conduzir ao que genericamente está-se chamando nela de "emancipação do humano". Isto leva ao questionamento do que seria esta nova organização. Em que ela seria diferente das hoje existentes? O que muda nesta nova organização? O que impede ou facilita a mudança? O que fazer e como fazer para que esta nova organização venha a existir? Esta organização possível começa a ser delineada por Martins (1990) como abaixo se pode ver.

Uma organização diferente do que hoje é? O que muda?

Martins (1990) chama a atenção para as práticas organizacionais no Brasil, particularmente aquelas relacionadas com a gestão de "recursos humanos", como sendo comprometidas com a ideologia gerencial que hoje grassa não só as organizações públicas e privadas mas também o dia-a-dia das relações sociais. Esse autor denuncia, em seu artigo, não só o que denomina de práticas de "cooptar, aliciar, e seduzir" existente nas organizações como políticas de recursos humanos; mas também adverte para a utilização inapropriada de conceitos tais como "mercado de trabalho", "recursos humanos", "ativo humano", como também o fez Guerreiro Ramos (1981) para outros conceitos utilizados na teoria das organizações.

O encaminhamento dado por Martins na ocasião era de que o *status quo* organizacional não poderia mudar a menos que acontecesse uma radical mudança "na postura e ação dos indivíduos frente à organização e da organização frente aos indivíduos" como um processo dialético que passasse a fazer parte da práxis organizacional. Para que tais mudanças acontecessem, diz o autor, seria necessário a mudança das normas e valores que orientam as ações dos indivíduos e suas praxes.

Mudança Organizacional: uma questão ética

Ainda que um tanto intuitivamente Martins já estabelecia como premissa básica da mudança organizacional e, por extensão, também social, rumo a emancipação humana, a substi-

tuição de uma "lógica funcional utilitarista", cuja racionalidade é instrumental, por uma "lógica cuja racionalidade é substantiva", ou seja, uma lógica apoiada no questionamento, na participação, na confiança, na abertura e na escolha. Também Martins estabelecia como premissa básica a existência de um ser humano autêntico, autônomo e autodeterminado capaz de agir eticamente como condição *sine qua non*. Por fim, uma terceira premissa: a necessidade de existir um ambiente adequado ao desenvolvimento de relações; onde as comunicações abertas e francas pudessem levar os indivíduos em interação a livremente questionar, inquirir, concordar, discordar, enfim, argumentar, apreender e aprender da própria situação de ação.

Os *insights* de Martins, ampliados e discutidos nesta tese, são de que:

(a) as organizações são produtos da atividade humana e que a ação organizacional é ação humana passível de ser mudada através da própria interação de seus membros por meio do questionamento e crítica. Isto significa que os fatores que impedem ou dificultam tal mudança podem ser removidos pelo desenvolvimento de uma práxis dialética crítica.

(b) os seres humanos ao se permitirem livre, contínua e mutuamente questionarem a si mesmos, ao outro e ao contexto, estarão dando margem a que se desenvolva um contexto de relações rico em aprendizagem e essencialmente ético.

(c) a base de todo processo é o que Habermas denomina de "ação comunicativa" que, ao ser restabelecida pela práxis dialética crítica, pede levar à emancipação do ser humano.

Mudança nas Organizações - Uma Questão de Aprendizagem.

Estas três premissas básicas constituem o âmago da mudança organizacional e, por extensão, da mudança social. O restabelecimento das relações éticas a partir da interação lingüisticamente mediada, implica no restabelecimento de uma racionalidade substantiva-comunicativa, a partir da interação dos indivíduos, não só no contexto das organizações como no âmbito social mais amplo. Implica também no resgate de valores sociais tais como **verdade**, **justiça** e **autenticidade** contidos na própria ação comunicativa.

A práxis dialética crítica, que esta tese estabelece como conceito operacional básico, é ela própria um processo de aprendizagem que implica:

- (1) em uma ação comunicativa que ela desenvolve e realimenta;
- (2) em uma situação de ação em que os protagonistas da interação se permitem mútua e livremente concordar, discordar, argumentar, contra-argumentar com razões, enfim, chegar a um entendimento de maneira cooperativa e compartilhada;
- (3) em um processo de aprendizagem que desenvolve a competência interpessoal comunicativa para lidar com erros, enganos e controvérsias de maneira aberta, franca e sincera;

- (4) em um processo de aprendizagem que ajuda o aprendiz a aprender sobre ele próprio, sobre o outro enquanto alter, e sobre o contexto;
- (5) implica, finalmente, em um processo de aprendizagem que se retro-alimenta, ou seja, que ajuda a aprender sobre a própria aprendizagem.

Portanto, esta tese tem também como seu segundo conceito operacional básico - a aprendizagem dialética - que pode ser expressa como:

**Aprendizagem que gera mudança ... que gera mais aprendi--
zagem ... que gera mais mudança ... e assim por diante.**

5. A Práxis Dialética Crítica nas Organizações: Possibilidade Real ou Fictícia?

Após discutir a questão da aprendizagem e mudança de uma perspectiva teórica, a segunda parte desta tese volta-se ao exame de alguns casos de organizações formais, burocráticas, que, de um modo ou de outro, promovem mudanças premidas por demandas sociais ou econômicas. A partir do referencial teórico acima discutido procura-se examinar até que ponto as organizações produtivas promovem mudanças superficiais ou profundadas e quais fatores teriam influenciado, dificultando ou facilitando, tais mudanças.

Também é trazido para análise algumas organizações chamadas de "alternativas", "coletivistas" ou "substantivas", cujas características, do ponto de vista de sua constituição e modo de gerenciar diferenciam-se daquelas outras acima referidas.

Embora a diferença de tamanho, daquelas e o destas últimas, seja significativo, o que se revela fundamental é a diferença de composição de seus membros, a maneira como relacionam-se e agem para produzir, e as relações de poder existente em um e outro grupo de organizações.

Ao discutir a mudança a partir de um dos elementos do mundo vivido - a cultura organizacional - constata-se que as tentativas de mudar a qualidade dos produtos e serviços a partir da introdução de estratégias tais como controle estatístico de qualidade, CCQ, KAMBAN, ISO 9000, etc., esbarram em resistências de diversas naturezas e de certas dificuldades estruturais cujas soluções dependem de tempo e persistência.

A discussão da questão da mudança nestes dois tipos básicos de organizações evidencia que as organizações, por estarem inseridas no contexto social mais amplo, influenciam e são influenciadas por este contexto, naquilo que é transmitido de geração para geração, e que se estrutura nos indivíduos, nas organizações e na sociedade, através dos processos de reprodução cultural, integração social e socialização.

Através desses macro-processos os indivíduos são submetidos aos padrões culturais e normativos do grupo social a que pertencem, do mesmo modo que também são submetidos aos padrões culturais e normativos das organizações; padrões estes transmitidos pelos processos de socialização no âmbito da sociedade e da organização, respectivamente. Isto significa que além de

uma estrutura cultural arraigada, há também valores, normas, regras e crenças que orientam e mantêm os indivíduos integrados e dirigem suas ações. Isto quer dizer que, se o processo interacional pode gerar mudança, ele depende das estruturas e processos macro-sociais e organizacionais.

Por outro lado, parece também ser verdadeiro que a mudança só pode acontecer por via dos indivíduos em interação. Isto quer dizer que a questão não é simplesmente de um processo dialético que por sua natureza pode provocar aprendizagem e mudança. Portanto é necessário, que o processo não questione apenas o aqui-agora da relação mas que vá mais profundamente para entender as estruturas da personalidade, da sociedade e da cultura, que funcionam como dificultadoras ou facilitadoras do processo, e que estão numa dimensão social histórica.

Isto remete a compreensão de que as mudanças, da natureza que esta tese defende, não se limitam ao questionamento e crítica do fenômeno organizacional como ele se apresenta à primeira vista. Como sugerem Argyris & Schön, é necessário aprofundar, conhecer as raízes culturais, examinar as estratégias utilizadas pelos protagonistas da ação, mergulhar nas variáveis governantes das ações. Este processo hermenêutico de análise, que ajuda a desvendar as organizações e a sociedade, só é possível através do sujeito competente que, nos termos de Habermas, é o sujeito da ação comunicativa.

Assim, a ação comunicativa ou *communicative action*, como Habermas a chamou, enquanto ação individual e social, tem (ou pode ter) nas relações interpessoais do cotidiano, dentro e fora das organizações, um papel muito importante; ou seja, funciona como um mecanismo social que pode manter ou mudar o *status quo* social e organizacional. Manter as coisas como estão faz parte do próprio movimento inercial da sociedade. O movimento para quebrar esta inércia, e com isto pode barrar e mudar de rumos da história, é que é a questão.

A ação comunicativa, para que cumpra a missão de mudar o *status quo* social e organizacional precisa tornar-se uma prática em que os interlocutores adquiriram e pratiquem esta competência comunicativa básica, e que esta prática, se não está generalizada, seja difundida como prática básica. Para que isto aconteça é preciso criar uma dialética de mudança pela oposição sistemática de um processo que, ao penetrar nas raízes e no âmago da distorção que deteriora as relações humanas no contexto social e organizacional, consiga barrar e reverter tal processo.

Esta prática, que por sua natureza é dialética, ainda que possa medrar em alguns contextos e situações de ação favoráveis, como aquelas idealizadas por Mead e Habermas (como também encontradas em Lewin e Argyris & Schön), dificilmente terá uma disseminação qualitativa e quantitativamente substancial, de maneira a provocar mudanças na maneira de pensar e agir, seja na díade relacional básica - eu/outro - seja no pequeno

grupo, seja na sociedade como um todo, a menos que exista algum fator indutor de aprendizagem e mudança.

Se a questão for pensada em termos das organizações, sejam elas economicamente orientadas ou não, pode-se chegar a conclusão que, embora a organização seja um grupo heterogêneo artificialmente criado, como é o caso das organizações formais burocráticas, mudanças podem acontecer ao se ter em mente que a racionalidade comunicativa-substantiva pode conviver com a racionalidade instrumental, caso sejam contornadas ou superadas as barreiras e dificuldades que impedem tais mudanças.

Capítulo I : RAZÃO E EMANCIPAÇÃO - O Fundamento da Mudança

O homem em busca de si mesmo, de sua libertação de toda e qualquer forma de repressão e coação tem sido um tema deveras debatido nos meios acadêmicos, literários e artísticos. Liberdade de comunicação e expressão e liberdade de ir e vir parecem estar no âmago desta incessante busca do homem que se a busca de si mesmo, que busca seu auto-direcionamento. Dirigir o seu próprio destino, conquistar sua própria liberdade parece ser intrínseco ao ser humano. A trajetória da espécie humana filogeneticamente parece indicar essa tendência histórica, esse direcionamento. Assim, a imanência humana é a existência de uma racionalidade própria, orientada para sua emancipação. O sentido da vida é a emancipação de todo e qualquer tipo de privação, repressão ou coação.

Segundo os filósofos e pensadores clássicos, é através da razão que o homem define o sentido de sua vida. Neste sentido a razão é libertadora, emancipadora. Graças a razão o homem é capaz de se autodirigir, se autodeterminar, se autonomizar, adquirir sua maioridade, seu amadurecimento psíquico e social. Neste sentido a razão é compreendida como "eticamente exercida e comprometida com os valores fundamentais do ser humano e com a construção de uma existência individual e compartilhada, livre e autônoma."⁷

7. OLIVEIRA, R. S. de. A Teoria Crítica e a Totalização da Racionalidade ou O Pessimismo da Escola de Frankfurt. in: *ANAIIS do 17º ENAMPAD*, Salvador, 27-29 de Set 1993, p. 23-4.

A partir do século XVII, com BACON, DESCARTES e HOBBS, esse sentido normativo da razão, essa crença na razão libertadora, emancipadora partilhada pelos iluministas, sofreu uma transmutação de significado. Razão passa a ser "cálculo utilitário de conseqüências", algo externo ao ser humano e que se adquire pelo esforço. A razão torna-se positiva, ou seja, pode ser calculada, medida, contada; enfim, instrumentaliza-se; adquire funcionalidade ao tempo em que perde sua eticidade.⁸ O que é mais contundente, como diz Guerreiro Ramos, é que essa nova racionalidade fruto da modernidade, vem demonstrando "a capacidade de absorver, distorcendo-os, as palavras e conceitos cujo significado original se chocaria com o processo de auto-sustentação" da sociedade.⁹

Essa racionalidade propositiva, instrumental, funcional, formal e técnica, que se infiltrou nos poros da sociedade e se tornou instrumento de exploração do homem pelo homem, é responsável pela emergência e desenvolvimento de um saber técnico-científico; como diz Oliveira, uma racionalidade responsável pelo "saber útil, pragmático, supostamente neutro, im-

8. GUERREIRO RAMOS, A. *A Nova Ciência das Organizações, Uma Reconceitualização da Riqueza das Nações*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1981, p. 3., 209p.

9. GUERREIRO RAMOS, A. *A Nova Ciência* (...) p. 3. Como diz Guerreiro Ramos "na moderna sociedade centrada no mercado, a linguagem distorcida tornou-se normal". Este conceito de "distorção do significado de palavras e conceitos", discutida em Habermas (1984) como "distorção comunicativa" e em Campos (1988) como "distorção perceptiva" é de grande importância para o entendimento do trabalho de Habermas e desta monografia em particular.

pessoal, objetivo, metódico, empírico, técnico, lógico-matemático e científico."¹⁰

A razão iluminista que se fez essencialmente instrumental, funcional e positiva, por acreditar no progresso da ciência e da técnica como emancipador da humanidade; ao desvendar visões de mundo religiosas e secularizar-se, ... se por um lado "desencantou o mundo" libertando o ser humano de seus medos, superstições, mitos e dogmas, como diz Weber; por outro, fez medrar e desenvolver-se poderosos mecanismos de dominação - o poder, o *status*, o dinheiro, a mercadoria - mecanismos essencialmente econômicos de exploração e controle da natureza, de caráter sistêmico, que se tornaram a lógica da vida humana associada em geral.¹¹

Não se pode negar que a racionalidade instrumental¹² que se aliou à racionalidade econômica, ao ter na eficiência dos meios e na eficácia do atingimento de fins seus principais fundamentos, trouxe consigo um substancial aumento da produção de bens e serviços e com isto uma razoavelmente grande possibilidade de conforto material e melhoria da qualidade de

10. OLIVEIRA, R. S. de. A Teoria Crítica e a Totalização (...) p. 27.

11. Este é pensamento de Weber, e dos frankfurtianos em geral conforme as menções de Habermas (1984, p. 247) e Guerreiro Ramos (1981).

12. O termo racionalidade instrumental é de Horkheimer e Adorno. Na verdade racionalidade instrumental foi cunhada por Weber como racionalidade de meios e fins, ou racionalidade com propósito para significar a racionalidade orientada para o atingimentos de fins.

vida¹³; conforto e qualidade de vida estes que têm sido questionados e criticados com bastante frequência e intensidade por vários autores.

O progresso da ciência e da técnica, ao contrário do que se esperava, como diz Weber, trouxe consigo não o triunfo da razão, não o reino da liberdade, mas o domínio das forças econômicas impessoais e das administrações organizadas burocraticamente - "um vasto e poderosos cosmos" que "determina com irresistível força os estilos de vida de todos os indivíduos que nasceram dentro (dele)."¹⁴ O interesse em subjugar e dominar a natureza passou a ser predominante.

Tal progresso está aí atestando que esse interesse de dominar, subjugar e colocar a natureza a serviço dos homens continua cada vez mais presente, guiando as ações dos indivíduos e dos grupos sociais. Para não ir muito longe, o século XIX e este século, principalmente as quatro últimas décadas, têm testemunhado mudanças sociais, econômicas e políticas no mundo ocidental que vêm ocorrendo de modo acelerado. Este século pode ser dito como o "século das grandes revoluções" econômicas e sociais onde ciência e tecnologia se deram as mãos.

13. O conceito de qualidade de vida tem usualmente sido confundido com conforto material a partir da posse de bens. Na verdade o termo tem uma conotação mais ampla que extrapola a posse e gozo de bens materiais.

14. McCARTHY, T., Introdução do Tradutor. in : Jürgen Habermas, *The Theory of Communicative Action*, Boston, Beacon Press, 1984, vol. 1, p. xx. Ver também mesmo volume p. 247.

A escola de Frankfurt, particularmente os teóricos críticos Horkheimer, Adorno e Marcuse¹⁵ são mordazes críticos da inexorável marcha para essa "modernidade" materialmente construída, mas que vem deixando profundadas seqüelas nas sociedades e nos seres humanos.

Horkheimer e Adorno ao atribuir ao crescimento e predominância de uma razão que denominaram de "instrumental" a causa principal dos males da atualidade, do capitalismo que se desenvolveu com a revolução industrial, concluíram que tal razão tornou-se uma desrazão, pelo desvirtuamento e descaminhamento da razão como classicamente concebida.¹⁶

Herbert Marcuse, com sua crítica à "sociedade industrial", faz referência ao poder de dominação da sociedade sobre os seres humanos, praticamente deixando sem saída a emancipação humana. A força de trabalho tendo perdido seu poder revolucionário, que conforme a visão de Marx teria um poder emancipador, tornou-se escrava das ilusões da satisfação de falsas necessidades materialmente construídas pelo progresso científico e tecnológico, de uma sociedade industrial unidimensionalizada. A conclusão a que chegou é que o progresso que teria vindo para libertar escraviza ainda mais o ser humano.¹⁷

15. GUERREIRO RAMOS, A. A Nova Ciência (...). p. 8-15.

16. MCCARTHY, T. "Introdução do Tradutor" in: Habermas, J. The Theory of Communicative (...), vol 1, p. xx-xxi.

17. OLIVEIRA, R. S. A Teoria Crítica e a Totalização (...). p.

29. Ver também GUERREIRO RAMOS (1981); HABERMAS (1984).

Esse novo sentido de razão - cognitivo-instrumental - que passou a orientar a ação humana e que se tornou a base da ciência social dominante no Ocidente deste o século dezessete até os dias atuais, por muito tempo confundiu, obliterou e ocultou o sentido substancial de razão. Embora tal racionalidade substantiva permanecesse e continuasse se desenvolvendo *pari passu*, a razão instrumental tomou corpo e cresceu com o capitalismo, ou, como diz Guerreiro Ramos, com a "sociedade centrada no mercado", que alguns estudiosos citados apontam como o seu principal responsável.¹⁸

1.1. O Resgate da Razão

As denúncias dos efeitos maléficos da racionalidade instrumental encontradas em Max Weber, Karl Mannheim, Eric Voegelin, Herbert Marcuse, Horkheimer e Adorno, Jürgen Habermas, Guerreiro Ramos, Oliveira, e muitos outros são, na verdade, manifestações de uma razão crítica contra tal razão funcional instrumental. Tais manifestações não só são denúncias mas também indicações de que o verdadeiro sentido de razão, como diz McCarthy na introdução à obra de Habermas, "começa a ser resgatado pela própria razão".¹⁹

18. GUERREIRO RAMOS, A. A Nova Ciência (...), 1981. Esta crítica ao capitalismo ou "sociedade centrada no mercado" permeia toda a obra de Guerreiro e dos Frankfurtianos.

19. MCCARTHY, T. in: Habermas, J. The Theory of Communicative (...) vol. 1, p. viii.

Para Guerreiro Ramos, e particularmente para Habermas, no que se imaginava sem solução - um verdadeiro beco sem saída - descobre-se a possibilidade de um redirecionamento rumo a emancipação, dando mostras de que, pelo menos a nível de uma concepção teórica, é possível reverter o quadro²⁰.

Eric Vogelín, Habermas e Guerreiro Ramos, desde a década de setenta vêm resgatando a razão clássica de suas aporias: o primeiro e o segundo com uma "razão substantiva", o terceiro com uma "razão comunicativa" tida como algo intrínseco ao ser humano e sua ação no mundo, razão esta que decorre da vida humana associada. Assim, a razão é um atributo específico da espécie humana, do ser que age no mundo com outros da mesma espécie²¹. Para esses autores os descaminhos da razão, ou melhor, a predominância da razão cognitivo-instrumental, funcional, formal, positiva, é um acidente histórico que pode ser revertido através da própria razão.

Isto quer dizer que existe uma racionalidade na ação humana que historicamente tomou corpo com o desenvolvimento de um mundo sistêmico paralelamente ao desenvolvimento do mundo-da-vida, gerando, em consequência, a colonização desse mundo

20. As obras de GUERREIRO RAMOS (1981) e HABERMAS (1984) são por si mesmas eloquentes demonstrações do esforço destes dois autores de não só fazer uma crítica contundente mas de mostrar clarevidentes *insights* e saídas emancipatórias para o ser humano.

21. Citados por GUERREIRO RAMOS (1981), A Nova Ciencia, cap 1.

vivido pelo mundo sistêmico²². Quer dizer também que, não obstante os descaminhos e desvirtuamentos da razão clássica pela razão instrumental, uma razão substantiva, crítica, e ética continua presente no mundo vivido cotidiano dos indivíduos.

A tese desenvolvida por Habermas (1984) e Guerreiro Ramos (1981), partilhada por muitos adeptos, sobre a força de uma razão substantiva-comunicativa de natureza ética que permeia a ação social, ganha cada vez mais força explicativa e abre caminhos não só para o desvendamento das causas que a desvirtuaram, como para os possíveis encaminhamentos teóricos da questão da mudança social e organizacional.²³

Tendo como pano de fundo os conceitos de razão e emancipação e como seus conceitos chaves a ação comunicativa e o mundo-da-vida, esta tese encaminha a questão da mudança nas

22. HABERMAS, J. citado por SIEBENNEICHLER, F. B. *Jürgen Habermas: Razão Comunicativa e Emancipação*. R. de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990, p. 151-4. Para Habermas, a colonização do mundo-da-vida pelo mundo sistêmico é uma consequência, por um lado, da racionalização da sociedade pela introdução da racionalidade técnica, instrumental; por outro, a racionalização da personalidade individual que já não distingue entre sistema e mundo-da-vida, graças ao predomínio das "steering media" - dinheiro e poder - como orientações das ações social e individual. Para uma análise mais aprofundada ver Habermas (1984), vol. 2, pp. 77-118.

23. Há também outras teses e trabalhos desenvolvidos através dos quais se discute as questões de mudança social. Não cabe aqui discuti-las mas apenas menciona-las de passagem no intuito de situar a questão. A mais ampla e que contém mais adeptos tem sido a tese marxista do materialismo histórico de que as contradições e conflitos infraestruturais provocam mudanças na superestrutura da sociedade. Guerreiro Ramos (1981), por exemplo, com sua tese de delimitação de sistemas sociais, construiu um modelo paraeconômico multicêntrico de alocação de recursos como uma alternativa ao sistema de mercado, em que se estimula a qualidade de vida dos cidadãos.

organizações primeiramente discutindo a racionalidade contida na ação comunicativa a partir da visão de Habermas.

Tomando a interação humana como base da ação social e tendo a linguagem como mediação, os conceitos de entendimento interpretativo, coordenação de ações, e aprendizagem são fundamentais. Também são fundamentais o entendimento das estruturas do mundo-da-vida e os processos de reprodução cultural, integração social e socialização a que as estruturas são submetidas.

1.2. A Racionalidade da Ação Comunicativa.

*"Se assumimos que a espécie humana se mantém através da atividade socialmente coordenada de seus membros e que esta coordenação é estabelecida através da comunicação (...) então a reprodução da espécie também requer a satisfação de condições de uma racionalidade inerente a ação comunicativa"*²⁴

Como teoria de ação social, a teoria de ação comunicativa de Habermas afasta-se do paradigma da consciência e volta-se para o paradigma linguagem. O que Habermas quer dizer com a expressão acima é que a vida humana associada tem uma coordenação natural - o entendimento interpretativo - que acontece via comunicação que visa alcançar entendimento.

A linguagem de que Habermas está se referindo não é a linguagem num sentido sintático ou semântico, mas a linguagem-em-uso, a linguagem viva, a fala (discurso) enquanto conteúdo

24. HABERMAS, The theory of communicative (...) vol 1, p. 397.

pragmático. Neste sentido a fala é um ato, um ato da fala, uma ação, e também uma comunicação. Isto significa que no ato da fala, onde um falante e um ouvinte comunicam-se sobre algo, o conteúdo da comunicação carece de interpretação quanto ao seu significado.

Pelo fato do significado nem sempre ser o mesmo para falante e ouvinte, a interpretação do significado torna-se um mecanismo natural de coordenação de suas ações no sentido de chegarem a um acordo de maneira compartilhada e cooperativa. A interpretação dá margem a concordância ou discordância pelo ouvinte com relação ao que pretende o falante com o seu ato da fala. Isto também dá margem a que por um lado o ouvinte expresse ou não expresse sua concordância ou discordância com razões e, por seu turno o falante replique ou não replique, a partir de razões. Assim, alcançar o entendimento é a intenção básica, natural e primordial, do ato da fala livre de coação e repressão.

Substantivamente falando, o ato da fala pretende ser um ato ético em que o entendimento buscado na interação almeja que os interlocutores estejam buscando: a verdade dos fatos e acontecimentos; a justiça, propriedade ou legitimidade do que ele expressa em termos de normas e valores comuns a todos os participantes do grupo social; e que o conteúdo do que está sendo expresso reflita a sinceridade e autenticidade dos interlocutores.

Em essência é essa a racionalidade da ação comunicativa que Habermas coloca na base de sua teoria de ação social. Ainda que pareça uma "situação de fala ideal" ela é plausível e exeqüível. Ela existe em diversas situações e contextos de interação simbólica livre de coação e repressão.

Sabe-se, todavia que esta não é uma situação comum. O que predomina mesmo é uma ação propositiva instrumental, que Habermas tipifica como sendo "não-social"; e uma ação estratégica, que ele considera como "social". Em quaisquer das duas situações de ação - instrumental ou estratégica - a coordenação da ação se dá de maneira assimétrica pela introdução do poder como uma variável interveniente. Em ambos os casos o caráter teleológico da ação individual predomina: na primeira situação o indivíduo age no sentido de obter resultados, em função de seus cálculos egocêntricos de utilidade; na segunda situação ele também age em função de seus cálculos egocêntricos de utilidade mas em sua estratégia de ação considera o outro como um oponente a quem tem de superar.

O que distingue a ação comunicativa das ações instrumental e estratégica é, por um lado, o mecanismo de coordenação da ação como foi mostrado acima; por outro, a orientação da ação. Enquanto a primeira está orientada para o entendimento, o mecanismo de coordenação da ação é o processo cooperativo de interpretação dos significados pelos protagonistas da ação; as duas outras estão orientadas para o sucesso e o mecanismo de coordenação da ação é o poder de barganha, o poder de per-

suasão, o poder da força ou o poder da norma, do regulamento, ou da lei; poder este socialmente aceito, legitimado e transmitido via linguagem, através da assunção de papéis sociais ou organizacionais. Tal distinção será mostrada mais adiante com mais detalhes.

Ao entender a racionalidade da ação comunicativa de natureza substantiva e ética, em cotejo com a racionalidade das ações instrumental e estratégica, como inseridas no contexto de uma racionalidade social mais ampla, temos o caminho pavimentado para entendimento da mudança/não-mudança social e organizacional objeto desta dissertação.

O capítulo que se segue aprofunda e amplia a questão da ação comunicativa no bojo da ação social, visando facilitar o entendimento e a operação dos processos sociais de produção e reprodução cultural, de integração social e de socialização mediados pela linguagem, como motores na dialética de mudança/permanência do *status quo* social e/ou organizacional, à luz do conceito de mundo-da-vida.

Capítulo II: AÇÃO SOCIAL - AÇÃO COMUNICATIVA.

2.1. Ação Comunicativa.

*"O conceito de ação comunicativa pressupõe a linguagem como um meio dentro do qual tem lugar um tipo de processo de entendimento no decorrer do qual os participantes, ao relacionar-se com o mundo, apresentam-se uns frente aos outros com pretensões de validade que podem ser aceitas ou postas em questão."*²⁵

A ação comunicativa é uma ação orientada para o **entendimento**; como tal refere-se à interação de pelo menos dois sujeitos capazes de linguagem e de ação que, seja por meios verbais ou não verbais, entabulam uma relação comunicativa interpessoal. Nesse tipo de ação, embora persigam fins individuais, os atores da ação comunicativa procuram harmonizar seus respectivos planos de ação com base na definição compartilhada da situação, no sentido de alcançar entendimento.

Alcançar entendimento quer dizer, que falante e ouvinte entendem uma expressão lingüística da mesma maneira. Quando um ouvinte aceita um ato da fala, acontece um acordo intersubjetivo alcançado simultaneamente em três níveis: objetivo, normativo e subjetivo. Alcançar entendimento é, desse modo, o processo de obtenção de um acordo entre sujeitos que falam e agem. Acordo que não pode vir imposto por nenhuma das partes, quer seja instrumentalmente no caso de uma intervenção direta na situação de ação; quer seja estrategicamente, por meio da

25. HABERMAS, The theory of communicative (...) vol 1, p. 99.

influência calculada sobre as decisões de um oponente. O acordo baseia-se em convicções comuns e na inexistência de qualquer tipo de coação ou repressão.

Em contrapartida, as ações instrumental e estratégica são ações orientadas para o sucesso, ou seja, ações que visam o atingimento dos objetivos pessoais utilitaristas do ator. No caso da ação estratégica, que se centra em interesses diferentes e divergentes dos protagonistas da ação, a comunicação que se faz entre o locutor e seu oponente é uma comunicação tendente à distorção pela intenção nem sempre sincera e aberta dos interlocutores, pelo conteúdo nem sempre verdadeiro do que o que se diz é o que quer se dizer, e pela situação normativa que rege os atores nem sempre ser correta e justa. No caso da ação instrumental o interlocutor não é levado em consideração. É como se ele não existisse.²⁶ Do ponto de vista funcional, alcançar entendimento como acordo intersubjetivo livre de coação ou repressão não é próprio das ações instrumental e estratégica.

Como se pode ver na Figura 2.1 abaixo as ações orientadas para o sucesso podem ser entendidas como ações instrumentais e ações estratégicas e a ação orientada para o entendimento como ação comunicativa.

26. Note-se que tanto ação instrumental como a ação estratégica fazem parte do mundo sistêmico essencialmente utilitarista e orientado para o sucesso. No capítulo III o assunto será discutido com mais detalhes.

Tipos de Ação

Situação da ação	Ação orientada para o sucesso	Ação orientada para o entendimento
Não-social	Ação instrumental	
Social	Estratégica	Comunicativa

Figura 2.1: As orientações de ações, segundo Habermas.

A ação comunicativa tem também o papel de coordenação da ação como já se fez referência no capítulo anterior. Ao interpretar cooperativamente os significados contidos na expressão lingüística, convalidando-os ou não por meio de razões, os interlocutores estão implícita ou expressamente buscando um consenso. A condição *sine qua non* é a inexistência de coação e repressão de qualquer tipo, seja de natureza interna ou externa. Concordar ou discordar, criticar não criticar, aceitar não aceitar, replicar não replicar, enfim, argumentar, apor razões ou fundamentos, faz parte deste processo interpretativo cooperativo que coordena, ao nível da interação do dia a dia, as ações dos indivíduos sociais.

A interpretação do significado de uma sentença implica na negociação e definição de uma situação, nem sempre explícita, que os atores têm que fazer um com o outro para chegar ao entendimento pretendido. Isto quer dizer que nenhum dos participantes da ação tem *a priori* o monopólio da correta in-

interpretação. Para ambas as partes a tarefa interpretativa, que redonda ou não em acordo, consiste em incorporar a interpretação do outro na sua própria interpretação e vice-versa. Naturalmente que suas interpretações estão referenciadas nos estoques de conhecimento de seus mundos-da-vida e a incorporação do significado revisto e partilhado significa uma aprendizagem que passa a se constituir de um novo conhecimento.²⁷

Pelo fato de o processo interpretativo estar centrado no conteúdo ilocutório²⁸ da expressão lingüística e não nos atores enquanto papéis sociais, a ação de interpretar significados não contém as assimetrias provocadas pelo uso do poder.²⁹ Este, enquanto mecanismo de coordenação da ação, não faz parte (ou não deve fazer parte) do contexto da ação se é que se pretende uma genuína ação comunicativa. O poder é neste sentido uma coação inserida na práxis social via racionalidade instrumental e que, ao se institucionalizar, é reproduzido pelo processo de socialização, tendo a linguagem como meio. A ação instrumental tanto quanto a ação estratégica são orientadas

27. HABERMAS, The theory of communicative (...) vol 1, p. 100.

28. HABERMAS, The theory of communicative (...) vol 1, p. 288-

295. A expressão "ilocutório" significa "o que não é locução". É o desempenho da ação de falar, ou, a própria ação comunicativa, o verdadeiro significado do que o falante quer dizer. Habermas, o tomou emprestado de Austin para dar o sentido pragmático da estrutura da linguagem.

29. O poder, em termos da teoria de ação de Habermas, pode ser entendido como proveniente de uma distorção comunicativa-perceptiva. A diferenciação de papéis tanto quanto sua valorização social, distingue as pessoas como detentoras (ou desprovidas) de poder que se institucionaliza. Tal distorção, enquanto significado inserido na estrutura lingüística, é reforçada pela práxis social que tem nas ações instrumental e estratégica sua racionalidade básica.

por este *steering midium* - o poder - como Habermas a denominou, que introduz tal diferenciação e assimetria na interação social³⁰.

Como já foi dito acima, a **ação comunicativa** tem também o papel de facilitar a **aprendizagem**. O processo cooperativo de interpretação, ao permitir que o significado seja validado com razões ou fundamentos (dando margem a que implícita ou expressamente haja um desdobramento com réplica e tréplica) na busca do consenso, torna o significado inteligível por ambas as partes. Neste sentido, o processo cooperativo de interpretação é também um processo que gera aprendizagem. O questionamento e crítica que o processo interpretativo dá lugar, é um poderoso instrumento de aprendizagem. A possibilidade de identificar e corrigir erros, através do processo cooperativo de interpretação, pela contestação e crítica, pelos participantes da interação, às pretensões de validade inseridas nos atos da fala, representam uma real possibilidade de aprender da situação e mudar, se for o caso.³¹

Assim, a linguagem funciona como mediadora na interação humana, para o entendimento do conteúdo da comunicação, para a coordenação das ações dos indivíduos em interação e para a aprendizagem decorrente desse processo interativo. A figura

30. As *steering media* que traduzi como "meios" ou "midia" de direção e controle, que passaram a coordenar as ações sociais, a partir do desenvolvimento do mundo sistêmico, ou mais, precisamente, dos subsistemas econômico e administrativo.

31. McCARTHY, T., in: *The theory of communicative (...)* vol 1, p. xiii. Esta questão da aprendizagem será melhor discutida mais adiante na teoria de ação de Argyris & Schön.

2.2 abaixo mostra esquematicamente a ação comunicativa do ponto de vista da ontogênese da linguagem.

Ação Comunicativa - Dimensão ontogenética

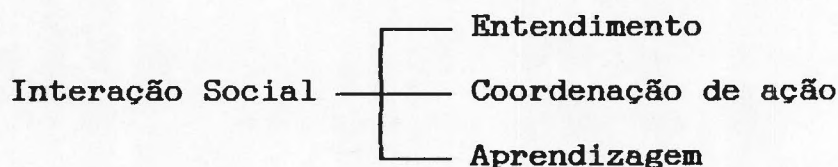


Fig. 2.2. - Função da linguagem na interação social, segundo Habermas.

A compreensão da ação comunicativa do ponto de vista da interação entre dois ou mais interlocutores que se comunicam, revela seu grande potencial como processo básico da ação social. Por sua capacidade de gerar aprendizagem e mudança, quer no indivíduo quer no grupo social, é necessário entendê-la no contexto social maior.

A constatação, por Habermas, de que a comunicação humana tem se valido de uma linguagem sistematicamente distorcida, e que esta "distorção comunicativa" contrapõe-se a "ação comunicativa" como processo social básico, levou-o a pesquisar re-contrutivamente as causas destas distorções, descobrindo na ontogênese e filogênese da linguagem as explicações que necessitava para construção de sua teoria social.³²

32. HABERMAS, The theory of communicative (...). Este assunto está bem discutidos nos cap. 3 e 5 de sua obra.

A distorção comunicativa (que é também perceptiva) é, segundo Siebeneichler (1990) interpretando Habermas, uma consequência da atividade instrumental teleológica de apropriação da natureza pelo homem, do mesmo modo que a comunicação não distorcida é própria da interação simbólica resultante da necessidade de convivência social.³³

De um ponto de vista filogenético, a distorção comunicativa é melhor percebida e explicada a partir das estruturas do mundo-da-vida e dos macro-processos a que este mundo vivido está submetido. Por esta razão, o conceito de mundo-da-vida, onde as ações e interações acontecem, é de vital importância para complementar o entendimento.

2.2. Ação Comunicativa, Mundo-da-Vida e Ação Social

O mundo da ação e interação dos indivíduos é o que Husserl chamou de *Lebenswelt* e que Lewin e outros fenomenologistas e gestaltistas chamam de *lifeworld* para significar o mundo-da-vida e que Habermas adotou como conceito básico e complementar ao seu conceito de ação comunicativa.

33. SIEBENEICHLER, F. B. *JÜRGEN HABERMAS: Razão Comunicativa e Emancipação*. Tempo Brasileiro, Rio de Janeiro, 1990, p. 79. Siebeneichler explica melhor a questão ao definir e distinguir "trabalho" de "linguagem", enquanto meios da atividade humana. Trabalho é atividade produtiva e linguagem é atividade simbólica do mundo-da-vida. A primeira está permeada de uma racionalidade propositiva e instrumental; a segunda por uma racionalidade comunicativa, substantiva e ética. A primeira está orientada para a tarefa, a segunda para o entendimento.

Em sua relação dialética com o outro e com o contexto o ser humano apreende, percebe, adquire conhecimento que se mantém ou se modifica a partir da pré-existência de um estoque de conhecimento que internalizou em seu processo de estar no mundo. Sua percepção e ação no mundo sempre se faz a partir desses referenciais que constituem o seu mundo-da-vida. As coisas e acontecimentos ganham significados que se confirmam ou se modificam em sua interação com o outro e com o contexto. O outro é, neste contexto, o interlocutor com quem o indivíduo confirma ou disconfirma os significados, implícita ou expressamente. Seu papel de interlocutor tem importância chave na manutenção ou mudança dos significados.

É através desse processo dialético da interação cotidiana que os significados se mantêm ou se modificam. É por meio deste processo mediado pela linguagem e tendo o mundo-da-vida de cada interlocutor como pano de fundo que os significados se semantizam e se reproduzem, passando a constituir um acervo cultural. É também através desse processo de interação mediada pela linguagem que as normas sociais intersubjetivamente compartilhadas, se estabelecem e se mantêm ou se modificam. O estabelecimento e manutenção (ou mudança) dessas normas não acontece por acaso, mas como consequência da interação, que tem no processo interpretativo seu elemento base.

Visto o **mundo-da-vida** da perspectiva do observador da ação, ele constitui um estoque de idéias, convicções, normas e valores que inquestionáveis se mantêm na retaguarda como pano de fundo. Este mundo vital é, como diz Siebeneichler,

*"um celeiro de saber organizado lingüisticamente e transmitido culturalmente, uma fonte de modelos de interpretação, da qual os participantes da ação lançam mão para suprir as exigências e necessidades de entendimento que aparecem numa determinada situação de ação"*³⁴

Desta mesma perspectiva pode-se afirmar que o **mundo-da-vida** é ao mesmo tempo um mundo cultural, um mundo social e um mundo pessoal. Ou seja, um mundo das tradições que representam o estoque de saber a disposição dos atores sociais; um mundo normativo institucionalizado, ordenador da vida social; e um mundo pessoal das competências adquiridas em função da vida social.

Enquanto estrutura, portanto, o mundo da vida é representado pela cultura, pela sociedade e pela personalidade que, submetidos à ação social, são historicamente reproduzidos ou modificados.

A Figura 2.2 abaixo mostra a ação comunicativa sob o ponto de vista filogenético, ou seja, a partir dos macro-processos sociais.

34. SIEBENEICHLER, JÜRGEN HABERMAS: *Razão ...*, p. 119.

Ação Comunicativa - Dimensão Filogenética

Componentes Estruturais Processos de Reprodução	CULTURA	SOCIEDADE	PERSONALIDADE
REPRODUÇÃO CULTURAL	Esquema Interpretativo p/ alcançar consenso	Legitimações	Processo de Socialização Objetivos Educativos
INTEGRAÇÃO SOCIAL	Obrigações ou Deveres Morais	Ordenamento das relações interpessoais	Ser Membro da Sociedade
SOCIALIZAÇÃO	Interpretação	Conformação com as normas	Aquisição de capacidade interpretativa

Fig. 2.2. Processos sociais reprodutivos, mediados pela linguagem (adaptado de Habermas).

Esta ação social, que tem a cultura como interveniente e a linguagem como mediação são, a seguir, analisados.

Estruturas do Mundo-da-Vida: Processos de Reprodução.

A cultura, a sociedade e a personalidade são os três componentes estruturais do mundo-da-vida, que se mantêm ou se modificam pela ação humana, em decorrência dos processos de reprodução cultural, de integração social e de socialização, como bem o notou Habermas.³⁵ A partir do entendimento desse

35. Este conceito de estruturas do mundo-da-vida está amplamente discutido no cap. 6, vol. 2, do livro *Theory of Communicative Action*, de HABERMAS. Aliás este conceito permeia toda a

processo social global, do ponto de vista filo e ontogenético, é possível deduzir que a interação humana não somente reproduz o *status quo* como também pode produzir mudança. Nos próprios processos de produção e reprodução há uma práxis que dialeticamente faz manter ou modificar o *status quo*.

A manutenção do socialmente estabelecido se dá, por um lado, pela práxis ritualística que, embora com a função de manter vivo o passado-no-presente, mesmo assim tende a modificar-se com o passar do tempo³⁶. Nesta práxis de interação simbólica cotidiana, da representação do passado no presente, não há senão eventual e incidentalmente algum tipo de reflexão crítica ou algum tipo de questionamento.

Tal práxis ritualística ao levar os protagonistas da ação a uma aceitação e adoção, sem questionamento, do conhecimento culturalmente transmitido, bem assim de valores, normas e regras que se estabelecem pelo processo de socialização, têm mostrado sua eficiência na manutenção e continuidade do estabelecido socialmente. Neste sentido a socialização dos indivíduos é a transmissão de padrões do que é socialmente aceito pelos indivíduos e pelos grupos sociais, conforme detectou Habermas.³⁷ Pela impossibilidade ou dificuldade de

sua obra. Este conceito é também examinado e discutido por seus intérpretes brasileiros, principalmente Siebeneichler, Freitag, Rouanet, Almeida, dentre outros.

36. Esta afirmação está baseada na afirmação lewiniana de que "o presente modifica o passado". Esta discussão será vista mais adiante ao se examinar a questão da espaço-temporalidade humana.

37. Esta é a tese de CAMPOS (1988), para explicar as distorções perceptivas. É também a tese de Kurt Lewin e dos

questionamento e crítica, as distorções comunicativas/ perceptivas dificilmente conseguem ser transcendidas e superadas.

Para melhor situar esta questão, será discutido, a seguir o que a linguagem e a cultura representam neste contexto.

O Papel da Linguagem no Contexto da Ação Social.

*A linguagem tem uma significação determinante para a forma sociocultural da vida: "No homem a diferenciação funcional através da linguagem dá lugar a um princípio de organização completamente diferente que produz não somente um tipo distinto de indivíduo, mas também um diferente tipo de sociedade."*³⁸

*"A competência específica da espécie humana de falar uma língua constitui a condição necessária e suficiente para que os homens cheguem à maioridade, à racionalidade."*³⁹

*"... nossa habilidade de comunicar tem um âmago universal - estruturas básicas e regras fundamentais que todos os sujeitos dominam ao aprender a falar uma língua."*⁴⁰

Em toda e qualquer atividade humana a linguagem, quer por gestos, sinais logomórficos, escrita ou falada, é o principal senão o único meio de comunicação. No contexto evolutivo da espécie a linguagem exerce um papel extremamente importante. Seu desenvolvimento filogenético e ontogenético como constatou

gestaltistas fenomenologistas em geral. Isto quer dizer que quanto mais pregnante é o presente menos pregnante será o passado, ou em outras palavras, quanto mais distante o passado mais possibilidade de o presente modifica-lo.

38. MEAD, G. H., *Mind, Self and Society*, p. 244. citado por HABERMAS, *The theory of communicative (...)* 1984, vol. 2, p.4.

39. SIEBENEICHLER, *JURGEN HABERMAS: Razão ...*, p. 88.

40. McCARTHY, T., in: *The theory of communicative ...* vol. 1, p. xii.

Habermas seguindo Mead,⁴¹ é responsável pelo desenvolvimento da humanidade enquanto espécie, tendo contribuído decisivamente para sua dominação e colonização como, em sentido inverso, poderá contribuir para sua libertação e emancipação.⁴²

A reconstrução filogenética da evolução da espécie humana, feita por Habermas, a partir da interação de dois ou mais indivíduos, mostra não somente o desenvolvimento do processo de comunicação humana como também o importante papel da linguagem no processo sociocultural de vida.

De uma interação mediada por gestos resultou uma linguagem de gestos e sinais que refletiam os significados naturais ou objetivos das coisas. Tais significados naturais ao se generalizarem e se semantizarem fizeram surgir símbolos com significados idênticos e com isto uma linguagem simbólica mediando as interações. Na medida em que as funções e papéis sociais se diversificavam e se diferenciavam, a interação fica mediada por símbolos e regulada por normas, passando a exercer não somente uma papel comunicativo mas também os papéis de integração social e de socialização.

A gênese do processo de desenvolvimento social através da linguagem não só evidencia o desenvolvimento da espécie humana

41. HABERMAS, The theory of communicative (...) vol 2, cap. 5.
42. Segundo BURREL & MORGAN (1979, p. 238), interpretando Gellner, a linguagem é (...) mais que um sistema de símbolos para rotular (nomear) o mundo externo; ela se torna uma expressão do modo humano de "ser no mundo".

como ajuda a entender os processos de produção e reprodução cultural, de integração social e de socialização. Com isto também se compreende como se estruturam a cultura, a sociedade e a personalidade humana. Habermas quer dizer que com esses processos, não obstante a existência de outros fatores, a linguagem exerceu e exerce um papel fundamental na vida humana em sociedade. Por causa dela, mas também apesar dela, surgiram diferentes indivíduos e diferentes sociedades.

A linguagem, enquanto meio de comunicação é, como acima foi dito, o principal veículo de reprodução e disseminação dos padrões de referência dos indivíduos sociais. Tais padrões culturais que compõem o mundo-da-vida, carecem ser interpretados pelos atores que, ao vivenciarem situações de ação no presente, podem ou não ser reproduzidos criticamente. A reprodução não-crítica tem sido responsável pela manutenção do *status quo* social.

A linguagem também tem o papel de integração dos grupos sociais. Os indivíduos socialmente agrupados e detentores de papéis sociais são regidos por normas, valores e crenças socialmente produzidos na interação social, e reproduzidos pelo processo de integração social tendo a linguagem como mediação. O conteúdo normativo/regulativo socialmente aceito, que os membros sociais expressam através da linguagem, são aqueles significados compartilhados que se generalizaram e que estão inseridos nas expressões lingüísticas. Entender normas, valo-

e crenças contidas nas expressões lingüísticas é entender elementos que regulam a interação social e, conseqüente-
te, os limites e possibilidades de manutenção ou mudança do
ial pela manutenção ou mudança de valores, normas e crenças
orientam os indivíduos sociais.

Como membros de grupos sociais que guardam entre si ca-
racterísticas comuns de espaço social, etnia, padrões cultu-
s, e linguagem, os indivíduos são responsáveis por produzi-
e reproduzirem valores e normas sociais mantenedores
ntegração desse grupo social. Enquanto membros os indivi-
são, ao mesmo tempo, responsáveis por criar, manter ou
ficar o conteúdo normativo que rege as relações interpes-
s. A linguagem mais uma vez, tem a função de regular as
s dos atores sociais.

Como membros de grupos sociais os indivíduos são respon-
s por manter ou modificar os padrões de socialização que
beram de seus predecessores e que transmitem para seus su-
ores. A socialização que se dá pelo processo educacional,
edida em que é submetida a questionamento e crítica pela
comunicativa mediada pela linguagem, tanto pode manter
criar ruptura na tradição e gerar desmotivação de educa-
e educandos. Por este processo podem ser revertidas as
ogias sociais e individuais decorrentes das distorções
ptivas e comunicativas produzidas e culturalmente trans-
as.

A linguagem tem também um papel importante para os indivíduos enquanto individualidade e ser social. Ela não só dota o indivíduo de um instrumental de interpretação de significados e de comunicação com o outro, como também capacita-o a viver socialmente. A formação da personalidade de cada indivíduo, ou sua identidade, que os distingue dos demais, assim como a aquisição de uma identidade social inerente ao seu grupo social, só é possível através da aprendizagem e uso de uma linguagem comum a esse grupo. Isto quer dizer também que através da linguagem e por causa dela o indivíduo é capaz de expressar necessidades, sentimentos e desejos que só ele tem acesso privilegiado.

De tudo o que se disse acima conclui-se que a convivência social, o interagir com o outro para a convivência cotidiana e para a atividade coletiva só é possível com a intermediação de uma linguagem comum aos membros sociais. A aprendizagem individual tanto quanto a aprendizagem social a que o ser humano se submete ou é submetido no seu processo ontogenético de estar no mundo, sua maior ou menor capacidade de manejar esta linguagem devido ao seu maior ou menor repertório de padrões interpretativos, contribui para sua maior ou menor autonomia e autodeterminação assim como para seu desempenho social. Em outras palavras, a competência comunicativa do ator propiciada pela linguagem é vital para a vida humana associada emancipada e livre.

pel da Cultura no Contexto da Ação Social.

A cultura, por sua vez, também tem um papel importante no contexto. Segundo Rouanet, interpretando Habermas,

*"a cultura é o estoque de saber da comunidade, que contém os conteúdos semânticos da tradição, onde os indivíduos se abastecem de modelos de interpretação necessários ao convívio social."*⁴³

Tal acervo cultural de saber do qual os participantes em ação extraem suas interpretações é a tradição cultural compartilhada por uma comunidade e que constitui o mundo-da-vida que os membros individuais encontram já interpretado no contexto ao seu conteúdo. Este mundo-da-vida, intersubjetivamente compartilhado, constitui o pano de fundo da ação comunicativa.

Do que acima foi dito depreende-se que os elementos estruturais do mundo da vida: a cultura, a sociedade e a personalidade são mantidos ou modificados pela ação humana que produz e reproduz conhecimento cultural, que atua para integrar e reintegrar o grupo social e para socializar tanto quanto atualizar os membros sociais. Sendo "a ação humana, em seu domínio de situações, um processo circular em que o social é ao mesmo tempo iniciador de ações e produto dessas", pode-se dizer com Habermas, que "o processo de so-

ROUANET, S. P., Ética Iluminista e Ética Discursiva. in: HABERMAS: 60 ANOS. p. 23. Tempo Brasileiro, 98: 23/78, Rio de Janeiro, 1989, 180p.

cialização é também o processo de individuação e vice-versa."⁴⁴

2.3. Ação Social - Ação Comunicativa: O Caminho da Mudança.

*"Se assumimos que a espécie humana se mantém através da atividade socialmente coordenada de seus membros e que esta coordenação é estabelecida através da comunicação - e em certas esferas da vida, por meio da comunicação que visa alcançar entendimento - então a reprodução da espécie também requer a satisfação de condições de uma racionalidade inerente a ação comunicativa"*⁴⁵

*"A ação, ou o domínio de situações, apresenta-se como um processo circular no qual o ator é ao mesmo tempo o iniciador de ações para as quais assume responsabilidade como autor; e é também o produto das tradições nas quais se encontra, da solidariedade dos grupos aos quais pertence e dos processos de socialização e aprendizagem a que se expõe."*⁴⁶

Estas citações contêm em si mesmas as dimensões filogenética e ontogenética da teoria de ação de Habermas que discute a racionalidade da ação comunicativa no processo social. Na primeira o movimento dialético da reprodução da espécie mediado pela comunicação. Na segunda a reprodução dialética do ser social como produtor e produto da atividade social, através do processo de socialização mediado pela linguagem.

Embora abordando diferentes aspectos de sua teoria, nota-se na primeira como na segunda tanto uma lógica desenvolvimen-

44. HABERMAS, The theory of communicative...vol 2, p. 41 e 58.

45. HABERMAS, The theory of communicative (...) vol 1 p. 397.

46. HABERMAS, The theory of communicative (...) vol 2, p. 135.

tal como uma dinâmica desenvolvimental; ou seja, tanto a filogênese como a ontogênese, em que o ser humano é sujeito e objeto da história, autor e ator, construtor e construção, produtor e produto, ser autônomo e heterônomo, autodeterminado e determinado socialmente. Esta concepção dialética tem implicações importantes para o entendimento desta monografia.

Primeiro o entendimento da cultura, da sociedade e da personalidade enquanto estruturas do mundo-da-vida, como produtos humanos. Segundo a percepção dos processos sociais de produção e reprodução cultural, de integração social e de socialização a que o mundo-da-vida está submetido. Terceiro o papel da linguagem e da cultura ao mesmo tempo como freio/ estabilização ou mobilização/dinâmica do *status quo* social.

O benefício de perceber o todo social a partir desta visão macro processual e estrutural, tendo a linguagem como meio e a comunicação como motor desse macro-processo, facilita a percepção do micro-processo social existente no grupo social e na interação entre os membros desse grupo: ou seja, o que estrutura e o que desestrutura, o que mantém e o que modifica. Facilita perceber o individual contido no social e o social contido no individual.

A partir desta digressão inicial, pode-se dizer que entender a ação social é entender a ação humana nos grupos sociais; entender a ação de um grupo social é entender a inte-

ração de dois ou mais indivíduos pertencentes ao mesmo grupo, a partir do entendimento da cultura, das normas e valores e dos processos de reprodução cultural, integração social e socialização daquele grupo; e entender a interação de dois ou mais indivíduos é entender a ação comunicativa (ou a ação instrumental, ou a ação estratégica), mediada pela linguagem, a partir do processo de interação e comunicação que se estabelece entre eles. É, finalmente, entender o ser humano enquanto individualidade, autonomia e autodeterminação, como autor e produtor, com intencionalidade e vontade próprias, com sentimentos, desejos e necessidades. Mas também é entendê-lo a partir do que impede o desenvolvimento de sua humanidade.

Dentro do escopo da teoria de ação de Habermas, que embasa esta tese, a genuína ação social é ação comunicativa. Ou dito de outra maneira, é ação que tem uma racionalidade comunicativa que, por sua natureza, é substantiva e ética. Isto também quer dizer que enquanto ação comunicativa mediada pela linguagem, ela é a base de todo o processo interpessoal, grupal e social. Os outros tipos de ação, que estão embasadas em uma racionalidade instrumental, funcional, formal ou positiva, são socialmente perniciosas por levarem à distorção perceptiva e comunicativa das ações e processos sociais, por serem causadoras das patologias sociais e individuais, e por impedir ou dificultar a emancipação humana.

Definido assim o social contido no individual e o individual contido no social, em termos de uma teoria de ação, é mister entender o que faz manter ou mudar o *status quo social*. A compreensão de que fatores contribuem para a manutenção do socialmente estabelecido e do que faz mudar, é o objeto do próximo capítulo.

Capítulo III - AÇÃO COMUNICATIVA, APRENDIZAGEM E MUDANÇA.

3.1. Ação Comunicativa: Interpretação e Argumentação.

Entender que a ação comunicativa tanto quanto as ações instrumental e estratégicas acontecem na práxis do dia a dia, não esclarece *a priori* o que socialmente se mantem ou se modifica. Se a interpretação conjunta e cooperativa dos atores sociais apresenta-se como um método eficaz para se chegar ao entendimento, à compreensão e ao consenso, o método interpretativo por si só não assegura que as distorções comunicativas sistematicamente estruturadas na práxis se alterem. Tal contradição merece ser analisada à luz do que acontece nessa práxis cotidiana do grupo social.

Nas ações comunicativas normais, onde existe consenso sobre uma determinada manifestação lingüística não problemática que não deixa dúvida quanto ao seu conteúdo, o ato interpretativo geralmente resulta na convalidação do que os atores pretendem, ou seja, que seus enunciados representem a verdade dos fatos, estejam apoiados em normas corretas e que tais enunciados sejam aceitos como suas expressões sinceras. Na verdade estas situações de ação refletem as certezas implícitas do mundo-da-vida dos atores, que eventualmente podem ser problematizadas pela dúvida ou discordância. Isto quer dizer que, de um modo geral, as opiniões e informações trocadas entre falante e ouvinte só são contestadas ou criticadas quando há de-

sacordo ou são postas em dúvida quanto ao seu conteúdo e significado,⁴⁷ desacordo ou dúvida nem sempre explicitado.

Esta segunda situação, em que o ouvinte não aceita ou duvida da validade pretendida, seja com relação a verdade de fatos e acontecimentos, seja quanto a retidão e propriedade das normas e valores, seja com relação a sinceridade ou autenticidade do falante, o assunto tematizado sai do nível da comunicação para o nível da argumentação discursiva, onde os interlocutores apõem razões e argumentos na pretensão de chegar a um consenso racional. Isto todavia nem sempre acontece, ou, para dizer melhor, quase sempre não acontece, porque de um modo ou de outro faz parte do mundo da vida dos participantes algum tipo de coação ou repressão que eles apreenderam e incorporaram a seus processos de estar no mundo.

Por outro lado, o consenso pretendido quase sempre não passa de uma intenção porque a "situação ideal" não é senão uma pretensão, porque geralmente inexiste uma distribuição simétrica de chances de escolha e de realização de atos da fala. Ou dito de outra maneira, uma situação de fala livre de coação existe apenas em situações não muito freqüentes.

A Força Teórica da Pragmática Formal.

Não obstante estes senões, é possível descobrir na pragmática formal de Habermas uma força teórica forte e que

47. SIEBENEICHLER, *JÜRGEN HABERMAS: Razão ...*, p. 96.

não pode simplesmente ser deixada de lado. Pelo contrário, nela se encontra o germe que pode destruir a dominação e revertê-la em autonomia e autodeterminação do ser humano; assim como pode ser descoberto nela o poder de desfazer a inautenticidade, a falsa consciência e o engodo que por sua vez podem ser revertidos em autenticidade e sinceridade. Ou dito em termos da teoria de ação comunicativa: a comunicação distorcida, que está presente no mundo-da-vida dos indivíduos sociais, pode ser transformada em não-distorcida pelo uso adequado da linguagem.

O que efetivamente falta na pragmática formal é sua ligação com a pragmática empírica que Habermas apenas de passagem admitiu⁴⁸. Este é, sem dúvida um dos principais objetivos deste capítulo. Por enquanto é importante reforçar o entendimento do processo de argumentação nos atos da fala e o que esse processo pode contribuir para a autonomia e a autodeterminação do ser humano, por um lado, e para a emancipação do grupo social, por outro.

A força do Argumento.

A argumentação discursiva pode ser vista como um recurso complementar ao processo interpretativo. A menos que falante e

48. HABERMAS, The theory of communicative (...) vol 1, p. 328-9. Habermas admite que sua pragmática formal termina se concentrando nos tipos puros de atos da fala, mas aceita que também ver o lado empírico. Apenas adverte que a pragmática formal tem o poder de explicação que a pragmática empírica não tem por ser muito mais casuística.

ouvinte cheguem a um consenso imediato, a argumentação é o passo seguinte na sequência do processo interpretativo cooperativo nas interações orientadas para o entendimento, quando há discordância ou dúvida do conteúdo ilocutório da sentença. A argumentação serve, em princípio, para nivelar as diferenças de interpretação e, onde o consenso pretendido se vale de critérios de verdade, retidão e sinceridade, o processo argumentativo resulta em aprendizagem que contribui para a emancipação. A possibilidade de constantemente questionar, modificar, rever ou substituir a linguagem utilizada para esclarecer, facilitar a compreensão e chegar a um consenso, faz com o processo interpretativo torne-se um importante instrumento de ação social, que implica em aprendizagem, a partir das experiências vividas pelos atores sociais enquanto protagonistas da interação.⁴⁹ Isto quer dizer que o processo cooperativo de argumentação consensual é em si mesmo um processo de aprendizagem consciente, na forma de um desenvolvimento cognitivo contínuo, que possibilita o constante questionamento, e, conseqüentemente, aprendizagem.⁵⁰

Esses processos argumentativos, que Habermas distingue como "discurso teórico", "discurso prático", e "crítica terapêutica" são utilizados: o primeiro para as pretensões de verdade controversas que foram levadas à discussão por representarem experiências negativas ou erros; o segundo para as pretensões de correção de normas e valores que estão sendo te-

49. SIEBENEICHLER, JÜRGEN HABERMAS: *Razão ...*, p. 97.

50. SIEBENEICHLER, JÜRGEN HABERMAS: *Razão ...*, p. 97.

matizados por serem considerados inadequados ou injustos.⁵¹ O terceiro para as pretensões de autenticidade do falante, que são levadas à discussão por serem suspeitas de insinceras ou inautênticas.⁵²

Este processo de argumentação discursiva é parte de uma situação de fala ideal que, no contexto da ação comunicativa, ajuda a compor o quadro de referência de uma teoria de ação.

A Situação de Fala Ideal.

A ação comunicativa, vista como interpretação, argumentação e consenso requer a existência de um contexto propício para que este processo ocorra. Inspirado na comunidade de fala ideal de Georg Herbert Mead, Habermas definiu os postulados abaixo como seus pressupostos básicos:

a) Postulado da igualdade comunicativa em que todos os participantes no discurso devem ter igual chance de usar atos de fala comunicativos:

b) Postulado da igualdade de fala em que todos os participantes do discurso devem ter a mesma chance de fazer interpelações, afirmações, recomendações, explicações e justificativas bem como problematizar pretensões de validade.

c) Postulado da veracidade e sinceridade em que os falantes devem ser capazes de expressar idéias, sentimentos e intenções:

51. SIEBENEICHLER, JURGEN HABERMAS: Razão ... , p. 102-3.

52. Habermas trata este terceiro tipo de discurso argumentativo como "crítica estética e terapêutica", para significar a pretensão de validação dos atos da fala que o ouvinte duvida da sinceridade ou autenticidade do que foi dito pelo falante.

d) *Postulado da correção de normas em que no discurso os agentes devem ter iguais chances de mandar, de se opor, de permitir e de proibir, de fazer promessas e de retirar promessas.*⁵³

Siebeneichler (1990), interpretando Habermas, comenta que os postulados acima são "as condições de toda a interação", concluindo que a situação idealizada, que serve de parâmetro para a ação comunicativa, resulta nas seguintes consequências:

"1. A igualdade de chances de utilização do discurso teórico é garantia de que todas as opiniões e conjecturas podem vir a ser tematizadas e discutidas;

2. O emprego simetricamente distribuído de atos da fala regulativos, que expressam normas e valores, pode evitar ou impedir normas que coagem unilateralmente;

*3. A igual distribuição de chances de utilização dos atos da fala que expressam sentimentos, desejos e garante a reciprocidade de expressão de sinceridade e autenticidade por falante e ouvinte."*⁵⁴

Estas condições, que pressupõem uma forma de vida ideal, livre e emancipada, significam, para Habermas, apenas a "idéia" de uma forma de vida ideal. "Mesmo que seja pensada de diferentes maneiras, por seres humanos diferentes, em épocas distintas", Habermas sugere que no cerne da vida humana estão contidos "verdade, liberdade, justiça e reciprocidade", com que o ser humano tem que se ocupar constantemente.⁵⁵

Isto quer dizer que, comenta Siebeneichler, em termos de uma pragmática universal, "Habermas fornece um critério, uma norma pragmática por onde a emancipação humana pode encontrar

53. SIEBENEICHLER, JÜRGEN HABERMAS: *Razão ...*, p. 104-5.

54. SIEBENEICHLER, JÜRGEN HABERMAS: *Razão ...*, p. 105.

55. SIEBENEICHLER, JÜRGEN HABERMAS: *Razão ...*, p. 107.

seu caminho." Não significa *a priori* uma utopia, algo inatingível. No fundo, são idealizações que retratam o verdadeiro desejo (ou interesse, para usar as palavras do próprio Habermas) de emancipação da espécie humana; interesse de se livrar de todo e qualquer tipo de coação.⁵⁶

Algumas Observações e Conclusões Provisórias.

Ainda que possa ser dito que no ato da fala estão contidas pretensões de validade de caráter universal, onde falantes e ouvintes querem que seu conteúdo contenha necessariamente a verdade dos fatos afirmados, a sinceridade da intenção manifestada nele, bem como, a correção das normas que servem de pano de fundo ao referido ato, estas pretensões são apenas pretensões que podem ou não ser confirmadas.

Do mesmo modo, ao afirmar que o ato da fala é um ato comunicativo que tem uma racionalidade própria, na verdade pode ser constatado que ele nem sempre estrutura uma "competência comunicativa", no sentido pretendido por Habermas, ou seja, como um processo cooperativo de interpretação, argumentação e obtenção de consenso, que o ator social teria aprendido (ou deveria ter aprendido) em seu processo de socialização.

Na realidade, o percebido é que no cotidiano da vida, contraditoriamente, esta "competência comunicativa", própria da espécie humana tem sido desvirtuada, desencaminhada e

56. SIEBENEICHLER, JÜRGEN HABERMAS: *Razão ...*, p. 79.

distorcida, como Habermas notou, não sendo assim atingida graças a uma racionalidade instrumental que se estruturou na cultura, na sociedade e na personalidade dos indivíduos, através dos processos de reprodução cultural, integração social e socialização. Isto quer dizer que a "competência comunicativa" efetivamente não foi e não tem sido competente ou suficientemente competente para que o projeto de emancipação do ser humano se realize. Na interação social do dia a dia não há margem para que uma práxis comunicativa de interpretação e argumentação, nos moldes pretendidos, efetivamente aconteça. Esta constatação será discutida mais adiante.

Por outro lado, é auspicioso imaginar que o processo de validação do conteúdo e significado do ato da fala, através de um processo discursivo argumentativo, implica em aprendizagem, ainda que o aprendiz, nem sempre atento, não a apreenda. Esta não-apreensão também compromete a aprendizagem de uma competência interpessoal que seria necessária e útil para o desenvolvimento do processo como um todo: o não questionar, criticar, contestar, inquirir, argumentar é uma omissão do ator que no mínimo limita, mas certamente reduz as chances de maior e mais rica aprendizagem individual e social. As chances de aprender com a situação e de aprender sobre a aprendizagem também ficam muito reduzidas.

Também é importante notar que, embora não seja comum, em algumas situações sociais este processo interpretativo, que redundava em questionamento e crítica e que produz aprendizagem,

acontece de maneira natural. Isto é particularmente verdadeiro em situações onde os protagonistas estão despojados de seus papéis sociais e onde o poder se anula ou perde seu sentido coator. No dizer de Argyris & Schön, os assuntos e/ou o contexto deixam de ser "ameaçadores".⁵⁷ Este fato remete a que se examine a situação social a partir de seu contrário, ou seja, o que é comum, normal, e por que. Examinar o lado empírico da questão, ajuda a esclarecer e possivelmente responder não só o **porque** mas também o **como** resolver a controvérsia entre teoria e prática. A aprendizagem individual e social é, neste caso, o conceito chave que a seguir discutidas.

3.2. Práxis Social: Interação e Aprendizagem.

A aprendizagem individual e social, que decorre da interação de dois ou mais indivíduos em determinada tradição cultural e contexto social, é responsável ontogeneticamente pelo desenvolvimento do ser social que existe em cada um, tanto quanto é responsável pelo maior ou menor grau de autonomia e autodeterminação deste ser. Neste sentido, o conceito de socialização é antitético ao de aprendizagem. Isto quer dizer que aprender é apreender, perceber, detectar, descobrir, re-

57. ARGYRIS, C. & SCHÖN, D., *Organization Learning: A theory of action perspective*. California: Addison-Wesley, 1978, cap. 5, pp. 129-127. A essência do trabalho destes dois autores é de que as organizações são sistemas de aprendizagem, individual e coletiva. Sua idéia central é de que os erros são passíveis de correção na medida em que oferecem pouca ou nenhuma ameaça para os indivíduos em interação. Caso contrário os indivíduos tendem a camuflar as informações, a enganar e a camuflar a própria camuflagem.

descobrir, enfim, ter os *insights* esclarecedores a partir da interação com o outro, com o contexto e consigo mesmo.⁵⁸ A socialização, pelo contrário, é o processo social de reproduzir, pela educação de seus membros, os padrões culturais, as normas e valores socialmente aceitos, e prover as competências necessárias à convivência social.⁵⁹

A aprendizagem social aqui é empregada no sentido do grupo, ou seja, da existência de duas ou mais pessoas em interação, do que coletivamente se aprende na relação face a face, no aqui-e-agora da interação. A aprendizagem proporcionada pelo pequeno grupo, também pode ser enquadrada como um processo de aprendizagem coletiva de complexidade mediana.⁶⁰ Assim sendo, a aprendizagem aqui considerada tem a ver com a interação de dois ou mais sujeitos que falam e agem. Neste sentido os comentários a seguir relacionam-se com a práxis ritual proveniente do contexto da interação e dos atos da fala enquanto ação comunicativa que ocorre em contextos sociais.

58. CAMPOS, V. F. de A. *Mudança e Psicoterapia Gestaltista*. R. de Janeiro: Zahar, 1978, p. 17. Ver também p. 20-2.

59. HABERMAS, The theory of communicative...vol 2, p. 140-146.

60. A aprendizagem nos pequenos grupos tem sido objeto de muitos experimentos. O todo, a *gestalt* - o grupo - pode ser percebido e a dinâmica da aprendizagem individual e grupal tem sido avaliada a partir de dentro, sem grandes dificuldades, uma vez que o observador também faz parte do grupo. O difícil é perceber a dinâmica do grupo maior - a sociedade - enquanto dinâmica de vários grupos, a partir de dentro, pela grande complexidade que isto representa. Só se pode perceber seus efeitos, e isto a partir de fora e numa demensão temporal bem maior.

Práxis Social - Práxis Ritual.

Como já foi visto no início deste capítulo, o método interpretativo nem sempre se faz seguir de argumentação e consenso, mesmo que haja discordância, por parte do ouvinte, quanto ao conteúdo da emissão lingüística. Assim, as ações comunicativas que acontecem no dia a dia da interação social tendem a reproduzir o estabelecido de maneira acrítica, ou seja, convalidando os significados das emissões, quer pela omissão consciente dos atores, quer porque existe algum tipo de coação no contexto da interação onde, contestar, criticar, dar razões, significa desfazer do outro, contestar a autoridade, duvidar do saber do outro, representando uma ameaça passível de punição.

Os atores sociais, por representarem papéis, colocam-se em posições assimétricas e, geralmente diferenciam-se em termos de suas posições de poder ou não-poder, de conhecimento técnico (ou erudito) que se contrapõe ao desconhecimento ou ao pouco conhecimento. Esta diferença de percepção do que o outro representa, constitui um elemento da situação de ação que influencia grandemente na interação. Os atores orientam-se por seus *a priori* sobre o outro, em termos de suas posições socioeconômicas, socioculturais e sócio-políticas, e suas comunicações são balizadas por esta antecipação do que poderá ser a interação. Quando os atores não se conhecem previamente, a interação é também antecipada em termos de como estrategicamente agir para não ser pego de surpresa. Há no contexto uma defen-

sividade que os atores sociais trazem consigo como parte do seu agir cotidiano.

Alem disso, a aparência física das pessoas, a maneira de trajar, a aparência do local, as demais pessoas direta ou indiretamente envolvidas, são também elementos da situação, que influenciam tanto no período pré-interação quanto em seu desenrolar e no desfecho final. Estes são elementos de natureza psicossociais, não levados em conta ou pouco considerados na teoria de ação de Habermas e que fazem parte da situação empiricamente estruturada no mundo-da-vida dos protagonistas da interação.

Este tipo de ação social que Habermas, seguindo Goffman, denomina de ação dramaturgica,⁶¹ é muito mais a regra do que a exceção. Na verdade a ação dramaturgica, em que os atores sociais representam papeis ou fazem personagens, é o comum, normal da vida social. Simbolicamente estruturada via processos de reprodução cultural e de socialização, a *persona* (máscara) que os indivíduos encarnam e representam, fica incorporada ao agir individual e social e passam a fazer parte da práxis social do dia a dia.

Com denominação diferente, Argyris e Schön (1977) notaram e sistematizaram como sendo um comportamento social padrão, o que eles vêm denominando de teoria-em-uso Modelo I, produto de orientações de ações individuais que visam:

61. HABERMAS, The theory of communicative (...) vol 1, p.90-4.

- (1) alcançar os propósitos de cada ator conforme ele os percebe;
- (2) maximizar os ganhos e minimizar as perdas;
- (3) minimizar a expressão de sentimentos negativos; e
- (4) ser racional.⁶²

Para Argyris e Schön (1974; 1978) estas variáveis governantes da ação funcionam como teorias tácitas de como o indivíduo deve agir em determinadas situações. São elas orientações de ações (ou normas), que de logo podem ser enquadradas na classificação geral de Habermas como "orientação para o sucesso". Estas orientações de ação são complementadas por ações estratégicas que guardam certa consistência interna e congruência entre si e com as correspondentes orientações de ações.⁶³

Assim, por exemplo, para conseguir seus propósitos os indivíduos agem estrategicamente no sentido de desenhar e manejar o ambiente unilateralmente usando de persuasão, de diplomacia, ou quando necessário, mediante ameaça de punição; para ganhar e não perder, ele possui e controla a tarefa ou a situação também unilateralmente: para minimizar a geração de sentimentos negativos ele protege-se unilateralmente através de vários mecanismos de suprimir, disfarçar, engodar ou camuflar informações e sentimentos; finalmente para ser racional ele também unilateralmente protege os outros de serem magoa-

62. ARGYRIS & SCHÖN *Theory in Practice*, San Francisco: Jossey-Bass, 1977, p. 63-84. A racionalidade aqui é instrumental, propositiva, orientada para o atingimento de fins.

63. ARGYRIS & SCHÖN (1977), *Theory in Practice*., p. 20-24.

dos, sonegando informações, censurando e guardando ou reprimindo emoções.

Nos ambientes onde os atores sociais agem a partir desses valores governantes, as conseqüências para os indivíduos e para o contexto social são as de que suas ações estruturam defensividade, competição, manipulação e controle. Cada um cuida de ganhar e fazer o outro perder. Cooperação e consenso passam a ser estranhos ao ambiente. Instala-se a desconfiança e o poder passa a ser a moeda forte.

Embora Argyris e Schön (1974, 1978) assim como Goffman (1975) estejam basicamente referindo-se a interações nos contextos organizacionais, ambos afirmam, a partir de suas constatações, que tais maneiras de agir estão de tal modo generalizadas que constituem uma práxis social bastante comum no mundo Ocidental. Agir dramaturgicamente ou agir estrategicamente não são duas maneiras distintas de interagir socialmente, mas dois momentos diferentes de uma mesma ação instrumental ou estratégica. Em ambas as situações o outro não é o alter, o semelhante, o igual mas diferente. Ele é o oponente contra o qual o ator deve defender-se e agir estrategicamente. Não havendo ameaça e a relação eu-outro sendo estruturada na base do poder, o outro é o colaborador passivo, subordinado, obediente, ou, no caso da relação dramaturgica, ele é o espectador, o admirador, o público; em ambas as situações o ator exerce um papel que incorporou e representa: É o ator e o seu público, o dominador e o dominado, o chefe e o subordinado. A

comunicação que se instala é unilateral, monológica. Por isso, a crítica, a contestação ficam presas; o argumento não sai, o ouvinte emudece. Deixa de existir a interpretação como tarefa intersubjetiva compartilhada; some o diálogo, a argumentação desaparece, o consenso é forçado, a aprendizagem fica limitada.

Esta práxis social que se generalizou e que vem sendo transmitida através dos processos de reprodução cultural e de socialização, é uma práxis fortemente arraigada na interação do dia a dia. Por ser aceita e legitimada torna-se um padrão de comportamento social que se repete. Torna-se uma práxis ritualista que se autoreproduz. Torna-se um círculo vicioso difícil de romper, a menos que se restabeleçam o diálogo, a crítica, a argumentação; e isto significa mudar a racionalidade da ação, restaurar a ação comunicativa, penetrar nas estruturas da comunicação distorcida. Significa também criar condições favoráveis à maior reflexão e aprendizagem, removendo as limitações para que ocorra essa aprendizagem.

Limitações ao Processo de Aprendizagem.

Em primeiro lugar, a **aprendizagem** que deveria se estender a todos os participantes da interação, na verdade se dispersa e se dilui, e pouco ou muito pouco do que se apreende é retido pelos protagonistas da interação, por falta de reflexão e questionamento sobre o conteúdo da mensagem. A presença predominante das ações estratégicas e dramatúrgicas, que se eviden-

cia nos atos da fala e em situações de ação em que falantes e ouvintes representam papéis sociais institucionalmente diferenciados, denota que eles estão fortemente impregnados de uma racionalidade instrumental, o que torna a comunicação um ato unilateral.

Uma primeira conclusão, a partir das constatações de Argyris & Schön (1974, 1978), é de que a aprendizagem decorrente desse ato comunicativo, ao ficar comprometida e limitada, também limita as chances de que o desacordo seja publicamente colocado, principalmente nas situações de assimetria de posições, onde o poder inibe a possibilidade de argumentação. O que prevalece é o argumento da força, comprometendo o processo e, conseqüentemente, a aprendizagem. Por causa disto os protagonistas desenvolvem estratégias defensivas que passam a fazer parte do mundo da vida de cada um.⁶⁴

Em segundo lugar, esta dificuldade ou esta impossibilidade de contrapor razões ou argumentos também produz uma outra consequência: os protagonistas, por não terem a oportunidade discutirem e aprenderem da situação, dificilmente adquirem a competência interpessoal comunicativa necessária a lidar com a controvérsia, com a dúvida, com os erros, com o engodo que.

64. ARGYRIS & SCHÖN (1977, 1978): ARGYRIS (1976, 1980, 1983, 1985) deste a década de setenta vem desenvolvendo pesquisas e trabalhando no desenvolvimento de uma teoria de ação. O que Argyris & Schön notaram é que o processo interacional que normalmente acontece no contexto social do mundo ocidental estruturou um determinado padrão comportamental que é informado por determinados valores e normas comuns à maioria dos grupos e contextos de ação.

camuflada ou abertamente, estão presentes na situação interativa.

Uma segunda conclusão é de que a habilidade de aprender uma língua não é o mesmo que a competência de comunicar-se e muito menos a competência interpessoal de agir comunicativamente. Embora esta competência interpessoal possa existir em alguns atores e seja utilizada em algumas situações de ação, ela precisa ser aprendida e utilizada como práxis, e isto geralmente não acontece.

Em terceiro lugar, o processo de conjuntamente refletir e interpretar não só os significados das expressões linguísticas, mas também de descobrir que valores e normas orientam as ações dos indivíduos, e que outros dados relevantes da situação de ação merecem ser examinados, é algo que vai além do processo de interpretação-argumentação-consenso pretendido por Habermas.

Uma terceira conclusão é que este é um processo que requer não só um contexto onde os indivíduos tenham iguais chances de falar e ouvir, argumentar e contra-argumentar, interpe-lar, criticar, concordar, discordar, mas também a competência comunicativa individual para agir comunicativamente. Este é um processo que precisa ser aprendido pelos indivíduos na interação.

Em quarto lugar, existem fatores que se contrapõem a que o processo que dá suporte à ação comunicativa, siga um curso

natural como práxis do cotidiano da vida, pelo menos no atual estágio de desenvolvimento da espécie. O normal, comum, é a existência de coações externas e internas ao próprio processo de interação, coações estas que estão na própria linguagem enquanto meio, e que por estarem estruturadas no mundo-da-vida dos indivíduos, também se apresentam aos observadores e participantes da interação, na forma de comportamentos.

Embora possa ser dito que efetivamente há situações de ação livre de coação, onde os indivíduos sociais não fazem distinção entre si; onde eles se permitem mutuamente concordar, discordar, argumentar, contra-argumentar, enfim, buscar um consenso de maneira cooperativa e compartilhada; o que acontece mais freqüentemente é o dissenso, a discordância, o *non sense*, a irracionalidade, e tudo isto pode acontecer de maneira distorcida, encoberta, enganosa ou camuflada, como Argyris & Schön (1977, 1978) notaram.

A luz da teoria de ação comunicativa de Habermas dir-se-ia que em algumas situações, não muito raras, os indivíduos agem orientados para o entendimento; em outras tantas, na grande maioria das vezes, eles agem orientados para o sucesso.

O que se nota, portanto, é que a linguagem sistematicamente distorcida, a que Habermas atribui como produto histórico da ações instrumental e estratégica, possui uma estrutura forte e solidamente enraizada no mundo-da-vida dos seres humanos socialmente agrupados e que, embora os indivíduos convivam

também com uma linguagem não-distorcida, que nunca ou quase nunca se dão conta, a primeira é muito mais perceptível, muito prenhe, mais motivadora, como dizem os fenomenologistas gestaltistas.⁶⁵

Isto conduz a uma quarta conclusão: a menos que condições de interação livre de coação existam ou sejam criadas; a menos que os indivíduos em interação percebam-se mutuamente capazes de uma práxis diferenciada e diferenciadora; a menos que se descubram e se tornem capazes de penetrar nas estruturas de seus mundos-da-vida para fazer emergir os significados mais profundos, as razões encobertas e os motivos, tal práxis continuará inócua como instrumento de mudança social.

A existência de uma práxis ritual que se auto-reproduz através de um processo de reprodução cultural, de integração social e de socialização, dificilmente muda enquanto os participantes da interação não tomarem consciência desses processos que estruturam aquelas ações dramatúrgicas e estratégicas.

3.3. Uma Nova Práxis: A Práxis Dialética Crítica.

Esta tomada de consciência só é possível através de uma nova práxis que, como foi dito acima, precisa não só ser aprendida como aprendida. Esta práxis que em si mesma é um pro-

65. CAMPOS, V. F. de. *Psicoterapia Gestaltista Conceituações*. Salvador, Bahia: Edição da Autora, 1988, 32 ed., p. 63, o motivo não é inato, é extrínseco ao indivíduo, é um processo de direção da conduta, que se dá em termos perceptivos, resultante de uma demanda externa.

cesso de aprendizagem, ao mesmo tempo social e individual, é o processo indutor das mudanças do social pelo individual e do individual pelo social. É ela, em sua essência, uma práxis dialética que gera aprendizagem, que gera mudança, que gera mais aprendizagem, ... e assim por diante. É através dela que os seres humanos podem autonomizar-se e autodeterminar-se em relação ao outro e em relação ao contexto social. É ela, por fim, o caminho da emancipação humana.

Esta práxis dialética implica (1) em uma ação comunicativa que ela desenvolve e que a realimenta; (2) em uma situação de ação onde os protagonistas se permitem mútua e livremente concordar, discordar, argumentar, contra-argumentar, enfim, chegar ao entendimento de maneira cooperativa e compartilhada; (3) em um processo de aprendizagem que desenvolva a competência interpessoal comunicativa de lidar com os erros, os enganos e as controvérsias de maneira aberta, franca e sincera; (4) em um processo de aprendizagem que ajuda o aprendiz a aprender sobre ele próprio, sobre os outros enquanto *alter*, e sobre o contexto; (5) implica, enfim, em um processo de aprendizagem que se retro-alimenta, ou seja, que ajuda a aprender sobre a própria aprendizagem.⁶⁶

Enquanto formulação teórica esta práxis dialética crítica emancipadora, que acima foi reduzida ao conceito de aprendiza-

66. Este é o âmago da questão da teoria de ação de Argyris & Schön que, no meu entender complementa a questão abordada por Habermas, encaminhando a questão pelo lado empírico.

gem dialética, torna-se exeqüível a partir de alguns parâmetros que a seguir são descritos como hipóteses de ação:

1ª) A emancipação humana só é possível através da ação comunicativa. A genuína ação social é ação comunicativa que tem uma racionalidade própria de caráter substantivo e ético. Ela é própria do *telos* humano de viver coletivamente.

2ª) A emancipação do indivíduo só pode ser realizada pela interação do dia a dia, por meio de uma práxis dialética crítica que, ao ser apreendida e aprendida pelos protagonistas da interação, provoca aprendizagem e mudança não só nos indivíduos como no grupo social a que pertencem.

3ª) Tal aprendizagem será tão mais substancial e eficaz quanto mais se apóie nos postulados habermasianos de (1) igualdade de chance de uso dos atos da fala; (2) igualdade de chance de fazer interpelações, afirmações, recomendações, explicações e justificativas; (3) veracidade e sinceridade dos interlocutores ao expressar idéias, sentimentos e intenções; (4) a existência de valores e normas corretos. Ao se constituírem como orientações básicas das ações dos indivíduos em interação, tais postulados se instalam definitivamente como valores éticos da ação comunicativa.

4a) Ao tempo em que a aprendizagem dialética provoca mais aprendizagem, constitui-se como uma aprendizagem de segundo nível, ou seja, ela desenvolve, nos indivíduos em interação, não só a competência para lidar com os erros de natureza cognitiva e com os problemas de natureza psicossociais, mas também a competência de refletir e aprender da própria aprendizagem.⁶⁷

5a) Por seu caráter dialético, a aprendizagem é um processo contínuo e inacabado. Neste sentido pode-se afirmar que o âmago da questão é aprendizagem que por sua dinâmica, resulta em mudança, ou dito de outra maneira,

APRENDIZAGEM GERA MUDANÇA QUE GERA MAIS APRENDIZAGEM, QUE GERA MAIS MUDANÇA ... E ASSIM POR DIANTE.

Esquemáticamente, a aprendizagem dialética pode ser expressa como na figura 3.1, abaixo:

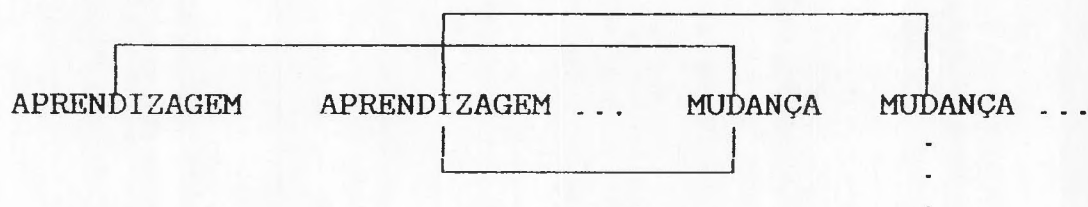


Fig. 3.1. Aprendizagem dialética.

67. ARGYRIS, & SCHÖN, *Theory in Practice, Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1977, p. 4.

Embora estas hipóteses de ação tenham, em princípio, dado uma forma inteligível ampliada do processo social contido no individual e do individual existente no social, vistas através dos conceitos operacionais de racionalidade, mundo-da-vida, ação comunicativa, interação, interpretação, argumentação e aprendizagem, apenas aqui e acolá insinuou-se um modelo de homem que Habermas não revelou, senão de passagem.

Não obstante o modelo Habermasiano evidenciar o ser-em-interação como um ser *ético*, orientado para o entendimento ao invés de orientado para o sucesso, ele foi mostrado apenas em termos da filogênese da linguagem, ou seja, como o ser que age comunicativamente, o ser que se utiliza de uma linguagem não distorcida, que tem uma racionalidade comunicativa. A gênese deste ser, enquanto processo ontogenético, ficou a dever.⁶⁸

A Gênese do Ser enquanto Ser.

"No ser humano, nada é determinante, nada é determinado, tudo é estruturado ou apenas a estrutura é o determinante. Perceber a estrutura como determinante exila qualquer preexistência, causa, gênese para a estruturação, pois o que existe é resultado do encontro de relações configurativas do estar-no-mundo, do estar com o outro" (Campos, 1988b, p. 17)

68. Habermas, a partir de uma perspectiva freudiana faz a diferença entre o I (eu) e o Me (me), entre o ego e o superego comparando com o conceito de identidade individual e coletiva, para distinguir o individual do socialmente construído. Esta distinção não está muito clara nem me parece satisfatória porque voltada para justificar a gênese da linguagem. Ora, a linguagem é uma estrutura que funciona como meio no processo social e, como estrutura pode ser modificada.

A teoria de ação de Campos (1988a, 1988b) evidencia uma importante faceta da interação humana: a estruturação da autenticidade ou da inautenticidade, da autonomia ou da heteronomia, da autodeterminação ou da heterodeterminação. Os desdobramentos a seguir, que de maneira resumida descreve a teoria de ação de Campos, pretendem esclarecer esta questão.

Segundo Campos (1988a), o ser humano é um todo, um ser unitário, uma *gestalt*, um ser-no-mundo, um ser-com-o-outro-no-mundo.⁶⁹ A gênese deste ser enquanto Ser é também social e interacional. Ele pode ser melhor entendido a partir de suas vivências: ser que, enquanto processo, dinâmica vivencial, constitui o outro e é constituído pelo outro enquanto *alter*, constituindo a si mesmo enquanto individualidade e ser social.

Nesta relação constituinte-constituído o ser autonomiza-se e autodetermina-se em relação ao outro e em relação ao contexto ou torna-se apenas seguidor do instituído, de padrões

69. CAMPOS, V. F. de A. *Psicoterapia Gestaltista...* p. 21-28. O ser humano é uma *gestalt* que, ao estar no mundo, forma uma outra *gestalt* ser-no-mundo em que ele é figura e o mundo é o fundo. E finalmente, por ter no outro seu constituinte relacional, ao perceber o outro enquanto figura, o mundo é fundo daí a nova *gestalt* eu-com-o-outro-no-mundo. A *gestalt* "eu-com-o-outro-no-mundo" contempla simultaneamente o "Eu" enquanto individualidade e ipseidade, o "idêntico a ele próprio": o "Outro" enquanto *alter* e, portanto, alteridade, o "diferente do eu"; e o "Com" enquanto mediação, intermediação, interrelação, reciprocidade, significando o "entre"; e, finalmente, "no-mundo", o mundo situante enquanto fundo, contexto situacional, onde se dá a relação "eu-outro". Isto quer dizer que a relação "eu-outro" é uma relação de reciprocidade, relação essencialmente dialética, em que o "eu" constitui o "outro" e é constituído pelo "outro" enquanto relação-percepção-comunicação-reciprocidade.

culturais, de normas e valores socialmente aceitos e transmitidos sem questionamento, seguidor das ordens institucionais.

Este ser-no-mundo é uma *gestalt*, um todo, que através de suas vivências é estruturado no **contexto de necessidades** ou é estruturado no **contexto de possibilidades**. De uma forma ou de outra é preciso entendê-lo a partir de seu estar-no-mundo, de seu movimento dialético, da dinâmica que o movimenta, de seu desenvolvimento, de sua relação com o outro enquanto outro e de sua relação com o contexto.

Esta relação com o outro pode resultar em uma estagnação, uma parada desta dinâmica, ou pode ser um elemento dinamizador, a depender de como o indivíduo percebe o outro e reciprocamente é percebido. Esta dinâmica vivencial-relacional estrutura no ser humano o movimento dialético que resulta em um modo de ser autônomo, autêntico e autodeterminado, ou estrutura posições, certezas, representações do estabelecido, que resultam em seres heterônomos, inautênticos e determinados socialmente; enfim, estrutura *personas* representantes de papéis, seguidoras incondicionais de normas e regras, obedientes, repetidoras do socialmente estabelecido.

Campos (1988a) explica esta questão a partir dos conceitos de vivência humana do tempo e do espaço e dos conceitos de percepção de figura e fundo utilizados pelos fenomenologistas gestaltistas Wertheimer, Koffka, Köhler e particularmente Kurt

Lewin, com sua teoria de campo.⁷⁰ Tais conceitos são descritos a seguir.

A vivência humana do tempo e do espaço. Para a psicóloga gestaltista Campos (1988a), valendo-se do legado dos gestaltistas, o ser humano está situado em um determinado espaço geográfico e psicológico delimitado, que compartilha com outros seres do próprio grupo ou subgrupo, e que guarda em comum certas e determinadas elementos identificadores tais como linguagem, traços culturais, interesses comuns, etc..

Sua vivência do espaço depende do conhecimento que adquiriu de parte, de todo o espaço, ou do que eventualmente transcendeu este espaço. Cada indivíduo, per si, tem sua própria experiência de espaço que, tanto mais próxima espaço-temporalmente, mais nítida; e inversamente, quanto mais distante, mais difusa.

Como se percebe, essa vivência do espaço está associada a sua vivência simultânea do tempo e vice-versa. Isto quer dizer que vivencia-se o lá-antes, o aqui-agora, e lá-depois. Os gestaltistas querem com isto dizer que o ser humano relaciona-se com o passado, com o presente e com o futuro que está espacialmente distante ou perto. Ou dito em outras palavras, pode-se vivenciar o passado no presente, o presente no presente ou o futuro no presente, passado ou futuro estes que estão espacialmente próximos ou distantes.

70. LEWIN, K. *Teoria de Campo em Ciência Social*. São Paulo: Pioneira, 1965, p. 86-87.

Nestas duas últimas situações não se vivencia necessariamente o passado ou o futuro, mas suas representações; ou seja, o passado já aconteceu e o que se tem dele é a lembrança ou recordação, que se evidencia, no presente, ao vir à mente ou ser tematizado. O mesmo se diz do futuro que não é propriamente o futuro mas o que se imagina ou se espera que será.

Por esta maneira de perceber as vivências humanas nas dimensões espaço-temporais, é importante entender que o ser humano vivencia, no presente, o próprio presente que está aqui-agora diante dele, tanto quanto pode vivenciar o passado ou o futuro, no presente. Esta é uma faculdade humana que lhe é imanente: a capacidade de ir e vir do presente para o passado e do passado para o presente, do mesmo modo que lhe é inerente deslocar-se para outras áreas ou situações espacialmente distantes e voltar em frações de segundo para o a situação presente, através do pensamento.

A Vivência do espaço/tempo e a Relação figura/fundo. O que é ainda mais importante são as implicações vivenciais da espaço-temporalidade humana: segundo Campos (1988a), dentro dos conceitos da psicologia da gestalt, vivenciar o presente é globalizar o percebido, integrar a totalidade do fenômeno que está diante do indivíduo, em sua relação com o percebido. Nesta ação perceptiva/comunicativa o fenômeno que está sendo percebido é a figura; o fundo, contexto, mundo-da-vida, mantém-se na retaguarda, não é percebido, a menos que alguma situação de ação faça com que algum dado do contexto (fundo) que

está estocado venha à tona transformando-se em figura. Neste momento o que era figura transformou-se em fundo e vice versa.⁷¹

Embora o que é fundo (contexto, mundo-da-vida) possa eventualmente tornar-se figura, vir à tona, ser tematizado, é a figura o fenômeno mais pregnante, mais visível, em termos da percepção que o indivíduo tem, no presente. Isto não impede desta percepção estar distorcida pela presença do passado-no-presente ou do futuro-no-presente; ou ser influenciada pela ação do interlocutor que age comunicativa, estratégica ou dramaturgicamente, nos termos da teoria de ação de Habermas.⁷²

Todavia, a presença do presente, ou melhor, a vivência do presente, enquanto situação aqui-agora; a vivência do que acontece em sua totalidade na situação de ação, dá margem a que esta situação absorva integralmente a atenção do ator para o que está sendo tematizado. O indivíduo ao interpretar o que

71. CAMPOS, V. F. de A. *Psicoterapia Gestaltista...* p. 15. A reversibilidade de figura em fundo e vice-versa é uma das propriedades da percepção humana como visto pela psicologia da gestalt.

72. GOFFMAN (1985), faz referência ao que ele chama de ação dramática para se referir, no nosso modo de entender, à ação lingüística de representação do passado no presente, ou seja, o sujeito da ação não se apresenta, representa; Habermas, toma ou interpreta este fenômeno de maneira um tanto diferente: para ele, o que Goffman quer dizer é que o indivíduo usa uma linguagem distorcida para enganar, engodar o interlocutor, ou simplesmente representar um personagem, fazer "tipo", como numa representação teatral em que o ator representa alguém que não ele perante um público.

a ele se apresenta no presente, fica por este total e integralmente absorvido.⁷³

Em contrapartida, interpretar o que o ator tem diante de si, a situação presente, através do passado ou do futuro, pode distorcer o presente pela presença do passado ou do futuro no presente, a depender do maior ou menor grau de estruturação que o passado ou o futuro tem na vida do ator enquanto situações vividas.

Por aí também fica evidente a situação dialógica, interativa presentificada, com o que está diante da pessoa que percebe e se comunica. Existe o contexto, fundo, e a figura - o outro - a quem o ator constitui ou é constituído enquanto diálogo interação-percepção-comunicação.

Campos (1988a) quer com isto significar que a questão básica é relacional-perceptiva, ou seja, de como se estrutura a relação eu-outro que resulta em movimento ou estagnação do ser. Ou dito de outra maneira, é a relação dialética e dialógica outro-outro que estrutura o ser autônomo, autêntico e autodeterminado.

Ao entender que este movimento do Ser-no-mundo acontece em um tempo e em um espaço, através da percepção que um ator

73. CAMPOS, V. F. de A. *Psicoterapia Gestaltista* ... p. 41. Segundo Campos, "estar em relação é a imanência humana" ... sendo "intrínseco o estar-em-relação, a vivência participante, o presente é intrínseco, e todo o relacionamento com o que não está aqui e agora deixa de ser relacionamento intrínseco, é aderente"... é relacionamento com o passado ou com o futuro através de suas representações.

tem do outro enquanto *alter*, e que esta situação é estruturada no aqui-e-agora da relação perceptiva, já se pode afirmar que a dialética que estrutura a autonomia e a autodeterminação tanto quanto a autenticidade é uma situação de ação onde a *gestalt* - **Ser-com-o-outro-no-mundo-aqui-e-agora** - é mais *pregnante*.⁷⁴

A partir do que foi dito acima fica claro que, ao se estruturar na pessoa a heteronomia, devido a relação eu-outro ser coisificada, o ser social perde sua individualidade e, portanto, não se autonomiza; pelo contrário, torna-se instrumento, "*persona*", que se utiliza ou é utilizado pelo outro também instrumento, personagem,⁷⁵ deixando pouca margem para que se estruture a autonomia e a autodeterminação. Daí porque o elemento mais *pregnante*, a *gestalt*, ser a percepção do outro representando ou encarnando papéis aprendidos e assumidos em seu estar no mundo.

Esta percepção distorcida coisificadora do ser humano, que o desumaniza, também distorce a comunicação que se faz instrumental e estratégica, em função das posições assumidas, dos papéis estruturados, das relações que acontecem consigo

74. CAMPOS, V. F. de. *Psicoterapia Gestaltista* ... p. 25-29.

75. Isto fica muito evidente nas relações econômicas onde tanto patrão como empregados são objetos um do outro. O patrão utiliza o empregado como instrumento, coisa, objeto. A relação homem-mulher em grande medida é também coisificada: a mulher é instrumento de prazer do homem. A relação pai-filho é também instrumentalizada: o filho não é visto e tratado como ser humano, mas como instrumento de prazer, um bibelô, a que o pai deve cuidar para que venha a ser "importante", a ser "rico", a ser "doutor", a ter bens, ter dinheiro, etc.

mesmo, com o outro e com o contexto. Apesar de seu caráter repetitivo e ritualístico, não obstante os processos macro-sociais históricos reproduzirem o que é socialmente aceito, a nível das relações interpessoais, as coisas nem sempre acontecem da mesma maneira.

As vivências humanas sempre dão margem a que, em determinados momentos e lugares, se estructurem relações autônomas, autênticas e autodeterminadas. Se, por um lado, instalou-se uma atmosfera democrática em que os indivíduos sentem-se encorajados a agir autêntica e autonomamente, mas interdependentemente, ainda que não saibam ou que estas situações não sejam comuns em suas vidas, este clima pode ser indutor de uma aprendizagem das relações acima, que pouco a pouco podem ir se estruturando como práxis social.⁷⁶

Do que acima foi dito fica perceptível o porque do elemento mais pregnante, a figura, ser a percepção do outro enquanto papel social apreendido e aprendido em seu processo de socialização. Ao se estruturar em papeis maniqueístas, dualistas de pai-filho, chefe-subordinado, rico-pobre, negro-branco,

76. No entender deste autor a instalação de um clima democrático por si só não é suficiente para os atores sociais, mesmo nos pequenos grupos, sintam-se encorajados e efetivamente passem a perceber o outro enquanto outro e a usar uma linguagem não distorcida. As estruturas autocráticas já existentes não são facilmente mutáveis. Como diz Lewin, a "autocracia é imposta ao indivíduo; democracia, ele tem que aprender" (K. Lewin, Teoria de Campo em Ciências Sociais, S. Paulo: Pioneira, 1965, p. 87-88). Na verdade existe aí duas estruturas normativas: uma baseada no poder onde as relações são assimétricas; outra baseada na interdependência das partes onde o poder é neutralizado ou inexistente.

autoritário-democrático, patrão-empregado, etc., o ser humano muito pouco ou pouco percebe o outro enquanto outro, mas quase sempre percebe-o através dos papéis que representam. *Tal estrutura não pode mudar a menos que seja percebida e questionada criticamente pelos protagonistas.* Dificilmente haverá crítica à estrutura dos papéis que são socialmente aceitos e legitimados.

Conclusões intermediárias:

Baseada na dialética e na fenomenologia enquanto métodos e na psicologia da *gestalt* enquanto fundamentação teórica, a teoria gestaltista de Campos, a partir dos conceito de percepção como relacionamento, de dinâmica relacional, de reciprocidade, de vivência espaço-temporal e de figura-fundo, elucida a questão de como e porque se estrutura no ser humano uma racionalidade substantiva comunicativa, apesar da predominância de uma racionalidade instrumental e econômica. Esta elucidação ajuda a perceber a gênese do ser autêntico, autônomo e autodeterminado que a teoria de ação de Habermas não privilegia.

Também ajuda a esclarecer a questão da vivência presentificada ou vivência do presente que, ao absorver total e integralmente o ser humano em interação, não obstante seus referenciais de natureza econômica, social, política, religiosa e moral, o movimento dialético que acontece na interação, a presença do presente, as situações de ações livre de coação, a

existência do outro enquanto *alter*, são elementos configuradores da estrutura do ser enquanto individualidade na coletividade e enquanto coletividade na individualidade.

Com isto também fica patente o quanto a situação de ação aqui-agora, tanto quanto a percepção do outro enquanto *alter*, são importantes para a estruturação de um ambiente livre de coações onde a ação comunicativa encontra espaço para desenvolver-se, e como uma situação de ação livre de coações é importante para a percepção do outro enquanto outro e vice-versa.

A análise da questão da gênese do Ser, através da psicologia da *gestalt*, acrescentou um novo elemento - a percepção do outro enquanto *alter*; ou seja, a percepção recíproca outro-outro que, nas situações vivenciais, inscrevem, em suas biografias, as atitudes que se tornam tanto mais pregnantes quanto mais os indivíduos em interação apreendem e aprendem das situações de ação, pela reflexão individual e partilhada. Tal estrutura facilita uma aprendizagem que concomitantemente desenvolve uma sensibilidade para percepção de si mesmo, do outro e do contexto, e com isto também permite o desenvolvimento de uma linguagem apropriada a esse tipo de relação. Este é o ponto de engate com a teoria de ação Habermasiana: o resgate de uma linguagem não distorcida que, segundo ele, leva a emancipação.

A questão que persiste é: Se Habermas coloca a questão da ação comunicativa a partir de uma situação ideal e de uma comunidade ideal, como esperar que esta ação comunicativa restaure uma comunicação não distorcida que vem sendo distorcida historicamente? Simplesmente esperar que se desenvolva uma razão comunicativa no cotidiano da vida dos cidadãos? Esperar que as crises aconteçam? Intervir nos macro-processos sociais? Intervir nos micro-processos?

Por outro lado, como tornar-se autêntico, autônomo e auto-determinado, se ao atores sociais não se percebem como *alter*, senão em raras ocasiões? Como humanizar e descoisificar as relações interpessoais e torná-las uma práxis social generalizada? Seria um processo educativo macro-social? Seria através do processo de terapia individual como proposto por Campos? Seria através de processos grupais? Seria um processo espontâneo? Seria um processo induzido ou provocado?

Algumas respostas estas questões já foram encaminhadas ao discutir o quanto o processo de reprodução do mundo-da-vida é ele próprio responsável por fazer as coisas e acontecimentos serem o que são. Primeiro a predominância de uma razão instrumental que, ao estruturar na práxis ações instrumentais e estratégicas, criou nos indivíduos e no contexto social as razões que estão por traz das ações humanas: se podemos entender as razões que nos movem e as que movem os interlocutores e protagonistas em determinada situação de ação; se nos é dada a faculdade e admitimos a possibilidade de questionamento e cri-

tica do que nos é ofertado como sendo verdadeiro, justo e sincero; se ao nos relacionarmos com o outro em uma situação de ação comunicativa encontramos o ambiente propício de iguais chances de ação e expressão, então, Habermas, tanto quanto Lewin, Argyris & Schön, Campos e tantos outros estão cobertos de razão quanto às reais possibilidades de uma práxis crítica e dialética levar à emancipação do ser humano e, conseqüentemente, à mudança do *status quo social e organizacional*, quando desejados pelos membros da sociedade, da organização enquanto grupo, ou dos pequenos grupos.

Competência Comunicativa e Aprendizagem que faz Mudar.

O percurso percorrido até agora para estabelecer as fundações de uma teoria de mudança social e organizacional pretendeu dar o embasamento de uma teoria de ação que este autor considera necessário para a compreensão e mudança das estruturas e processos, nas dimensões macro e micro sociais.

O caminho da mudança é processual e dialético. Envolve aprendizagem, mas também envolve competência que se estrutura via aprendizagem, que desenvolve mais competência ... e assim por diante. Neste sentido a competência interpessoal de agir comunicativamente é tão importante quanto o próprio processo de aprendizagem. No sentido dialético, competência comunicativa só pode desenvolver-se através de um processo de aprendizagem, do mesmo modo que a aprendizagem só pode acontecer via

desenvolvimento da competência comunicativa interpessoal que, em sua essência, é dialética.

A competência para lidar com o contexto e com o outro é, como se disse acima, uma competência comunicativa que precisa ser aprendida e, esta por sua vez requer a existência de um contexto livre de coação que também precisa ser criado e desenvolvido pelos protagonistas da interação.

Neste sentido a mudança individual tanto quanto social passam a ser uma questão de aprendizagem. Aprendizagem sobre o conteúdo da emissão lingüística, que implica em aprendizagem e utilização de um processo que leve a aprendizagem: aprendizagem sobre si mesmo, sobre o outro e sobre o contexto da interação. Aprendizagem que gera mudança que gera mais aprendizagem.

Assim, a questão da mudança, que se viabiliza pela práxis dialética crítica, esbarra na questão de como operacionalizar a aprendizagem que gera mais aprendizagem, que gera mais mudança ... e assim por diante. Esta questão empírica que merece alguns desdobramentos tem a ver com as questões de como tornar aprendizagem e mudança exeqüíveis. Para isto é necessário descobrir o que há de ritual ou não ritual na práxis social que faz com que o cotidiano da vida seja uma repetição de significados do que é culturalmente aceito e que é transmitido via linguagem.

3.4. A Práxis Dialética Crítica e as Organizações

O processo de refletir não só sobre o conteúdo ilocutório da emissão lingüística⁷⁷ enquanto processo hermenêutico de interpretar o significado intrínseco, mas também de por a descoberto suas causas mais profundas, ainda é algo grandemente limitado. Mais complicado e difícil é descobrir as causas das distorções comunicativas sistemáticas que geram as patologias sociais, numa dimensão histórica, a partir de um macro processo hermenêutico. E ainda mais complicado e difícil entender a questão nas dimensões macro e micro social, a partir de dentro e como observador do processo.

Dito de outra maneira: aprender as regras de manejo de uma língua, dominar e usar estas regras enquanto papel de falante e ouvinte não é o mesmo que se tornar inteligível e comunicar-se adequadamente. Isto, por seu turno, quer dizer que comunicar o que se quer dizer, tornando o conteúdo da comunicação inteligível para o outro, implica em reconhecer a existência de um outro enquanto *alter* - o ouvinte - com quem o falante cooperativamente interpreta e partilha significados e que, na dúvida, na divergência, tanto um como o outro podem valer-se de argumentos para chegar a um consenso. Esta competência comunicativa, que tem suas bases na ética do discurso e na razão comunicativa-substantiva, como Habermas competentemente demonstrou, não vai além da consecução (ou tentativa de

77. É a própria ação comunicativa com seu verdadeiro conteúdo. Ver nota de rodapé nº 28.

consecução) do consenso, a partir de uma situação de ação livre de coação.

A conclusão é que a espécie humana, em seu processo evolutivo, ainda não aprendeu a refletir sobre a razão que está por trás dos significados, a penetrar nas estruturas do seu mundo-da-vida, a refletir sobre o próprio processo e conteúdo da aprendizagem, enfim, não *aprendeu a aprender*.

Esta práxis, que por sua natureza é dialética, ainda que possa medrar em alguns contextos e situações de ação favoráveis, como aquelas idealizadas por Mead e Habermas (como também encontradas em Lewin e Argyris & Schön), dificilmente terá uma disseminação qualitativa e quantitativamente substancial, de maneira a provocar mudanças no pequeno grupo e se estenda à sociedade como um todo, a menos que exista algum fator indutor de aprendizagem e mudança. Embora Habermas sugira em seu trabalho que a ação comunicativa seja ou possa ser esse indutor, esta ação comunicativa está longe de ser uma práxis social, porque o processo de reprodução social filogeneticamente estruturado é, ele próprio, ritualístico.

Se a questão for pensada em termos das organizações, sejam elas economicamente orientadas ou não, pode-se chegar a conclusão que, embora a organização seja um grupo heterogêneo artificialmente criado, como é o caso das organizações formais, mudanças podem acontecer ao se ter em mente que a racio-

nalidade substantiva pode conviver com a racionalidade instrumental.

Parece óbvio que o atual predomínio quase absoluto da racionalidade instrumental, existente nas organizações criadas com fins produtivos, pode ser contrabalançado com o resgate da racionalidade comunicativa que implica, em princípio desenvolver um sistema ético de relações, interna e externamente.

A questão ética está no centro da ação comunicativa que, se restabelecida nas organizações, poderá ser um passo decisivo para uma sociedade mais humana. As organizações, principalmente as de natureza econômica, têm sido chamadas de aéticas por coisificarem e despersonalizarem os seres humanos, desumanizando-os.

O capítulo a seguir examina a questão da mudança das organizações do ponto de vista de seus membros e da sociedade em que elas estão inseridas.

Capítulo IV – MUDANÇA SOCIAL E ORGANIZACIONAL

4.1. Os Fundamentos da Mudança: Ação Social e Individual.

A compreensão de uma teoria de mudança social e organizacional a que esta tese se propõe discutir está ligada a compreensão dos conceitos de razão e racionalização por um lado, e de ação comunicativa, mundo-da-vida, e estruturas e processos estruturantes e desestruturantes do mundo-da-vida, tendo a linguagem como mediação e os atos da fala como o ponto de engate. Está também relacionada com os processos macro e micro sociais, como já examinado nos capítulos 2 e 3 acima.

Do que já se discutiu até agora é possível afirmar que mudar ou manter o que está estabelecido socialmente é produto da ação humana.

Esta afirmação simplista tem várias implicações. Vista a questão da perspectiva do ator social, é preciso entender:

Por um lado, que o ser humano é um ser social tanto quanto individual. Ele é criador e criatura. Seu mundo-da-vida, embora contenha as particularidades que o identifica com ele próprio e com o grupo, é um mundo-da-vida socialmente criado, ou seja, ele se forma a partir e em decorrência de suas vivências. São, portanto, suas vivências com o outro que lhe vão dando os contornos, assumindo sua forma social; mas são também estas vivências que o individualiza e autonomiza

(ou não individualiza, não autonomiza) em relação ao outro e à sociedade.⁷⁸

Por outro lado, da perspectiva do observador, não é difícil saber que, ao nascer o ser humano já encontra uma cultura que lhe é transmitida, e um conjunto de normas e regras de como agir socialmente, a que ele se submete a fim de receber a aquiescência daquele grupo e ser considerado um novo membro. Como Habermas chamou a atenção, através dos macro processos de reprodução cultural, de integração social e de socialização, o indivíduo é exposto aos padrões culturais do grupo, bem assim ao um conjunto de normas, valores e regras adotadas por aquele grupo.⁷⁹ O processo de socialização é, neste contexto, o processo educativo que prepara o indivíduo para a vida social⁸⁰, e, como tal, também é responsável por manter ou modificar o estabelecido.

Manutenção ou Mudança do *Status Quo*.

Se através dos três macro-processos acima citados é possível entender o porque do mundo social ser o que é, também podemos entender o porque não é ou o que poderia ser. O que não é e o que poderia ser transformam-se dialeticamente em possibilidades de mudar. Pode-se de logo afirmar que o proces-

78. CAMPOS, V. F. de. op. cit. p. 24-25. Ver também HABERMAS, J., op. cit. vol. 2, p. 84. Habermas diz que "a crescente individuação pode ser medida tanto pela diferenciação das identidades únicas como pelo crescimento da autonomia pessoal".

79. HABERMAS, J., op. cit. p. 137-8.

80. HABERMAS, J., op. cit. p. 135.

so que faz com que as coisas sejam o que são, não é o mesmo que as faz mudar.

Em termos macro sociais manter o *status quo* social é reproduzi-lo em termos de sua cultura, de suas normas e valores e da socialização de seus atores sociais; inversamente, modificar ou dinamizar o *status quo* significa mudar suas estruturas e seus processos básicos. Esta afirmação remete a outros questionamentos como os seguintes:

Primeiro que tudo, o que e porque mudar? que padrões culturais? que normas e valores? que processo educativo?

Segundo, o que os faria mudar? que razões existe para mudar? que processo utilizar? que pessoas envolver? em que circunstâncias?

A resposta a estas questões, no que tange à mudança no nível social global, tem muitas nuances e envolve muitas elucubrações que fogem ao escopo desta tese. Todavia, tomando o trabalho de Habermas como referencial, pretende-se articular as mesmas questões de mudança nas organizações, a partir dos macro e micro processos a que elas, enquanto criações humanas, estão submetidas.

O entendimento deste autor é de que as organizações, enquanto conjunto de indivíduos, estão submetidas e submete seus membros aos macro-processos de produção e reprodução cultural, de integração social e de socialização numa dimensão histó-

rica. Isto quer dizer, como fez ver Habermas, que somente a perturbação de qualquer um destes processos pode fazer com que as coisas mudem. Mudar as coisas, ou mudar os resultados, ou mudar os processos, ou as maneiras de fazer, é principalmente mudar as maneiras de ser dos indivíduos. O conteúdo da mudança, do mesmo modo que a forma e o processo de mudança, passam pelos indivíduos enquanto individualidades e como seres que agem socialmente, ou seja, como seres que pertencem a um contexto social, econômico, religioso, cultural, político, etc, e que têm no outro seu parceiro ou seu opositor.

Com esta articulação conceitual fica a mudança reduzida, por um lado, à interação de dois ou mais indivíduos (o grupo social) que, nos contextos de ação e dotados da competência comunicativa e de intenção de mudar, podem promover as mudanças que desejam. Significa também que a mudança nas organizações, enquanto grupos sociais, passa pelos indivíduos que as compõem. É ação social e ação comunicativa que se faz pelo deslindamento de processos e estruturas nos níveis macro e micro. É entender a ação social por meio dos macro-processos e agir comunicativamente através dos micro-processos.

Em outras palavras, em sua práxis social cotidiana os indivíduos: estão reproduzindo os padrões culturais ou modificando-os pela interação dialógica; estão reproduzindo normas e valores como legítimos ou contesta-os e modifica-os; estão aceitando o processo educativo que lhes estão impingindo ou questionando e desenvolvendo sua própria aprendizagem.

4.2. Mundo da Vida das Organizações e Mudança.

Por outro lado, é preciso entender que as organizações, enquanto produto humano, estão inseridas nos contextos social, econômico, cultural e político mais amplos, não obstante terem elas próprias seus padrões culturais, seus valores e normas e sua identidade. Isto implica em que os indivíduos ao mesmo tempo em que são membros da organização, são também membros da sociedade. Este duplo pertencimento é um complicador para a mudança. Isto porque ao se buscar entender os processos e estruturas da organização, não se está necessariamente entendendo os processos e estruturas da sociedade (ou grupo social) onde ela está inserida. Significa que ao se tentar mudar os padrões culturais da organização, ou seus valores e normas, ou sua identidade, não se está necessariamente mudando o social maior e vice-versa. Assim, as mudanças que podem acontecer ao nível da organização não necessariamente acontecem ao nível da sociedade.

Um segundo complicador está relacionado com a heterogeneidade dos mundos-da-vida dos membros da organização. As organizações como hoje existem não são grupos naturais, mas sistemas que se formam para atender às necessidades econômicas e administrativas da sociedade. Como grupos artificialmente criados, as organizações são mescladas por indivíduos cuja origem e expertise são diferentes. Por outro lado seus mundos-da-vida particulares são sub-culturas, simbolicamente diversi-

ficadas, não refletindo os padrões culturais de um determinado grupo, em particular, mas os padrões de vários sub-grupos.

Não obstante estes complicadores, o modelo habermasiano oferece o *insight* de que a mudança organizacional, para ser bem sucedida, necessita de ser entendida a partir de suas estruturas e dos processos que mantêm ou podem modificar estas estruturas. Através do conceito de mundo-da-vida pode-se entender os indivíduos enquanto membros dos sub-grupos sociais a que pertencem. O mundo-da-vida dos indivíduos, para usar a terminologia da teoria topológica de Lewin, está dentro do espaço social da organização mas também está fora. O *life space* de cada um dos membros vai além do espaço social de seu grupo ou sub-grupo e se estende até a organização para compor o mundo-da-vida do grupo ou sub-grupo da organização; inversamente, o mundo-da-vida da organização de orientação essencialmente sistêmica, estende sua influência até o mundo-da-vida do indivíduo e de sua família e vai além, isto é, atinge o sub-grupo que está no seu entorno.

Do que acima foi dito já se pode tirar algumas conclusões significativas com relação às organizações e a seus membros:

Primeiro, que existe um mundo social, simbolicamente estruturado pelo grupo ou sub-grupo ao qual os indivíduos pertencem como membros; e existe um mundo organizacional, sistêmico, tecnicamente estruturado a partir de determinações e imperativos sistêmicos, que recebe os indivíduos sociais e os

mantém artificialmente agrupados em torno destes imperativos. Ser membro da organização é aceitar e tomar esses imperativos como seus e incorpora-los a seus mundos-da-vida. Na medida em que isto se estende a todos os membros adultos da sociedade, ou do grupo social, esta generalização significa uma aprendizagem social que se dá, na dimensão filogenética, através dos processos de reprodução cultural, de integração social e de socialização.

Segundo, que o mundo do trabalho tecnicamente estruturado e o mundo da interação simbolicamente estruturado se imuscuem um no outro e, por ser uma coação bem mais forte, termina o mundo sistêmico predominando sobre o mundo-da-vida, ou, para usar as palavras de Habermas, "colonizando o mundo da vida"⁸¹ dos indivíduos, distorcendo suas percepção-comunicação, patologizando-os, coisificando-os e despersonalizando-os. Devido a esta invasão do mundo-da-vida pelo mundo sistêmico,⁸² a sociedade também se torna um grande sistema⁸³.

81. A distinção entre "trabalho" e "interação" é de Habermas, o primeiro como a necessidade humana de produzir e o segundo como a necessidade de comunicar-se, o primeiro visto como ação instrumental, o segundo como ação comunicativa. Nas organizações o agir comunicativo se transforma em agir instrumental, unidirecional, técnico e não ético. Ver Siebeneichler, op. cit. p. 71-75; idem, idem, p. 79; a tese de colonização do mundo da vida em HABERMAS, J., op. cit., p. e em SIEBENEICHLER, F. B., op. cit. p. 151-3.

82. SIEBENEICHLER, F. B., op. cit. p. 126-8.

83. Esta idéia de sociedade como um "grande sistema" foi desenvolvida por Charles Perrow em seu artigo "A Teoria das Organizações numa Sociedade de Organizações", apresentado no Colóquio Internacional "A Administração Pública: perspectivas futuras", Quebec, maio/1979, p. 7 a 10.

A partir desta perspectiva, a organização pode ser entendida como um grupo particular dentro de um grupo maior - a sociedade - possuindo um mundo-da-vida com seus componentes estruturais: sua cultura predominante; suas normas, valores e regras operacionais que orientam as maneiras de agir de seus membros; e sua identidade ou características próprias que a distingue das demais, ou seja, seu produto, sua tecnologia, seus equipamentos, sua maneira de conceber e agir no contexto onde atua, etc.

Por outro, esta perspectiva remete a que a organização possa ser percebida como submetida aos três macro-processos: reprodução cultural, integração e socialização, que acontecem via interação de seus membros, tendo a linguagem como meio.

Do ponto de vista de uma teoria de ação organizacional, estes macro-processos tanto são responsáveis por manter como por mudar o *status quo* organizacional, numa dimensão histórica, ou seja, pela manutenção ou mudança dos padrões culturais representados por seus ritos, mitos e símbolos, inclusive os lingüísticos; por suas crenças, valores e normas predominantes, grupalmente compartilhados, e que mantêm seus membros integrados em torno dos objetivos da organização; e por seu processo de socialização que adequa seus membros aos requisitos e interesses sistêmicos da organização.

Dentro deste contexto a mudança organizacional pode ser encarada como mudanças de qualquer um de seus elementos estru-

turais, ou seja, mudança de seus padrões culturais; ou mudança de suas normas e valores; ou mudança da maneira de pensar e agir de seus membros. A mudança em qualquer um destes elementos implica em mudança nos outros elementos.

A visão sistêmica da organização, como acima expressa, deixa antever que a organização se reproduz pela ação de seus membros enquanto ação orientada por padrões culturais, tanto quanto por normas e valores e praxes consolidadas que coletivamente compartilham. Tais padrões, normas e praxes tendem a se manter dentro de determinados limites, ou seja, pequenas variações ou mudanças na cultura, nas normas ou nas práticas não são significativos. Mudanças substanciais significativas só podem ocorrer quando mudanças em um dos elementos estruturais provoca mudança nos demais.

É preciso entender que a cultura organizacional está calcada em determinados valores, normas e regras que mantêm os indivíduos integrados e por sua vez se apóia em determinadas praxes que foram aprendidas e legitimadas pelos membros da organização. Ou dizendo de outra maneira, um processo de mudança cultural, para ser legitimado, teria que vir acompanhado de um novo ordenamento da relações interpessoais compatível com as mudanças culturais pretendidas e ter a aceitação dos membros da organização com quais mudanças se identificariam e colaborariam. O processo de ressocialização estaria comprometido com preparação das novas competências técnicas e interpessoais

que deveriam ser compatíveis com a nova ordem e com os novos valores culturais.

Como se pode notar, há uma certa compatibilidade entre os três processos que tendem a manter as estruturas da organização dentro de determinados limites, a partir dos quais a ruptura de uma das estruturas implica em rompimento das outras estruturas e sua reestruturação.

Esta questão poderá ser melhor entendida a partir dos exemplos relatados a seguir. O primeiro caso analisado é o da IBM do Brasil, que se segue a outros casos brasileiros. A intenção aí é mostrar a difícil tarefa de mudar as organizações, a partir da mudança de um dos elementos estruturais do mundo-da-vida organizacional, seja a cultura; sejam suas normas, valores e crenças; seja a maneira de pensar e agir de seus membros.

4.2.1. O Caso da IBM.⁸⁴

Suas Características

A IBM (International Business Machines) é a multinacional americana conhecida mundialmente como produtora de *hardware* e *software*, na área de informática. Muito bem conceituada e sólida, de há muito vem esta empresa vem sentindo o impacto da

84. VASCONCELLOS, Isabella F. F. G. de. IBM: O Desafio da Mudança. *Revista RAE*, São Paulo, 33(3): 84-97. Seu artigo é o resumo de suas tese de mestrado apresentada à EAESP/FGV, 1993, sob o título: *O Market Driven Quality. A Cultura Organizacional e a Política de Qualidade da IBM*.

concorrência. Envolvida com um ramo de negócios cuja tecnologia é extremamente sofisticada e dinâmica, a IBM, ao perder terreno no seu antes seguro e quase cativo mercado, optou por mudar de estratégia ao difundir o *Market Driven Quality* (MDQ) como orientação básica das mudanças para melhorar sua imagem, aumentar a participação no mercado e reverter de uma situação de prejuízo em 1992 para uma de lucro e liderança no mercado.

A estratégia da "Nova IBM", como diz Vasconcelos, é a de oferecer ao consumidor "um produto melhor do que existe no mercado, a menores custos, não apenas satisfazendo o consumidor, mas também seduzindo-o, encantando-o", valendo-se de uma "cultura de qualidade" disseminada em toda a organização através de um processo de ressocialização.

A base da organização de trabalho da IBM é do tipo orgânico que, no entender da autora, se caracteriza pela gestão dos "processos-chave da organização, pelo ajustamento contínuo às mudanças ambientais e pela melhoria e aprimoramento contínuos do trabalho".

O Gerenciamento da Qualidade

Do ponto de vista de sua cultura a IBM multi, desde sua fundação, vem se apoiando em três premissas básicas que lhe servem como lema e que constituem sua identidade e orientam suas ações: "Respeito ao Indivíduo"; "Prestar o melhor serviço ao cliente" e "Busca da Excelência".

Estes três conceitos que, em princípio, convergem para a desejada "cultura de qualidade", pressupõem, segundo Vasconcelos citando Scholts, o gerenciamento simultâneo e equilibrado (1) da qualidade ou o atendimento às necessidades do cliente; (2) das técnicas e processos para melhoria do produto; (3) do trabalho em equipe. A falta de qualquer destes três elementos resulta em desequilíbrio do sistema.

Para o gerenciamento da qualidade Vasconcelos defende uma política de recursos humanos participativa que segundo ela,

*"pressupõe uma nova visão da relação homem-trabalho, uma vez que o indivíduo, possuidor de um cabedal de conhecimentos específicos, adquiridos através do exercício de sua atividade profissional, é chamado a participar, a fim de contribuir para o aperfeiçoamento da organização. Esta, por sua vez, é vista como uma comunidade de trabalho."*⁸⁵

A formação da comunidade de trabalho significa para a autora,

*"a retomada de uma ética coletiva, onde o potencial individual é canalizado para o aprimoramento do sistema, gerando benefícios para todos e fugindo-se do individualismo exarcebado que passou a caracterizar as relações de trabalho há alguns anos."*⁸⁶

Isto redundaria, por um lado, em aumento da produtividade e da eficiência que seriam retribuídas aos ibmistas com incentivos monetários; por outro, em aumento da qualidade dos produtos que satisfaria e excederia as necessidades dos clientes.

85. VASCONCELLOS, Isabella F. F. G. de. IBM: O Desafio da Mudança, p. 86.

86. VASCONCELLOS, Isabella F. G. de. IBM: O Desafio da Mudança, p. 86. A autora chama atenção para o artigo de CHANLAT "O caminho de uma nova ética das relações nas organizações", in *Revista RAE*, 32(3), jul./ago. 1992.

Em resumo, a "Nova IBM", com sua política de *Market Driven Quality*, "pretende ser uma companhia capaz de assumir riscos, estar continuamente aprendendo, desenvolvendo novas habilidades e conhecimento, criando valor para seus clientes, empregados, acionistas, comunidade e nos mercados onde atua".

A IBM brasileira e o MDQ

A IBM Brasil - Indústria de Maquinas e Serviços Ltda, com sede no Rio de Janeiro e várias filiais em todo o país, dois centros de suporte aos consumidores, um no Rio e outro em São Paulo, e uma fábrica em Sumaré, Campinas, possui cerca de 5.000 funcionários de diversas faixas etárias, com mentalidades diversas e formando subgrupos culturais que, segundo a autora, reagem de modo diverso às propostas de mudança.

A ressocialização para introdução da cultura de qualidade vem se fazendo com algumas dificuldades, sendo questionada por alguns e aceita por outros.

As dificuldades de mudança de cultura.

Na visão da autora, tais dificuldades estão relacionadas com:

1) a complexidade da organização que, embora não explicita, tem a ver com seu tamanho, seu modelo gerencial mecanicista e burocrático-piramidal, suas relações internas e externas, seus produtos e serviços, sua tecnologia e sua ação gerencial;

2) a existência de uma cultura cristalizada e "fechada", de natureza paternalista, que reforça o *status* e a estabilidade de no emprego;

3) a diversidade de seus empregados, quanto à origem, idade, cor, sexo, que, subdivididos em classes e subculturas diferentes,⁸⁷ não se sentem suficientemente seguros e nem dispostos a espontaneamente colaborar com as mudanças que lhes estão sendo impostas, percebendo-as e reagindo a elas de maneiras diferentes;

4) a introdução de mecanismos de socialização que, de certo modo, obrigam os indivíduos a aderirem às inovações ou, caso contrário, serão punidos com a aposentadoria antecipada, com a remoção ou remanejamento;

5) a implantação de técnicas de *reengineering* e *benchmarking* que se choca com a cultura existente.

Os comentários finais da autora:

A IBM brasileira, ao adotar a política de qualidade, em 1992, em sua fábrica de Sumaré, ganha o Prêmio Nacional de Qualidade, e recebe o certificado das normas ISO 9000. Apesar deste êxito parcial, diz Vasconcelos, "a situação da IBM é de-

87. A autora cita a existência de 5 classes ou subgrupos: o dos estagiários, sem vínculo empregatício; o dos "temporários" ou contratados por um período de dois anos; o dos efetivos; o dos "subcontratados" via terceirização; e os chamados *vendors*, ou trabalhadores mais especializados, que permanecem na empresa por período predeterminando executando trabalho específico.

licada",... "há descrença e ceticismo" ... e o futuro dessas mudanças, na empresa, "é uma incógnita".

Prosseguindo, diz ela,

"É necessário ir-se além dos métodos propostos para melhoria dos processos-chave da organização (métodos fundamentados na teoria racional-instrumental de Max Weber ou adequação de meios-fins). Somente quando consideram-se também outras dimensões do indivíduo, como a dimensão simbólica, a psicológica, a comportamental, etc., pode-se conseguir êxito em obter-se uma mudança de atitude face a determinada realidade, obtendo-se o compromisso e a participação".

Comentários sobre o caso IBM.

Como a leitura do caso deixa claro, a IBM retorna ao taylorismo, de que nunca saiu, com uma outra estratégia - a da "qualidade total" - ou, como está sendo chamada neste caso, "cultura da qualidade".

Na verdade o que se está dizendo ser ou pretendendo ser uma mudança da cultura da organização não passa da tentativa de introdução de algumas melhorias que, no jargão taylorista, significa que "sempre há uma melhor maneira de se fazer as coisas", desta vez com a tentativa de envolvimento e participação de todos. As estratégias não mudam muito: sob o aceno de ganhos ou sob ameaça de punições, e mascarado sob o um falso título de "respeito ao indivíduo" e uma falsa "comunidade de trabalho", a organização (ou a sua cúpula dirigente) quer impositivamente conseguir seus objetivos que não são necessariamente os de seus membros. Os indivíduos não foram

sequer consultados e fala-se em participação ou em gerência participativa como uma coisa natural e simples.

Valendo-se do interacionismo simbólico fenomenológico de Berger e Luckmann, a autora faz uma análise até certo ponto aceitável, porém, carente de alguns retoques considerados fundamentais para que a verdadeira mudança possa acontecer. Ela chega a esboçar uma reação quando afirma que "é necessário ir além dos métodos propostos" ... e ao colocar-se contra o racionalismo instrumental da IBM. Chega mesmo a sugerir a "retomada de uma ética coletiva", ... porém, não vai além.

É correto interpretar a organização através de seus, signos, ritos, mitos e símbolos, mas é também necessário desvendá-la sob o ponto de vista de suas normas e valores que, de uma maneira ou de outra, dificultam ou impedem as mudanças. É necessário identificar que normas e valores regem as relações, que forças e relações de poder existem e se elas são adequadas ou suceptíveis de mudar.

A mudança, por outro lado, implica que os envolvidos não só estejam conscientes, como aceitem os novos padrões culturais, bem assim as normas e valores que lhe são correspondentes; e, de maneira voluntária e espontânea, envolvam-se no processo de mudança. Este não é o caso na IBM.

O terceiro elemento - a socialização dos indivíduos - não é levada em consideração no que concerne ao "respeito ao outro enquanto outro". Pelo que se observa da narração da autora, os

indivíduos na IBM não são mais do que instrumentos de produção, pessoas que precisam ser adestradas para atingir os objetivos da organização.

Ademais, a existência de uma divisão de trabalho tão acentuada, assim como a existência de vários níveis hierárquicos e de uma segmentação em subgrupos e classes, faz crer que dificilmente a empresa conseguirá a almejada participação se é para se entender que a participação faz parte de um contexto livre de coação, onde os indivíduos se permitem mutuamente, de maneira autêntica, questionar, inquirir, contestar, argumentar e contra-argumentar, com razões.

Na medida que as normas e valores fundamentais da organização permanecem os mesmos, a ressocialização através de um processo participativo não passa de um engodo. É difícil imaginar que nas organizações, onde o interesse primordial é antes e acima de tudo econômico, onde predomina uma racionalidade instrumental, possa haver alguma ética individual ou coletiva, no sentido em que o outro é considerado como o outro e não como instrumento, coisa, insumo de produção.

4.2.2. Cultura de Qualidade e Mudança Organizacional.⁸⁸

Com este título Fleury analisa a cultura de qualidade como fator de mudança organizacional, trazendo à baila um novo conceito - o que ela chama de organizações qualificadas ou or-

88. Casos relatados por Maria Tereza Leme Fleury, da FEA/USP, in *Revista RAE*, São Paulo 33(2):26-34, Mar./Abr. 1993.

ganizações qualificantes - introduzindo a aprendizagem continuada como elemento diferenciador. Seu artigo também discute um importante problema que está relacionado com a maior ou menor profundidade da mudança - as relações de poder que influenciam decisivamente as ações dos membros das organizações.

A autora está preocupada em descobrir os processos de mudanças organizacionais em decorrência dos programas de qualidade e produtividade tentando compreender o porquê das mudanças, como e quando ocorrem as mudanças e em que medida se alteram os padrões culturais e as relações de poder no interior das organizações.

Para levar avante a sua análise valeu-se de duas estratégias conceituais. A primeira estratégia conceitual, de Gagliardi,⁸⁹ identifica três tipos de mudanças culturais nas organizações:

- . *"a mudança aparente, quando a organização realiza alguma mudança a fim de preservar sua cultura;*
- . *a revolução cultural, quando os novos valores incorporados são antagônicos aos anteriores e isto representa um grande esforço dos membros fundadores, que construíram a identidade organizacional em torno dos valores antigos, de substituí-los; é acompanhada quase sempre de fluxos de saída e entrada de pessoal e destruição de símbolos importantes;*
- . *o incrementalismo cultural, quando os valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas de solução de problemas."*

89. GAGLIARDI, P. The creation and change of organizational culture: a conceptual framework. In: *Organization Studies*. 7/2, 1986. Citado por FLEURY, M. T. L. Cultura de Qualidade e Mudança organizacional, in *Revista RAE*, SP, 33(2): 26-34, p. 27.

A segunda estratégia conceitual, de Zarifian⁹⁰, distingue entre organização qualificada e organização qualificante, em que a primeira apresenta as seguintes dimensões:

- . "o trabalho em equipe ou em células:
- . a autonomia delegada às células e sua responsabilização pelos objetivos de desempenho: qualidade, custos, rendimentos, etc.;
- . a diminuição dos níveis hierárquicos e o desenvolvimento de chefias para atividades de "animação" e gestão de recursos humanos;
- . a reaproximação das relações entre as funções da empresa (entre a manutenção e a fabricação, entre produção e comercial)".

A segunda, a organização qualificante, contempla quatro características, além das acima mencionadas:

- . deve ser centrada sobre a inteligência e domínio das situações de imprevisto, que podem ser exploradas como momento de aprendizagem pelo conjunto dos empregados;
- . a organização deve estar aberta para a explicitação da estratégia empresarial, realizada pelos próprios empregados, como por exemplo, a definição do que consiste a estratégia de qualidade em uma oficina;
- . deve favorecer o desenvolvimento de co-responsabilidade em torno de objetivos comuns, entre as áreas de produção e de serviços; essas co-responsabilidades criam laços de interação e comunicação entre áreas de competências;
- . deve dar um conteúdo dinâmico à competência profissional, ou seja, permitir que os assalariados invistam em projetos de melhoria permanente, de tal modo que eles pensem o seu know how não como um estoque de conhecimentos a serem preservados, mas como uma competência - ação ao mesmo tempo pessoal e engajada em um projeto coletivo."

90. ZARIFIAN, Phillipe. L'Organisation Qualificante: de quoi parle t-on? In: *Le Monde*. Citado por Fleury, M. T. L. Cultura de Qualidade e Mudança organizacional, in Revista RAE, São Paulo, 33(2): 26-34, p. 28.

Comenta a autora, interpretando Zarifian, que "estas quatro últimas dimensões, definiriam a organização qualificante" como tendo "o potencial para ultrapassar as limitações e defeitos da organização simplesmente qualificada" ao valorizar a aprendizagem, a inovação permanente, de maneira compartilhada por todos os membros, podendo desenvolver uma cultura favorável à mudança.

Ao cotejar as orientações de ações acima com as existentes no contexto brasileiro, em função das mudanças aceleradas no cenário político, econômico e social, Fleury aponta (1) o baixo nível educacional da população brasileira; (2) o escasso dinamismo tecnológico das empresas; e (3) a persistência de processos, condições e relações de trabalho tradicionais e predatórios. Por outro lado, diz a autora, a própria heterogeneidade do tecido empresarial brasileiro tem mostrado as mais variadas reações às mudanças, como pode ser visto a seguir.

O Resultado da pesquisa sob a ótica da mudança cultural.

Ao discutir o resultado de uma pesquisa realizada na indústria paulista e gaúcha, sobre o efeito dos programas de qualidade, produtividade e competitividade empresarial, a autora seleciona 11 empresas paulistas, na sua maioria do setor metal-mecânico, dividindo-as em três grupos, a depender do estágio de desenvolvimento das mudanças:

1) **Empresas à margem das mudanças** - Pesquisadas 3 empresas do setor de auto-peças. Empresas pequenas, entre 150 e 250

empregados, familiares. Usam métodos de produção e tecnologia convencionais, pagam baixos salários e chegam até 50% de rotatividade de mão de obra. As tentativas de introduzir controles de qualidade são um fracasso. Embora desejem introduzir modernizações não o fazem porque a necessidade de sobrevivência é mais premente.

2) **Empresas com avanços e retrocessos.** Neste grupo estão duas empresas - uma de auto-peças e uma de calçados, ambas com cerca de 1500 empregados. Ambas estão "vivenciando momentos difíceis, marcados por retrocessos em relação a desenvolvimentos e conquistas anteriores." Desde a década de 80 que procuram introduzir mudanças para enfrentar as demandas de qualidade e custo do mercado nacional e internacional.

A primeira introduziu muito mais mudanças de caráter técnico do que organizacional. Sua política de Recursos Humanos segue o padrão tradicional, há baixo investimento em qualificação de mão de obra e sua rotatividade é em torno de 20%. A crise provocada pela abertura do mercado à importação e a exigência das montadoras por qualidade e preço fez com que a empresa recuasse em algumas mudanças introduzidas.

Na segunda, do setor de calçados, as mudanças introduzidas tenderam mais para o lado organizacional. Implantaram o CCQ, formas de controle de qualidade por grupos de operadores, realizaram alto investimento em treinamento, introduziram abonos coletivos, etc. Com a crise do mercado externo e in-

terno, caíram as vendas, e surgiram as controvérsias quanto a conveniência de prosseguir com o programa de modernização.

3) **Empresas com mudanças mais consolidadas.** Neste grupo estão três empresas do ramo de autopeças, de tamanho médio a grande, duas das quais subsidiárias de multinacionais e uma nacional. A autora chama a atenção para o fato de que nos três casos, as inovações tiveram um caráter eminentemente técnico, centrado no setor produtivo, com ênfase em qualidade e custo. As mudanças organizacionais consistiram em redução dos níveis hierárquicos, eliminação de cargos de supervisão, estabilização do quadro de pessoal, investimento significativo em treinamento e redução da rotatividade para índices inferiores a 10%.

Destas empresas, a autora destaca uma delas, a empresa nacional que, por utilizar estratégias diferentes, conseguiu sair-se melhor nas mudanças. Seu processo de mudança foi bastante gradual e precedido por intensas campanhas de conscientização e mobilização de todo o quadro de empregados. Foram feitos programas de treinamento de trabalhadores diretos ao gerente, com o uso de recursos internos e externos; foi dada atenção especial aos supervisores, introduzidos grupos de melhoria, visitas de operários às fábricas clientes e cuidado para que houvesse um verdadeiro envolvimento na discussão e solução dos problemas.

Nesta empresa, diz Fleury, diferentemente das outras, "as mudanças introduzidas no sistema produtivo e no sistema de gestão provocaram não apenas mudanças em certos padrões culturais ... mas também mudanças nas relações de poder, no espaço que a mão-de-obra direta começa a ocupar nas estratégias da empresa."

Duas outras empresas de grande porte, uma nacional do setor metalúrgico, e outra multinacional do setor de telecomunicações, apresentam estratégias de mudança mais consistentes, equilibradas e consolidadas. Na primeira as mudanças começaram na década de 70 e gradualmente, com erros e acertos, foram sendo introduzidas as mudanças. A segunda iniciou as mudanças na década de 80. Guardadas as peculiaridades de cada uma nos aspectos técnicos, as mudanças nos sistemas de gestão de ambas consistiu em redução dos níveis hierárquicos com eliminação de supervisão e gerência; alto investimento em educação e treinamento operacional, técnico e gerencial; estabilização do quadro e redução da rotatividade.

Os Comentários finais da autora:

As estratégias para enfrentar um cenário de mudanças e crises, diz Fleury,

"variaram desde o fechamento e busca de nichos de mercado pouco competitivos à mudanças pontuais, de implantação de uma ou outra técnica de produção ou gestão às propostas de mudança mais profundas e consistentes com as estratégias gerais da empresa."

Neste último caso, ou seja, das propostas de mudança mais profundas e consistentes, diz a autora,

"foi possível observar que a adoção pelas empresas de novas estratégias produtivas e organizacionais implicam a criação de uma "cultura da qualidade", envolvendo não apenas novas relações com o mercado, com o cliente, mas também novas formas de interação interna, novas relações de poder"

Entretanto, continua a autora,

"na maioria das organizações pesquisadas, embora se possa observar tendências à ruptura do sistema taylorista de produção e gestão de recursos humanos, o sentido geral das mudanças parece apontar mais na direção de desenho de organizações qualificadas, na acepção de Zarifian, do que na direção de organizações qualificantes."

Prossegue a autora,

"A gestação de uma organização qualificante implica mudanças culturais significativas, para que novos valores sejam realmente incorporados à prática organizacional, tais como: transparência nos objetivos e estratégias organizacionais, que passariam a ser do domínio não apenas da cúpula diretiva, mas que seriam reconhecidos por todos os níveis da organização; co-responsabilidade por estes objetivos e estratégias, aprendizagem continuada não fazem parte da cultura empresarial brasileira; a sua implantação esbarra sempre com fortes resistências."

Comentários sobre os casos acima.

Como já foi comentado no início deste relato, Fleury traz um elemento novo e bastante significativo para os propósitos desta tese - o que Zarifian chamou de organizações qualificantes. Por suas características tal organização, diz Fleury, não existe no Brasil (e acrescenta este autor, não há notícia de que exista alguma no mundo ocidental). Isto porque, diz ela,

na cultura empresarial brasileira não existe "transparência nos objetivos e estratégias organizacionais" ... que se limitam à cúpula diretiva; não há "co-responsabilidade por estes objetivos e estratégias" e nem existe "aprendizagem continuada".

Embora a expressão "organizações qualificantes" não seja um termo bem adequado semanticamente, seu significado pode ser clarificado ao associa-las com **participação espontânea, normas e valores não coativos, autenticidade dos protagonistas e com aprendizagem continuada**. Esta aprendizagem, que seria a principal característica desse tipo de organização, requer valores que não são os comumente existentes nas organizações produtivas, onde a ética predominante é utilitarista, onde o ser humano não é percebido como tal, mas como objeto, instrumento, coisa. A educação continuada requer o desenvolvimento de uma prática onde os indivíduos podem expressar-se livre e responsavelmente, onde a ética individual e coletiva, nos termos de Chanlat,⁹¹ é a expressão comum do grupo. Pela própria natureza, pela forma e com os objetivos pelas quais são criadas e mantidas, as organizações produtivas ainda estão muito distantes das organizações com as características acima. Tais organizações que, nos termos de Habermas e Guerreiro Ramos, seriam orientadas por razões comunicativas-substantivas, deveriam ser estruturadas para o exercício de uma prática dialética crítica nos termos que esta tese defende.

91. CHANLAT, J.F. A Caminho de uma Ética das Relações nas Organizações, *Revista RAE*, S. Paulo, 32(3):68-73.

Embora muito difícil uma mudança cultural revolucionária, não é de impossível. Depende só dos indivíduos que as compõe, suas visões de mundo, e de suas ações nesta direção.

No que concerne às organizações pesquisadas, inclusive a IBM acima descrita, possuem elas uma racionalidade instrumental e técnica que dificultam que se instaure e se restabeleça o que Habermas chama de racionalidade comunicativa. Tal racionalidade instrumental está tão arraigada, não só na cultura das organizações produtivas como no próprio seio da sociedade que, na busca de resultados, o fazer coletivo deixa de ser um empreendimento comum, para tornar-se uma disputa. No âmbito dessas organizações o outro (pessoa, indivíduo) deixa de ser o *alter*, o parceiro com quem o trabalho é compartilhado, a tarefa de juntos realizarem algo que é bom para cada um e para todos; o outro torna-se o opositor, o concorrente, o subordinado ou o chefe, o patrão ou o empregado, o instrumento que ouve e executa ordens, no máximo, um colaborador; enfim, o elemento produtivo que o setor de recursos humanos recruta, seleciona, treina, controla, etc.. Deste modo os valores, crenças e normas que regem as relações, que orientam os membros das organizações, são também instrumentais, e a socialização é feita para guardar coerência com eles.

A cultura de qualidade que se pretendeu introduzir a partir de uma demanda do mercado, não é uma necessidade sentida por todos os membros da organização, mas por sua cúpula e, como tal, oferece fortes e variadas resistências. É evidente

que o caráter sistêmico da organização e as necessidades econômicas dos empregados, terminam por impingir o incremento e renovação de valores; por conseguir, de algum modo, a adesão, pela insistência e persistência, pelos apelos e promessas, pelas ameaças de punição ou pela retribuição de ganhos monetários. São os mecanismos de aliciamento e cooptação já acima referidos.

As mudanças organizacionais que acima foram ditas terem atingido o que Zarifian chamou de "organizações qualificadas" são, do tipo aparente ou, no máximo, representam um incremantalismo cultural conforme a tipologia de Gagliardi. Aquelas empresas que ao conseguir melhorar seus padrões de desempenho tiveram que, de certo modo, mudar as maneiras de dirigentes e dirigidos se relacionarem internamente, valendo-se da redução dos níveis hierárquicos, oferecendo maior autonomia decisória e uma certa participação. Isto significa ainda que, de maneira limitada, a mudança cultural é um empreendimento coletivo que implica, também e simultaneamente, em mudança do sistema de relações e do sistema de socialização que funcione no sentido de restabelecer uma práxis dialética crítica. Na medida em que as organizações instaurem e restabeleçam o diálogo livre de coações, na medida em que a comunicação interpessoal reflita a verdade dos fatos e acontecimentos, a justiça das normas e valores e a autenticidade dos interlocutores, as "organizações qualificantes" serão produzidas e reproduzidas; haverá apren-

dizagem que gera mudança, que gera mais aprendizagem e assim por diante.

4.2.3. Novos Arranjos Organizacionais.

Embora o mundo da vida social já esteja impregnado, até certo ponto, de valores utilitários, e da correspondente distorção lingüística, já se pode notar avanços na direção do restabelecimento de uma práxis comunicativa livre de coações.

A partir da década de sessenta, há registro de que proliferou nos Estados Unidos⁹², na Alemanha⁹³ e também no Brasil⁹⁴, organizações cujo compromisso principal de seus membros não é primordialmente o de produção econômica, mas outros tantos interesses individuais e sociais.

Nesses subgrupos, em que os indivíduos aderem para atender a uma necessidade coletiva, o atendimento dessas necessidades é uma busca em todos se empenham e todos, de uma maneira ou de outra, contribuem para os objetivos comuns, na medida em que também estão contribuindo para o atendimento de seus objetivos pessoais. O que se nota de extraordinário em todo estes grupos, é o resgate de valores tais como **verdade, justiça e**

92. O artigo de ROTHCHILD-WITT, J. dá notícias de que nos EE.UU.

93. O livro de HUBER, J. *Quem Deve Mudar Todas As Coisas. As Alternativas do Mundo Alternativo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra 1985, descreve o crescimento desses arranjos organizacionais.

94. Artigo de SERVA, M. O Fenômeno das Organizações Substantivas. *Revista RAE*, S. Paulo 33(2): 36-43, nos dá conta de maneira panorâmica, da pesquisa que empreendeu em Salvador, Bahia e do que também se vem chamando no mundo ocidental de "movimento alternativo".

autenticidade que se coadunam e se vinculam com busca da autonomia e da autodeterminação dos indivíduos, por um lado, e do respeito à individualidade do outro, responsabilidade social e solidariedade, por outro.

Os casos que são relatados a seguir procuram mostrar alguns arranjos organizacionais que embora convivendo com o estabelecido institucionalmente, buscam resgatar alguns dos valores acima mencionados e que, sua práxis, pela aprendizagem que ela proporciona, pode contribuir para que tais valores, se não existem, cedo ou tarde se instalem internamente e se expandam para o grupo social maior.

*O caso - OLODUM: ARTE OU NEGÓCIO?*⁹⁵

O Grupo Cultural Olodum pode ser considerado uma organização alternativa ou uma ONG (Organização Não Governamental) convivendo dentro do sistema estabelecido e dele usufruindo suas benesses.

Surgido inicialmente como um bloco carnavalesco com a intenção de proporcionar lazer aos negros socialmente excluídos dos clubes sociais de "brancos", o Olodum com o passar do tempo foi também mostrando sua outra face: não só a busca de solidariedade da população negra contra a discriminação social, mas também passou a ressaltar um outro lado, uma cultura negra afro-baiana, que se vem fazendo presente no resgate das tradi-

95. FISCHER, T. et alii. Olodum: A arte e o Negócio. Revista de Administração de Empresas, S. Paulo, 33 (2):90-99.

ções e em outras tantas manifestações culturais inovativas, como a música, a dança, etc.

Hoje o Grupo Cultural Olodum, já consolidado, inclusive financeiramente, assumiu uma identidade própria: é, além esteio, sustento, orientação de uma comunidade negra localizada, é também individualidade na pluralidade, autonomia na heteronomia, coerência na ambiguidade, certeza na incerteza, é respeito humano e solidariedade. Ao conseguir construir uma identidade própria à guisa de um movimento contra-cultural, firma-se e consegue sua inserção social de maneira diferente do tradicional: é uma organização que aprende com sua própria experiência. Como diz Fischer et alii:

O Grupo Cultural Olodum ...

"adota uma estratégia de sobrevivência"... e ao "se apresentar aos olhos do público como uma organização solidária, pluralista e democrática", ... sua cultura será o resultado sempre provisório de uma longa estratificação de decisões, sucessos e fracassos, de sucessivos esforços de adaptação aos modos e técnicas específicas do tipo de produto/produção, adotados por meio de um caminho estratégico que se vai construindo ao caminhar."

Comentários sobre o Olodum.

Embora esteja claro o viés culturalista dos autores, o Grupo Olodum enquanto organização, também é construído a partir de um conjunto de normas e valores que seus membros partilham e legitimam e por um processo de socialização que se desenvolve em seu interior.

É evidente que, embora tenha lideranças explícitas, o modelo apresenta uma característica marcante: a aprendizagem individual e social contínua que o processo permite pelo confronto de idéias, pelo debate, nem sempre o debate de iguais ... mas o debate, a argumentação. É possível dizer, com os autores, que este "é um modelo em permanente gestação, com possibilidades de mudanças", uma vez que as pessoas se permitem inquirir, contestar, concordar, discordar, dar razões.

Por outro lado, parece também evidente que o "modelo" Olodum, estruturado dentro de uma cultura social que valoriza o poder, a autoridade hierarquicamente constituída, e que se vale de uma linguagem culturalmente distorcida pela inserção de uma racionalidade instrumental e econômica, é um modelo de aprendizagem limitada, em que seus membros enquanto grupo protegem-se unilateralmente de outros grupos e, internamente, embora unidos contra o inimigo externo, defendem-se e protegem-se unilateralmente uns dos outros.

*As Organizações Coletivistas ou Alternativas.*⁹⁶

Rothschild-Whitt (1979), Huber (1985), Vieira & Cunha (1991) e Serva (1993), dão conta de um número organizações surgidas nos Estados Unidos, na Alemanha Ocidental, no Brasil,

96. A análise deste tópico está baseada no artigo de ROTHSCCHILD-WHITT, Joyce. The Colletivist Organization: An Alternativa to Rational-Bureaucratic Models, in *American Socio-logical Review*, 1979, Vol. 44 (August): 509-527; SERVA, Mauricio. O Fenômeno das Organizações Substantivas, in *Revista RAE*, S.Paulo, 33(2):36-43; e em HUBER, Joseph. *Quem deve mudar todas as coisas, as alternativas do movimento alternativo*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1985.

e possivelmente em outros países ocidentais, como Huber e Serva deixam transparecer. Segundo Huber, em 1980, na Alemanha Ocidental estimava-se a existência de 11.500 dessas organizações, envolvendo cerca de 80.000 pessoas; nos Estados Unidos, segundo Rotschild-Whitt, desde os anos 60 prolifera um grande e variado número dessas organizações. Em 1976, estimava-se um número maior que 5.000 delas e a criação de cerca de 1000 a cada ano; no Brasil, Serva constatou somente em Salvador cerca de 13 delas, o que leva a inferir, para todo o Brasil, em uma avaliação por baixo, mais de 1000 organizações deste tipo.

Estas organizações, denominadas por Huber de "alternativas", por Rothschild-Whitt de "coletivistas" e por Serva de "substantivas", são as mais variadas possíveis em termos de área de atuação. Segundo os dados coletados por Huber, na Alemanha, 12% delas dedicavam-se a produção agrícola (horticultura, pecuária) e a indústria de transformação (tipografias, impressoras, oficinas de produção e reparo tais como pedreiros, marceneiros, tecelões, etc) e tecnologias alternativas (reaproveitamento de objetos, calefação, energia alternativa, etc.): 70% voltadas para a prestação de serviços (serviços de táxis, mudanças, mercearias, cooperativas de serviços, escolas, livrarias, gráficas, bares, restaurantes, grupos médicos, projetos terapêuticos de pedagogia social, cooperativas de arte, centros culturais, etc); e 18% de trabalhos de natureza política (desenvolvimentos comunitários, projetos de

bairros, comitês de cidadãos em defesa de direitos civis, grupos sindicais, partidos verdes, defesa de estrangeiros, etc). Nos Estados Unidos, embora não tenha sido feita uma distribuição de dados em termos quantitativos, a amostra a partir da qual Rothschild-Whitt trabalhou (uma clínica médica, uma empresa de assistência jurídica, uma cooperativa de alimentos, uma escola livre e um jornal livre) dá idéia de uma variedade semelhante à alemã. Do mesmo modo, os arranjos organizacionais identificados por Serva também mostram um perfil semelhante.

A essência dos trabalhos de Huber, Rothschild-Whitt e Serva é o de mostrar e divulgar o surgimento e a proliferação, a partir da década de sessenta, de arranjos organizacionais cuja principal orientação de seus membros, para usar a terminologia de Habermas, é a orientação para o entendimento muito mais que para o sucesso. Isto quer significar que os indivíduos estão buscando livrar-se das diversas maneiras de coações que o mundo moderno lhes impõe.

Isto também quer dizer que o desenvolvimento desse tipo de organização está no bojo de um movimento mais amplo a que Huber está denominando de "movimento alternativo" que ele afirma ter diversas matizes ideológicas. Está na base da sociedade ocidental, como um anseio de liberdade, que se manifesta através de uma grita contra a depredação da natureza pelas indústrias poluidoras, contra as usinas atômicas e a favor de tecnologias alternativas; por meio dos movimentos civis ou pró-cidadania, em favor da desburocratização e da participação

dos cidadãos nas tomadas de decisões daquilo que lhes afetam; através do protesto contra o estilo de vida consumista e carreirista, e a favor da humanização do trabalho e da melhoria da qualidade de vida; por meio da luta contra a perda de sentido e a alienação humana; pela mudança dos estilos de vida, contra o individualismo egocêntrico, a favor do ócio, de maior satisfação pessoal, de mais vida comunitária, de mais trabalho voluntário e voltado para necessidades próprias; a favor de modos de vida individual e coletiva mais saudáveis, e de vivências comunitárias; através do movimento contra a marginalização dos jovens e dos idosos, contra sua exploração como mão de obra barata; contra a desvalorização do trabalho da mulher e dos negros e de outras minorias. Movimentos, portanto, relacionados a vida dos seres humanos, em defesa de sua sanidade física e mental, do desenvolvimento da autonomia e da autodeterminação, enfim, da emancipação humana de todo e qualquer tipo de dominação e coação.

De um modo mais específico o trabalho de Rothschild-Whitt, que derivou de sua pesquisa participante para elaboração de sua dissertação de Ph. D.⁹⁷, se volta para a discussão das organizações por ela denominadas de "coletivistas" e suas principais características. Através da comparação com as organizações formais, burocráticas, ela faz algumas distinções que claramente mostram as possibilidades e limitações da democra-

97. O título de sua dissertação é bastante sugestivo: *Organizations Without Hierarchy: A Comparative Study of Collectivist-Democratic Alternatives to Bureaucracy*.

cia organizacional direta e sugerem caminhos em direção a democracia industrial.

Baseada em Weber, a autora começa por ressaltar as diferenças entre as organizações formais, burocráticas, que se orientam por uma racionalidade instrumental ou formal, e as organizações coletivistas que se orientam por ações racionais valorativas. A distinção principal, segundo ela, está na fonte de poder: por um lado, o indivíduo como centro do poder, como nas burocracias; por outro, o poder centrado na coletividade, como nas organizações coletivistas.

A partir dessa distinção Rothschild-Whitt estabelece alguns parâmetros de comparação entre as organizações formais burocráticas e as organizações coletivistas:

(1) a existência, nas organizações formais, burocráticas, de regras fixas e universais pré-estabelecidas, em cotejo com as organizações coletivistas que possuem um mínimo de regras estipuladas, e um mínimo de cálculo nas decisões que sempre levam em consideração aspectos éticos substantivos:

(2) o exercício do controle social via supervisão direta ou via regras pré-estabelecidas, em cotejo com o controle substantivo ético, ou seja, o apelo à auto-responsabilidade e aos valores morais:

(3) a existência de impessoalidade, de divisão e de instrumentalização das relações, em comparação com relações que valorizam a autonomia individual e a responsabilidade social.

(4) a existência de diferenciação e estratificação nas organizações formais, pela ênfase que é dada ao saber técnico, ao prestígio, ao privilégio, à hierarquia, ao poder e ao lucro; pela diferenciação que se faz via salários, prêmios e incentivos remuneratórios, e pelas promoções e planos de carreira, etc.; comparados com práticas organizacionais que desprezam e desqualificam, como não significativos e não importantes, tais valores, que estão essencialmente vinculados a uma racionalidade econômica. Os valores das organizações coletivistas têm a ver com igualdade, justiça, responsabilidade social, solidariedade e autenticidade.

Comentários sobre organizações coletivistas ou alternativas.

O panorama geral dado por Huber, do que vem acontecendo na Europa e particularmente na Alemanha Ocidental desde a década de 60 e que, como diz ele, tem também a ver com a eclosão do movimento estudantil de 1967/8, é um movimento em diversas direções mas que mostra clara e insofismavelmente os anseios emancipatórios do ser humano. Ele mostra as diversas manifestações de desagrado do ser humano com o *status quo* social, que lhe tolhe a liberdade em nome de um "progresso" e que, também, de outras maneiras, vem sendo contestado por cientistas socia-

is, desde o século passado, como em outro lugar desta tese já se fez menção.

O que há de mais notável é o ressurgimento ou resgate de valores que se refletem nas ações sociais como as que acima foram mencionadas. Não obstante a "colonização do mundo-da-vida pelo mundo sistêmico", como diz Habermas, a interação social que permite a liberdade de expressão e comunicação, o ressurgimento do diálogo, do questionamento, e do debate que, perceptivelmente, cresce no seio da sociedade; parece o início de uma ressocialização que se volta contra a cultura sócio-econômica, contra uma racionalidade instrumental que se desenvolveu no ocidente; ressocialização que, embora dispersa e um tanto anárquica, tem ressonância, começa a despertar interesse nas diversas camadas da população. Movimento que se destaca por sua espontaneidade, por se basear na reciprocidade, no sentimento de pertencer, de estar junto, de partilhar dos mesmos valores fundamentais, aqueles que Habermas mostrou estar contido na ação comunicativa, nas relações interpessoais que se dão no mundo-da-vida: verdade, justiça, autenticidade.

Por outro lado, estes agrupamentos ajudam a desenvolver a autonomia e a autodeterminação dos indivíduos (Guerreiro Ramos, 1981; Martins, 1986; 1990; Motta, 1993), através da interação de seus membros, vez que, ao aderirem espontaneamente e ao se sentirem parte integrantes deles, por se sentirem em um mundo de iguais, por comungarem das mesmas maneiras de pensar e agir, sentem-se recompensados e realizados, não só por

participarem e contribuirem para algo que acreditam ser bom e justo, mas por estarem fazendo algo que gostam e sentem prazer em fazer. Nestas situações há escolha, voluntariedade e compromisso com a escolha.

Isto não quer dizer que estes grupos não tenham problemas e conflitos; é evidente que os há e nem sempre suas decisões são pacíficas e consensuais. Por um lado o convencimento não é tão fácil; as "convicções" e crenças dos indivíduos nem sempre são fáceis de serem mudadas, principalmente àquelas de natureza política ou religiosa. Por outro lado, a relação perde-ganha que os atores e interlocutores se colocam, quase sempre leva à defesa intransigente de pontos de vista nem sempre defensáveis. É possível se dizer que os membros de tais grupos ainda estão grandemente impregnados de uma racionalidade instrumental que oblitera e suplanta a racionalidade comunicativa; tais indivíduos ainda são incapazes de superar suas diferenças na base da busca do entendimento do que o outro quer verdadeiramente significar com suas expressões lingüísticas. Em outras palavras, os protagonistas da interação ainda não adquiriram a competência comunicativa para mutuamente se entenderem sobre os conteúdos de suas comunicações.

Uma primeira conclusão é de que as organizações alternativas, ou coletivistas, ou substantivas, como as queiram chamar seus divulgadores, são organizações em processo de desenvolvimento, que conquistam um espaço, que têm possibilidades de levar seus membros, na medida em desenvolvam uma ver-

dadeira competência comunicativa, rumo a verdadeira emancipação, sinônimo de individuação, autonomização, ou, sinônimo, como diz Campos (19), de seres individualizados, autônomos, autênticos, e autodeterminados.

Uma segunda conclusão é de que há também dificuldades operacionais tanto interna como externamente:

Uma primeira dificuldade interna está relacionada com o processo de tomada de decisão: as decisões por consenso consomem muito tempo. A busca do consenso faz com que a decisão torne-se cada vez mais difícil e demorada. À medida em cresce o número de pessoas a tomar parte. Isto implica em perda de eficiência e custos. Esta dificuldade todavia é recompensada pelo contato direto, pelo aumento da moral, pela satisfação de participar e contribuir, e pelo surgimento de idéias e soluções inovadoras. É também evidente que, a partir de determinado tamanho, as decisões por consenso tornam-se muito difíceis e até inviáveis, mas apesar disso, os grupos estão aprendendo a novas maneiras de tomar decisões sem mudar as principais orientações que os norteia.

Uma segunda dificuldade está relacionada com o grau de homogeneidade que é requerida para manter o organização unida em torno de seus objetivos: quanto mais homogêneo o grupo, melhor; ou inversamente, quanto mais heterogêneo, mais complicado, mais difícil, mais sujeito a dispersão e desagregação das relações. O que une seus membros é o comprometimento mo-

ral, os valores compartilhados e a concordância com os objetivos e processos da coletividade. Se, por um lado, este compartilhamento facilita a gestão coletiva dos problemas e soluções, por outro constitui uma limitação bastante séria ao crescimento e expansão do grupo e da organização. Como ir além das fronteiras do grupo? Como absorver novas pessoas? Como adquirir competência para lidar com o desconhecido, com o inusitado?

Uma terceira dificuldade é de natureza cultural. Por seus membros pertencerem simultaneamente a outros sub-grupos, o conflito de valores é permanente. Não há possibilidade de total isolamento desses arranjos organizacionais; por um lado, o estado e as instituições da sociedade estabelecida lhe impondo regras e diversos tipos de controle; por outro, um sistema democrático aberto à experiência e que, embora traga satisfação e prazer a seus membros, é um processo de aprendizagem que causa tensões, divergências e conflitos pessoais. Numa sociedade onde as relações interpessoais predominantes são heterônomas, ou seja, onde o dominador e o dominado se aceitam mutuamente como normal, natural; onde predomina entre os interlocutores uma linguagem sistematicamente distorcida, há dificuldades para se praticar a internomia requerida na interação de seres humanos que se percebem e agem como iguais.

Externamente há diversos problemas e dificuldades provenientes de barreiras legais, de restrições de crédito, limitações de capital, de oposições políticas do sistema estabele-

cido, e de práticas burocráticas que lhe são impostas por este sistema.

4.3. Um Balanço Final.

As organizações acima citadas foram divididas em dois grandes grupos, onde se examinou as experiências de aprendizagem e mudança por um lado, e o grau de autonomia e auto-determinação de seus membros, por outro. No primeiro grupo as organizações formais, burocráticas, hierarquicamente constituídas em papéis, primordialmente orientadas para a consecução de resultados, a partir da busca de eficiência e eficácia. Segundo a classificação de Habermas, estas são empresas orientadas para o sucesso.

No segundo grupo, as organizações que vêm sendo denominadas de alternativas, coletivistas ou substantivas, geralmente pequenas empresas, espontaneamente formadas e geridas coletivamente, cuja principal característica é a convivência social de grupos de pessoas que se propõem produzir bens ou serviços (ou solucionar problemas) que a coletividade necessita. Estas empresas ou arranjos organizacionais, dentro da classificação habermasiana, seriam aquelas cujos membros têm uma racionalidade comunicativa e, portanto, seriam orientadas para o entendimento.

As Empresas como sistemas de aprendizagem.

Vistas como sistemas de aprendizagem, as empresas do primeiro grupo evidenciaram a grande dificuldade de mudança da estrutura de seus mundos-da-vida: seja sua cultura, de natureza técnica e administrativa; seja seu conjunto de valores, normas, regras e procedimentos que regulam e ordenam suas operações e sua vida social; sejam suas máquinas, equipamentos, produtos, processos, pessoal e tecnologia que lhe dão forma e identidade. Notou-se, por exemplo, que a introdução de novos processos de trabalho e novas tecnologias que visavam melhorar a qualidade não se fizeram acompanhar de mudanças significativas e duradouras principalmente as maneiras como seus membros se relacionam internamente e seus valores sociais básicos. Seguindo a classificação de Gagliardi,⁹⁸ as mudanças não foram além de "mudanças aparentes" ou de um "incrementalismo cultural" onde algumas inovações tecnológicas e administrativas foram introduzidas, mas os principais valores culturais e a prática de seus membros não mudam em sua essência.

Infelizmente, tais organizações formais, burocráticas, sistemicamente concebidas e desenvolvidas para produzir bens e/ou serviços, são uma demonstração cabal de que influenciam, decisiva e fortemente, na formação e deformação do ser humano que, como diz Guerreiro Ramos (1981, p. 145), fica despersonalizado. Nestas organizações, onde as prescrições operacionais tolhem e inibem a autorealização e autoexpressão, onde

98. Ver p. 105 acima.

fazer escolhas significa simplesmente cálculo utilitário de conseqüências (Guerreiro Ramos, 1981), os indivíduos são colocados diante do dilema de aceitar as prescrições que lhes são impostas ou sair. Sua condição de detentor de emprego, como diz Guerreiro Ramos (1981); e sua necessidade de sobrevivência, como diz Campos (1978), falam mais alto. Na verdade lhe embotam o pensamento e a ação, lhe alienam de si mesmo, do outro e do contexto.

Ficou claro que estas organizações burocráticas, e, dentre elas, as "pseudo" democráticas, que se valem de determinados mecanismos de participação para tirar proveito dos trabalhadores, têm e terão muita dificuldade para mudar, mesmo aquelas que já concedem um certo grau de autonomia a seus empregados ou grupos de empregados.

Por outro lado, os arranjos organizacionais alternativos ou coletivistas citados, e outras evidências empíricas (Russel et alii, 1979; Perry, 1978; Bernstein, 1976; Pateman, 1970) citados por Rothschild-Whitt; Maxwell, 1976; Spink, 1979; Santos, 1991; dentre outros, revelam que a experiência de participação democrática, mesmo em empresas com uma certa estrutura hierárquica, pode alterar os valores das pessoas, a qualidade de seus trabalhos, e em última instância suas identidades.⁹⁹ Há uma certa aprendizagem que, embora com limitações,

99. As experiências citadas por Rothschild-Whitt referem-se ao que ele chama de "organizações coletivistas". Maxwell e Spink relatam experiências de organizações burocráticas que eles chamam de "democracia no local de trabalho" ou dos "grupos semi-autônomos" em que, com algumas restrições pode-se incluir os "círculos de controle de qualidade".

são fortes indicadores de que a própria prática democrática participativa contribui para a autorealização dos indivíduos e seu desenvolvimento rumo à emancipação.

Sem dúvida os indivíduos, dentro dos arranjos organizacionais dos tipos acima, estão aprendendo com a própria experiência. Não se pode vaticinar o que resultará dessas experiências, mas o que se pode registrar de positivo em tudo isto é que tais organizações, como os rios, emergem de uma nascente que brota espontaneamente e que ao descobrir seu curso vai paulatinamente ganhando afluentes e engrossando até tornar-se caudaloso e forte. As organizações alternativas, ou coletivistas, ou substantivas, são um exemplo de que a adesão espontânea e voluntária, assim como a reciprocidade e eticidade das relações, são vitais neste processo. Os indivíduos que estão vivenciando tais experiências ainda têm um longo caminho a percorrer e muita aprendizagem pela frente. Na medida em que se dêem conta de que precisam refletir sobre suas próprias aprendizagens, na medida em que se descubram cada vez mais competentes para lidar com verdade, justiça e sinceridade, terão eles conseguido superar as barreiras e ampliar o escopo de suas ações de seres humanos individualizados e autodeterminados na coletividade. Esta é uma aprendizagem ao mesmo tempo individual e social que, como já disse em outra parte desta tese, precisa ser apreendida e aprendida e incorporada à práxis do dia a dia como processo cooperativo de interpretação, enfim, como ação comunicativa.

As organizações só podem verdadeiramente mudar quando seus membros mutuamente se perceberem e agirem como seres humanos individualizados, livres, competentes, abertos ao mundo, confiantes, sinceros, e seguros de si. Esta condição humana pode acontecer através do diálogo, livre de qualquer tipo de coação e repressão, em um ambiente de iguais ainda que diferentes, onde os protagonistas da interação se percebam mutuamente como individualidades e não como cargos, funções, posições hierárquicas.

A constatação de que há seres humanos que adquiriram e desenvolveram uma certa competência interpessoal (ou, como Habermas quer significar, uma competência comunicativa) livre e voluntariamente, independente de induções e apesar das pressões externas em contrário, deixa a certeza de que a ação comunicativa pode ser resgatada e amplificada; e que esta competência pode ser aprendida e difundida.

O capítulo a seguir discute a questão do que já se vem fazendo no campo e que se vem chamando de "comunidades de aprendizagem". Os métodos são os mais variados para fins os mais diversos. Sem a intenção de esgotar o assunto, o próximo capítulo deter-se-á na análise de alguns.

Capítulo V - ENFOQUES METODOLÓGICOS QUE LEVAM A APRENDIZAGEM E MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

O capítulo precedente incumbiu-se de analisar e discutir a questão da mudança nas organizações de uma perspectiva antropológica, ou seja, como mudar as organizações de modo a que seus membros deixem de ser simplesmente "coisas" para se tornarem seres humanos emancipados e livres.

Ao analisar diversas organizações buscando detectar a racionalidade básica que as orienta, foram mostrados dois grupos: o das organizações formais, burocráticas, cujos membros são primordialmente orientados por uma racionalidade instrumental; e o grupo das chamadas organizações alternativas ou coletivistas ou substantivas, cujos membros são primordialmente (mas não exclusivamente) orientados por uma racionalidade substantiva.

5.1. Rumo a Organização Humanizada.

A constatação da existência de organizações alternativas orientados para o entendimento e não para o sucesso, confirma a tese de que é possível existirem arranjos organizacionais que se desenvolvem com outras características diferentes das organizações formais, burocráticas. E o que é mais importante, que seus membros, não obstante todas as dificuldades e barreiras, se permitem dialogar, questionar, debater aberta e livremente. Parece o início de uma ressocialização que se

volta contra o culto do dinheiro e do poder, que combate a racionalidade instrumental que se desenvolveu no ocidente; ressocialização que, embora dispersa e um tanto anárquica, tem ressonância, começa a despertar interesse nas diversas camadas da população. São organizações que se destacam pela espontaneidade de seus membros, por se basear na reciprocidade, no sentimento de pertencer, de estar junto, de partilhar dos mesmos valores fundamentais.

Porém, também é possível constatar nesses grupos que muitos de seus membros só percebem o inimigo externo contra o qual lutam e se defendem, e nem sempre são capazes de verem neles próprios e em suas relações interpessoais, que acontecem por meio de uma comunicação distorcida, o principal empecilho para que se estabeleça ou se reestabeleça uma práxis dialética crítica, capaz de provocar aprendizagem e mudança. É que nem todos os participantes da organização estão orientados por valores como os acima mencionados e, provavelmente seus membros parecem ter muitas dificuldades de atingir um estágio mais avançado de autonomia e autodeterminação individual e grupal, por estarem ainda grandemente impregnados de valores instrumentais. Ademais, de um modo geral, esses membros parecem carregar de uma certa sensibilidade para lidar com situações embaraçosas e de competência comunicativa interpessoal para um diálogo franco e aberto, que se traduza em resgate de verdade, justiça e autenticidade configuradores da ação comunicativa.

A coisa agrava-se ainda mais quando a questão é examinada da perspectiva das organizações formais, burocráticas, cuja racionalidade é essencialmente instrumental. É preciso reconhecer que não há nenhuma experiência substancial que indique alguma possibilidade de mudança nestas organizações, no sentido de emancipação do humano, como ficou claro em outra parte desta tese. Na medida em que mudanças radicais deste porte requerem mudanças radicais nas maneiras de pensar e agir dos indivíduos enquanto membros da organização, quer estejam eles no topo, no meio ou na base da pirâmide organizacional; na medida em que tais mudanças por si mesmas significam, dentre outras coisas, enfrentar e transpor muitas barreiras e problemas os mais diversos; suprimir a hierarquia, acabar com privilégios, abdicar do poder, e possivelmente reduzir lucros; na medida em que tal decisão implica em um processo de ressocialização que seja compatível com novos valores a serem difundidos e compartilhados; isto implica uma transformação radical que, no mínimo requer tempo, consistência e persistência nas mudanças, para que não haja retrocesso.

A Práxis dialética crítica: O papel do agente de mudança.

De tudo que já se disse até agora fica claro que o ser humano tem um papel extremamente importante neste contexto, não só nas ações para manter como para mudar o *status quo* social e organizacional. Ao entender que a ação grupal, organizacional ou social se dá através da ação dos indivíduos que,

em interação, criam e recriam, produzem e reproduzem, tanto o mundo material quanto o mundo simbólico; isto significa dizer que o Sujeito da Ação é o indivíduo para o qual os esforços de mudança devem voltar-se primordialmente: o indivíduo em interação com o outro, mas o indivíduo enquanto individualidade; o sujeito da ação que acima foi definido como ser autônomo-autêntico-e-autodeterminado. Esta é, sem dúvida, a condição *sine qua non* para uma organização verdadeiramente humanizada. Nos termos da teoria de ação comunicativa de Habermas, este é o ser capaz de discernir e contestar os fatos e acontecimentos que percebe como não verdadeiros; a contestar a injustiça ou inadequação de valores, normas e regras sociais estabelecidas; e a revelar sua dúvida quanto à sinceridade ou autenticidade de seu interlocutor.

Deste modo, a ação comunicativa decorrente da interação de dois ou mais indivíduos, poderá ou não ser difundida e ampliada na medida da competência desses agentes para, como prática do cotidiano, dentro e fora de seu ambiente de trabalho, induzirem os demais interlocutores e observadores a aderirem e, portanto, apreenderem, aprenderem e incorporarem a seus mundos-da-vida o que nesta tese está-se denominando de prática dialética crítica.

Assim, a questão da mudança, que se viabiliza pela prática dialética crítica, esbarra na questão de como operacionalizar a aprendizagem que gera mais aprendizagem, que gera mais mudança ... e assim por diante. Esta questão empírica que merece

alguns desdobramentos tem a ver com as questões de como tornar aprendizagem e mudança exequíveis.

Nos tópicos a seguir serão discutidas os diversos aspectos metodológicos das variadas nuances de uma práxis social que, de uma maneira ou de outra, já são utilizadas em situações interativas, por alguns atores sociais, quer nas relações primárias de um indivíduo com outro indivíduo, quer na situação de um pequeno grupo social em interação em que um ou mais dos participantes desempenha o papel de facilitador, quer como um analista que se propõe ajudar no diagnóstico e mudança (se for o caso) de determinado grupo social que possui determinadas características peculiares, como nas organizações produtivas ou não produtivas.

A teoria de ação de Habermas, ou teoria da competência comunicativa, em suas vertentes macro e micro sociais, por ser a mais abrangente, por considerar isenta de qualquer conotação ideológica, e por seu caráter antropológico e social que lhe assegura uma maior base humanista, é a primeira a ser analisada.

5.1.1. A Teoria de ação de Habermas como práxis emancipadora.

O processo de analisar o conteúdo da linguagem¹⁰⁰, falada ou escrita, enquanto processo hermenêutico de interpretar o significado intrínseco do que o narrador ou o falante quer

100. É a própria ação comunicativa com seu verdadeiro conteúdo. Ver nota de rodapé nº 28.

significar com sua expressão, é um dos principais objetivos da teoria de ação comunicativa de Habermas que, de maneira abrangente e com bastante propriedade se define, a partir de duas linhas de análise: uma filogenética e de outra ontogenética.

A teoria de ação comunicativa, que é colocada como elemento base de sua teoria da sociedade, serve para explicar, por um lado, a filogênese do desenvolvimento humano que tem na linguagem o seu elemento motor; por outro, os caminhos e des-caminhos de sua emancipação, em consequência das distorções causadas pela interação humana mediada pela linguagem.

Seu método hermenêutico de análise remete a que se perceba e se entenda a mediação lingüística tanto a nível dos processos macro sociais, quanto dos micro sociais. Ao focar a atenção para o grupo social mais amplo - a sociedade - é possível entender que a cultura, tanto quanto as normas e valores e a identidade desse grupo, são criados e reproduzidos pela ação social de seus membros, tendo a linguagem como mediação. Ao destacar para análise uma parcela desse todo, é possível entender a interação que acontece no dia a dia de dois ou mais membros que se comunicam e, novamente, é a linguagem que serve como base. Assim, o todo e as partes podem ser entendidas, espacial e temporalmente, a partir de uma rede de relações que acontecem nos níveis macro e micro sociais, tendo a linguagem como meio.

Sendo a ação comunicativa, a base natural da interação humana (Habermas, 1984), ela é, *ipso facto*, a base relacional a partir da qual a comunicação, que historicamente vem sendo distorcida, pode ser restaurada e o ser humano restabelecido de sua plenitude humana.

Os fundamentos desta teoria de ação comunicativa, que tem na interação humana seu elemento chave e na linguagem o seu principal meio, podem ser entendidos, primeiro, a partir de sua versão micro social, interacional; em seguida, da versão macro social.

Versão Micro Social:

A linguagem tem mecanismos de coordenação da ação por meio dos quais acontecem as relações interpessoais (Habermas, 1984). A necessidade dos seres humanos se comunicarem, diz Habermas, gera a necessidade dos interlocutores entenderem um ao outro e esta 'necessidade de entendimento' do que é comunicado, via linguagem, torna-se um mecanismo pragmático de coordenação de suas ações.

A linguagem é, assim, utilizada basicamente como meio de comunicação, como o modo antropológico original de que se vale a espécie humana para se comunicar: entender o que o outro diz e fazer-se entendido pelo outro.

Neste comunicar-se com o outro, está contida a intenção do falante de que o outro aceite o conteúdo de sua expressão

lingüística como verdadeira, e esta aceitação, tácita ou explícita, sela um acordo intersubjetivo entre os dois. Porém, a aceitação, pelo interlocutor que ouve, não está condicionada somente à veracidade do que está sendo dito, mas também que o que foi dito não contrarie o normativamente correto e que seja uma expressão sincera do interlocutor que fala.

Como se pode notar, a linguagem tem um sentido pragmático: ela consubstancia um ato de comunicação que tem um conteúdo que pode significar coisas diferentes para diferentes pessoas, em ocasiões e lugares diferentes. Isto quer dizer que, em qualquer circunstância, o ato comunicativo carece de interpretação. Interpretação de significados que são socialmente compartilhados e que, a cada nova interação é confirmado ou disconfirmado pelos interlocutores, tácita ou explicitamente.

O modo básico de comunicação, portanto, é interacional, recíproco e ético, ou seja, é um ato comunicativo envolvendo dois ou mais interlocutores em que reciprocamente esperam uns dos outros que o conteúdo do que está sendo comunicado seja verdadeiro, esteja baseado em normas socialmente aceitas e reflita a autenticidade dos interlocutores.

Versão macro-social.

A versão macro social se propõe desvendar a lógica que está por trás dos processos históricos de reprodução cultural.

de integração social e de socialização responsáveis por manter ou modificar o status quo social e/ou organizacional.

Enquanto processo hermenêutico sua missão é de localizar e datar, no tempo e no espaço, os elementos que identificam um determinado grupo social em função de seus padrões culturais (aí também incluídos os ritos, mitos, crenças), de seus valores e normas e das identidades dos indivíduos enquanto membros do grupo e de suas competências para a convivência social.

O Quadro 5.1. abaixo, ajuda a ilustrar os três processos acima citados e seus efeitos estruturantes da cultura, da sociedade e da personalidade.

Quadro 5.1.

PROCESSOS ATUANTES SOBRE O MUNDO-DA-VIDA SOCIOCULTURAL

Componentes Estruturais dos de Reprodução	CULTURA	SOCIEDADE	PERSONALIDADE
REPRODUÇÃO CULTURAL	Reprodução do conhecimento válido	legitimações das instituições	Processo de Socialização Objetivos Educativos
INTEGRAÇÃO SOCIAL	Obrigações ou Deveres Morais	Ordenamento das relações interpessoais	Identidade Social
SOCIALIZAÇÃO	Interpretação de significados	Conformação com as normas	Identidade Individual

Processos sociais reprodutivos, responsáveis pela manutenção do status quo social (Habermas, 1984).

Segundo Habermas (1984), o processo de reprodução cultural, numa dimensão semântica, assegura a continuidade da tradição e a coerência do saber necessário ao entendimento. Os valores que se tornam amplamente compartilhados, se instituem como normas que são legitimados socialmente e o conhecimento considerado válido é transmitido de uma para outra geração através dos processos educativos.

O processo de integração, assegura, no espaço social, a coordenação das ações por meio das relações interpessoais legitimamente reguladas e contribui para a estabilização da identidade dos grupos sociais e para a solidariedade dos membros entre si. A tradição cultural faz com que os membros aceitem as normas como obrigações e deveres morais.

O processo de socialização, por sua vez, assegura, no tempo histórico, a competência generalizada para a ação social, e para que a história de vida dos indivíduos fique em harmonia com as formas coletivas de vida. Neste processo os indivíduos aprendem a interpretar o que é culturalmente transmitido e são motivados a agir conforme as normas.

Em resumo, o processo hermenêutico macro social deslinda 3 importantes áreas do mundo-da-vida sociocultural cujos processos e estruturas se cruzam para fornecer uma visão integrada do processo social como um todo. Desta maneira fica evidente que a reprodução simbólica do mundo-da-vida sociocultural é regido por: (1) um processo cognitivo, responsável por

seu desenvolvimento racional; (2) um processo integrativo-normativo, responsável por manter a identidade e solidariedade dos grupos sociais; e (3) um processo de socialização, responsável por desenvolver a identidade dos indivíduos e de prepará-los para a vida social.

Os *insights* fornecidos pela teoria de ação comunicativa no seu aspecto macro social é de grande valia não só para analisar uma teoria da sociedade mas é também de grande importância para analisar as organizações. A cultura, a sociedade e a personalidade, enquanto estruturas do mundo-da-vida sociocultural, guardam uma determinada coerência, dessas entre si e com os processos de reprodução, cuidando para que a dinâmica social não seja perturbada. Isto quer dizer que estes processos fazem com que o sistema social se mantenha íntegro, ou dito de outra maneira, somente uma mudança profunda em um destes processos fará com que os demais sejam afetados, modificando-os. Uma mudança cultural só será efetiva se os valores e normas que orientam e mantêm os membros do grupo social integrados, e se o processo de socialização torna-se compatível com as mudanças operadas na cultura.

Ao transpor esta questão para as organizações é fácil entender que há uma compatibilidade sistêmica entre o processo de reprodução cultural com o processo de integração dos indivíduos e com o processo de socialização. A mudança na cultura da organização para ser efetiva deve vir acompanhada de mudança nos valores e normas e de uma nova maneira de integrar

seus membros que, por sua vez requer que estes membros sejam ressocializados em função do novo ordenamento e da nova cultura. As organizações formais burocráticas, analisadas no capítulo anterior, demonstraram que as mudanças culturais pretendidas não se fizeram acompanhar de mudanças nas maneiras como seus membros se relacionavam e o sistema utilizado para ressocializar os membros não era compatível com as mudanças pretendidas. O quadro 5.2, a seguir ilustra o que acima se disse.

Quadro 5.2.

PROCESSO DE REPRODUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Componentes estruturais. Processos de reprodução	CULTURA	SISTEMA	PESSOAS
REPRODUÇÃO CULTURAL	Ritos, mitos, símbolos, saber técnico e administrativo	Conjunto de valores, normas e regras operacionais	Métodos de: recrutar, selecionar, controlar, retribuir, interessar, etc
INTEGRAÇÃO SOCIAL	Hierarquia de posições direitos e obrigações	Ordenamento legal interação de cargos e funções	Retribuição monetária
SOCIALIZAÇÃO	Aceitação e convalidação sem questionamento	Aceitação e convalidação sem questionamento	Desenvolver capacidade técnica e/ou administrativa

Processo de manutenção do status quo organizacional (adaptado de Habermas).

O saber técnico e administrativo, assim como os ritos, mitos e símbolos transmitidos e renovados pela cultura, são compatíveis com o conjunto de valores, normas e regras operacionais que, por seu turno se compatibilizam com os métodos de recrutar, seleccionar, controlar, retribuir, interessar os membros da organização.

O mesmo pode ser dito do sistema de integração social que mantém juntos os indivíduos por meio de um processo burocrático hierárquico cujo ordenamento legal, unilateralmente instituído, limita a ação espontânea dos membros.

O sistema de socialização, por seu turno, ao dar ênfase à preparação técnico-administrativa apenas adentra e adequa os membros da organização para a aceitação e convalidação do instituído.

A visão sistêmica da organização, como acima expressa, deixa antever que a organização se reproduz pela ação de seus membros enquanto ação orientada por padrões culturais, tanto quanto por normas e valores e praxes consolidadas que coletivamente compartilham. Tais padrões, normas e praxes tendem a se manter dentro de determinados limites, ou seja, pequenas variações ou mudanças na cultura, nas normas ou nas práticas não são significativas. Mudanças substanciais significativas só podem ocorrer quando mudanças de um dos elementos estruturais provoca mudança nos demais.

Como se pode notar, a teoria da ação comunicativa de Habermas, no que concerne as organizações, traz, por um lado, um valioso instrumento de análise ao mostrar que as estruturas do mundo-da-vida sociocultural guardam coerência e compatibilidade com os macro processos no que tange a sua produção e reprodução no espaço social e no tempo histórico. Analisar as organizações a partir destes conceitos ajuda a ver as organizações não só como sistemas mas também como mundo-da-vida sociocultural. Ajuda também a entender que a racionalidade básica que perpassa todo o sistema organizacional, é uma racionalidade instrumental, formal, positivista, de natureza essencialmente econômica e que esta racionalidade, ao desconhecer ou deixar de lado a racionalidade comunicativa-substantiva contida no mundo-da-vida dos indivíduos que as compõe, atrofia, tolhe, inviabiliza o desenvolvimento desta última.

Esta descoberta, remete a que, por um lado se perceba os malefícios desta conexão do mundo-da-vida com o mundo sistêmico; por outro, que a reversão deste quadro, que hoje não se limita somente ao âmbito das organizações de natureza econômica, mas também se estende à organização familiar, à organização educativa, à organização do lazer, e a muitos outros setores da vida individual e social, só pode acontecer pelo resgate da racionalidade comunicativa-substantiva, através da práxis.

Na medida em que as ações individual e social encontram barreiras que se antepõem a que tal reversão se faça natural-

mente, haja visto o avanço da racionalidade sistêmica no mundo-da-vida dos indivíduos, esta tese defende que a racionalidade comunicativa pode ser restaurada, pelo desenvolvimento da competência comunicativa do ator social, através da criação de comunidades de aprendizagem, não só nas organizações mas onde quer que grupos de indivíduos estejam dispostos a aprender com a vivência de situações propícias.

O objetivo primordial de tais comunidades de aprendizagem é antes e acima de tudo tematizar questões que digam respeito aos envolvidos, tendo como pano de fundo o resgate da humanidade de cada um, dentro ou fora das organizações, de modo a que, o mundo-da-vida e o mundo sistêmico possam ser colocado em confronto quanto aos seus efeitos sobre a vida de cada um e da comunidade a que estes indivíduos pertencem. Este é um exercício de aprendizagem individual e coletiva que certamente conduz a uma reflexão sobre o si mesmo, sobre o outro e sobre o contexto que se espera resulte em autonomia e autodeterminação dos indivíduos.

5.1.2. A Teoria da ação comunicativa na prática.

Em que pese todo o esforço de Habermas para definir, como efetivamente definiu, um modelo teórico essencialmente pragmático, ou seja, uma teoria de ação na ontologia do cotidiano da interação humana, este modelo não vai além do que fazer e do por quê fazer, não cogitando do como fazer senão da passagem

quando sugere a necessidade de se criar "condições ideais de discurso".

A metodologia de intervenção de Argyris & Schön.

A tarefa de modificar a realidade a partir da interação de dois ou mais indivíduos, que desde a década de setenta vem sendo feita por Chris Argyris (1970; 1976; 1979; 1980; 1982; 1985), Argyris & Schön (1974; 1978), Argyris, Putnam e Smith (1985), batizada inicialmente de "teoria e método de intervenção" (1970), em seguida revista e rebatizada com o nome de "teoria na prática" (1974), e finalmente rebatizada e consolidada com o nome "ciência da ação" (1985).

Argyris e seus colaboradores colocam o principal foco na geração de conhecimento que em suas palavras seja "útil, válido, descritivo do mundo, e informativo de como poderíamos mudá-lo" (Argyris et alii, 1985, p. x). Neste sentido a "ciência da ação" é descritiva, porque tenta mostrar o mundo como ele é, e é também normativa porque prescreve uma metodologia que indica como o mundo deveria ser.

Assim, preocupados em não só descrever a realidade mas também modificá-la, Argyris e seus colaboradores colocam ênfase no desenvolvimento da competência dos agentes, competência para conhecer e penetrar nos meandros da linguagem de uma determinada comunidade a fim de ajudar seus membros a investigar os significados ocultos, camuflados ou sonegados que, de

uma maneira ou de outra dificultam, impedem e mantêm o status quo.

Ao entender que as ações são informadas pelos significados contidos no mundo-da-vida dos indivíduos, e ao levar em conta um contexto comum onde os significados são compartilhados e, portanto, sancionados pela comunidade de linguagem e ação, não é difícil compreender que a confirmação ou desconfirmação do significado pretendido é uma questão de interpretação que redunda ou não em um acordo intersubjetivo. Isto quer dizer que em situação de ação os interlocutores podem concordar ou discordar, ainda que a discordância nem sempre seja explicitada. Expressar, publicamente, a discordância significa que as partes em interação partem para uma sequência dialógica em que a parte discordante dá suas razões e argumentos e a outra parte aceita ou replica com novas razões e argumentos até chegarem a um acordo compartilhado. Nesta situação de igualdade de chances de argumentação e contra-argumentação, como já foi dito acima, o processo cooperativo de interpretação é um poderoso instrumento de ação individual e social que possibilita aprendizagem e mudança. Os erros, falhas, discrepâncias e problemas, quando surgem, são bem-vindos e considerados como uma oportunidade de aprender. Esta é uma situação que pouco acontece. O que se percebe é que historicamente tal competência comunicativa tem sido essencial, negligenciada e desencaminhada devido o desenvolvimento da racionalidade ins-

trumental que se estruturou na cultura, na sociedade e na personalidade.

Como notou Argyris e seus colaboradores, na maioria dos ambientes sociais, principalmente naqueles sistemicamente organizados, ou onde a influência sistêmica se estendeu, os problemas que surgem estão relacionados com situações de ações repressoras ou constrangedoras que restringem e inibem os a ação comunicativa dos agentes sociais. A depender da gravidade dos erros, no que diz respeito a suas conseqüências, as informações que circulam podem variar de "acessíveis a inacessíveis, de não-ambíguas a ambíguas, de claras a vagas, de consistentes a inconsistentes, de congruentes a incongruentes" (Argyris & Schön, 1978, p. 112).

Isto quer dizer que, nos ambientes sistemicamente orientados, principalmente nas organizações formais burocráticas, a interpretação e crítica tem pouca ou nenhuma chance de acontecer e isto significa não-aprendizagem e não-mudança. Na medida em que o contexto e os assuntos são ameaçadores, as oportunidades de aprendizagem dos agentes e mudança do status quo tornam-se escassas, a menos que sejam provocadas.

A aprendizagem individual e social é a questão básica da teoria de ação de Argyris & Schön (1974, 1978). Para estas autoras, a aprendizagem individual e social (ou organizacional), pode ser desenvolvida, e tornar-se um instrumento de sua eman-

cipação, se os indivíduos em interação sentem-se motivados e se as condições e os contextos apropriados são criados.

Em essência, estes autores desenvolveram uma metodologia de intervenção que consiste basicamente em mapear o contexto sociocultural dos agentes, com eles e a partir deles, fazendo vir à tona o que eles chamam de "valores governantes da ação" ou "variáveis governantes" que orientam suas "estratégias de ação", mostrando as "conseqüências" de suas ações para o "eles próprios", para o "outros" e para o "ambiente".

O que Argyris & Schön notaram é que há determinados padrões culturais e normativos que, embutidos no mundo-da-vida dos indivíduos, fazem com que automaticamente ajam sem que se apercebam dos padrões normativos que orientaram suas ações. Tais padrões normativos que orientam as ações dos indivíduos, que aqueles autores chamam de "teoria-em-uso", conduzem ao uso de 'estratégias' de ação que são consistentes e congruentes com os valores governantes da ação. Isto quer dizer que, ainda que as estratégias variem, elas variam dentro de determinados limites nos quais mantêm coerência com os valores governantes. Ver Figura 5.1. abaixo.

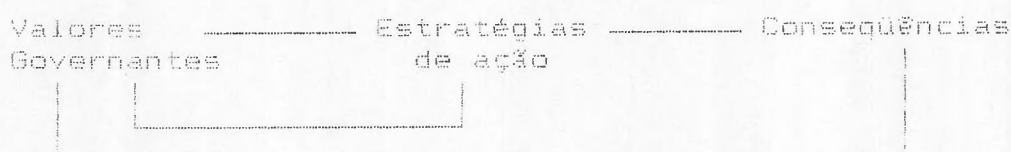


Fig. 5.1. Modelo de teoria-em-uso (Argyris et alii, 1985).

Assim, o modelo acima quer dizer que o ator social aprende regras de ação (valores governantes) e maneiras de agir (estratégias de ação) com a intenção de alcançar determinadas consequências. Para cada valor governante há muitas estratégias de ação que podem ser usadas diferentemente nas mesmas situações ou em situações diferentes. As consequências são alcançadas conforme a intenção do agente, ou podem fugir ao seu controle. Esta discrepância retroalimenta as ações estratégicas e aos valores governantes, fechando o círculo. Isto significa que tal sistema provoca uma certa aprendizagem, ainda que limitada, devido ao fato de ser uma retroalimentação que confirma ou desconfirma, modificando ou não, a estratégia de ação. Neste sistema de aprendizagem, todavia, a correção do erro que se faz pela mudança de estratégia, não altera os valores governantes ou normas básicas. Este conjunto de regras de ação que os autores chamam de Teoria-em-uso Modelo I, formam, ao nível das organizações, um sistema de aprendizagem Modelo 0-I.

No Quadro 5.3. a seguir, Argyris & Schön descrevem a teoria-em-uso Modelo I, como um modelo encontrado com muita frequência, no contexto social do mundo ocidental. Tal constatação é fruto de muitos anos de pesquisa e ação em diversos ambientes organizacionais e em grupos cuja composição é também a mais diversa. Suas pesquisas demonstram que este modelo, que possui uma racionalidade essencialmente instrumental, encontra

várias barreiras que inibem a aprendizagem e mudança do *status quo* social e organizacional.

Quadro 5.3

Teoria-em-uso, Modelo I

Valores Governantes	Estratégias de ação	Conseqüências p/ o contexto	Conseqüências p/ aprendizagem
Define objetivo e tenta alcançá-lo.	Desenha e maneja o ambiente unilateralmente.	Ator visto como defensivo, incongruente, inconsistente, controlador, etc.	Auto-fechamento, aprendizagem limitada.
Maximiza ganhos e minimiza perdas.	Possui e controla a tarefa.	Relações interpessoais e grupais defensivas.	Aprendizagem de circuito único.
Minimiza geração e expressão de sentimentos negativos.	Protege-se unilateralmente.	Normas defensivas	Pouco teste público de teorias. Muito teste particular de teorias.
Age racionalmente.	Protege unilateralmente os outros de serem atingidos.	Pouca liberdade de escolha, baixo comprometimento e assunção de risco.	

Fonte: Argyris & Schön, 1978. (Versão simplificada)

Não é difícil notar que tais padrões culturais normativos fazem parte de uma racionalidade instrumental que, como já foi dito, permeia as organizações e invade o mundo sociocultural dos indivíduos. Também não é difícil concluir que a correção

das "conseqüências" da ação, no caso que se discute nesta tese - as conseqüências danosas da ação instrumental - só é possível se os autores:

- (1) tomarem consciência dos problemas causados;
- (2) se permitirem desestruturar e reestruturar novos 'valores governantes', e,
- (3) se permitirem adotar novas 'estratégias de ação' que sejam compatíveis com os valores governantes.

Isto significa tomar consciência, desaprender uma velha práxis e, apreender e aprender uma 'nova' práxis.

Em termos da teoria de ação de Argyris & Schön, o apreender e aprender uma nova práxis é consistente com a teoria de ação "Modelo II" e também consistente com um contexto de ação "Modelo O-II". Este Modelo II é o modelo do indivíduo que aprendeu uma competência comunicativa interpessoal; enquanto que o Modelo O-II é um modelo de aprendizagem social, que os autores acima denominam de "aprendizagem de circuito duplo" (double loop learning), e apóia-se no desenvolvimento da competência dos indivíduos para, em situações de ação, se auto-perceberem, perceberem o outro e perceberem o contexto, no tocante às conseqüências de suas ações e relações interpessoais. O indivíduo, neste sistema de aprendizagem, dizem Argyris et alii, torna-se um agente competente, um indivíduo que "aprende a refletir sobre a reflexão-em-ação, a fim de tornar explícito as teorias-em-uso que informam as ações de seu interlocutor, e

aprende também a desenhar e produzir novas teorias-em-uso para reflexão e ação" (p.62).

A teoria-em-uso, Modelo II, do sujeito competente é a seguir descrita.

Quadro 5.4.

Teoria-em-uso, Modelo II

Valores Governantes	Estratégias de ação	Consequências p/ o ambiente	Consequências p/aprendizag.
Informações válidas.	Desenha situações ou encontros onde os participantes possam ser origens e experimentar alta causalção pessoal.	Ator percebido como minimamente defensivo. dinâmica grupal e relações interpessoais pouco defensivas.	Processo de disconfirmação. Aprendizagem de circuito duplo.
Escolhas livres e informadas	Tarefa controlada conjuntamente.	Normas orientadas para a aprendizagem.	Teste público frequente das teorias.
Comprometimento íntimo com a escolha e monitoramento constante da implementação.	Auto-proteção é empreendimento conjunto e orientado para crescimento. Proteção bilateral dos outros.	Alta liberdade de escolha comprometimento interno e assunção de risco.	

Fonte: Argyris & Schön, 1978.

Comparados o Modelo I com o Modelo II, pode-se notar que ambos são modelos de tomada de decisão. Ambos têm uma teleologia, ou seja, visam alcançar consequências, ainda que tais

conseqüências sejam diferentes. O primeiro é um modelo de dominação em que um ator tem o poder de mandar e o outro o dever de obedecer. Para conseguir seus objetivos o ator organiza o mundo a seu modo. O importante é ganhar, ser bem sucedido em sua ação, não importa se o outro perde. Neste modelo os indivíduos não existem enquanto individualidade, mas como atores representando papéis sociais. O segundo é um modelo de interação em que o indivíduo age no sentido de seus objetivos pessoais se compatibilizem com os objetivos do outro. Neste modelo o outro existe enquanto *alter*. Nele, a tarefa a ser desempenhada é uma tarefa comum, e, portanto, as situações de ações são dialógicas, participativas, desenhadas e controladas conjuntamente e consensualmente. Isto requer competência interpessoal que, antes e acima de tudo é competência comunicativa. Competência para se fazer entender e entender o outro, competência para saber concordar ou discordar, argumentar ou contra-argumentar; enfim, competência para substituir o argumento da força pela força do argumento. Neste contexto interacional, a confiança, a justiça, o respeito ao outro, a reciprocidade, a verdade e a autenticidade medram e se desenvolvem. Há o que Argyris & Schön estão chamando de ambiente propício a *double loop learning* (aprendizagem de circuito duplo) em que a investigação, o questionamento, a crítica, a argumentação e contra-argumentação provocam aprendizagem, que provoca mudança, que provoca mais aprendizagem e assim por diante. Esta situação de ação, interativa e dialógica, que por natu-

reza é social, é o que Argyris e Schön estão chamando de sistema de aprendizagem, Modelo O-II.

As características dos Modelo II e O-II, como acima descritas, guardam com a teoria da ação comunicativa de Habermas uma coerência, ou seja, ambas se apóiam numa situação de discurso ideal e na competência comunicativa. A diferença é que Habermas enquanto preocupado com a questão social mais ampla, apenas a sugere como possibilidade de realização; enquanto Argyris & Schön vão mais além, isto é, estão preocupados em como tornar a competência interpessoal comunicativa uma realidade não só organizacional como social.

A 'ciência da ação' enquanto método de ajudar os indivíduos a descobrir suas teorias-em-uso Modelo I e suas consequências anti-sociais improdutivas, é um modelo de intervenção.¹⁰¹ Significa o *como* tornar competente os indivíduos para intervir nas relações interpessoais, nos grupos e nas organizações no sentido que não só tomem consciência mas também

Os métodos de intervenção variam. Os próprios autores admitem esta variabilidade e não consideram seus métodos nem mais ou menos eficazes que outros. De uma forma resumida, seu

101. No Brasil o termo "intervir" geralmente tem a conotação de um ato unilateral de dominação, um ato ditatorial, de imposição da vontade de quem detem o poder contra quem não o tem. O significado que lhe quer dar Argyris & Schön é o sentido de um ato deliberado, porém um ato desprovido da conotação de "poder", um ato solicitado, negociado, consentido, aceito como bom por e para ambas as partes.

método de intervenção consiste em ajudar a perceber a contra-productividade e os inconvenientes das teorias-em-uso Modelo I e a apreender e aprender as habilidades da teoria-em-uso Modelo II, se assim o desejarem.

Regras e Métodos de Intervenção:

De um modo sucinto, o agente que intervém engaja-se com os participantes em um processo colaborativo de investigação crítica dos problemas da prática social, num contexto em que os participantes se dispõem a aprender. Os aspectos centrais deste contexto é que ele é expressamente desenhado para encorajar a aprendizagem sobre suas próprias práticas e sobre os modos alternativos de construir este contexto. Este encorajamento e este contexto assim construído repele algumas das restrições que poderiam e comumente existem nos contextos de ação do cotidiano da vida, permitindo que, através deste processo colaborativo, os participantes conheçam suas práticas e através destas descobertas experimentem novos movimentos e adquiram novas competências. Por um lado, este processo implica em fazer emergir o conhecimento tácito para que possa ser criticado; por outro lado significa tornar conhecido o que é desconhecido. A reflexão pública e a experimentação pretendem que os participantes, ao fazerem suas próprias descobertas, avancem e decidam livremente a oportunidade de continuar com a antiga práxis ou mudar para a outra.

A primeira questão que surge é: como conhecer a teoria-em-uso de cada um de modo a que ele possa ser criticada? Que fazer para que valores governantes e estratégias de ação emergam? Como fazer para afastar as ameaças e as barreiras na coleta dos dados? Com que dados lida o intervencionista?

A fala como dados. Os principais dados são a própria fala, cuja expressão verbal ou escrita, é interpretada pelo intervencionista e pelos demais participantes. Através de relatos escritos de situações que aconteceram com os participantes, as expressões linguísticas são analisadas, os significados são esclarecidos, os pensamentos são expostos a fim de pouco a pouco irem sendo postos a descoberto os valores governantes, as estratégias de ação e suas conseqüências boas ou más. Os relatos verbais são gravados e juntamente com os relatos escritos são analisados pelo grupo que, progressivamente, desenvolve a habilidade de decodificar os significados.

A descoberta das teorias-em-uso dos participantes pelos próprios participantes é o primeiro passo do processo, e este primeiro passo não é simples nem fácil. O processo hermenêutico de interpretação, se levado a suas últimas conseqüências, percorre um caminho de mão dupla e os dados precisam ser interpretados não só quanto ao (1) significado imediato proveniente da observação direta, mas também o (2) significado cultural que é aceito pela comunidade, (3) o significado particular que lhe dá o relatante da ação; e (4) o significado normativo, ou seja, que teoria-em-uso embasa o conjunto de ex-

pressões contidas no relato. Como dito por Argyris & Schön, no processo de interpretação cooperativo e compartilhado, há um processo inferencial que percorre ou pode percorrer 4 níveis e que eles denominam de "escada de inferência", como abaixo reproduzida na figura 5.2.

Fig.5.2. Escada de Inferência.

- | | |
|---|---|
| 4 | Significados inferidos da teoria-em-uso (valores governantes e estratégias de ação) do relatante. |
| 3 | Significados dados pelo relatante. |
| 2 | Significados aceitos culturalmente. |
| 1 | Dados obtidos pela observação relativamente direta. |

Fonte: Argyris et alii, 1985.

O processo como um todo tem outras tantas minúcias que não comporta aqui descrever em seus mínimos detalhes. Importa entender que este processo é um processo de aprendizagem ao mesmo individual e coletiva, que se propõe desestruturar uma práxis social arraigada e reestruturar uma nova práxis que, por sua natureza, é uma práxis dialética.

Pela que acima foi descrito dá para perceber que a "ciência da ação" argyriana utiliza-se da análise hermenêutica para desvendamento da linguagem, suas distorções e problemas, num contexto social. Ao mesmo tempo ela funciona como uma práxis social que pode levar à aprendizagem e mudança, porque coloca em confronto os protagonistas da ação numa atitude crí-

tica e inquiridora. Possivelmente tal processo também resulte em autenticidade, autonomia e autodeterminação.

Há, todavia, outros processos e metodologias que, embora não sigam a mesma linha hermenêutica, eles realçam outras dimensões das relações interpessoais que dentro de uma linha mais ampla de emancipação do humano, merecem ser mencionados. O mais abrangente vale-se de uma linha de análise fenomenológica-gestaltista e tem em Kurt Lewin seu idealizador e principal expoente. Seus principais conceitos, processos e metodologias serão examinados a seguir.

A metodologia de intervenção de Kurt Lewin.

Diferentemente de Argyris & Schön, mas guardando alguns pontos em comum, Kurt Lewin notabilizou-se, dentre outras, por suas pioneiras e grandemente importantes contribuições no estudo dos pequenos grupos para os quais esta tese volta agora suas atenções. Para ele,

"Nenhum comportamento de grupo, como aliás nenhum comportamento humano poderia se explicar unicamente em termos de causalidade histórica. ... os fenômenos de grupo são irreduzíveis e não podem ser explicados à luz da psicologia individual. Toda dinâmica de grupo é a resultante do conjunto de interações no interior de um espaço psicossocial. Estas interações poderão ser tensões, conflitos, repulsas, atrações, trocas, comunicações, ou ainda pressões e coerções. ... as atitudes coletivas só se tornarão inteligíveis àquele que as observa, se ele conseguir responder a duas questões: (1) Por que, em dada situação espontânea, tal comportamento de grupo se produz em preferência a outro? (2) Por que, neste momento preciso, a situação observada possui tal estrutura contrariamente a uma outra? (Mailhiot, 1976, p. 50).

Ao distinguir o todo das partes, com *gestalten*, ou seja, o grupo e o indivíduo como realidades distintas e dinâmicas, em interações no interior de um determinado espaço psico-social, Lewin desloca a atenção para o aqui-e-agora da interação, para o espaço vital dos indivíduos e para o mundo-da-vida. Para ele o grupo é uma totalidade dinâmica, do mesmo modo que, por extensão, podem ser percebidas as organizações e a sociedade.

A Pesquisa-ação.

A partir de uma perspectiva pragmática ele desenvolve uma metodologia de pesquisa em que o pesquisador envolve-se com os pesquisados na situação concreta que se pretende modificar. Isto significa que diagnosticar uma situação social dada, implica também em conhecer a dinâmica própria da vida de um grupo. Nas palavras de Mailhiot (1976), interpretando o pensamento de Lewin,

"não há diagnóstico de uma situação social concreta que possa ser formulado sem a exploração da dinâmica própria do grupo implicado por esta situação. Do mesmo modo, a dinâmica própria de um grupo não se revela realmente senão ao pesquisador que tenha conseguido assimilar todos os dados concretos da vida deste grupo" (p. 46).

Assim, a pesquisa deve "inspirar-se constantemente nas transformações e nos componentes novos que surgem durante e sob a influência da pesquisa". (p. 46). Neste sentido, a pesquisa-ação influencia e transforma a realidade social na medida em que está sendo realizada.

Neste contexto, o pesquisador exerce o duplo papel de observador e de participante, no próprio campo onde acontece o fenômeno que se pretende conhecer e mudar, e que de uma maneira ou de outra se modifica pela ação dos protagonistas.

A pesquisa-ação, para dar uma definição mais ampla,

"...é um termo aplicado à pesquisa corrente com o duplo e explícito propósito de auxiliar a reflexão, formulação ou implementação da ação e de desenvolver, enriquecer ou testar quadros referenciais teóricos ou modelos relevantes ao estudo". (Spink, Psicologia, 5(1), 31-44).

Neste sentido acima, a pesquisa-ação é uma atividade que tanto pode se voltar para o desenvolvimento do saber científico como para a solução de problemas práticos (Szenészi, 1982). Enquanto pesquisa ela é uma metodologia para conhecer uma determinada realidade social e com isto intervir nesta realidade para mudar. Enquanto ação que se realiza num determinado contexto social ela é uma atividade de interpretação, reflexão, discussão, formulação, implementação e avaliação da ação, com a finalidade de resolver determinados problemas sociais evidenciados ou que venham a se evidenciar no diagnóstico.

A possibilidade de aprendizagem e mudança.

A principal importância atribuída à pesquisa-ação nesta tese é, sem dúvida, sua possibilidade de gerar aprendizagem e mudança. Em qualquer situação, seja para o desenvolvimento do

conhecimento, seja para a solução de problemas práticos, a pesquisa-ação é essencialmente um valioso instrumento de aprendizagem que, por sua natureza dialética, gera mudança que gera mais aprendizagem, ... e assim por diante.

Enquanto processo de aprendizagem progressiva, a pesquisa-ação é uma atividade que se desenvolve através de uma sequência de passos de ação e pesquisa que se intercalam, conforme descritos a seguir:

1º) Identificação de uma determinada realidade organizacional ou social problemática sobre a qual o pesquisador e os pesquisados desejam conhecer e agir no sentido de mudar;

2º) Compreensão e definição do problema, que implica em discussão, argumentação e busca de um consenso por parte dos participantes;

3º) Planejamento da ação para mudar a situação;

4º) Execução da ação;

5º) Avaliação dos resultados da ação e redefinição da situação problema e dos objetivos iniciais;

6º) Replanejamento da ação em face da avaliação e da redefinição de rumos. E assim por diante ...

Como se pode notar, a pesquisa-ação, por ser uma atividade coletivamente diagnosticada, planejada, executada e avaliada, dá sempre margem à aprendizagem e mudança, se evidentemente forem criadas as condições de igualdade de chance de falar, ouvir, argumentar, contra-argumentar; enfim, se forem criadas as condições para que a ação comunicativa se estabeleça e se desenvolva. Neste sentido, a pesquisa-ação pode ser dita coincidir com o que esta tese está chamando de práxis

dialética crítica. Também pela mesma razão, isto é, por possibilitar o resgate da ação comunicativa, pode-se dizer que ela é uma práxis emancipadora.

Além da pesquisa-ação, e em consequência dela, Lewin e seus colaboradores desenvolveram o que já se vinha chamando de "dinâmica de grupo", uma metodologia que, por um lado, mostra que a dinâmica de um grupo tem um "impacto social sobre os indivíduos que o constituem" (Mailhiot, 1976, p. 55). Isto significa que é no interior do *espaço vital* que se desenvolve e evolui a existência do indivíduo. Neste sentido, o indivíduo situa-se, adapta-se, integra-se, identifica-se, participa de seu grupo, socializa-se. Por outro lado, também significa que estes indivíduos, ao vivenciar a dinâmica social de seu grupo de referência, colocam-se diante da possibilidade de fazer escolhas, recusar, seguir, argumentar, contra-argumentar, enfim, apreender, perceber, avaliar, decidir. Isto quer dizer que, não obstante aceitar e seguir determinadas normas e valores sociais, ele pode individualizar-se, destacar-se, autodeterminar-se e autonomizar-se em relação ao outro e ao contexto social que o situa. Em outras palavras, a possibilidade depende, por um lado, da dinâmica social, por outro, do próprio indivíduo enquanto membro desse contexto social dinâmico, de sua percepção e ação em relação a si mesmo, ao outro e ao contexto onde a interação acontece.

Em suma isto quer dizer que, se por um lado há um processo de socialização que transmite valores e normas grupais

ao indivíduo, tornando-o idêntico aos demais membros do grupo social, por outro, este indivíduo adquire ou não sua própria identidade, individualizando-se, autonomiza-se, e autodetermina-se, ou tornando-se massificado, teleguiado, socialmente determinado. Como diz Habermas "o processo de socialização é também o processo de individuação, e vice versa."¹⁰²

A dinâmica de grupo como metodologia emancipadora.

A dinâmica de grupo, como concebida e utilizada por Lewin é um processo experimental visando desestruturar uma prática social grupal onde os indivíduos relacionam-se uns com outros de maneira inautêntica, e reestruturando uma nova prática onde os indivíduos vivenciam a autenticidade, a autonomia e a interdependência.

Enquanto vivência grupal a dinâmica de grupo trabalha com algumas hipóteses de ação, conforme sugere Mailhiot:

1) há determinadas barreiras e bloqueios sociais que dificultam a comunicação entre os indivíduos que se propõem trabalhar em grupo. Desde que estas barreiras e bloqueios sejam identificados e assimilados, as relações interpessoais podem fluir mais livremente e a coesão e solidariedade grupal podem tornar-se mais espontâneas e livres.

2) uma condição sine qua non é que todos devem estar de acordo em participar da experiência e com vontade de aprender a comunicar de modo autêntico.

102.HABERMAS, The theory of communicative...vol 2, p. 41 e 58.

Testadas estas hipóteses por Lewin e seus colaboradores (Mailhiot, 1976), a dinâmica de grupo passou a ser utilizada como um processo de reeducação social, variando suas formas de conformidade com a finalidade: como *grupos-T*, inestruturados, com uma abordagem clínica, psicológica, terapêutica - visando o crescimento pessoal dos indivíduos-treinandos; ou como *grupos-A*, mais estruturados, com uma abordagem reeducativa, sociológica - visando melhorar a performance individual e grupal com fins práticos (Matta, 1975).

Estes experimentos educacionais passaram a se fazer fora dos ambientes onde originalmente foram concebidos. Tornaram-se uma metodologia de "educação laboratorial", de caráter temporário, cujo locus deixou de ser a discussão da inautenticidade comunicativa dos participantes de um grupo, para se tornar um poderoso instrumento de reaprendizagem individual e social, ou seja, sensibilização dos indivíduos para alguns aspectos sociais importantes. Enquanto processo reeducativo, "espera-se que o indivíduo treinando reaprenda algo de si mesmo, de seu impacto sobre os outros, de suas aptidões interpessoais, apercebendo-se de como ele próprio se conduz e como se comportam os outros sob determinadas pressões situacionais, e todos obtendo, do grupo, mútua retro-alimentação intelectual e afetiva." (Matta, 1975, p. 72).

Como é fácil notar, o *laboratório de sensibilidade social*, como passou a ser chamado, tem na interação e no processo interpretativo lingüístico seu elemento chave. São os atos da fala que são interpretados quanto ao seu conteúdo autêntico ou inautêntico; é também o conteúdo normativo que também é analisado quanto a sua correção ou justeza; e os acontecimentos presentes que estão sendo analisados quanto a sua veracidade. É evidente que o laboratório evolui no sentido que os indivíduos coloquem seus sentimentos, externem suas emoções, expressem suas necessidades e carências intelectuais e afetivas. Por ser intensivo e concentrado, em relativamente poucas horas, vivencia-se uma amadurecimento social verdadeiramente surpreendente. Ao final do experimento geralmente os participantes adquiriram um grau de confiança e aceitação mútua jamais visto. A abertura, a espontaneidade e a comunicação fluem melhor. Há mais cooperação espontânea e mais compreensão de si, do outro e do contexto. A autonomia e a interdependência crescem.

Por ser uma experiência desestruturada, de interação face-a-face, sem tema nem orientador para unilateralmente dizer o que deve ser feito; cria-se, propositadamente, no primeiro momento, um 'vacuo de liderança' que faz com que os participantes se sintam orfãos, desamparados, perdidos. Neste estágio há uma relação de dependência muito acentuada dos treinandos com o orientador virtual. Esta é uma aprendizagem dolo-

rosa e bastante caótica: a constatação de que o poder não existe e que todos, em princípio, estão numa mesma situação de igualdade. Este é um choque cultural de conseqüências inimagináveis: primeiro a quebra da heteronomia, ou relação de dependência. A segunda reação é o caos, a contra-dependência, o 'desfazer' de, o 'voltar-se contra'. O terceiro momento é a descoberta de si mesmo, e a descoberta do outro. O outro agora é o *alter*, 'igual a mim e diferente de mim', alguém com quem 'posso manter um diálogo', alguém que 'posso a conhecer melhor', alguém com quem 'posso argumentar e contra-argumentar', alguém com quem posso dividir tarefas de maneira negociada, cooperando e recebendo cooperação aberta e sincera. As comunicações se abrem, o respeito mútuo aparece, insta-se a autonomia e a interdependência.

Esta breve descrição do processo que se desenvolve nos grupos de sensibilidade social, tem a intenção de mostrar o rico processo de aprendizagem individual e social que acontece num intervalo de 10 a 40 horas de vivência grupal, intervalo este que varia de acordo com o tamanho do grupo. Ele deixa marcas grandemente positivas no sentido de uma vivência verdadeira democrática, onde se aprende a perceber nuances da vida social jamais imaginadas. Neste curto intervalo de tempo aprende-se a perceber o que se estruturou durante anos, em termos de valores, normas e regras de ação social, na personalidade e no grupo social.

5.1.3. A EMERGÊNCIA DE UMA COMUNIDADE DE APRENDIZES EM UMA EMPRESA DE MÓVEIS: Um Estudo de Caso.¹⁰³

Antecedentes:

Nos últimos 3 meses de 1990 iniciamos a preparação de alunos para participar de um projeto de pesquisa que visava dentre outras coisas desenvolver comunidades de pequenos empresários, a partir de seus envolvimento numa atividade de busca coletiva de soluções para os problemas crônicos das empresas de pequeno porte.

O projeto foi inicialmente concebido com a idéia de criar comunidades de aprendizagem, dentro de uma concepção lewiniana, como um projeto de pesquisa-ação, onde uma equipe de consultores e aprendizes de consultores, professores, pesquisadores, empresários, profissionais de administração deveriam vivenciar juntos um processo dialético de aprendizagem e mudança.

Este projeto, por falta de apoio oficial, não se realizou. Todavia, um grupo de alunos que tinham recebido um 'treinamento de *sensibilidade social*' sob nossa orientação, foi convidado para participar de uma experiência inédita: eles

103. Este é um relato, com pequenas modificações, do caso apresentado no Colóquio Sobre Poder Local, realizado em Salvador, Bahia, em Dezembro, 1992. Participaram do trabalho e deste relato, o Prof. Wellington Martins, da UFba. e os alunos de graduação Luciano Simões, Carolina Andion, Ednalva Santos e Flavio Cardoso. As pequenas alterações em relação ao relato inicial são de inteira responsabilidade do primeiro.

seriam os treinadores de um grupo de jovens aprendizes de marcenaria.

O Projeto da Empresa de Móveis tinha o seguinte slogan:

"EDUCAÇÃO PARA A VIDA ATRAVÉS DO TRABALHO".

A entidade-mãe, aqui denominada de LAO, tem como sua razão de ser a formação de 'oficiais' para o exercício de diversas profissões e ofícios, dentro os quais o de marceneiro. A filosofia de "educar para a vida" era algo inédito na vida da empresa de mais de 100 anos de tradição.

Objetivos do Projeto:

Como objetivos definidos pelos contratantes transcrevemos o que diz o documento de sua equipe pedagógica:

"Com a perspectiva de promover uma 'nova educação' fundamentada no modelo de APRENDER A SER PELO FAZER, o LAO pretende desenvolver sua ação pedagógica, enfatizando o fazer criativo, produtivo e participativo das linhas de produção de bens e serviços, considerados relevantes para o desenvolvimento. Pretende, ainda, formar cidadãos e profissionais, que viverão os anseios e as realidades do século XXI, como indivíduos e não como algo massificado e estigmatizado como mão-de-obra, bore/homens e força de trabalho.

O objetivo de atender adolescentes é a sua sensibilização para que possam despertar para a realização pessoal, através do trabalho, preparando-os para atuar no cotidiano com consciência do seu papel, podendo leva-los a pensar e agir criticamente sobre a sociedade".

Para nós, professores, consultores e alunos, os objetivos iam mais além:

Queríamos não só ajudar a preparar os jovens aprendizes para a vida, para o trabalho e para a cidadania, mas também entender a epistemologia do processo de aprendizagem que se dá ao se vivenciar e refletir, compartilhadamente sobre a experiência;

Queríamos descobrir os diversos fatores que ajudam ou dificultam o processo de aprendizagem social da organização, sua dinâmica e suas implicações;

Queríamos, também, entender, e até certo ponto influenciar nos processos cultural, de integração social e de socialização dos indivíduos, enquanto membros da organização e da sociedade, e suas consequências no desenvolvimento de suas autonomia, autodeterminação e autenticidade.

Queríamos, por fim, ao tentar neutralizar e desfocar as questões de poder, status, hierarquia e normas preestabelecidas, na organização, entender que novas gestalten emergiriam do trabalho participativo e de sua dinâmica enquanto vivência de situações organizacionais reais.

Os Desafios do Projeto:

O projeto de "Educação para a Vida através do Trabalho" passou a se constituir para a equipe muito mais que uma relação de ajuda. Significam muita aprendizagem. Representam verdadeiros desafios, como os que abaixo relacionamos:

O primeiro grande desafio - como inserir uma nova cultura dentro de uma cultura já arraigada, através de um processo participativo, com adolescentes entre 14 e 17 anos, de baixa escolaridade, provenientes de famílias de baixa renda, e moradores das periferias de Salvador?

O segundo grande desafio - como chegar aos aprendizes? Como entendê-los e nos fazermos entender? Que ação comunicativa seria a mais adequada para a reestruturação de novas maneiras de pensar e agir? Como desenvolver a comunicação e o pensamento?

O terceiro grande desafio - como introduzir, de maneira competente, uma metodologia de aprendizagem essencialmente vivencial, dinâmica, participativa e não manipulatória, que se contraponha à um contexto formal e burocrático típico do mundo empresarial e social em que vivemos?

O quarto grande desafio - como tornar a experiência como um todo, uma grande comunidade de aprendizagem que possa ser ampliada e reproduzida? Nisto se inclui entender e trabalhar as fronteiras da experiência.

Por fim, um quinto grande desafio - como entender e trabalhar as dimensões social e técnica da organização, lidando com as diversas contradições do ambiente e ao mesmo tempo respeitando e estimulando o individual no social e o social no individual?

A Metodologia.

A metodologia utilizada é a pesquisa-ação, onde o ambiente de trabalho é ao mesmo tempo um laboratório de aprendizagem individual e coletiva. Ao tempo em que se age para atingir objetivos coletivos, o objeto da ação, que foi planejado grupalmente, é coletivamente examinado quanto aos seus acertos e erros, quanto as dificuldades e facilidades dos protagonistas se comunicarem e se entenderem, e quanto aos diversos fatores que influenciam e interferem na eficácia da ação, no dia a dia do trabalho.

O desenvolvimento do trabalho e seus frutos.

O projeto traduzia-se em formar não só marceneiros mas essencialmente cidadãos ativos e exercerem sua cidadania plena, tornando-os conscientes de si e de seu contexto e de como melhorar sua realidade. A ideia básica de seus idealizadores era a de capacitar os aprendizes a se organizarem socialmente para a produção e comercialização de um produto (artefatos de madeira), e esperava-se, para isto, que o treinamento fornecesse as noções básicas de como gerenciar um negócio e, principalmente como se relacionar socialmente para uma organização

produtiva. A nós, treinadores, nos parecia também necessário o desenvolvimento de uma certa sensibilidade para os aspectos interpessoais do grupo.

Para se efetuar este aprendizado foi necessário cumprir dois pressupostos básicos:

- a existência de uma situação concreta de trabalho em que o indivíduo atue e reflita sobre suas ações;
- os indivíduos são sujeitos de seu aprendizado, entendendo-se por aprendizado a produção coletiva de conhecimento e ações para superação de suas necessidades reais e não a simples acumulação de conceitos transmitidos do mestre para o aprendiz.

As equipes, seus papéis e tarefas:

Selecionados 28 aprendizes, entre 14 e 17 anos, previa-se a constituição de 4 equipes de 7, cada uma das quais se formaria como micro-empresa. Após uma primeira discussão sobre a conveniência ou não destas equipes, iniciou-se os trabalhos com duas turmas de 14, uma no turno matutino e outra no vespertino, cada uma com 2 consultores júniores no papel de facilitadores do processo, 2 marceneiros no papel de "oficiais de ensino" e uma arquiteta na coordenação geral e técnica do projeto, a nível da oficina.

Cada equipe recebeu como meta desenvolver e produzir utensílios domésticos e brinquedos de madeira, na qualidade e custos adequados, para expor e vender em possíveis eventos, tais como feiras, exposições, promoções em Shoppings, etc.

Os consultores júniores tomaram a si a dupla incumbência de passar para os aprendizes os conhecimentos técnicos de administração necessários a formação e gestão de pequenas empresas, além exercerem o importante papel de facilitadores do processo de interação e desenvolvimento grupal.

Aos marceneiros, oficiais de ensino, coube a incumbência de orientar e iniciar os aprendizes na produção, principalmente no manuseio e uso de máquinas, equipamentos, ferramentas e materiais.

A supervisão geral dos trabalhos de natureza, operacional e técnica, coube a uma arquiteta, que também desempenha o importante papel de ligação com o líder da Fábrica de Móveis, com o LAO, e com outras entidades patrocinadoras.

Como consultor do projeto um professor e consultor, a quem cabia a orientação geral dos processos de desenvolvimento da equipe de consultores juniores e dos aprendizes.

Como se desenvolveram os trabalhos nos 7 primeiros meses:

A prioridade é o emergente. O planejamento das atividades se dá a partir das vivência do cotidiano. Busca-se desenvolver um método que proporcione a reflexão sobre o aprendizado de cada experiência vivida, possibilitando no processo de crescimento e amadurecimento a nível individual e grupal.

Na vivência do dia a dia trabalha-se a linguagem, as atitudes e os conceitos. Predomina a preocupação em não passar

conceitos prontos. A ênfase é no aprendizado conjunto, na busca de soluções criativas, partindo da realidade vivenciada. Busca-se sobretudo desenvolver as potencialidades, iniciativas e habilidades para o trabalho coletivo e democrático.

O dia a dia do trabalho é uma dinâmica que se constroi coletivamente a cada passo. Cada grupo tem o seu próprio ritmo a depender das situações, dos humores, dos interesses e motivações de cada participante e do seu conjunto.

As duas equipes pretendem funcionar como se fossem micro empresas. Os membros não possuem funções definidas e trabalham com rotatividade de funções. Como responsáveis por todas as fases, desde a criação até a venda do produto final, os próprios aprendizes dividem entre si as tarefas de produção, de acordo com as fases do processo produtivo (cortar, lixar, serrar, montar, selar, etc). Essa divisão do trabalho não é igual nas duas equipes.

Os projetos de produção são feitos por meio de um *brainstorming*, onde a participação de todos é estimulada; para isso o grupo conta com a orientação técnica da coordenadora, dos oficiais de ensino, e dos facilitadores, que atuam como apoio ao grupo, ajudando no processo de discussão.

Depois de projetado o produto, o grupo efetiva o planejamento de produção estabelecendo prazos, quantidade, qualidade e divisão de tarefas. Para cada produto se escolhe um membro responsável pelo controle de qualidade. Terminada a produção

do dia, o grupo faz uma avaliação do processo produtivo e calcula os custos do produto.

Além destas atividades também vivenciam a experiência da venda. Recentemente se fez exposição e venda dos produtos em dois shoppings da cidade.

Avaliação da Aprendizagem:

A avaliação do programa é feita continuamente durante o processo; com os aprendizes, através de discussões no dia a dia do trabalho; semanalmente com os coordenadores, facilitadores e oficiais de ensino; e com o consultor sênior duas ou mais vezes por mês, ou quando necessário. A avaliação tem consistido basicamente em avaliação do desempenho do grupo e auto-avaliação dos treinandos, no tocante às tarefas, processo, desenvolvimento das relações interpessoais, e à própria metodologia.

Decorridos 7 dos 24 meses previstos para o término do treinamento, o grupo como um todo fez a seguinte avaliação:

1. Os treinandos já superaram o problema de autoridade que de início percebiam nos facilitadores. Hoje os aprendizes, de um modo geral, possuem um maior poder de questionamento e participação nos momentos de reflexão e já estabeleceram entre eles e com os facilitadores e membros da equipe do projeto, uma comunicação mais aberta.

2. Diminuíram a resistência aos processos de reflexão, e hoje já solicitam esses momentos, quando acham necessário. Hoje já possuem um maior amadurecimento e capacidade crítica. A auto-iniciativa melhorou.

3. Na produção se organizam de forma mais cooperativa, com rotatividade de funções e divisão de tarefas. Hoje já dominam melhor os conceitos de Custos de Produção, Qualidade de Produto, Divisão de Trabalho, Mercado Consumidor, Vendas, Preço, Matéria Prima, etc.

4. Os instrutores de marcenaria já estão mais engajados com a proposta, facilitando a aprendizagem prática e dando aos aprendizes uma maior autonomia.

5. Já se nota que os aprendizes desenvolveram uma maior aceitação de si e dos outros ao longo desses sete meses de trabalho de grupo. Mas é importante deixar claro que esses resultados não são nem homogêneos e nem lineares nos grupos, nem nos próprios aprendizes. Alguns possuem um crescimento mais rápido e visível, outros demoram mais para compreender o que está ocorrendo ao seu redor. Há avanços e retrocesso, mas de um modo geral os indivíduos evoluem e o grupo também. A integração, porém, ainda não é satisfatória.

Dificuldades e limites do projeto.

Com relação ao projeto como um todo, a avaliação do staff é o seguinte:

1. O programa tem muitas ambiguidades e contradições. A primeira delas tem a ver com a existência de um pequeno grupo sendo treinado vivencialmente para 'a liberdade com responsabilidade' quando a cultura da organização como um todo é essencialmente formal e burocrática. Nos consultores há a desconfiança de que a cúpula da organização não deseja sinceramente que a autonomia e a interdependência se desenvolvam. Não está claro o que esta cúpula pensa ser "desenvolvimento da cidadania".

2. Há dificuldades em estabelecer atitudes democráticas (solidariedade, cooperação e criatividade) contrárias aos moldes condicionados pelo meio.

3. Há dificuldade de assimilação de conceitos devido a condição socio-econômico-cultural dos treinandos.

4. Há bastante heterogeneidade no grupo.

5. Há insegurança e indefinições por parte da cúpula quanto aos possíveis desdobramentos do programa.

6. O grupo elovui mas ainda há alguma dependência dos treinandos e uma certa incerteza com relação ao futuro. O objetivo de alguns não é bem tornar-se "um oficial de marcenaria" mas tornar-se um "doutor".

7. Parte do grupo de consultores júniores está tendo a sua primeira experiência com educação de adolescentes.

8. O grupo (ou seus membros) ainda não estão conscientes de sua própria autonomia e da autonomia do "outro". Uma estrutura de valores antigos convive em conflito com os novos valores e praxes. O grande desafio seria obter uma alternativa entre a autonomia e a dependência, conseguindo o estabelecimento de limites de uma forma não autoritária. O individualismo ainda apresenta traços marcantes.

9. Os aprendizes entraram no Programa com a expectativa de trabalhar diretamente na linha de produção de móveis. Não foram informados sobre a extensão deste programa. A idéia inicial que eles tinham era que seriam aprendizes práticos de marcenaria. Isso fez com que apresentassem resistência, de início, aos trabalhos de reflexão sobre as experiências e vivências em grupo.

10. No início os grupos apresentavam uma grande desintegração. Os aprendizes eram agressivos nas suas comunicações e relações e mantinham uma postura de dependência com relação aos facilitadores, dentro de uma visão tradicional do tipo professor-aluno. Colocavam-se como objetos e não como sujeitos do aprendizado.

Conclusões.

Na época em que este relato foi feito o grupo fez as seguintes conclusões:

"No estágio atual do experimento pode-se dizer que ele está sendo bem sucedido e que atinge seus objetivos com progressos mais que razoáveis. Sua dinâmica já nos indica que alguns dos participantes já superaram as fases de dependência e contra-dependência e já trabalham dentro de um contexto de interdependência. Em outras palavras, alguns dos aprendizes já visivelmente assumem o binômio autonomia-interdependência como algo individual e socialmente bom. A comunicação já flui mais aberta e facilmente. O processo de avaliar o progresso em conjunto tem ajudado a desenvolver a confiança, a estimular a participação e a melhorar os desempenhos tanto individual como grupalmente. Pouco a pouco outros tantos aprendizes vão soltando suas amarras, vencendo suas inibições e avançando na di-

reção de uma aprendizagem socialmente gratificante. A aprendizagem de um novo processo social de trabalho pouco a pouco se consolida como algo não só possível como necessário e útil.

O processo que se implanta na Fábrica de Móveis já nos dá fortes indicações de que a democracia no trabalho é possível desde quando se criem as condições para tal e as pessoas envolvidas se permitam interagir e trabalhar democraticamente. Apesar do ambiente que os circunda ser adverso, e não obstante a repressão que paira no ar — uma vez que o experimento está contido dentro de uma estrutura hierárquica piramidal — o experimento está vingando com seus propósitos sadios de produzir aprendizagem para todos que se pretendem aprendizes.

Há, todavia, alguns senões. Nesta altura dos acontecimentos há indecisões e indefinições tanto por parte do LAO quanto a duração e continuidade do Programa e quanto a etapas, locais e envolvimento imediato dos aprendizes na produção da fábrica. Por um lado a demasiada preocupação com custos e com o imediato retorno do investimento pode comprometer os resultados. O regime de produção tanto quanto o sistema de relações de trabalho de mestres, supervisores e operários da fábrica é completamente diferente do sistema participativo que, com sucesso estamos aprendendo, podem, não só inibir como fazer retroceder, e até mesmo criar frustrações e mecanismos de defesa nos aprendizes.

A introdução de uma nova cultura de trabalho em um contexto onde predomina uma outra cultura completamente diferente e contraditória, quanto aos valores básicos, pode anular todo o esforço até agora bem sucedido. Para utilizar uma metáfora: é como o transplante de um órgão que carece de muitos cuidados para não haver rejeição pelo paciente. É preciso preparar o paciente para receber o transplante. É preciso preparar o terreno, ou dito de outra maneira, é preciso preparar a fábrica para receber os aprendizes tanto quanto é necessário preparar os aprendizes para suas novas tarefas na fábrica. Mister-se faz aproximar do experimento, os demais mestres, para que não só entendam o que está ocorrendo como também se familiarizem e aceitem a metodologia e o próprio experimento. Do contrário é jogar os cristãos indefesos às feras, na grande arena que a fábrica passou a se constituir para eles.

Por outro lado, a não ser que o que se pretende seja uma maneira disfarçada de amenizar as conflituosas relações de trabalho sob a máscara de um "treinamento para cidadania e para a vida através do trabalho", faz-se necessário definir melhor os caminhos a serem percorridos pelos aprendizes, o envolvimento efetivo de pessoas da fábrica de móveis e, o que é mais importante, o que se espera de mudança na própria metodologia de trabalho da fábrica como um todo, se é que se deseja que ocorram mudanças nesta direção.

Nossa expectativa é que o projeto possa durar cerca de 3 anos para que efetiva e irreversivelmente se obtenha os melhores resultados. Todavia, já convém se pensar nos novos grupos de aprendizes assim como na ampliação da equipe de facilitadores que também precisam ser adequadamente preparados para os novos grupos.

A avaliação permanente, tanto quanto a correção de rumos, faz parte integrante do processo que se instalou nessa comunidade de aprendizagem. Aprender e refletir sobre a experiência é nosso principal lema."

Comentários finais sobre o caso.

São decorridos 2 anos do primeiro relato. O experimento continua, após terem sido feitas muitas mudanças. Da inicial de consultores em número de 5, apenas dois permanecem. Um novo grupo de 30 aprendizes já foram selecionados de maneira diferente e, pelo que sabemos dos primeiros aprendizes, nossas expectativas e nossos receios alguns se confirmaram e outros não.

Este relato sobre uma "Comunidade de Aprendizagem" com que este capítulo encerra, é explicativo do que nele foi teoricamente definido. A mudança nas organizações é uma questão de aprendizagem da autenticidade, da autonomia e da autodeterminação, que se tornam possíveis quando os aprendizes assim o desejam e assim o praticam.

CAPÍTULO VI - SÍNTESE E CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Esta tese finalmente chegou ao seu final, embora nem de longe os assuntos nela tratados tenham se esgotado. A questão da mudança é tão vasta e complexa que comportaria várias abordagens. O tema 'mudança organizacional' é um novelo com várias pontas, e em uma delas o fio foi puxado. Indo as vezes do macro para o micro e as vezes do micro para o macro, ela trabalha a dialética do todo e das partes, ora abordando generalidades, ora especificidades. Foi um caminho escolhido que tem suas virtudes e defeitos, suas vantagens e desvantagens.

Com suas raízes antropológicas e sociológicas esta tese busca dar uma base mais sólida para a mudança organizacional. A partir do fio condutor da teoria de ação comunicativa de Habermas, ela aprofunda a questão da influência da linguagem na vida social e na interação e convivência dos indivíduos num determinado contexto social.

Por um lado, esta abordagem ajuda no entendimento da questão a partir de uma trilha filogenética, evidenciando os efeitos históricos da mediação lingüística, ou seja, seu papel e influência, via processos de reprodução cultural, de interação social e socialização, na estruturação dos elementos do mundo-da-vida socio-cultural: a cultura, a sociedade e a personalidade.

Por outro, ajuda no entendimento da questão a partir da trilha ontogenética, ressaltando os efeitos da mediação linguística no cotidiano da vida do grupo social, da interação de dois ou mais indivíduos que se comunicam, ou seja, no entendimento interpretativo, na coordenação da ação e na aprendizagem.

Ao perceber o mundo-da-vida estruturado dessa forma, via macro-processos, é possível entender porque o *status quo* se mantém e porque também se modifica. Não só a estruturação de padrões culturais e a instituição de normas sociais são os responsáveis pela manutenção das coisas e acontecimentos, mas também a estruturação de uma personalidade amalgamada via processo de socialização. Por esta via de análise, tem-se a sensação que não há saída. O passado parece dominar o presente. Ele está presente por meio das tradições e dos costumes. A tradição cultural e as normas sociais instituídas parecem reinar absolutas. A vida social, que se reproduz via linguagem, continua o seu curso imperturbável, segue a correnteza.

A outra vertente, todavia, a do entendimento, da coordenação da ação e da aprendizagem, sinalizam de maneira diferente. A linguagem passa ser ação e interação. Aí dá para se entender o movimento dialético que faz manter ou modificar o *status quo*. Não são apenas processos, mas também pessoas em interação. Pessoas interagindo, interpretando, dialogando, questionando, argumentando, contra-argumentando, ou simplesmente, aceitando, conformando-se, seguindo o estabelecido. En-

fim, um processo vivo, dinâmico, de seres humanos se comunicando uns com os outros. Este é o processo micro-social dentro do processo social mais amplo, que abre o caminho para mudança através da ação comunicativa. No meio estão as estruturas do mundo-da-vida - a cultura, a sociedade e a personalidade - que ajudam ou dificultam a dialética de mudança.

O primeiro processo, de natureza macro-social, explica a estruturação da racionalidade, o processo cognitivo, que, mediado pela linguagem, orienta a ação social. O segundo, de natureza micro-social, explica a vivência humana, o ser em ação para produzir, ou o ser em interação para se comunicar com os seus semelhantes. Um é o mundo do trabalho, o outro é o mundo da interação simbólica. Fica claro aqui a interligação entre os dois processos. O ser humano produz e reproduz o mundo material através do trabalho. Ou produz e reproduz o mundo simbólico a partir de sua interação com o outro. Tanto ele produz e reproduz mercadorias e eventos, como ele produz e reproduz símbolos. O mundo simbólico que ele produz e reproduz precisa da existência do outro para juntos interpretarem, confirmando ou disconfirmando os significados.

Esta é a diferença básica entre os dois contextos da ação humana. Embora como as duas faces da mesma moeda, estes dois contextos se separam e se diversificam. Suas linguagens e suas maneiras de ser são diferentes e cada vez mais o contexto do trabalho influencia o contexto da interação. É como se um lado da moeda invadisse o outro para se tornarem um só e mesmo

lado. Na concepção de Habermas é do mundo sistêmico invadindo o mundo-da-vida. É a racionalidade instrumental, formal, positiva, tomando lugar da racionalidade comunicativa-substantiva. E ver esta invasão do mundo-da-vida pelo mundo sistêmico é como ver uma viagem sem retorno. Esta foi a visão de Horkheimer e Adorno, com a dialética negativa; e também de Marcuse, com seu homem unidimensional; e também de outros críticos. Para eles pareceu não haver caminho de volta, nem desvios, nem atalhos. Habermas, pelo contrário, vai buscar na raiz da interação humana, na comunicação, no processo interacional interpretativo, a resposta, o caminho do resgate, da emancipação do humano.

A partir dos *insights* habermasianos, encontramos explicação e justificativas para as mudanças sociais e organizacionais. Esta tese exatamente centra-se no desvendamento desta questão. A conclusão a que chegamos é de que as organizações só podem verdadeiramente mudar quando seus membros mutuamente se perceberem e agirem como seres humanos individualizados, livres, competentes, abertos ao mundo, confiantes, sinceros, e seguros de si.

Esta condição humana pode acontecer através do diálogo, livre de qualquer tipo de coação e repressão, em um ambiente de iguais ainda que diferentes, onde os protagonistas da interação se percebam mutuamente como individualidades e não como cargos, funções, posições hierárquicas.

A constatação de que há seres humanos que adquiriram e desenvolveram uma certa competência interpessoal (ou, como Habermas quer significar, uma competência comunicativa) livre e voluntariamente, independente de induções e apesar das pressões externas em contrário, deixa a certeza de que a ação comunicativa pode ser resgatada e amplificada; e que esta competência pode ser aprendida e difundida.

Este Sujeito Competente (ou potencialmente competente) pode ou não estar dentro da organização e, como já foi visto no capítulo anterior, se ele não existe concretamente, pode ser desenvolvido por um processo que facilite a aprendizagem da competência. É evidente que tal aprendizagem para ser eficaz precisa começar por aqueles que podem influenciar e facilitar o processo como um todo. Esta tem sido uma das grandes dificuldades de se partir para verdadeiras mudanças no âmbito das organizações formais, como Motta e Campos Neto bem o perceberam.

As barreiras certamente existem mas não são intransponíveis. Elas são estruturais. Podem estar localizadas na cultura, como pode estar no ordenamento das relações ou nos indivíduos enquanto atores organizacionais que representam papéis. A cultura burocrática é, em geral um grande dificultador do processo de mudança, assim como suas normas valores e regras de ação são grandes dificultadores das mudanças. Esta discutiu

algumas barreiras e algumas saídas do impasse. Certamente que há muitas outras que deixamos de discutir.

Creemos que pelo menos tentamos buscar um bom caminho e começamos a caminhar.

Como diz o ditado:

"Caminero no ay camino, se ace camino ao caminar"

(Autor desconhecido)

BIBLIOGRAFIA

- 001 - ADORNO, Theodor W. e HORKHEIMER, Max. *Dialética do esclarecimento - fragmentos filosóficos*. Rio de Janeiro: Zahar, 1985, 254p.
- 002 - ALVESSON, Mats. *Organization theory and technocratic consciousness - rationality, ideology an quality of work*. New York: Walter de Gruyter, 1987, 286 p..
- 003 - ARGYRIS, Chris. *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*. Homewood, Illinois: Dorsey Press 1962.
- 004 _____ *Increasing leadership effectiveness*. Willey -Interscience. New York: 1976, 286 p..
- 005 _____ *Intervention theory and method*. Addison-Wesley. California: 1970, 374 p..
- 006 _____ *Management and organizational development the path from XA to YB*. N. Y: McGraw-Hill Book, 1971, 211 p.
- 007 _____ *Behind the front page*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974, 299 p..
- 008 _____ *Increasing Leadership Effectiveness*. New York: Willey, 1976.
- 009 _____ *Theory in pratice-increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1977, 224 p.
- 010 _____ *Reflecting on Laboratory education from a theory of action perspective*. *Journal of applied Behavioral Science*. U.S.A. 1979, p. 296 - 309.
- 011 _____ *Inner contradictions of rigorous research*. New York: Academic Press, 1980, 203 p.
- 012 _____ *Reasoning, learning, and action - individual and organizacional*. San Francisco: Jossey-Bass, 1983, 499 p.
- 013 _____ *Strategy, change and defensive routines*. Pitman, Boston: 1985, 368 p..
- 014 _____ *Enfrentando defesas empresariais*. Rio de Janeiro: Campus, 1992, 204 p.
- 015 _____ and SCHÖN, Donald. *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco, Cal.: Jossey-Bass, 1977, 224 p.

016. _____. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978, 344 p.
017. _____. et alii. *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987, 480 p.
018. ARENDT, Hannah. *A condição humana*. R. de Janeiro: Florence - Universitaria, 1987, 339 p..
019. AVRICHIR, Ilan. *Psicanálise e administração - o que existe na intersacção desses dois campos?* Tese de mestrado em administração apresentada a EAESP/FGV, São Paulo: 1985, 110 p..
020. BARBIER, Rene. *Pesquisa-ação na instituição educativa*. Rio de Janeiro. Zahar, 1985, 280 p..
021. BARONI, Margaret. O paradigma e a análise organizacional. *RAE/FGV*, vol. 32, nº2, abr/jun, 1992, p. 14 - 24.
022. BARRETO, Cesar Ramos. sobre a racionalidade humana: conceitos, dimensões e tendências. *ANAIIS do XVII ENANPAD*. Salvador: set. 1993, vol. 9, p. 36 - 50.
023. BENNIS, Warren G.. *Organizações em mudanças*. S. Paulo: Atlas, 1976, 213 p..
024. BERGER, Peter e LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1985, 247 p..
025. BION, W. R.. *Experiences in groups - and other papers* New York: Basic Books inc, 1961, 198 p..
026. BLOCH, Maurice. The past and present in the present. *The Journal of the Royal Anthropologine Institute*, vol. 12, nº 2, p. 278 -292, Aug. 1977.
027. BONOMI, Andrea. *Fenomenologia e estruturalismo*. S. Paulo: Perspectiva, 1973, 167 p
028. BOGDAN, Robert e TAYLOR, Steven J.. *Introduction to qualitative research methods*. New York: Wiley-Interscience publication, 1975, 259 p..
029. BUBER, Martin. *Do Diálogo e do dialógico*. São Paulo: Perspectiva. 1982, 171.p..
030. BURREL, Gibson e MORGAN, Gareth. *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: U.S.A., Heinemann, 1982, 432 p..

031. CAMARGO, Maria Nazaré de e AMARAL, Pacheco. *Dilthey: um conceito de vida e uma pedagogia*. São Paulo. Perspectiva, 1987, 168 p..
032. CAMPOS, Vera Felicidade de Almeida. *Mudança e psicoterapia gestaltista*. R de Janeiro: Zahar, 1978, 108 p.
033. _____. *Individualidade, questionamento e psicoterapia gestaltista*. Rio de Janeiro: Alhambra, 1983, 115p..
034. _____. *Psicoterapia gestaltista-conceituações*. Salvador, 3ª. ed., edição da autora, 1988a, 194 p..
035. _____. *Relacionamento - trajetória do humano*. Salvador: edição da autora, 1988b, 71 p..
036. _____. *Terra e ouro são iguais - percepção em psicoterapia gestaltista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1993, 134 p..
037. CASSIER, Ernest. *La philosophie des formes symboliques - la phénoménologie de la connaissance*. Les éditions de minuit. Paris, 1972, 614 p.
038. _____. *Linguagem e mito*. São Paulo. 2ª. ed, Perspectiva, 1985, 127 p..
039. CASTILHO, Aurea. *Dinâmica de grupo e psicoterapia de grupo*. Recife: Fasa, 1982, 162 p..
040. CHANLAT, J. F. A caminho de uma nova ética nas organizações. *Revista RAE*, S.Paulo, 32(3):68-73. Jul/Ago 1992.
041. _____. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. in *O indivíduo na organização. Dimensões esquecidas*. vol. 1, Editora Atlas, 1993.
042. CHAUVIRE, Chistiane. *Wittgenstein*. Rio de Janeiro: Zahar, 1991, 196 p..
043. CLEGG, Stewart. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. *RAE/FGV*, vol 32, nº 5, nov./dez., 1992, p. 68 -95.
044. DRAGO, Pedro Anibal. Devemos salvar os anos 90! *RAE/FGV*, vol. 32, nº 2, abr./jun. 1992 p. 58 - 64.
045. _____. Teoria crítica das organizações. *RAE/FGV*, São Paulo: 1992, abr./ jun., p. 58 - 64.
046. ECO, Umberto. *Semiótica e filosofia da linguagem*. São Paulo: Atica, 1991, 304 p..

047. ELDEN, J. Maxwell. *Democracy at work for a more participatory politics: worker Self-management increases political efficacy and participation*. TESE Ph. D. University of California. Los Angeles, 1976. Cópia xerox, U.M.I. Dissertation Information Service, 1991, 364 p..
048. ELLUL, Jacques. *Mudar de Revolução: O inetulável proletariado*. R. de Janeiro: Rocco, 1985.
049. ENGELMAN, Arno. *Kohler*. S. Paulo: Ática, 1978, 213 p.
050. FALCINI, P. Organizações como configurações de poder. *RAE/FGV*, vol. 33, nº 1, jan./fev., 1993, p. 6 - 15.
051. FELICISSIMO, José Roberto. *Em Busca de uma Metodologia: a Pesquisa-Ação*. Cadernos da FUNDAP. São Paulo: 1981, Ano 1, nº 2 p. 14 - 26.
052. FLEURY, Maria Tereza. *Cultura da qualidade e mudança organizacional*. *RAE/FGV*, vol. 33, nº 2, jan./fev., 1993, p. 26 - 34.
053. _____. *Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional. Revisita RAE/FGV*, São Paulo: 33(2):26-34.
054. FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: 8ª ed., Paz e Terra, 1980, 220 p..
055. _____. *Ação cultural para a liberdade e outros escritos*. Rio de Janeiro: 8ª. ed., Paz e Terra, 1982, 149p..
056. FREITAG, Bárbara. *A teoria crítica ontem e hoje*. S.Paulo: 3ª. ed., Brasiliense, 1990a, 184 p..
057. _____ e ROUANET, Sérgio Paulo. *Habermas*. São Paulo: Ática, 1990, 216 p..
058. FERKISS, Victor. *O homem tecnológico - mito e realidade*. Rio de Janeiro: 2ª. ed., Zahar, 1976, 187 p..
059. FOGUEL, Sérgio e SOUZA, Carlos César. *Desenvolvimento Organizacional*. S. Paulo: 2ª. ed., Atlas, 1985, 237p.
060. FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: 3ª. ed., Graal, 1982, 295 p..
061. GARCIA, Ramon Moreira. *Uma proposta alternativa de pesquisa: a investigação emancipadora*. Material mimeografado de uso interno da EAESP-FGV. S. P.: (s\d), 29 p.
062. _____. *Uma proposta alternativa para a formulação de políticas públicas*. Material mimeografado de uso interno da EAESP-FGV. São Paulo: (s\d), 10 p..

- 063 _____ *A "nova" riqueza e a gestão dos recursos produtivos.* Material mimeografado de uso interno da EAESP-FGV. São Paulo: (s/d), 28 p..
- 064 _____ *A base de uma administração autodeterminada: o diagnóstico emancipador.* Material mimeografado de uso interno da EAESP-FGV. São Paulo: 26 p..
- 065 _____ *Enfrentando a crise: a prática da administração estratégica na Unibras -* Material mimeografado de uso interno da EAESP-FGV São Paulo: (s/d), 25 p.
066. GIANNOTTI, J. A. *Origens da Dialética do Trabalho.* R. G. do Sul: L & PM, 1985.
067. GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana.* Petrópolis: Vozes, 1985, 233 p..
068. _____ *Stigma - notes on the management of spoiled identity.* New Jersey, U.S.A.: Penguin Books, 1979, 174 p..
- 069 _____ *Asylums - essays on the social situation of mental patients and other inmates.* N York: U.A.S.: 1980, 336 p.
070. GUIRADO, Marlene. *Psicologia institucional.* S. Paulo: Pedagógica e Universitária, 1987, 87 p..
071. HABERMAS, JURGEN. *Técnica e ciências como "ideologia".* Lisboa: Edições 70, 1968, 149 p..
- 072 _____ *Conhecimento e interesse.* R. de Janeiro: Editora Guanabara, 1987, 367 p.
- 073 _____ *La lógica de las ciencias sociales.* Redondo, Madrid: Tecnos, 1988, 506 p..
- 074 _____ *Consciência moral e agir comunicativo.* R. de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989a, 236 p..
- 075 _____ *El discurso filosófico de la modernidad.* Madrid: Taurus, 1987, 462 p..
- 076 _____ *Para a reconstrução do materialismo histórico.* São Paulo: 2ª ed., Brasiliense, 1990a, 247 p..
- 077 _____ *Pensamento pós-metafísico: estudos filosóficos.* Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro. 1990b, 271 p.
- 078 _____ *Passado como futuro.* Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1993, 112 p..

079. _____. *The theory of communicative action - reason and the rationalization of society*. Beacon Press Boston: 1984, v. 1, 465 p.; v. 2, 457p..
080. HAGUETTE, Teresa Maria Frota. *Metodologia qualitativa na sociologia*. Petrópolis: Vozes, 1987, 163p..
081. HALL, Edward T. *A dimensão Oculta*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989.
082. HESKETH, José Luiz. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1981, 132p.
083. HUBER, Joseph. *Quem deve mudar todas as coisas*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985, 161 p..
084. HUSSERL, Edmund. *Phenomenology and the crisis of philosophy*. New York: Harper Torchbooks, 1965, 192 p..
085. ILLICH, Ivan. *Sociedade sem escolas*. Petrópolis, Vozes, 1985, 185 p..
086. JELINEK, M., SMIRCICH, L. and HIRSCH, P. Introduction: a code of Many Collors. *Administrative Science Quarterly*; vol. 28, nº3, sep. 1983. p. 331 -338.
087. KATZ, Daniel e KAHN, Robert. *Psicologia social das organizações*. S Paulo 2a. ed., Atlas, 1975, 551 p.
088. KOHLER, Wolfgang. *Gestalt psychology*. New York: A Mentor Book, 1959, 222 p.
089. KOLB, By David A. *Building a learning community*. Washington: National Training and Development Service Press. 1974, 21 p.
090. KOSIK, Karel. *Dialética do concreto*. Rio de Janeiro: 2a. ed.. Paz e Terra, 1976. 230 p..
091. LANDAU, Martin. On the concept of a self-correcting organization. *Public Administration Review*. p. 533 - 542. nov./dez. 1973.
092. LANE, Silvia T. M. e Codo, W. *Psicologia social - o homem em movimento*. S. P., Brasiliense, 5a. ed.; 1987, 220 p..
093. LAPLANTNE, François. *Aprender antropologia*. S. Paulo: 3a. ed., Brasiliense, 1988, 205 p.
094. LASCH, Christofer. *O Mínimo Eu*. São Paulo: Brasiliense, 1986.

095. LEWIN, KURT. *Teoria de campo em ciencias sociais*. São Paulo: Pioneira, 1965, 387 p.
096. _____. *Principles of topological psychology*. N. Y: McGraw-Hill, 1966, 231p...
097. _____. *Problemas de dinâmica de grupo*. São Paulo: Pioneira, (s/d), 242 p..
098. _____. *Teoria dinâmica da personalidade*. São Paulo: Cultrix, 1975, 281 p..
099. _____. *Field theory in social science - selected theoretical papers*. New York: Harper e Row, 1964, 346 p..
100. LIKERT, Rensis. *A organização humana*. S. Paulo, Atlas, 1975, 266 p.
101. LIMA, Venício Artur de. *Comunicação e cultura: As idéias de Paulo Freire*. R.J: Paz e Terra, 1984, 167 p..
102. LIPPITT, Gordon L.. *Organization renewal - achieving viability in a changing world*. New York: Appleton-Centurycrofts, 1969, 321 p..
103. LOBO, Julio A. *Comportamento organizacional - leituras selecionadas*. São Paulo: Atlas, 1978, v. 2, 506 p..
104. LOURAU, René. *A análise institucional*. Petrópolis: Vozes, 1975, 294 p..
105. LYONS, DAVID. *As regras morais e a ética*. São Paulo: Papirus, 1990, 218 p..
106. LYOTARD, Jean-François. *A fenomenologia*. São Paulo: Edições 70, (s/d), 119 p.
107. LUIJPEN, W.. *Introdução à fenomenologia existencial*. São Paulo: E.P.U., 1973, 400 p..
108. MAILHIOT, Gerald Bernard. *Dinâmica e gênese dos grupos*. São Paulo: 3ª. ed., Duas Cidades, 1976, 188 p..
109. MARCUSE, Herbert. *A ideologia da sociedade industrial*. Rio de Janeiro: 6ª ed., Zahar, 1982, 238 p..
110. MASLOW, Abraham. *Motivation and personality*. New York. Harper e Row, 1970, 369 p..
111. MANZ, C. Charles e SIMS Jr., Henry P. Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, p. 106 -131, mar. 1987.

112. MARTINS, Wellington. Organizações autogeridas: uma tentativa de definição de um modelo-de-homem. *Revista IMES*, São Caetano do Sul, S. Paulo: ano 4, nº 10, set./dez., 1986.
113. _____. Uma Organização diferente do que é hoje? O que Muda? *ANAIIS da 14ª ENAMPAD*, Belo Horizonte: 1990, vol. 6, Organizações, 177-192.
114. MARX, Roberto. Processo de trabalho e grupos semi-autônomos: a evolução da experiência sueca de Kalmar aos anos 90. *RAE/FGV* vol. 32, nº 2, abr./jun., 1992, p. 14 - 24.
115. MATTA, João Eurico. *Dinâmica de grupo e desenvolvimento de organizações*. São Paulo: Pioneira. 1975, v.1 e 2, 628 p..
116. MATTOS, Ruy de Alencar. *Gerência e democracia nas organizações*. Brasília: Livres, 1988, 229 p..
117. MCCURDY, Howard E. *Fiction phenomenology, and public administration*. P.A.R., p. 52 -60, jan./fev., 1973
118. MCGREGOR, Douglas. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1980, 225 p..
119. MELLO, Fernando Achilles de Faria. *Desenvolvimento das organizações - uma opção integradora*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978, 169 p..
120. MILES, Matthew. *Aprendizagem do trabalho em grupo*. São Paulo: Cultrix, (s/d), 383 p.
121. MIRVIS, Philip H. e BERG, David N. *Failures in organization development and change - case and essays for learning*. N Y: Wiley-Interscience publication, 1977, 346 p.
122. MONOD, Jacques. *O acaso e a necessidade - ensaio sobre a filosofia natural da biologia moderna*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes. 1976. 219 p..
123. MOTTA, Fernando C. Prestes et alii. *Participação e participações - ensaios sobre autoquestão*. São Paulo: Babel Cultural, 1987, 142 p..
124. _____. As empresas e a transmissão da ideologia. *Revista RAE/FGV*, vol. 32. nº 5. nov./dez. 1992, p. 38 - 47.
125. _____. O autonomismo e a questão da organização. *RAE/FGV*, vol. 26, nº 1, jan./mar.. 1986. p. 57 - 66.

126. _____. Controle social nas organizações. *RAE/ FGV*, vol. 33, nº 5, set./out., 1993, p. 68 - 87._
127. _____. A associação contra a hierarquia. *RAE/ FGV*, vol. 34, nº 1, jan./fev., 1994, p. 20 - 28.
128. MOTTA, Paulo Roberto. Participação na gerência: Uma perspectiva comparada. *RAP/FGV*, R. de Janeiro: out/dez 1981, 40 p.
129. MULDER, Mauk. Power equalization through participation? *Administration Science Quarterly*.(s/d), p. 31 - 37.
130. NAHUIZ, C. dos S. e FERREIRA, L. S. *Manual para normalização de monografias*. São Luiz: Corpus/EDFMA, 1989, 141 P..
131. NAPOLITANO, Maria Cristina. Produtividade, eficiência Japonesa: A Teoria Z. *Revista Indústria e Produtividade - IEP*. Ano 17, nº 191, mar. 1985. p. 45-49.
132. OLIVEIRA, Francisco Roberto Souza de. A teoria crítica e a totalização da racionalidade instrumental ou o pessimismo da Escola de Frankfurt. *Anais do XVII ANPAD*. Salvador: 27 - 29 set. 1993. vol. 9, p. 22 - 35.
133. OLIVEIRA, M. R. S. de. *A importação de metodologias Administrativas no Brasil*. Tese de mestre em Administração apresentada EAESP/FGV, São Paulo, 1990, 217 p..
134. _____. O fenomeno das organizações substantivas. *RAE/FGV*, vol. 33, nº 2, jan./fev.. 1993. p. 36 - 43._
135. PERROW, Charles., A Teoria das Organizações numa Sociedade de Organizações, Colóquio Internacional "A Administração Pública: perspectivas futuras". Quebec: maio /79, tradução de Mauricio Serva, 10 p.
136. PAGES, Max. *A vida afetiva dos grupos - esboço de uma teoria da relação humana*. Petropolis, São Paulo : Vozes/ U.S.P., 1976, 488 p..
137. _____. et alii. *O Poder das Organizações: A Dominação das Multinacionais sobre os Individuos*. São Paulo: Atlas, 1987.
138. POLANYI, Karl. *The Great transformation*. Boston: Rinehart and Company Inc. Beacon Press Books. 1967, 315 p.
139. REICH, Robert B. *A Proxima Fronteira Americana*. Rio de Janeiro: Record, 1983.

140. RICE, A.K. *The enterprise and its environment - A systems theory of management organization*. London Tavistok, 1971, 364 p..
141. RICOEUR, Paul. *O si-mesmo como um outro*. Campinas - São Paulo: Papirus. 1991. 432 p..
142. ROTHSCCHILD-WHITT, Joyce. The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models. *American Sociological Review*. vol. 44, Aug. 1979, p. 509- 527.
143. SAEYR, Andrew. *Method in social science - a realist approach*. London: Hutchinson, 1984, 269 p.
144. SAIDON, Osvaldo et alii. *Práticas grupais*. Rio de Janeiro: Campus, 1983, 170 p..
145. SCHEIN, Edgar H.. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, May 1986, 358 p..
146. SCHWEIGER, David M., SADBORG, William R. e RAGAN, James W. Group approaches for improving strategic decision making: a comparative analysis of dialectical inquiry, Deil's advocacy, and consensus. *Academy of management Journal*, U.S.A.: 1986. vol. 29, n 1, p. 51 -71.
147. SCHÖN, Donald A. *Beyond the stable state*. New York: Norton and Company. 1973, 254 p..
148. SCHUMACHER, E. F. *Small is Beautiful*. London: Abacus, 1973.
149. SCHUTZ, Alfred. *Fenomenologia e relações sociais*. Rio de Janeiro: Zahar, 1979, 319 p..
150. SEMLER, Ricardo. *Virando a Própria Mesa*. São Paulo: Best Seller, 1988
151. SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico - diretrizes para o trabalho didático-científico na Universidade*. São Paulo: Cortex Autores Associados, 1983.
152. SIEBERNEICHLER, Flavio Beno. *Jurgen Habermas: razão comunicativa e emancipação*. Rio de Janeiro: 2a. ed., Tempo Brasileiro, 1989, 163 p..
153. SLATER, Philip E. e BENNIS, Warran G., Democracy is Inevitable, *Harvard Business Review*., Harvard, Mar-Apr 1964, p. 51-60.

154. SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*; U.S.A.: vol. 28, n. 3, sept. 1983, p. 339 - 358.
155. SPALDING, Willard B. *The dynamics of planned change - a comparative study of principles and techniques*. New York: Harcourt, Brace and Company. U.S.A: 1958, 312 p.
156. SPINK, Peter, Continuidade e descontinuidade em organizações públicas: um paradoxo democrático. *Cadernos Fundap*, São Paulo: abr. 1987, ano 7, nº 13, p. 57-65.
157. _____. Teoria e Prática no Planejamento do Trabalho: Reflexões a cerca de uma área de confusão. *II Seminário Internacional de produtividade e humanização do trabalho*. São Paulo, 18-20 set. 1979. 32 p.
158. _____. Pesquisa-Ação e a Análise de Problemas Sociais e Organizacionais Complexos. *Revista Psicologia*. Ano 5, nº 1, p. 31-44.
159. SUGO, Alberto, Issao. *Mito do sistema administrativo Japonês - uma tentativa de interpretação alternativa do sistema administrativo japonês como fenômeno social*. Tese de mestre em administração apresentada a EAESP/FGV, São Paulo: 1985, 200 p.
160. SZNESZI, George Vittorio. *Pesquisa-ação evolutiva colaborativa: um modelo para intervenção organizacional*. Tese de mestre em Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília: 1982, 226 p..
161. TAKAMIYA, Makoto. Japanese multinationals in europe: internal operations and their public policy implications. *Columbia Journal of World Business*. p. 05 - 168, Sum, 1981.
162. TELLEGEN, Therese A.. *Gestalt e grupos - uma perspectiva sistêmica*. São Paulo: Summus, 1984, 126 p..
163. THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Maquiavel funcionário: produtividade e poder nas organizações. *Revista RAE/FGV*, 33(1):40-45, jan./fev., 1993.
164. THOMAZ, Wood Jr.. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *RAE/FGV*, 32(4):6-18, set./out, 1992.
165. _____. Mudança Organizacional: Uma Abordagem Preliminar. *Revista RAE/FGV*, S. Paulo, 32 (3): 74-87, Jul./ Ago., 1992.

166. THIST, E. et alii. *Organizational choice-capabilities of groups at the coal face under changing technologie - the loss, re-discovery e transformation of a work tradition*. London: Tavistock, 1963, 332 P..
167. _____. *Towards a social ecology - contextual appreciation of the future in the present*. New York: Plenum Press, 1972, 239 p..
168. TOMEI, Patricia Amelia. Administração de Recursos Humanos no Japão. *Revista de Administração*, vol. 19, nº 3, jul /set 1984, p. 34-45.
169. VASCONCELOS, Flavio Carvalho de. Racionalidade ética e organizações - uma visão analítica. *ANAIS do ENANPAD*. Salvador: 27 - 29 set. 1993, vol. 9, p. 05 - 21.
170. VAZQUEZ, Adolfo Sanchez. *ética*. Rio de Janeiro. 13a. ed., Civilização Brasileira, 1992, 267 p..
171. WERTHEIMER, Michael. *Pequena história da psicologia*. São Paulo: 6a. ed., Nacional, 1982, 205 p.