



3

RACIONALIDADE E ORGANIZAÇÕES:
O fenômeno das organizações substantivas

V I

Banca examinadora

Prof. Orientador.....

Prof.....

Prof.....

Prof.....

Prof.....



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



96/0011



1199601100

Dedico este trabalho ao saudoso mestre e amigo

Ramon Moreira Garcia

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

MAURÍCIO ROQUE SERVA DE OLIVEIRA

VI

**RACIONALIDADE E ORGANIZAÇÕES:
O fenômeno das organizações substantivas**

**Tese apresentada ao Curso de Pós-
Graduação da EAESP/FGV
Área de Concentração: Organização,
Planejamento e Recursos Humanos
como requisito para obtenção do grau
de doutor em Administração.**

Orientador: Prof. Peter Kevin Spink

**SÃO PAULO
1996**

Calos

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data	N.º de Chamada
09.8	65.01 048r
Tombo	Tese v.1 e.2
1100/96	

SERVA DE OLIVEIRA, Maurício Roque. Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas. São Paulo: EAESP/FGV, 1996. 633p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organização, Planejamento e Recursos Humanos).

Resumo: Sob a perspectiva geral da emancipação do homem no âmbito do trabalho, trata do tema da racionalidade em organizações produtivas, enfocando-o mediante a abordagem substantiva da organização, conforme proposta por Guerreiro Ramos. Empreende a complementaridade entre essa abordagem de Guerreiro Ramos e a teoria da ação comunicativa, de Habermas, donde elabora um quadro de análise, através do qual, examina empiricamente três empresas de Salvador, Bahia, com o intuito de demonstrar como a razão instrumental e a razão substantiva se concretizam na prática administrativa. Daí, define organizações substantivas e, estabelece uma escala de intensidade de racionalidade substantiva que pode ser aplicada para a análise de qualquer organização produtiva.

Palavras-Chaves: Racionalidade Substantiva — Organizações Substantivas — Teoria das Organizações — Emancipação.

SUMÁRIO

Introdução.....	1
 Capítulo I - Racionalidade e estudo de organizações.....	 28
Notas s/ abordagens da racionalidade em filosofia e algumas ciências humanas.....	30
A teoria da ação comunicativa.....	72
Racionalidade substantiva e análise organizacional em Guerreiro Ramos.....	108
A revalorização do sujeito e da ação nas ciências humanas.....	124
Racionalidade substantiva e análise organizacional - estudos recentes no Brasil.....	133
Delimitação da contribuição deste estudo.....	152
 Capítulo II - Organizações substantivas	 163
Algumas iniciativas históricas.....	163
Organizações produtivas não convencionais de cunho emancipatório, estudos recentes.....	176
Organizações substantivas.....	272
 Capítulo III - O trabalho de campo	 289
 Capítulo IV - Constituição do quadro de análise.....	 317
Razão substantiva e ação comunicativa - perspectivas de complementaridade.....	318
Quadro de análise.....	339
Procedimentos operacionais.....	348
Considerações de ordem epistemológica.....	359
 Capítulo V - As organizações estudadas e seu contexto.....	 371
Apresentação das organizações.....	371
Notas sobre o contexto socio-histórico da cidade de Salvador.....	387
 Capítulo VI - Análise da Casa Via Magia.....	 394
 Capítulo VII - Análise da Espaço Lumiar.....	 470
 Capítulo VIII - Análise da Espaço Aquarius.....	 533

Capítulo IX - Uma visão de conjunto das três organizações.....	572
Conclusões.....	587
Anexo.....	608
Bibliografia.....	610

AGRADECIMENTOS

Este texto é fruto de um esforço coletivo. Ele marca, exatamente, dez anos de minha dedicação ao estudo das organizações substantivas. Nesse período, contei com valiosas contribuições de inúmeras pessoas, vindas de espaços e tempos os mais diversos, sem as quais este trabalho jamais se concretizaria.

Tal reconhecimento, me causa felicidade e dor, ao mesmo tempo. Felicidade, por me sentir como uma via de expressão da esperança de tantas pessoas, que crêem firmemente na possibilidade do trabalho em organizações se constituir uma fonte de autorealização humana. Dor, por não conseguir, neste momento, lembrar-me dos nomes de todas essas pessoas e, assim, não fazer o devido e merecido agradecimento. Resta-me, ao menos, o reconhecimento de que todos aqueles que contribuíram, verdadeiramente fazem parte deste trabalho.

A primeira pessoa a quem agradeço, é o amigo-irmão Pedro Jaime Júnior. Pesquisador de grande brilho, cientista social de profunda sensibilidade. Acima de tudo, um amigo-irmão em que pude me apoiar em todos os momentos da elaboração deste trabalho, não importando a distância física que, durante anos, marcou as nossas trajetórias. Pedro, além de empreender toda a pesquisa de campo comigo, foi a pessoa com a qual pude “pensar” aquelas realidades visitadas; nesse sentido, suas críticas, sugestões e os textos que ele me forneceu até o último instante, foram fundamentais para tudo o que virá nas próximas páginas. Paralela e, curiosamente,

confesso que sou grato à oportunidade de realizar este trabalho, sobretudo por ela ter me dado a chance de aprofundar a amizade com um ser humano do quilate de Pedro Jaime Júnior.

Allain Joly, foi muito mais que um co-orientador durante os dois anos que passei em Montreal. O calor humano, o apoio, a energia que brota da sua pessoa e que nos faz ter forças para enfrentar as dificuldades da vida, foram tão importantes quanto a perspicácia, a inteligência e a competência científicas pelas quais ele orientou os meus passos.

Ao professor Peter Spink, os meus mais sinceros agradecimentos, por ter aceito me orientar — como já o fizera durante o meu mestrado — num projeto de estudos audacioso e inovador, o que certamente causaria incômodos a outros membros da academia.

Com Guilherme Ruben, cientista de renome internacional, pude não só aprender elementos essenciais da maravilhosa ciência da antropologia, como também consolidar definitivamente a certeza de que viver vale à pena, uma vez que podemos encontrar seres humanos como ele.

A Antonio Sérgio Fernandes e a Geraldo Bahiense, amigos-irmãos que também trilham o caminho da ciência, agradeço-os de coração, pela força humana e incentivo intelectual que vocês nunca cessaram de me dar.

“Para não dizer que não falei de flores”... felizmente, elas estão aqui: Carolina, teu amor e tua energia espiritual me trouxeram a paz interior e a fé, justamente durante a fase crucial do trabalho — a redação.

Outras flores também contribuíram muito: Marizilda Faia, sempre me ensinando a viver; Maria Teresa Ribeiro, com a sua inesgotável disposição para ajudar; Luciana Garcia, com a sua ternura e apoio permanentes.

Como frisei acima, pessoas, de vários lugares, me ajudaram bastante. De Caracas, Santiago Bilbao, antropólogo que dedicou a sua vida ao estudo e ao desenvolvimento de organizações emancipatórias na América Latina e, Hebe Vessouri, muito me auxiliaram com materiais e depoimentos sobre as iniciativas emancipatórias no nosso continente. Santiago Bilbao é uma ilustração da “história viva”, de páginas apaixonantes da história recente dos povos latinoamericanos em sua busca pela libertação.

A Montreal, cidade que, definitivamente, conquistou o meu ser, o meu muitíssimo obrigado. De lá vieram grandes contribuições. Na École des Hautes Études Commerciales, os professores Thierry Pauchant, Omar Aktouf, Jean-Pierre Dupuis, Jean-François Chanlat, acreditaram na minha proposta e a ela agregaram valorosas adições e questionamentos; também os pesquisadores brasileiros que encontrei na HEC, Luiz Bignetti, Norberto Hoppen e, particularmente, Juvêncio Braga de Lima (com o seu belíssimo conceito de “cotidiano administrativo”), muito me ajudaram. Na Université de Montréal, o professor Gabriel Gagnon, mestre que há muitos anos

se dedica ao estudo das organizações emancipatórias no Québec, me deu orientações e incentivos fundamentais; também agradeço ao professor Robert Crépeau, com quem tive a oportunidade de me aprofundar no estudo da antropologia. Da Université du Québec à Montréal, recebi do professor Jean Pasquero, epistemólogo de primeira linha, orientações inesquecíveis sobre as questões epistemológicas com as quais me debatia para a construção da argumentação e do encadeamento lógico do texto.

Aos membros de todas as organizações que foram pesquisadas no trabalho de campo, o meu agradecimento caloroso. Sem a aceitação e a cooperação deles, não se teria a condição de realizar este trabalho. Particularmente, gostaria de externar a minha profunda gratidão a Kennedy Almeida, Alba, Rui César, Rô Reyes, Déa Freitas, Lígia, Maria, Nair Spinelli, Kátia Nascimento e Fátima.

A todos que trabalharam comigo no Grupo de Pesquisas em Organizações Substantivas, o qual fundei, na UFBA, em 1988 e, funcionou até 1993, o meu profundo agradecimento. Boa parte do que está aqui, foi iniciado naquele Grupo.

Ao inesquecível amigo e, para sempre meu mestre, professor Ramon Moreira Garcia — a quem dedico este modesto trabalho — o meu eterno agradecimento, por ter-me feito redescobrir a essência humana da obra de Guerreiro Ramos — nosso grande inspirador. Com o mestre Ramon, pude muito aprender sobre a racionalidade e organizações substantivas, sobretudo como pautar a minha vida nesta racionalidade.

Aos professores membros da banca examinadora desta tese: Peter Spink, Osmar Bertero, Anita Kon, Clóvis Machado e Guilherme Ruben, os meus agradecimentos por terem aceito participar deste evento. Gostaria de dizer que é uma honra contar com cientistas desse quilate para o exame do meu trabalho; significa, para mim, um verdadeiro prêmio, após todos esses anos de estudo do tema aqui abordado.

A Nilce e a Albertino, meus pais, por tudo.

Por fim, gostaria de terminar como comecei: reconhecendo que este é um trabalho coletivo. Obrigado a todos que ajudaram, direta ou indiretamente, a sua realização, muito obrigado por estarem aqui.

Introdução

Ao final do século XX, temos testemunhado o estabelecimento de determinadas configurações materiais e tecnológicas verdadeiramente espetaculares no seio da sociedade. O progresso da industrialização e o avanço técnico-científico proporcionaram um grau de conhecimento sobre a natureza tal que o homem pôde transformá-la e moldá-la, em muitos aspectos, na medida da satisfação de suas necessidades.

Nas últimas décadas, observa-se a mais recente “geração” do avanço tecnológico — a revolução da informação — prometendo mudanças ainda mais profundas na esfera da vida humana associada. Os sinais destas promessas já são mais do que claros, eles já constituem evidências indiscutíveis: hoje, a chamada “aldeia global”, expressão criada pelo sociólogo canadense Marshall McLuhan para designar um mundo integrado pela comunicação tecnológica, já é realidade.

Ademais, é inegável o desenvolvimento dos meios de transporte, interligando facilmente pessoas e grupos organizados que vivem em partes distantes do mundo, como também das técnicas produtivas que cada vez mais substituem o esforço físico no trabalho. Podemos perceber o grau de sofisticação atingido no conhecimento sobre as variáveis inerentes ao mercado, bem como do comportamento do indivíduo enquanto consumidor.

Todos esses fatores, aliados definitivamente à integração e volatilização dos recursos e mercados financeiros, desembocam numa conjuntura geral de interdependência econômica e política mundial nunca antes vista. Tal fenômeno vem sendo chamado “globalização”. A sua continuidade parece prometer novas configurações econômicas e tecnológicas ainda mais espetaculares do que aquelas que testemunhamos presentemente.

Por outro lado, todo esse extraordinário avanço vem sendo acompanhado, notadamente a partir dos anos 70, por uma crise multifacetada em âmbito mundial.

O espectro da crise é suficientemente amplo. Podemos apontar, apenas a título de ilustração, os graves problemas representados pelo desequilíbrio ecológico, a crescente desigualdade entre nações ricas e pobres, as desigualdades sociais também crescentes no interior das nações, sejam pobres ou ricas, o desemprego crônico e os padrões de controle social que a expansão da burocracia impõe aos indivíduos, comprometendo sobretudo o alcance da autorealização individual.

Assim, o fantástico desenvolvimento das forças produtivas, que poderia ser um grande passo para a emancipação do homem, parece tê-lo enclausurado sob novos e inusitados grilhões. As necessidades humanas que orientaram o desenvolvimento do conhecimento ao estágio atual, ao invés de representarem a alavanca da emancipação, tornaram-se verdadeiras fontes de patologias sociais (Freitag & Rouanet, 1990). Se por um lado o progresso do conhecimento trouxe mais riqueza e bem-estar material, sob outro ponto de vista este mesmo progresso provocou e continua provocando mais

desajuste no ser humano (Martins, 1994). Aquilo que poderia servir como meio de libertação do homem, converteu-se em instrumento de dominação e infelicidade (Marcuse, 1982).

Segundo Toffler & Toffler (1992), à sensacional chegada da “Terceira Onda” de revoluções, corresponde também a nova tintura da sociedade com as “cores da violência”, designando por tal expressão, as manifestações agressivas de revolta dos grupos (cada vez mais numerosos) impiedosamente excluídos do fenomenal estágio atual de progresso do capitalismo tardio.

A dimensão das organizações produtivas neste contexto:

Neste complexo e paradoxal contexto, as organizações produtivas exercem um papel crucial. Segundo Martins (1994), devido ao fato de que as organizações atuais são sistemas construídos para atender às necessidades econômicas e administrativas da sociedade, constituindo-se assim numa dimensão extremamante ativa dessa sociedade, acabam por funcionar como uma segunda instância de socialização dos indivíduos. Essa segunda instância de socialização implica a complementação dos processos educativos e, é implementada pela submissão dos indivíduos aos procedimentos organizacionais de reprodução cultural e de integração social.

Por este ponto de vista, a organização produtiva, percebida através do conceito ampliado de *agente social*, é considerada como um dos artífices principais na configuração desse contexto ambíguo de desenvolvimento material/tecnológico em paralelo ao impedimento à emancipação.

Mesmo um olhar despretensioso para a condição humana no interior da maioria das organizações produtivas poderá facilmente constatar que a *vida* nessas organizações não parece espelhar o brilho e o fascínio difundidos por boa parte dos estudos administrativos, tais como os de Peters & Waterman (1982), Ouchi (1981) e Archier & Sérieyx (1984). Bem ao contrário, a *vida* nas organizações tornou-se um empecilho a autorealização individual (Guerreiro Ramos, 1981). Para Dejours (1990), “*beneficiário da produção, o homem é frequentemente no mesmo movimento, vítima do trabalho.*”

Abandonando o olhar despretensioso e, consultando os estudos de diversos autores, elaborados em várias partes do mundo, podemos encontrar uma literatura consistente, dando conta do colapso da emancipação do homem no âmbito do trabalho, nos moldes em que este é desenvolvido na ampla maioria das organizações produtivas contemporâneas. As correntes são inúmeras, tal é a diversidade de aspectos e temas que compõem essa complexa questão. Nem sempre todos os autores utilizam o termo “emancipação”, mas o que emerge do conjunto dessas obras é, de fato, a preocupação com a autorealização, a felicidade, a libertação, a satisfação, a autonomia, a igualdade, e idéias correlatas, que revelam, no fundo, um humanismo voltado para a emancipação.

Sem ter o objetivo de realizar um levantamento por demais amplo e, sim, apenas para fornecer um panorama genérico que possa dar ao leitor uma idéia da riqueza e da diversidade dessa literatura, podemos indicar alguns temas e autores:

O poder:

Por exemplo, a submissão, à qual se refere Martins (1994), imposta pelas organizações aos indivíduos para viabilizar os processos de socialização, reprodução cultural e integração social, é analisada criticamente por diversos autores sob o tema do poder nas organizações. Mintzberg (1983, 1989) constata que grande parte das organizações atingiram um estágio em que fica quase impossível administrá-las, pois elas tornaram-se doentes de um *management* profissional, abstrato, onde o poder é exercido como um fim em si mesmo.

Clegg (1992) reconhece a concentração de poder em mãos dos administradores mas, chama a atenção que devido a complexidade das relações sociais, o poder está sujeito a mudanças daí, a adoção de novas tecnologias não deve ser vista sempre como causa do aumento de poder da administração.

Pagès (1979) notabilizou-se, dentre outros estudos, pela notável análise psicanalítica do poder em grandes organizações. Dignos de destaque no campo de estudos sobre o poder nas organizações, também numa perspectiva psicanalítica, são os trabalhos de Enriquez (1983, 1992). Thiry-Cherques (1993), ao examinar as lutas de poder, os

impactos do jogo e da manipulação nas organizações, conclui que *“Erasmus elogiou a loucura esperando que o relato da estupidez humana a fizesse desaparecer. Como sabemos, não teve sucesso. Também a compreensão do político nas organizações não o fará desaparecer.”*

A psicopatologia do trabalho:

Outros autores se concentraram nos efeitos da opressão que as organizações impõem aos indivíduos, principalmente os efeitos desastrosos ao nível da saúde mental. Dejours (1990) clama por uma psicopatologia do trabalho, no sentido de dar conta dos resultados perversos do sofrimento humano nas organizações. Para o autor, a administração tem mais um tipo de responsabilidade perante a sociedade civil: assegurar a manutenção de um espaço público (de palavra e de decisão) nas organizações, onde se possa confrontar opiniões de todos os segmentos, face não só às questões relativas a produção, como também aquelas referentes ao sofrimento humano no trabalho.

Chanlat (1990) examina os fatores de *stress* no trabalho, demonstrando a relação de vários deles com determinadas representações e práticas precisas da gerência. Chanlat acredita que só a com a transformação das organizações se poderá *“fazer do trabalho um verdadeiro meio para a vida.”*

Os estudos de Aubert (1990) também se enquadram nesse grupo, a autora analisa vários casos de neurose profissional, destacando algumas práticas gerenciais como um dos fatores críticos de desencadeamento de patologias psíquicas nas organizações, notadamente o que ela denomina “gestão *kleenex*”, isto é, a prática de gestão que não atribui nenhum valor humano aos indivíduos, usando-os e descartando-os ao bel prazer, fazendo da ameaça permanente de dispensa um verdadeiro sistema de gestão de pessoal (tão comum hoje em dia). A autora estabelece as diferenças conceituais entre a “neurose profissional traumática”, “psiconeurose profissional” e “neurose de excelência”, ensejando uma tipologia de patologias psíquicas no trabalho.

A discriminação da mulher:

Uma área de estudos digna de destaque é a que aborda os processos discriminatórios contra a mulher no âmbito das organizações.

Tais estudos, dentre outros ângulos da questão, enfocam as barreiras ao acesso das mulheres às posições de poder nas empresas, os preconceitos contra a mulher no ambiente de trabalho, os mitos sobre a atuação e o desempenho que juntos estabelecem expectativas diferenciadas para a mulher face ao trabalhador masculino. Abordam também o grave problema das diferenças de remuneração entre os sexos e a dualidade de papéis severamente exigidos para a mulher dona de casa - trabalhadora.

Em profundidade, esses estudos revelam a porosidade da organização face à sociedade que a contém. Os preceitos e preconceitos existentes no meio social mais amplo são transferidos e confirmados no ambiente microsocial da organização. Podemos indicar nesse grupo os trabalhos de Betiol & Tonelli (1991), Symons (1990), Giasson (1990) e Belle (1990).

Crises e perda do sentido:

Fruto da nova configuração global a qual nos referimos acima, surge nos últimos dez anos um particular domínio da teoria organizacional destinado a analisar a questão das crises de grande amplitude geradas pela ação das organizações. Parte-se da premissa da globalidade do efeito das ações das organizações e, portanto, também do seu efeito profundo sobre o indivíduo. Os desastres e catástrofes que nos vêm à memória ao ouvirmos os nomes de Bhopal, Tchernobil, ou Exxon Valdez, por si só já justificaria o interesse dos estudiosos sobre o tema.

Desde 1984, o *Center for Crisis Management*, situado na Universidade do Sul da Califórnia vem realizando pesquisas nesse campo, sendo seguido pelo *Groupe d'Études et de Recherche sur le Management et l'Écologie*, na Escola de Altos Estudos Comerciais de Montreal. Assim, podemos classificar os estudos em três estágios de desenvolvimento. O primeiro estágio foi marcado pelo subtema das medidas de urgência e da gestão dos efeitos das crises, abordagem característica dos estudos de Denis (1990) e Lagadec (1991). No segundo estágio, avança-se para uma

concepção preventiva das crises e de outros fatores paradoxais gerados pelas organizações, como a poluição. Aqui podemos indicar os trabalhos de Denis (1993), Pauchant & Mitroff (1992), dentre vários outros.

A terceira geração aprofunda os parâmetros da gestão das crises e perpassa a questão da busca do sentido perdido no trabalho, mesclando elementos de filosofia existencialista e do paradigma científico da complexidade. Nesta atual fase, podemos indicar, dentre outros, os trabalhos de Pauchant & Mitroff (1995) e Pauchant (1993). Para Pauchant & Mitroff (1995), a resistência dos gerentes em enfrentar a realidade das crises não é um fenômeno isolado, é mais uma das manifestações da enorme dificuldade de fazer face aos problemas de natureza existencial em geral.

O anacronismo e a ideologia gerenciais:

Sob esta classificação bastante genérica, queremos fazer significar a crítica geral ao caráter ultrapassado das teorias e modelos gerenciais de forte inspiração funcionalista que ainda circulam nos meios acadêmicos e de divulgação.

As críticas vão desde a “desumanização” da administração, a denúncia ao caráter ideológico da gerência e, até a repressão à palavra tão característica dos modelos gerenciais tradicionais. Uma vasta gama de estudos têm sido realizados nessas direções, entre os quais podemos citar os de Aktouf (1989), Chanlat & Dufour (1985),

Chanlat & Bédard (1990), Serva (1993 b), Vergara & Branco (1993). Dentre os temas aqui arrolados, esse talvez seja o que conta com maior número de estudos.

A abordagem da racionalidade:

Uma outra corrente a ressaltar é a da abordagem da racionalidade. A busca da compreensão da razão, enquanto fundamento das ações humanas também no interior das organizações produtivas, tem guiado o interesse de diversos pesquisadores. Uma boa parte deles tem buscado no estudo da racionalidade predominante nas organizações mais uma fonte de explicação dos processos opressivos de toda a ordem que impedem a emancipação humana no trabalho, principalmente na sociedade moderna.

Os estudos de Guerreiro Ramos (1981), Symons (1990), Tenório (1990), Pizza Júnior (1994), Martins (1994) e muitos outros se inserem no rol daqueles que visam examinar a racionalidade que embasa as ações dos indivíduos nas organizações numa perspectiva crítica.

Os temas e autores acima relacionados representam apenas um pequenino extrato do vasto leque de opções para aqueles que desejem conhecer, através da literatura já disponível, os problemas e deformações sociais e individuais causados pela ação das organizações contemporâneas. Gostaríamos de insistir na informação de que, tanto a quantidade de temas neste campo é bem maior do que a simples enumeração que

fizemos há pouco, quanto a existência de autores dentro de cada tema em muito ultrapassa o panorama geral aqui fornecido.

Este trabalho situa-se no bojo do tema referente aos estudos sobre a racionalidade nas organizações. Dentro desta temática, queremos esclarecer que o nosso estudo situa-se no mesmo plano daqueles que são guiados pela perspectiva da emancipação humana na esfera do trabalho, mais precisamente no universo das organizações produtivas contemporâneas. Portanto, a este tema vamos nos dedicar em seguida.

A racionalidade substantiva nas organizações:

O alicerce central de nosso estudo está fundamentado nas idéias de Guerreiro Ramos, eminente sociólogo brasileiro que em vida, no ano de 1981, sistematizou as suas idéias sobre o tema em questão através da “*abordagem substantiva da organização*”, a qual foi apresentada pela publicação do seu último livro, intitulado *A nova ciência das organizações - uma reconceitualização da riqueza das nações*.

Antes de promover a apresentação das linhas gerais do estudo de Guerreiro Ramos, gostaríamos, o quanto antes, de dar um aviso importante. É possível, eventualmente, encontrar textos que utilizem a expressão “racionalidade substantiva” com outro referencial e dentro de outras perspectivas gerais. É o caso, por exemplo, do estudo de

Clegg (1990). Deve-se ter o cuidado de não confundir tal estudo com a proposta de Guerreiro Ramos, pois eles apresentam diferenças essenciais entre si.

Em primeiro lugar, Clegg (1990) não trabalha com a mesma perspectiva geral daquela de Guerreiro Ramos (e também nossa) — a emancipação humana —, essa não é a preocupação central desse seu estudo e, sim as formas de adaptação das organizações empresariais de alguns países do leste asiático aos ditames do capitalismo tardio. Ele não esboça uma crítica radical ao capitalismo, antes disso interessa-se em entender como as empresas daquela região adaptam-se e obtém sucesso econômico na concorrência internacional do “mundo pósmoderno”. Em segundo lugar, ele afirma partir do referencial de Weber sobre racionalidade, daí elaborando o conceito de “*modos de racionalidade*”, o qual declara ser fundamentado no sentido que Weber empregava para a racionalidade substantiva. Veremos que os fundamentos, a perspectiva geral e as referências de Guerreiro Ramos são muito distintas desse estudo de Clegg.

Portanto, voltemos a Guerreiro Ramos.

Em *A nova ciência das organizações ...*, Guerreiro Ramos afirmava que a referida abordagem estava inserida na “*teoria substantiva da vida humana associada*”, a qual, segundo o autor, possui três qualificações essenciais que a diferenciam da teoria social formal. A primeira é que a razão substantiva é a sua principal categoria de análise. A segunda qualificação é a que reconhece que os elementos dessa teoria já vinham desde muito tempo sendo trabalhados por diversos pensadores e sendo harmonizados ao

significado que o senso comum atribui à razão. A terceira qualificação, aponta a teoria substantiva como uma elaboração que envolve a superordenação ética da teoria política, sobre qualquer outra disciplina que aborde a vida social (Guerreiro Ramos, 1981).

Em suma, uma teoria que tem como ponto de partida a razão substantiva harmonizada ao senso comum e que prevê a dimensão ético-valorativa como superior a qualquer outra enfocada pelos estudos do social.

A formulação de Guerreiro Ramos apresenta uma forte influência dos estudos de Polanyi (1975, 1983), complementados pelo grupo de intelectuais que juntamente com Polanyi, na Columbia University nos anos 40 e 50, fundaram a *concepção substantiva da economia*, impulsionando ainda mais o campo de estudos da antropologia econômica.

Polanyi (1975) rejeitava terminantemente a idéia de que a racionalidade utilitária tem que ser empregada como o ponto de partida para a análise de toda e qualquer atividade econômica. Ele defendia que a economia deveria ser analisada como um processo social, isto é, inserido e dependente da configuração institucional própria de cada sociedade historicamente percebida. A racionalidade utilitária e o mercado não serviriam como categorias gerais de análise para todas as economias. Assim, Polanyi cunhou a expressão *concepção substantiva*, a qual implica a institucionalização do econômico. O autor afirmou claramente que a *concepção substantiva* concentra o interesse sobre “os valores, a motivação e a política.” (Polanyi, 1975).

Daí, a formulação de Polanyi se constituir numa das principais fontes de inspiração para Guerreiro Ramos, provavelmente, inclusive, de onde o autor brasileiro retirou o termo *substantiva*.

Guerreiro Ramos defendia a idéia de uma razão substantiva de amplo espectro, confessadamente no sentido aristotélico, pelo qual a racionalidade excede em muito as operações de antecipação da ação por meio do cálculo. Como muitos outros estudiosos, Guerreiro Ramos denominou a razão baseada em cálculo como “instrumental”, termo com significação equivalente às denominações “utilitária”, “formal”, “técnica”, “econômica”, “com respeito a fins”, empregadas por diversos autores. A este tipo de racionalidade, contrapôs radicalmente a razão substantiva. Para ele, a razão substantiva é um atributo natural do sujeito, reside na psique humana. Por meio dela, os indivíduos poderiam ordenar a sua vida pessoal na direção da autorealização, contrabalançando a sua própria busca de emancipação/autorealização com o alcance da satisfação social, ou seja, levando em conta também o direito dos outros indivíduos de buscá-la. As chaves para esse balanceamento seriam o debate racional e, sobretudo o julgamento ético-valorativo permanente das ações.

O que soa completamente diferente da busca do êxito individual despreendido do debate racional e do julgamento ético-valorativo, apenas pautado no cálculo utilitário de consequências; esta atitude é típica do embasamento fornecido pela lógica da razão instrumental. Guerreiro Ramos reconheceu que, na maioria das organizações produtivas contemporâneas, a razão instrumental prevalece como lógica embasadora

das atitudes e ações, determinando o padrão (comportamento organizacional) de “sucesso” a ser atingido, um “sucesso” baseado na lógica econômica utilitarista, orientado pelas “leis” do mercado e egoísta por essência.

Por conseguinte, liberado de premissas ético-valorativas, o ambiente organizacional tornou-se propício aos abusos de poder, à dominação, ao mascaramento de intenções pela substituição da comunicação por padrões informativos, dentre outras consequências, conduzindo os indivíduos a se lançarem numa competição permanente, produtora de ansiedades e patologias psíquicas. Assim, Guerreiro Ramos também ressalta que a “sociedade centrada no mercado”, isto é, dominada pela lógica da razão instrumental de suas organizações produtivas, seria responsável pelas insegurança psicológica, degradação da qualidade de vida, poluição, desperdício e exaustão dos recursos naturais do planeta, além de produzir uma teoria organizacional incapaz de ensejar espaços sociais gratificantes aos indivíduos.

Como podemos ver, a análise das organizações através do tema da racionalidade demonstra a sua fecundidade, pois toca em várias questões abordadas pelas outras correntes críticas que vimos acima.

Ao propor uma abordagem substantiva das organizações, Guerreiro Ramos o fez, confessadamente, de maneira conceitual. Menos do que fornecer ilustrações factuais de suas teses, ele preferiu, naquele momento, apresentá-las por meio de um discurso teórico por excelência, elaborado em alto grau de abstração (Guerreiro Ramos, 1982).

Eis aqui a origem do problema que a nossa pesquisa assume enfrentar. Voltaremos a este problema mais tarde.

Não obstante ter apresentado a abordagem substantiva das organizações de forma eminentemente conceitual, o autor chamou a atenção de que mesmo na sociedade atual, centrada no mercado, existem diversos “cenários” ou “enclaves” sociais, onde a razão instrumental não necessariamente prevalece. No interior desses enclaves ele constatou a existência de diversas organizações onde a razão substantiva era dominante. A tais organizações denominou *isonomias*, construindo sobre elas uma espécie de *tipo ideal*, uma categoria de análise sociológica de inspiração weberiana.

A morte prematura de Guerreiro Ramos, aos 67 anos, em plena atividade intelectual e apenas um ano depois da publicação de *A nova ciência das organizações ...*, não deixa dúvidas de que o seu projeto foi interrompido, pois no prefácio daquele livro ele afirmava que uma vez lançada as bases da *nova ciência*, caberia a ele dar continuidade à proposta.

O problema enfocado por esta pesquisa:

As idéias de Guerreiro Ramos vêm tendo grande ressonância nos meios acadêmicos, notadamente no Brasil, onde a abordagem substantiva da organização tem muitos

adeptos. Desde a publicação de *A nova ciência das organizações* ... diversos autores brasileiros vêm elaborando estudos pautados na análise de organizações tomando como base a racionalidade substantiva tal como definida por Guerreiro Ramos, ensejando gradativamente mais um tema específico de estudos organizacionais no nosso país.

Visitando os estudos desse gênero, principalmente os mais recentes (Vasconcelos, 1993; Tenório, 1990; Pizza Júnior, 1994; Caldas, 1994; Barreto, 1993; Oliveira, 1993), para termos uma idéia do “estado da arte” no Brasil, constatamos que todos esses trabalhos, apesar de muito bem elaborados, não avançam sobre a práxis administrativa, não conseguem sair do prisma conceitual.

Os autores brasileiros criticam e denunciam a razão instrumental, baseando-se em Guerreiro Ramos para declarar que existe uma outra razão que lhe é oposta, a racionalidade substantiva, mas não conseguem comprovar empiricamente como esta racionalidade pode ser empregada nos processos administrativos de organizações produtivas reais, isto é, na gestão de empresas, de fins lucrativos ou não, em pleno funcionamento. Em outras palavras, os autores não demonstram claramente, por meio de exemplos retirados de organizações reais, como se concretiza a razão substantiva ao nível prático da tomada de decisão, da divisão do trabalho, do controle, do estabelecimento de normas, da gestão de conflitos, da comunicação e de outras variáveis tipicamente administrativas. Não sabemos exatamente a causa dessa “dificuldade”; talvez ela advenha do fato de Guerreiro Ramos ter apresentado

inicialmente a sua proposta em termos puramente conceituais e em elevado grau de abstração.

Decorridos 14 anos da morte de Guerreiro Ramos, seus seguidores ainda não conseguem ilustrar factualmente aquilo que defendem. Para nós, este é um grave problema para o avanço da teoria, uma substancial lacuna nesse campo de estudos, ao que tachamos de *impasse*.

Entendemos que o desenvolvimento da abordagem da racionalidade substantiva nas organizações produtivas, face aos estudos empreendidos pelos autores brasileiros após a morte de Guerreiro Ramos, exige imediatamente uma mudança de eixo. Urge um redirecionamento do foco das pesquisas, sob pena dos estudos perderem-se em intermináveis discussões, repetições, críticas sem propostas concretas, e elocubrações exclusivamente conceituais que servem quase que somente aos acadêmicos, enfraquecendo (pela discussão repetitiva sem evidências factuais) a potencialidade “explosiva” de mudança contida na memorável proposta de Guerreiro Ramos. Essa mudança de eixo implica direccionar o foco das pesquisas à práxis.

Os difusores da razão substantiva nas organizações produtivas precisam, ao nosso ver, urgentemente demonstrar a exequibilidade dessa racionalidade na prática administrativa, ou então assumir definitivamente que trata-se de uma utopia, ou até, em última instância, aceitar que essa racionalidade é incompatível com a gestão, com a ação administrativa nas organizações contemporâneas. Não podemos jamais esquecer que atuamos num dos campos mais pragmáticos da atualidade. A teoria administrativa

e seus modelos de análise organizacional devem advir da prática, para que seja para sempre eliminada essa duvidosa distinção (teoria x prática), ou pelo menos, diminuída a distância entre esses dois termos.

Eis, então, o problema central que, por meio deste estudo, assumimos enfrentar: o *impasse* representado pela incapacidade de demonstrar a concretização da racionalidade substantiva na práticas administrativas desenvolvidas em organizações produtivas reais.

Natureza e objetivos deste estudo:

Para fazer face ao problema detonador (acima descrito) deste estudo, evidentemente, teríamos que realizar um meticuloso trabalho de campo. Devido à própria natureza do problema que desencadeou a pesquisa, o trabalho de campo *dentro* de organizações produtivas em funcionamento se impunha como essencial.

O primeiro passo foi voltar ao estudo de Guerreiro Ramos, de modo a retirar dali as diretrizes que poderiam inicialmente orientar as decisões sobre o trabalho de campo a realizar.

Assim, reexaminando o texto elaborado por Guerreiro Ramos, encontramos referências a um tipo de organização que ele denominou *isonomias*, como assinalamos acima. O autor descrevera as características principais das *isonomias* enquanto um *tipo ideal*, embora afirmasse que nos Estados Unidos, país onde escreveu o seu livro, havia muitas organizações que se aproximavam daquele *tipo ideal*. Eis a orientação que precisávamos para começar a planejar o trabalho de campo: se nos propomos a demonstrar a razão substantiva na prática, nada mais evidente do que buscar organizações que, supostamente, apresentassem traços em comum com o *tipo ideal isonomias*, pois segundo Guerreiro Ramos, nelas a razão substantiva é predominante. Sintetizando a caracterização fornecida por Guerreiro Ramos, uma *isonomia* é:

- a) Uma organização onde o objetivo essencial é permitir a autorealização dos seus membros. As normas são estabelecidas por consenso;
- b) Amplamente gratificante para os seus membros;
- c) Uma organização onde as atividades são promovidas por vocações, a recompensa básica dos participantes está na realização dos objetivos. A maximização da utilidade econômica é secundária;
- d) Marcada pela tomada de decisões, pelo estabelecimento de políticas e pela autoridade distribuídos no grupo;

e) Eficaz na medida em que mantém relações primárias entre os seus membros, portanto não podendo aumentar exageradamente de tamanho.

Guerreiro Ramos indicou que várias organizações reais aproximavam-se das *isonomias*, citou, nos Estados Unidos, as empresas de propriedade dos trabalhadores, grupos de cidadãos interessados em solucionar problemas da comunidade, associações urbanas, associações de estudantes e de minorias, associações artísticas, dentre outras.

Examinando a literatura disponível, pudemos encontrar vários estudos que mesmo, em sua grande maioria, não voltados diretamente para a teoria das organizações, davam conta da existência de organizações assemelhadas às *isonomias* em diversas partes do mundo (Rothschild-Whitt, 1982; Huber, 1985; Gagnon & Rioux, 1988; Dupuis, 1985; Bhérer & Joyal, 1987; Boursier, 1985 a; Defournyi, 1992 a; Habermas, 1987; Joyal, 1987, 1995; Marré, 1987; Nerfin, 1988; Santana, 1992; Sommaire, 1985; Temple, 1987).

Restava-nos, então, ir ao “campo”. Nos dirigimos a três pequenas empresas privadas, atuantes no setor de serviços (educação infantil, produção artística, editora e clínicas médico-psicológicas) na cidade de Salvador, capital do estado da Bahia. Uma vez que tínhamos o interesse em analisar as práticas administrativas dessas empresas, as ações dos seus participantes, estabelecemos que a principal metodologia do trabalho de campo seria a observação participante. Durante 8 meses seguidos (abril a dezembro/1993) realizamos o trabalho de campo nas três empresas, empreendendo um esforço etnográfico balizado por variáveis tipicamente administrativo-organizacionais,

isto é, as ações cotidianas dos seus membros ao implementar processos de tomada de decisões, estabelecimento de hierarquia e normas, divisão do trabalho, gestão de conflitos, comunicação, controle, estabelecimento de objetivos e outras.

Este é um estudo de natureza eminentemente qualitativa. A sua perspectiva analítica segue uma orientação que poderíamos, por analogia, caracterizar como *autoreferencial*. Tal analogia tem inspiração nos estudos de Varela & Maturana (1980), Varela (1979,1983). Nesses estudos, Varela e Maturana, cientistas reconhecidos mundialmente como dos mais importantes no desenvolvimento do paradigma da complexidade (Dupuy, 1982), examinando as estruturas e o funcionamento do sistema nervoso central humano, estabeleceram uma perspectiva analítica que implica examinar o fenômeno, que se quer conhecer, em si mesmo. Isto quer dizer que opta-se por prioritariamente “penetrar” nas dimensões internas do fenômeno ou sistema analisado, suas operações singulares, visando desvelar a sua lógica interna e sua identidade, porém não desprezando o ambiente e, sim, examinando como o sistema integra em suas operações as variáveis ambientais.

Tal perspectiva analítica *autoreferencial* ficou mundialmente celebrizada como a *Teoria da Autopoiesis*, ou lógica dos sistemas auto-organizados. Os autores argumentam que este é um bom caminho para analisar e compreender a lógica interna e a identidade dos sistemas que têm um elevado grau de autonomia a ponto de produzir a sua auto-organização, isto é, seus parâmetros organizativos não são definidos por modelos externos e, sim pela autonomia de seus fatores internos.

Essa perspectiva analítica pode ser bastante útil, se empregada por meio de analogias ou de metáforas, no campo da teoria organizacional. Morgan (1989) percebera essa possibilidade ao declarar que,

“Dentre outras consequências interessantes sobre a nossa compreensão das organizações, a autopoiesis nos ajuda a ver que as explicações da evolução, da mudança e do desenvolvimento das organizações devem dar um lugar especial aos fatores que determinam a identidade de uma organização, e por consequência as suas relações com o mundo.”

(Morgan, 1989, p. 278, trad. livre).

Desde alguns anos tentamos difundir no Brasil o emprego, utilizando analogias e metáforas, dessa perspectiva na análise de organizações (Serva, 1992).

Os estudos sobre organizações assemelhadas às *isonomias*, têm sido, em geral, focalizados sob pontos de vista não administrativos. Pertencem, quase sempre, aos campos da sociologia, ciência política e economia. Um dos melhores estudos do gênero, o de Rothschild-Whitt (1982), mundialmente reconhecido, chega a abordar com precisão algumas aspectos de cunho administrativo. Porém, o objetivo da autora é elaborar um *tipo ideal* de organização que ela denominou *coletivista* contrapondo-o ao *tipo ideal* de organização burocrática, construído por Weber. Assim, Rothschild-Whitt baliza o seu estudo, desde o ponto de partida, no *tipo ideal* de burocracia, suas

variáveis são os mesmos 8 elementos essenciais definidos por Weber (1963), ensejando assim um estudo de natureza comparativa.

O presente trabalho não é um estudo comparativo. Aqui, não pretendemos comparar sistematicamente as organizações da pesquisa com nenhuma construção de *tipo ideal*, ou real, de natureza burocrática ou não. A intenção, repetimos, é de aprofundar ao máximo o estudo das organizações pesquisadas, visando desvelar a sua lógica interna, a sua racionalidade predominante e como ela se concretiza diretamente nos atos administrativos dos indivíduos que a compõem. Daí a analogia com a perspectiva analítica *autoreferencial* de Varela e Maturana. Uma forma, enfim, de tentar compreender a “auto-organização” dos sistemas sociais estudados.

Tendo em vista o problema gerador da pesquisa, o *impasse* ao qual nos referimos na seção anterior, este estudo tem como objetivos:

- 1) Identificar e demonstrar empiricamente como a racionalidade substantiva se concretiza nas práticas administrativas numa organização produtiva, isto é, como ela se concretiza através das ações cotidianas dos indivíduos referentes à tomada de decisões, divisão do trabalho, controle, comunicação, estabelecimento de normas e outras práticas administrativas numa organização produtiva;
- 2) Detectar e demonstrar empiricamente que tipo de racionalidade — entre os tipos substantivo e instrumental — é predominante nas práticas administrativas desenvolvidas nas organizações produtivas estudadas.

Se lográssemos alcançar esses dois objetivos, cremos que poderíamos, então, identificar se uma organização, analisada nos moldes que proporemos aqui, é substantiva ou não: se nela predomina a racionalidade substantiva, então a chamaremos *organização substantiva*.

Sintetizando em poucas palavras o que foi dito até aqui e, partindo do geral para o particular:

- sob a *perspectiva geral* da emancipação do homem no âmbito do trabalho;
- inserimo-nos no *tema* da racionalidade nas organizações produtivas, e;
- enfocando-o mediante a *abordagem* substantiva da organização (Guerreiro Ramos, 1981);
- através da realização de um *estudo de natureza* qualitativa em três organizações reais;
- objetivamos *demonstrar empiricamente* como a razão substantiva se concretiza na prática administrativa e, também qual a racionalidade predominante numa organização produtiva.

Ao tentar alcançar os dois objetivos que norteiam este trabalho, em última instância, buscamos contribuir, modestamente, para a continuidade no Brasil dos estudos voltados para a análise da racionalidade substantiva nas organizações produtivas contemporâneas.

A seguir, forneceremos um breve roteiro do conteúdo geral deste texto.

Conteúdo do texto:

O Capítulo I parte de algumas considerações sobre a origem da abordagem do tema da razão na filosofia para, em seguida, apresentar alguns estudos da racionalidade em determinadas ciências humanas. É dado destaque para a *concepção substantiva da economia*, inaugurada por Polanyi (1975). Apresenta também os dois suportes teóricos principais deste trabalho, a teoria da ação comunicativa, de Habermas (1987) e, a abordagem substantiva da organização, proposta por Guerreiro Ramos (1981). Ao final, é dado um balanço da produção científica mais recente no Brasil voltada para a análise organizacional com base na abordagem de Guerreiro Ramos e, é delimitada a contribuição específica deste estudo.

O Capítulo II inicia-se por um relato de iniciativas emancipatórias no âmbito da produção, decorridas ao longo da história. Avançando na história, promove um levantamento de estudos que, de alguma forma, relatam experiências e/ou analisam aspectos relativos à perspectiva geral da emancipação humana nas organizações

produtivas. É dada a definição de organizações substantivas e são comentadas as suas decorrências, dentre elas destacando as questões abordadas neste estudo.

O Capítulo III fornece uma descrição dos procedimentos utilizados no trabalho de campo. Enquanto estudo de natureza qualitativa, faz breves considerações sobre o estudo de caso e a observação participante.

O Capítulo IV detalha a montagem do quadro de análise aqui proposto. Inicia-se pelo detalhamento da complementaridade entre as teorias de Habermas e de Guerreiro Ramos, que compõe a base conceitual do quadro de análise. Em seguida apresenta o quadro com todos os seus elementos, para depois descrever os procedimentos seguidos para a sua operacionalização. Ao final, são feitas algumas considerações de ordem epistemológica que dizem respeito ao quadro de análise e, a este estudo como um todo.

O Capítulo V apresenta as três organizações da pesquisa e delinea os contornos principais do contexto social e histórico da cidade de Salvador, onde as três organizações estão situadas.

Os Capítulos VI, VII, e VIII são dedicados exclusivamente a análise das organizações enfocadas pela pesquisa. Cada capítulo traduzirá a análise de cada uma delas.

O Capítulo IX pretende proporcionar uma visão de conjunto das três organizações, sintetizando o que foi visto nos três capítulos anteriores.

Capítulo I - Racionalidade e Estudo de Organizações

Neste primeiro capítulo, pretendemos transmitir ao leitor uma clara visão sobre os alicerces teóricos sobre os quais funda-se este estudo, apresentar detalhadamente a problemática em que o esforço aqui desenvolvido se insere e delimitar a contribuição que, modestamente, pretendemos fornecer à continuidade dos estudos sobre a racionalidade substantiva nas organizações produtivas.

Para atingir as metas acima, necessitaremos galgar algumas etapas cujo roteiro será o seguinte:

1) Primeiramente, fazer algumas considerações sobre as origens da abordagem da racionalidade na filosofia e, logo em seguida, sintetizar de forma sistemática os estudos da racionalidade no âmbito das ciências humanas das quais o tema de nosso trabalho se aproxima. Assim, examinaremos alguns estudos nos campos da sociologia, da administração, da economia e da antropologia, dando maior destaque a partes escolhidas das obras de Weber, Polanyi, Hopkins e Godelier;

2) Em seguida, nos dedicaremos a apresentar um resumo de uma das teorias que formam a base conceitual principal do presente trabalho: a teoria da ação comunicativa, elaborada

por Habermas. Na oportunidade, tentaremos também dar uma idéia das críticas formuladas por alguns autores à essa teoria de ação;

3) A segunda teoria que, junto com a da ação comunicativa, compõe a base essencial de nosso estudo, será então sumarizada: a teoria da razão substantiva, dirigida a análise organizacional e formulada por Guerreiro Ramos. É esta teoria que constitui o pilar central de nossas propostas;

4) Ambas abordagens que escolhemos para embasar o presente trabalho — ação comunicativa e razão substantiva — fazem parte de um amplo movimento no interior das ciências humanas, o qual resgata o valor do sujeito e da ação enquanto categorias fundamentais da análise social. Por conseguinte, forneceremos um breve relato sobre esse movimento, abordando a sua trajetória histórica e suas linhas gerais;

5) Sendo a teoria de Guerreiro Ramos o nosso pilar central, visitaremos os trabalhos recentes realizados por pesquisadores brasileiros que adotaram a teoria da racionalidade substantiva com o intuito de analisar organizações produtivas. Isto conferirá ao leitor a possibilidade de obter informações sobre o “estado da arte” dessa abordagem no Brasil;

6) Decorridas todas as etapas acima descritas, então poderemos delimitar com precisão a contribuição que, modestamente, através do presente trabalho pretendemos fornecer a esse campo de estudos.

I. Notas sobre abordagens da racionalidade em filosofia e em algumas ciências humanas

Prováveis origens da abordagem da racionalidade em filosofia:

A racionalidade ou a razão, desde muito tempo, constitui-se numa das principais e polêmicas questões do conhecimento. Por conseguinte, é, talvez, a temática mais ampla da filosofia ocidental.

Isto posto, nunca nos aventuráremos a empreender um levantamento exaustivo das variadas correntes que abordaram essa temática no âmbito da filosofia. Esboçaremos apenas algumas notas enfocando uma discussão sobre as prováveis origens da abordagem da racionalidade na filosofia ocidental, visando dar uma idéia ao leitor da temporalidade que marca o tratamento deste tema.

Segundo Feyerabend (1991), diversos estudiosos modernos, tais como Eliade, Guthrie, Popper e Schlachermayr, atribuem a origem das filosofias racionais — doutrinas que se opunham à tradição — aos escritos de Xenófanés, filósofo grego. Tal filósofo, ao elaborar

a crítica aos costumes da sua sociedade e, principalmente ao combater e ridicularizar a idéia de que os deuses tradicionais possuíam características humanas, teria aberto, segundo alguns cientistas modernos, o caminho para as filosofias racionais. Xenófanés substituiu os deuses gregos com paixões, falhas e desvios típicos dos humanos, por um deus onipresente, onisciente e que a tudo movimenta, tendo como pano de fundo um conceito de verdade que revela-se válido em quaisquer circunstâncias.

A perspicácia de sua crítica é, entretanto, duramente contestada por Paul Feyerabend. Mesmo considerando Xenófanés como o “primeiro pensador europeu”, Feyerabend, enaltecendo o relativismo, afirma que,

“o escárnio de Xenófanés é o primeiro, o mais breve e o mais manifesto exemplo de semelhantes falsidades [verdades universais]” (Feyerabend, 1991, p. 122).

A disputa infinda entre os partidários das correntes racionalista e relativista ressalta ainda mais a importância do conceito de razão. Nos demonstra a sua origem longínqua e as consequências observadas no desenvolvimento do conhecimento no Ocidente, a partir das suas concepções aceitas e/ou recusadas por grupos de estudiosos em cada época.

Ainda remetendo-nos à Grécia Antiga, podemos constatar que Aristóteles concebia a razão como um atributo da alma. A alma teria, então, duas partes distintas, porém

conexas: o princípio racional e, uma outra parte destituída de razão. Cinco “disposições” comporiam o princípio racional, elas seriam modos de alcance da verdade:

1) A *arte*, disposição para produzir;

2) O *conhecimento científico*, juízo sobre coisas universais e necessárias;

3) A *sabedoria prática*, capacidade de deliberar bem, sendo passível de demonstração;

4) A *sabedoria filosófica*, mais elevada capacidade do homem;

5) A *razão intuitiva*, aquela que versa sobre as premissas limitadoras do uso da razão (Aristóteles, 1987).

Desse modo, Aristóteles não opunha ações a valores, no tocante aos seus conceitos de “artes” e de “ciências”. Para ele, a política, entendida como o conhecimento determinante sobre todas as artes e todas as ciências, deveria indicar através de juízos (bom, mal, falso, verdadeiro) aquilo que deveria ser produzido, bem como estudado, aquilo que cada cidadão deveria aprender, enfim, julgando os fins de cada ação com vistas ao bem humano (Aristóteles, 1987).

Segundo Habermas (1987), o pensamento grego não buscava nem uma teologia nem uma cosmogonia ética como o faziam os grandes sistemas religiosos, e sim uma espécie de ontologia. A filosofia, desde a Grécia antiga, viria tentando estabelecer explicações do mundo através de princípios centrados na razão. Nesse sentido, a razão seria o tema fundamental da filosofia.

Habermas crê num padrão emergente nas relações entre a filosofia e a ciência, ocasionado pelo “*fracasso dos intentos de fundamentação última da Filosofia Primeira*” (Habermas, 1987). Tal argumentação é desenvolvida na direção de que as teorias sobre as ciências experimentais modernas não poderiam mais ser respaldadas por pressupostos fundamentalistas, sejam do tipo ontológico ou do tipo transcendental. Consequentemente, tais teorias poderiam apenas contar com o respaldo de estudos que se apoiassem no destaque de aspectos internos da história da ciência em si, explicando sistematicamente essa história efetiva com a ajuda de análises do tipo empírico no contexto da evolução social. Assim, a explicação formal das condições de racionalidade (tema da filosofia da ciência) estaria se entrelaçando estreitamente com a análise empírica da materialização e evolução histórico-sociais das chamadas “estruturas de racionalidade”. O que ressalta a importância atual da relação entre os estudos da racionalidade e a sociologia.

A abordagem da racionalidade em algumas ciências humanas:

Do mesmo modo que na subseção anterior, temos que reconhecer a extrema amplitude que caracteriza a abordagem do tema da racionalidade, desta vez aqui concernente ao conjunto das ciências humanas. Em vista dessa realidade, é que decidimos elaborar algumas notas sobre essa área de produção do conhecimento, distribuídas pelos campos científicos aos quais recorremos para interpretar o fenômeno enfocado em nosso estudo, a saber, sociologia, antropologia, administração e economia.

Esclarecemos que, primeiramente tentaremos fornecer um breve panorama em cada campo face à temática da razão, através de alguns comentários gerais. Em seguida, nos concentraremos nos estudos de determinados autores (Weber, Polanyi e seu grupo, Godelier) que consideramos essenciais para o desenvolvimento do presente trabalho.

Nas seções subsequentes empreenderemos um aprofundamento nos estudos (e suas decorrências) fundamentais para a análise aqui desenvolvida, são eles: a teoria da ação comunicativa, elaborada por Habermas e, a abordagem da razão substantiva para o estudo de organizações, elaborada por Guerreiro Ramos.

Notas sobre a abordagem da racionalidade na sociologia e na antropologia:

No vasto campo das ciências sociais, a sociologia parece ser a disciplina mais conectada intrinsecamente com a questão da racionalidade. Malgrado as diversas tentativas de torná-la mais uma ciência *especializada* em integração social, ela tem-se mantido ancorada aos problemas da sociedade global. Desde os seus primórdios, a sua *démarche* em analisar as transformações sociais ocorridas nas antigas sociedades européias, fruto do surgimento dos Estados nacionais modernos e de um sistema econômico autoregulado, conduz a sociologia ao estudo dos problemas da racionalização crescente nas sociedades ocidentais. As conexões da sociologia e também da antropologia com o tema da racionalidade, são assim vistas por Habermas:

“Tanto a sociologia como a antropologia cultural se vêm confrontadas com o espectro completo dos fenômenos da ação social e não com tipos de ação relativamente bem delimitados que possam ser interpretados como variantes da ação ‘racional com respeito a fins’, relativas aos problemas de maximização do lucro ou da aquisição e utilização do poder político. Essas duas disciplinas se ocupam da prática cotidiana nos contextos do mundo da vida e têm, portanto, que levar em consideração todas as

formas de orientação simbólica da ação” (Habermas, 1987, v. I, p.21, trad. livre).

Nesse estudo, assumiremos, com o auxílio da sociologia e da antropologia, dentre outras disciplinas, a tarefa de analisar outra forma simbólica de orientação da ação no interior de organizações produtivas contemporâneas. Não nos limitaremos ao exame das condições geradoras, da adoção e consequências da ação racional com respeito a fins; tentaremos também examinar, como será visto mais adiante, o tipo de ação racional ao qual denominaremos substantiva.

Uma vez que as organizações produtivas são também objeto de estudo da administração e da economia, julgamos importante estender esse breve mapeamento do tratamento do tema da racionalidade a essas disciplinas.

Notas sobre a abordagem da racionalidade na administração:

No campo da administração, segundo Guerreiro Ramos, “...a teoria corrente dá um cunho normativo geral ao desenho implícito na racionalidade funcional” (Guerreiro Ramos, 1981, p. 23).

As correntes teóricas tradicionais, isto é, a escola clássica, a escola de relações humanas, o estruturalismo, a teoria sistêmica, a orientação contingencial, a teoria da decisão e suas similares, são centradas quase que unicamente na racionalidade funcional ou instrumental. Privilegiam, indubitavelmente, os comportamentos relativos à excelência no manejo dos meios, entendida como eficiência. Quanto aos fins, não são objeto de julgamento ético, apenas cabe atingi-los com a máxima eficiência possível, configurando assim a eficácia. A combinação ótima entre eficiência e eficácia é a manifestação concreta do mais alto grau de racionalidade organizacional, tornando evidente o seu pano de fundo: a racionalidade instrumental, ou como a denomina Habermas, a “racionalidade com respeito a fins”.

Tomaremos como exemplo, algumas passagens da obra de Herbert Simon, reconhecido mundialmente como um dos autores mais importantes na teoria das organizações. Seus trabalhos têm uma larga influência em inúmeras correntes da teoria administrativa, tais como a teoria da decisão e toda a vertente comportamental, principalmente no tocante à questão da racionalidade. Em seu renomado livro *Comportamento Organizacional*, Simon aborda com grande destaque o tema da racionalidade, ao tratar da teoria da decisão:

“Tendo em vista que por boa administração se entende aquele comportamento que é objetivamente adequado aos seus fins [...] uma teoria das decisões administrativas, terá forçosamente, que se preocupar de certa maneira

com os aspectos racionais da escolha” (Simon, 1965, p. 73).

Em seguida, Simon, explicita a natureza da escolha racional:

“O processo decisório racional envolve a comparação permanente dos meios alternativos em função dos fins respectivos que procurarão alcançar [...] isto significa que a eficiência, no sentido de obtenção de resultados máximos com meios limitados, deve constituir um critério guiador das decisões administrativas” (Simon, 1965, p. 77).

O autor aponta alguns fatores limitativos ao alcance de alto grau de racionalidade, tal como o conhecimento completo e antecipado das consequências e o conhecimento de todas as possíveis ações. O curioso é que tal sequência de raciocínio o conduz a conclusão de que,

“O comportamento de um único indivíduo, em condições de isolamento, jamais pode apresentar um grau elevado de racionalidade” (Simon, 1965, p.93).

Disso, decorre então que,

“Os sistemas de comportamento a que chamamos organização, são imprescindíveis, portanto, à consecução da racionalidade humana num sentido mais amplo. O indivíduo racional é, e deve ser, uma pessoa organizada e institucionalizada” (Simon, 1965, pp.120-121).

Além de estreitar a concepção da racionalidade, mediante a sua redução à racionalidade instrumental e conseqüentemente à ação racional com respeito a fins, Simon também retira do nível individual a possibilidade de atingimento de uma racionalidade elevada, transpondo-a forçosamente para o âmbito da organização. Tal opção é oposta àquelas defendidas por Habermas e também por Guerreiro Ramos, como veremos mais adiante em detalhes. Por enquanto, gostaríamos de remarcar que a construção lógica elaborada por Simon representa bem a noção de racionalidade que embasa as correntes teóricas tradicionais da administração.

Ao lado da vertente comportamental, o estruturalismo pode também ser considerado como uma das vertentes principais da teoria administrativa. Aqui, destacamos alguns trechos da abordagem da racionalidade empreendida por Etzioni, um dos mais célebres autores estruturalistas.

Ao constatar que a sociedade moderna é uma “sociedade de organizações”, Etzioni aponta a importância das organizações, destacando que,

“Ao contrário das sociedades anteriores, a sociedade moderna atribui um elevado valor moral ao racionalismo, à eficiência e à competência. A civilização moderna depende, em grande parte, das organizações, como as formas mais racionais e eficientes que se conhecem de agrupamento social. A organização cria um poderoso instrumento social, através da coordenação de grande número de ações humanas” (Etzioni, 1964, p. 7).

A noção de racionalidade com a qual trabalha Etzioni é, da mesma forma que Simon, restrita à razão instrumental. Isto fica evidente ao examinarmos a continuidade do seu raciocínio e argumentações formuladas. Por exemplo, ao referir-se ao aumento do racionalismo, o autor declara que,

“Esse aumento do alcance do racionalismo das organizações não se produziu sem um preço social e humano. Muitas pessoas que trabalham para organizações estão profundamente frustradas e alienadas em seu trabalho. A organização, em vez de ser uma

obediente servidora da sociedade, passa, às vezes, a dominá-la” (Etzioni, 1964, p. 8).

Ao desenvolver a sua análise, Etzioni envereda por uma discussão que pode ser considerada como atípica, dentro da teoria administrativa: a abordagem do racionalismo x felicidade. O autor finda por reconhecer um dilema:

“Até certo ponto, o racionalismo da organização e a felicidade humana são concomitantes. Todavia, em toda organização existe um ponto em que a felicidade e a eficiência deixam de se apoiar mutuamente. Nem todo trabalho pode ser bem pago e satisfatório, e nem todos os regulamentos podem tornar-se aceitáveis. Enfrentamos, então, um dilema real” (Etzioni, 1964, p. 9).

Etzioni aponta o dilema ao qual conduz a aplicação ampla da razão instrumental nas organizações modernas. O autor não considera um outro tipo de racionalidade possível nas organizações.

Nos últimos anos, alguns autores vêm realizando estudos no campo da teoria organizacional, abordando direta ou indiretamente o tema da racionalidade sem necessariamente comungar com a linha de pensamento dominante nas correntes teóricas

tradicionais (marcadas pelo paradigma funcionalista e pela predominância da razão instrumental).

Entre esses autores, podemos destacar Stewart Clegg, um dos mais ativos analistas organizacionais da atualidade. Clegg (1990), ao abordar o fenômeno organizacional numa era pós-moderna, examina colateralmente a questão da racionalidade implícita na diversidade de modelos organizacionais de sucesso, face a expansão do capitalismo tardio em regiões como o leste asiático. Clegg baseia o seu exame da racionalidade nas formulações de Weber. Daí, extrai o conceito de “modos de racionalidade”, pelo qual analisa como os fatores culturais e institucionais, próprios de cada região, intermediam ao nível das organizações, as pressões características do empreendimento capitalista moderno (condições e estratégias referentes a lógica do mercado, exigências padronizadas de eficiência, etc.) sobre o contingente humano em sua dimensão sócio-cultural.

No caso da região do leste asiático, por exemplo, o autor conclui que,

“Em nenhum desses países a estruturação de organizações tem seguido claramente os padrões de racionalização prognosticados pelo mercado, pela eficiência ou por contingências. Em todos esses países, tal como a Coreia do Sul, as pressões foram largamente institucionalizadas e transmitidas através do Estado. Em

outros elas foram amplamente transmitidas através da armação institucional das cultura e práticas locais. O quadro é constantemente complicado pela disponibilidade, ou não, dos recursos locais pelos quais modos de racionalidade devem ser construídos, mantidos ou transformados.” (Clegg, 1990, p. 174).

Apesar dos esforços de alguns autores como Clegg, a extensa maioria dos estudos que abordam a racionalidade no campo da administração ainda continuam a privilegiar unidirecionalmente a razão instrumental, na grande maioria dos casos tomando-a como único significado do termo racionalidade (Serva, 1990).

Notas sobre a abordagem da racionalidade na economia:

Na economia, principalmente na área da economia política, observava-se inicialmente uma pertinência relacional aos problemas da sociedade global, devido ao destaque do questionamento da legitimidade de um sistema de ação — o sistema econômico — integrado socialmente através de funções e não de normas. No entanto, a ciência econômica ocupa-se hoje da economia enquanto um subsistema da sociedade, desprezando o questionamento de sua legitimidade, tornando-se dessa forma uma ciência *especializada* (Habermas, 1987). Assim, vê-se envolvida no mesmo empreendimento,

analogamente, que aquele da administração, ou seja, operando uma sensível redução da questão da racionalidade a considerações de equilíbrio econômico, escolha racional, eficiência do sistema, crescimento econômico, etc.

Portanto, para fundamentarmos a orientação a qual optamos seguir nesse estudo, ou seja, de examinar prioritariamente um outro tipo de racionalidade presente em organizações produtivas que não aquele da racionalidade instrumental, abordaremos sinteticamente alguns estudos da racionalidade que são reconhecidos como marcos, tanto dentro do espectro da sociologia como no da antropologia, seguindo o pensamento de Habermas de que tais disciplinas *“se ocupam da prática cotidiana nos contextos do mundo da vida e têm, portanto, que levar em consideração todas as formas de orientação simbólica da ação”*, conforme vimos acima. Esperamos assim, descortinar o horizonte teórico-metodológico no qual nos pautaremos no decorrer deste trabalho.

A partir da sociologia, abordaremos, em linhas gerais, a tese da “racionalização” das sociedades modernas, elaborada por Max Weber. Da antropologia, tentaremos expor as linhas principais do do projeto interdisciplinar que consolidou a concepção substantiva da economia e os estudos de Godelier no campo da antropologia econômica.

A tese da “racionalização” da sociedade ocidental em Weber:

Como “racionalização”, Weber interpretou as consequências do avanço técnico-científico nas estruturas do quadro institucional das sociedades empreendedoras da chamada modernização. Interessou-se Weber pela demonstração e explicação de como, no Ocidente, os subsistemas da economia capitalista e do Estado atingiram um grau tão elevado de conexão a ponto de criar condições propícias para uma modernização autoregulada.

Afirma Weber que,

“Decisivamente, o capitalismo surgiu através da empresa permanente e racional, da contabilidade racional, da técnica racional e do Direito Racional. A tudo isto se deve ainda adicionar a ideologia racional, a racionalização da vida, a ética racional da economia.”
(Weber, 1980, p. 169).

Alguns aspectos são fundamentais na sua explicitação da racionalização enquanto processo:

- a) A substituição progressiva das imagens míticas do mundo e da diversidade religiosa pela tradição judaica-cristã e também pela linha de pensamento da tradição especulativa grega, ocasionando o que se costuma chamar de racionalização das imagens do mundo ou mesmo desencantamento do mundo;
- b) O comportamento padronizado, na vida dos empresários, trabalhadores e funcionários, sujeitos a uma determinada ética de profissão e a procedimentos metódicos estabelecidos pelas organizações burocráticas;
- c) O meio de organização social representado no direito formal, sistematizado enquanto direito natural racional.

A penetração crescente dos preceitos jurídicos modernos nas relações entre os agentes econômicos e na administração burocrática estatal, sustentada pela ciência jurídica desenvolvida em universidades, ao lado da adoção da ética protestante como orientadora dos códigos profissionais e do trabalho em si mesmo, todos esses fatores, acabam por concretizar determinadas estruturas prático-morais em instituições. As instituições assim estabelecidas, são capazes de engolfar todos os subsistemas econômicos, administrativos e boa parte dos demais subsistemas sociais, mediante orientações de ação racional com respeito a fins.

Habermas (1987) distingue os estudos de Weber sobre a racionalização em duas grandes jornadas: a primeira, que se ocupa da ética econômica das religiões universais (racionalização das imagens do mundo), e a segunda, que aborda o desenvolvimento da economia capitalista e do Estado moderno, incluída aqui a análise da ética protestante (transformação da racionalização cultural em racionalização social).

Embora reconhecendo a importância da análise weberiana, autores como Habermas e Guerreiro Ramos teceram críticas a essa abordagem. Tais críticas desencadearam novas formulações, as quais, ao nosso ver renovam, sob outro prisma, a importância da tese de Weber. A causa de abordarmos aqui as linhas gerais da tese da racionalização proposta por Weber é justamente a intenção de empreender o exame das formulações elaboradas a partir das suas críticas e não propriamente a proposta de Weber em si. Queremos dizer que a contribuição essencial para a *démarche* que adotaremos no decorrer desse estudo se fundamenta nas proposições desenvolvidas por Habermas e por Guerreiro Ramos, as quais tiveram ponto de partida nas debilidades que esses autores puderam identificar na tese proposta por Weber para explicar o fenômeno da racionalização do Ocidente.

Críticas de Habermas e Guerreiro Ramos à tese de Weber:

Em primeiro lugar, Habermas (1987) aponta a pretensão universalista da proposição weberiana. Em seu entender, Weber propôs uma explicação da modernização das antigas

sociedades européias enquanto um processo histórico-universal de racionalização. A análise da história das grandes religiões pretende ser um exame do “processo universal de desencantamento”, em que tal exame para Weber seria suficiente para explicar a produção das condições internas para a aparição do racionalismo ocidental. A interpretação habermasiana é também compartilhada por vários outros estudiosos, como por exemplo, Loewith:

“Weber demonstrou a ocorrência da racionalização em sentido universal, bem como fundamental, mundialmente histórico e antropológico em seu prefácio à Sociologia da religião. [...] Para Weber, racionalização significa o caráter fundamental do estilo de vida ocidental [...] O tema básico de sua pesquisa ‘científica’ acaba sendo a tendência à secularização. Weber, contudo, sumariza o especial caráter problemático de nossa realidade contemporânea sob o título de ‘racionalidade’ (Loewith, 1978, p. 151).

Em segundo lugar, Habermas identifica que na análise da racionalização do social, Weber se deixa levar unicamente pelo conceito de racionalidade enquanto razão com respeito a fins. Assim, Weber teria concentrado toda a essência de sua proposição reduzindo o que chamou de racionalização do social ao aumento da racionalidade instrumental nos

contextos da ação. O autor sustenta que ainda que Weber tenha vislumbrado um conceito mais amplo de racionalidade, o qual aparece apenas como pano de fundo em sua análise, esse conceito mais amplo deveria ser identificado empiricamente no mesmo plano que os subsistemas de ação racional com respeito a fins.

Habermas lamenta tal lacuna e afirma que ela se dá em função de duas causas imediatas: primeiramente, os conceitos de ação utilizados por Weber não são bastante complexos para apreender nas ações sociais todos os aspectos que pode assumir a racionalização do social. A segunda causa apontada é a falha em mesclar categorias de ação com categorias sistêmicas. Em relação a esta última causa, Habermas afirma categoricamente que,

“A racionalização das orientações de ação e das estruturas do mundo da vida não é o mesmo que o aumento de complexidade dos sistemas de ação.”

(Habermas, 1980, v. I, p. 199, trad. livre).

É nítida a importância da tese de Weber nas formulações de Habermas sobre a racionalidade. Partindo da crítica, Habermas inicia a sua própria construção teórica:

“Para dar uma nova formulação teórica àquilo que Max Weber chamou de ‘racionalização’, gostaria de não me ater ao ponto de partida subjetivo que Parsons

compartilha com Weber, e de propor um outro quadro categorial. Partirei da distinção entre trabalho e interação. Entendo por 'trabalho', ou agir racional com respeito a fins, seja o agir instrumental, seja a escolha racional, seja a combinação dos dois. [...] Por outro lado, entendo por agir comunicativo uma interação mediatizada simbolicamente. Ela se rege por normas que valem obrigatoriamente, que definem as expectativas de comportamento recíprocas e que precisam ser compreendidas e reconhecidas por, pelo menos, dois sujeitos agentes. [...] Dispondo desses dois tipos de ação, podemos classificar os sistemas sociais conforme neles predomine o agir racional com respeito a fins ou a interação" (Habermas, 1980, pp.320-321).

A distinção entre *agir racional com respeito a fins* e *agir comunicativo*, elaborada por Habermas, é de importância capital para o nosso estudo. A referida distinção vai cimentar a base para as definições de ações racionais que apresentaremos no Capítulo IV, quando discutiremos o quadro de análise proposto nesse trabalho.

A opção de Habermas em trabalhar com outra modalidade de racionalidade, alternativa à razão instrumental, é evidente na reconceituação dos tipos de ação. Desse modo ele inicia a elaboração da sua teoria da ação comunicativa, a qual nos ateremos posteriormente.

Por seu lado, Guerreiro Ramos pressupõe uma certa tensão em Weber, com referência a abordagem dos tipos de racionalidade. Conclui que:

“Na verdade, ele foi incapaz de resolver essa tensão empreendendo uma análise social do ponto de vista da racionalidade substantiva. De fato, a Wertrationalität é apenas, por assim dizer, uma nota de rodapé em sua obra, não desempenha papel sistemático em seus estudos. Se o fizesse, a pesquisa de Weber teria tomado um rumo completamente diferente” (Guerreiro Ramos, 1981, pp. 5-6).

Ao pautar a sua análise da vida humana associada no conceito de racionalidade substantiva, a pesquisa de Guerreiro Ramos realmente tomou um rumo muito diferente daquele seguido por Weber. Sua elaboração é essencial para o desenvolvimento do nosso estudo, e a ela nos dedicaremos após examinar alguns de seus fundamentos, contidos nos trabalhos dos autores da concepção substantiva da economia e da antropologia econômica.

Polanyi e a concepção substantiva da economia:

Nascido em Budapeste no ano de 1886, Karl Polanyi fez seus estudos em direito e em economia política. Em 1944, ele publicou nos Estados Unidos o seu famoso livro intitulado *The great transformation*, onde Polanyi difunde a idéia de que a economia ao se organizar totalmente sobre a base do mercado se separou radicalmente das outras instituições sociais forçando o resto da sociedade a funcionar segundo as suas leis.

Em 1947, Polanyi foi nomeado professor de história econômica geral na Columbia University e diretor de um projeto interdisciplinar que atraiu antropólogos, economistas, historiadores e sociólogos. Polanyi dirigiu os trabalhos do grupo para três direções básicas: a crítica à teoria econômica, a construção de uma tipologia dos sistemas econômicos e a origem e história das instituições econômicas. Uma primeira publicação desses trabalhos se deu em 1957, sob o título *Trade market in the early empires*, traduzido em língua francesa em 1975 sob o título *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie*.

Em texto publicado naquela coletânea, Polanyi, Arensberg e Pearson (1975) afirmam que após o advento dos estudos de Comte, Quételet, Marx, Weber, Malinowski, Durkheim e Freud, ampliou-se a percepção de que o processo social é um tecido de relações entre o

homem (enquanto entidade biológica) e a estrutura única dos símbolos e das técnicas que permitem a continuidade de sua existência. No entanto, lamentam tais autores, tal proposição não alcançou a popularidade da imagem tradicional do individualismo atomístico. Esta imagem, apresenta o homem como um átomo utilitário, isto é, um ser que possui uma propensão inata a trocar uma coisa pela outra, dentro de um ambiente natural. Afirmam que em nenhuma outra ciência como na economia, tal visão atomística e utilitária é tão aparente.

A *mecânica* desse racionalismo econômico é então explicitada por Polanyi, Arensberg e Pearson (1975): o “ator”, seja o indivíduo, a família ou até a sociedade global é concebido em relação com um ambiente que lhe concede lentamente os elementos para a sua subsistência. A essência da racionalidade que embasa a ação econômica se manifesta na forma pela qual é utilizado o tempo e a energia concernente à realização de um máximo de objetivos através da relação homem-natureza. Assim, a economia torna-se a dimensão prioritária dessa ação.

Contra tal linha de pensamento, rebelam-se:

“É evidentemente admitido que em realidade a ação econômica pode ser influenciada de várias formas por outros fatores não econômicos, quer sejam de ordem política, militar, artística ou religiosa. Mas a idéia de

racionalidade utilitária se perpetua como sendo o modelo da economia. [...] É extremamente necessário um ponto de partida fundamentalmente diferente para a análise da economia humana concebida como processo social.”

(Polanyi, Arensberg & Pearson, 1975, pp. 235-236, trad.

livre, grifo nosso).

Polanyi (1975) aprofunda a questão ao abrir o espaço para o debate teórico ao empreender a análise da economia enquanto processo institucionalizado. Acreditamos ter sido Polanyi o primeiro autor a empregar o termo *substantivo* na abordagem de fenômenos econômicos. Ele propõe duas significações para o termo “econômico”: a **formal** e a **substantiva**, numa clara analogia aos tipos de racionalidade definidos por Weber. O sentido formal, segundo Polanyi, deriva do caráter lógico da relação entre meios e fins, tal sentido remeteria a uma bem determinada escolha entre o emprego alternativo de diferentes meios devido à sua escassez. Por outro lado,

“O sentido substantivo tem a sua origem na dependência do homem com relação à natureza e aos seus semelhantes para assegurar sua sobrevivência. Ele remete às transações entre o homem e seu ambiente natural e social” (Polanyi, 1975, p. 239, grifo nosso, trad. livre).

Podemos perceber claramente que o sentido formal proposto por Polanyi é aquele embasado na racionalidade instrumental, uma vez que representa a escolha ótima entre meios e fins, desta feita centrado no argumento da escassez. No sentido substantivo, ressaltamos através de grifos o aspecto social da atividade econômica; outro aspecto importante é a não utilização do argumento da escassez. Sobre esse elemento e seus correlatos, Polanyi afirma que,

“O sentido substantivo não subentende nem escolha nem meios insuficientes; a subsistência do homem pode ou não impor uma escolha, e se escolha há, ela não é obrigatoriamente determinada pela ‘escassez’ dos meios; de fato, algumas das condições físicas e sociais mais importantes para viver, tais como o ar e a água ou o amor de uma mãe à sua criança, não são, em geral, tão limitados.” (Polanyi, 1975, p. 239, trad. livre).

A contundência de suas afirmações se expressa na sua intenção em separar radicalmente os dois sentidos:

“A lógica imperativa contida num dos conceitos difere daquela contida no outro conceito, como a força do

silogismo difere da força da gravitação. [...] As duas significações não poderiam estar mais afastadas uma da outra; do ponto de vista semântico, elas são diametralmente opostas.” (Polanyi, 1975, p. 239, trad. livre).

O arremate vem imediato e firme, onde o autor toma claramente posição por um dos sentidos:

“Em nossa opinião, somente o sentido substantivo do ‘econômico’ é capaz de produzir os conceitos que exigem as ciências sociais para analisar todas as economias empíricas do passado e do presente. O quadro geral de referência que tentaremos construir nos obriga então a tratar o problema em termos substantivos.” (Polanyi, 1975, pp. 239-240, trad. livre).

Partindo de tais premissas, Polanyi elabora um arcabouço conceitual e metodológico que demonstra como a atividade econômica nasce, desenvolve-se e retorna ao contexto social, dependendo deste. Tal movimento ele denominava institucionalização. A consideração da economia enquanto processo institucionalizado, conduz Polanyi a elaborar um de seus mais famosos conceitos: a atividade econômica é *embedded* (engastada) no social. Pela

importância que esse conceito assume no nosso trabalho (bem como no estudo de Guerreiro Ramos), convidamos o leitor a acompanhar o encadeamento da argumentação de Polanyi na construção do referido conceito:

“Estudando o papel da economia na sociedade humana, o antropólogo, o sociólogo ou o historiador se encontram cada um confrontados a uma grande variedade de instituições outras que não só os mercados e nas quais estavam engastados os meios de subsistência do homem. [...] A economia é então um processo institucionalizado. [...] A institucionalização do processo econômico confere a este unidade e estabilidade; ela cria uma estrutura tendo uma função determinada na sociedade; ela modifica o lugar do processo na sociedade, dando assim uma significação a sua história; ela concentra o interesse sobre os valores, as motivações e a política. [...] A economia humana é então engastada e englobada nas instituições econômicas e não econômicas. Importa dar conta do aspecto não econômico. (Polanyi, 1975, pp. 240, 244, trad. livre, grifo nosso).

O conceito de economia *embedded* é, em profundidade, uma crítica à centralização do mercado como instituição fundamental da atividade econômica. Polanyi salienta que a centralização do mercado serve apenas para analisar as sociedades capitalistas modernas. A sua crítica a assunção do mercado como pedra angular da análise econômica abriu espaços para diversas abordagens teóricas. Daí, Guerreiro Ramos (1981) busca inspiração para elaborar as críticas tanto à tais sociedades como às ciências sociais e econômicas que as legitimam, utilizando muitas vezes em seu estudo a expressão “sociedade centrada no mercado”, como veremos com detalhes mais adiante.

Polanyi (1975) estabelece que a consideração da economia enquanto processo institucionalizado é o cerne da concepção substantiva, a qual, para ser desenvolvida necessita de um conjunto de categorias particulares. Assim, utilizando as categorias reciprocidade e redistribuição, além da categoria troca (única empregada como padrão pela teoria econômica tradicional), o autor analisa diversas formas de comércio, de utilização da moeda e os elementos do mercado em várias sociedades edificadas em períodos históricos passados, tecendo uma obra reconhecida como uma das maiores contribuições ao estudo da atividade econômica.

Em seguida, apresentaremos uma síntese da contribuição de Hopkins à visão substantiva dos fenômenos econômicos.

A contribuição sociológica de Hopkins à concepção substantiva da economia:

Terence Hopkins, então professor de sociologia na Columbia University e também componente do grupo dirigido por Polanyi, consubstancia a pesquisa, revendo a interpretação do econômico que é fornecida pelas ciências sociais. Constata (em 1957) que no domínio das ciências sociais a opção pelo sentido formal da economia é a regra:

“Que eu saiba, nenhum sociólogo apresentou uma interpretação sistemática da economia que não fosse em termos formais.” (Hopkins, 1975, p. 262, trad. livre).

Hopkins ressalta que na obra de Weber, por exemplo, as concepções de economia não são inseridas para elaborar uma teoria geral e sim para ajudar a resolver um problema histórico particular, isto é, o das condições sociais necessárias ao desenvolvimento e à manutenção do capitalismo moderno. Tais concepções e análises foram incorporadas gradualmente à sociologia americana, gerando consequências indesejáveis, como a não distinção clara entre as condições da ação considerada racional daquela concernente aos diversos tipos de estruturas que intervêm em diversas economias. Hopkins também visualiza uma outra consequência ainda mais grave:

“Esta confusão da história e do funcionamento de um tipo de economia com o problema da comparação das

economias conduz ao preconceito, que nós consideramos gratuito, segundo o qual a economia de mercado é o protótipo estrutural e funcional da economia em geral.”

(Hopkins, 1975, p. 271, trad. livre).

Hopkins reconhece que após a primeira publicação do livro de Polanyi, *The great transformation*, faz-se um esforço para desenvolver o que é designado concepção substantiva da economia. Daí autor aponta as razões da institucionalização (retomando o pensamento de Polanyi) do processo econômico:

“Pois, mesmo que as atividades econômicas se harmonizem com as condições ambientais, elas não são essencialmente o produto dessas condições, mas sim o produto das maneiras organizadas de viver em grupo, quer dizer dos modelos de interação; e a coerência que manifestam claramente essas atividades decorre principalmente de sua pertinência ao sistema de modelos de interação.

O processo econômico é então um ‘processo institucionalizado’ no sentido evidente que uma parte essencial desse processo — a parte composta pelas

*atividades humanas que contribuem para o
aprovisionamento em meios materiais — constitui
igualmente uma parte do sistema social. [...] Assim os
objetivos perseguidos, seja com relação ao processo
econômico, ou a outro, e a maneira pela qual os objetos
materiais são definidos (isto é, as significações que lhes
são atribuídas) podem ser consideradas como modeladas
pelas definições dos papéis sociais” (Hopkins, 1975, p.
282, trad. livre).*

Segundo Hopkins, a institucionalização do econômico se dá mediante quatro níveis em que os modelos de ação econômica são integrados àqueles de ação não econômica:

1) O primeiro nível seria aquele em que as ações econômicas são empreendidas através de papéis constituídos majoritariamente por ações cujos efeitos sobre o processo econômico são praticamente insignificantes. Como exemplo de integração nesse nível, o autor cita a distribuição de comida, por um padre, aos pobres;

2) No segundo nível, as ações econômicas podem constituir os principais elementos dos papéis, mas tais papéis econômicos podem ser as unidades de estruturas que se compõem essencialmente de papéis não econômicos. Seria o caso de um gestor financeiro de uma

universidade, o qual exerce um papel econômico num contexto organizacional originariamente não econômico;

3) O terceiro nível é observável quando os modelos de ação econômica e não econômica são integrados operando em contextos estruturais não econômicos. O exemplo dado é o de uma comuna israelita, o kibutz;

4) Finalmente, no quarto nível a estrutura das relações entre as organizações econômicas pode ser eminentemente econômica, como no interior do sistema de mercado de uma sociedade complexa moderna.

Conclui Hopkins que ao utilizar-se o modelo de mercado como teoria explicativa do funcionamento de todas as economias, é o mesmo que supor que as atividades econômicas em todas as sociedades decorrem sempre com a predominância do quarto nível acima, desprezando-se todos os três níveis anteriores.

Para o autor, a predominância do quarto nível revela um tipo de sociedade em que o econômico é organizado como um subsistema estruturalmente distinto da sociedade, o que não se verifica para uma infinidade de sociedades diferentes das capitalistas modernas. Assim, para analisar aquelas sociedades, *“o modelo de mercado é não só inútil, ele é realmente enganador”* (Hopkins, 1975, p. 285, trad. livre).

A influência das teses dos autores da concepção substantiva da economia é facilmente verificável nas proposições de Guerreiro Ramos. Podemos ver, por exemplo, a estreita relação dessa concepção com a “abordagem substantiva da organização”, proposta por Guerreiro Ramos. Por exemplo, enquanto Hopkins descreve os quatro níveis de institucionalização do econômico no social, dentre os quais o modelo centrado no mercado corresponde a apenas um nível, Guerreiro Ramos estabelece as diretrizes gerais para a reformulação da teoria das organizações em direção à abordagem substantiva. Tais diretrizes contêm a noção de que o homem tem diferentes tipos de necessidades cuja satisfação requer diversos tipos de “cenários sociais”; sendo o sistema de mercado apenas um tipo particular de cenário e, portanto, atendendo a limitadas necessidades humanas.

Se compararmos os “níveis de institucionalização”, propostos por Hopkins, aos “cenários sociais”, advogados por Guerreiro Ramos, constatamos aí mais uma das concepções teóricas que serviram de base ao autor brasileiro para o desenvolvimento da abordagem substantiva da organização.

De igual modo, ao elaborar o “paradigma paraeconômico” (um modelo multidimensional de sistemas sociais), Guerreiro Ramos também demonstra uma clara filiação intelectual aos autores da concepção substantiva da economia. Os “enclaves” que compõem o referido paradigma, são espaços de ação (muitas vezes econômica) que só atendem aos requisitos das interações do tipo de mercado — indicados por Hopkins no quarto nível de institucionalização — na sua área específica, isto é, na área onde as relações e objetivos

predominantemente utilitaristas são a regra. Isto quer dizer que o enclave dominado pela lógica do mercado é apenas um dentre outros. Nos demais enclaves, mesmo que se desenvolvam ações de cunho econômico, as interações sociais são marcadas pela institucionalização das atividades econômicas segundo os outros três níveis descritos por Hopkins.

Godelier e a análise da racionalidade econômica:

Maurice Godelier, um dos expoentes da antropologia econômica, de certa forma também herdou o conhecimento produzido por Polanyi e seu grupo.

Godelier (1975) elabora uma crítica de algumas opções adotadas por Polanyi e, tenta ir mais além no exame das atividades econômicas próprias de sociedades anteriores ao advento do capitalismo. Para Godelier (1975), a intenção de Polanyi em ultrapassar a teoria econômica é correta, pois como Polanyi, ele não aceita que a análise econômica aplique os mesmos instrumentos para o exame de economias anteriores ou diferentes daquela típica do capitalismo moderno, onde o mercado é o centro e o ponto de partida analítico da teoria econômica tradicional.

No entanto, a forma pela qual a teoria econômica tradicional seria ultrapassada é que divide as visões de Polanyi e de Godelier, ensejando, de fato, uma riqueza de opções epistemológicas digna do processo de real avanço científico.

Godelier critica a opção confessa de Polanyi pelo empirismo, enquanto ele defende que só a opção estruturalista/marxista poderia dar conta das tarefas de ultrapassar a teoria tradicional e atingir um estágio onde se possa efetuar análises comparativas contundentes entre economias distantes entre si na história. Para Godelier,

“Aqui aparecem com toda a clareza a natureza e os limites do empreendimento de Polanyi: ele não busca de maneira nenhuma explicar as razões da presença no seio de uma sociedade determinada de uma tal ou qual estrutura social [...] Ele não busca também descobrir por quais razões o processo de produção dos meios materiais se encontra ‘alojado’ no interior das relações de parentesco. [...] A abordagem empírica resulta de fato em conceitos abstratos [...] Somente uma abordagem estruturalista ou uma abordagem marxista se preocupam em explicitamente buscar, sob a diversidade das semelhanças ou das diferenças, uma ordem subjacente, a lógica invisível das propriedades objetivas das relações

sociais e de suas leis de transformação.” (Godelier, 1975, pp. 18, 23, 24, trad. livre).

A crítica se mescla com elogios, revelando, no fundo, a importância das idéias defendidas por Polanyi para o desenvolvimento posterior dos estudos de Godelier:

“O grande mérito — e o limite — do esforço de Polanyi é de ter explicitado e codificado claramente em um ‘corpus’ coerente conceitos que eram largamente utilizados por historiadores e antropólogos.” (Godelier, 1975, p. 24, trad. livre).

O aprofundamento da querela entre empirismo e estruturalismo/marxismo na análise dos processos econômicos em sociedades pré-capitalistas não faz parte de nosso objetivo neste estudo. Apresentamos alguns dos posicionamentos críticos de Godelier face à obra de Polanyi com o intuito apenas de demonstrar a importância dos trabalhos de Polanyi e seu grupo para o desenvolvimento posterior da antropologia econômica e, a medida em que Godelier é influenciado por tais trabalhos, ainda que tenha optado por caminhos diversos. A crítica é um dos instrumentos mais válidos para o avanço da ciência. Ademais, resta ao estudioso da antropologia econômica escolher quais fundamentos e conceitos utilizar, pois Godelier e outros, ao examinar a obra de Polanyi fizeram aumentar o leque de opções interpretativas do fenômeno econômico.

Centraremos-nos agora na contribuição específica de Godelier ao estudo da racionalidade econômica.

O autor dedica uma parte importante de seus trabalhos ao tema da racionalidade econômica. Primeiramente admite que o econômico se apresenta como uma realidade social complexa, pois é ao mesmo tempo um campo particular de atividade voltado para a produção, a distribuição e o consumo de bens, e devido aos próprios mecanismos de implementação dessas subatividades, o econômico torna-se um aspecto particular de todas as atividades não econômicas.

A atividade econômica, então, seria uma atividade específica que delimitaria um campo particular de relações sociais e, também, uma atividade engajada no funcionamento das outras estruturas sociais. Consequentemente, o econômico não possuiria no seu próprio nível a totalidade de seu sentido e também da sua finalidade, apenas uma parte delas (Godelier, 1966, v.1).

Partindo desses princípios, Godelier desmistifica a racionalidade econômica:

*“A racionalidade econômica só se mostra então através
da racionalidade epistemológica, da ciência econômica
[...] O conhecimento da racionalidade econômica*

depende inteiramente da verdade das hipóteses elaboradas pelos economistas (e outros especialistas das ciências sociais).” (Godelier, 1966, v. 1, p. 29, trad. livre).

Tal posição choca-se frontalmente com a do atomismo utilitário, tão criticada também por Polanyi, segundo a qual o homem teria uma propensão **inata** para efetuar trocas dentro de um ambiente natural. Ora, se a racionalidade econômica é essencialmente um constructo epistemológico, ela nunca poderia ser inata, como um atributo da psique do indivíduo. Nesse ponto, a posição de Godelier encontra-se também com aquela defendida por Guerreiro Ramos (1981), pois o sociólogo brasileiro, como veremos adiante, afirmava que a racionalidade funcional ou instrumental (a mesma que a chamada de “econômica” por Godelier) é apenas uma definição, uma elaboração lógica.

Godelier constata que a noção de racionalidade econômica é a mais contestada de todas as categorias da economia política. Adianta que se a antropologia econômica pretende ser uma ampliação da economia política, ela deve conduzir a uma renovação da noção de racionalidade econômica. Essa tarefa passa a ser uma das maiores contribuições do autor ao avanço das ciências sociais.

Para Godelier, desde o seu início a economia política engajou-se na crítica, na explicação ou na justificação da economia industrial e mercantil. Tais críticas e justificações se queriam absolutas, pois acreditava-se que as regras da economia nova se encontravam em

plena consonância com a Razão Natural transcendente a toda contingência histórica. Daí ele demonstra que,

“Assim os mecanismos da economia mercantil se encontravam ao mesmo tempo descritos e ‘valorizados’. Os fatos tornavam-se ‘normas’. O sistema econômico novo era posto e ‘vivido’ como um ‘modelo’ diante do qual as regras do antigo regime e de outras sociedades eram traduzidas, julgadas e reconhecidas culpadas de ‘irracionalidade’” (Godelier, 1966, p. 192, trad. livre).

Analisando diversas sociedades, antigas e modernas, Godelier propõe a ampliação do conceito de racionalidade. Chama a atenção para a correspondência entre as estruturas econômicas, políticas, de parentesco, religiosas e culturais. Tal gênero de correspondência faz relativizar a concepção da racionalidade:

“Uma conduta econômica que nos parece ‘irracional’ encontra uma racionalidade própria, reinserida no funcionamento do conjunto da sociedade. [...] O racional de hoje pode ser o irracional de amanhã, o racional de uma sociedade pode ser o irracional de outra. [...] Em definitivo, a noção de racionalidade remete a análise do

fundamento das estruturas da vida social, de sua razão de ser e de sua evolução.” (Godelier, 1966, p. 206, trad. livre).

Novamente gostaríamos de chamar a atenção para a influência dos estudos de Polanyi nos trabalhos de Godelier. A idéia de que o exame da racionalidade remete às estruturas da vida social e de que o econômico não possuiria no seu próprio nível a totalidade de seu sentido e finalidade, não só faz lembrar Polanyi e sua noção de *embedded*, como também as formulações de Guerreiro Ramos no tocante aos “cenários” e “enclaves” sociais, mesmo ressaltando que o estudo de Godelier que aqui tratamos é anterior ao de Guerreiro Ramos.

Em Godelier e em Guerreiro Ramos, o conceito de racionalidade é abordado diretamente, ou seja, a racionalidade é um tema explícito em suas obras. Mesmo que esse tema não seja o alvo prioritário da abordagem de Polanyi e seu grupo (como vimos, tal tema é mencionado colateralmente por Polanyi), é aos trabalhos dos fundadores da concepção substantiva da economia que podemos creditar uma parte significativa do ponto de partida dos desenvolvimentos posteriores efetuados por grandes cientistas sociais da estirpe de Godelier e Guerreiro Ramos.

Para o nosso estudo, os trabalhos de Polanyi e seu grupo, desembocando no tratamento desmitificador da racionalidade econômica/instrumental — única considerada pela maioria

dos autores da teoria administrativa — têm um valor inestimável, pois fundamentam toda a *démarche*, os conceitos e a análise que nos propusemos a operacionalizar. A própria expressão “organização substantiva”, que empregamos aqui, advém de toda a corrente “substantivista” (se o leitor nos permite, fazemos uso aqui de um neologismo), compreendendo Polanyi, seu grupo e Guerreiro Ramos. Ao empregar tal expressão, queremos declarar nitidamente a nossa filiação a tal corrente, além de também fazer emergir o conceito de um tipo de racionalidade que não se confunde com a razão instrumental, como detalharemos mais tarde.

Após empreendermos esta síntese de alguns desenvolvimentos do tema da racionalidade, tanto na filosofia quanto em determinados campos das ciências humanas, gostaríamos de apresentar duas outras abordagens do mesmo tema, as quais utilizaremos como referências básicas do nosso estudo. Tratam-se, respectivamente, da *Teoria da Ação Comunicativa*, elaborada por Jürgen Habermas e a da *Razão Substantiva*, desenvolvida por Guerreiro Ramos.

II. A teoria da ação comunicativa

O nome de Habermas está definitivamente ligado ao que se convencionou chamar “Escola de Frankfurt”. Segundo Freitag (1986), por esta expressão tenta-se designar a institucionalização dos estudos de um grupo de autores marxistas, não ortodoxos, que nos anos 20 permaneceram à margem de um marxismo-leninismo “clássico”, seja em sua versão teórico-ideológica, seja em sua linha militante e partidária.

A Escola de Frankfurt começa pela fundação do Instituto de Pesquisas Sociais (*Institut fuer Sozialforschung*), em 1923, pelo intelectual Felix Weil, ficando vinculado a Universidade de Frankfurt. O objetivo inicial do instituto era criar um grupo de trabalho para a documentação e teorização dos movimentos operários na Europa (Freitag, 1986). Em 1930, Max Horkheimer, filósofo, assume a direção do instituto. Daí em diante, a organização toma um direcionamento diferente, com propostas mais amplas e ambiciosas, tornando-se um centro de pesquisa voltado para a análise crítica dos problemas do capitalismo moderno. Horkheimer atraiu para o instituto os intelectuais que, de fato, celebrizaram aquela entidade, dentre eles podemos citar Adorno, Marcuse, Benjamin, Fromm, que se filiaram diretamente à entidade ou colaboravam frequentemente através da realização de estudos.

Ali foi produzido um conjunto de obras que marcou decisivamente a filosofia e as ciências sociais neste século. Balizados sob três temas principais — a dialética da razão iluminista e a crítica à ciência; a dupla face da cultura e a discussão da indústria cultural; e a questão do Estado e suas formas de legitimação na moderna sociedade de consumo — a “teoria crítica”, como também é conhecida a produção central do grupo, tornou-se uma *passagem obrigatória* aos intelectuais contemporâneos que se dedicam a estudar diversos temas, tais como a racionalidade na sociedade moderna e as relações entre a ciência e o desenvolvimento social. A crítica da razão instrumental e a preocupação com a emancipação humana são dois aspectos também marcantes nas obras dos frankfurtianos.

Jürgens Habermas nasceu em 1929, em Gummersbach. A partir de 1956 até os anos 60, colaborou com o instituto durante a fase marcada pela direção de Adorno. Habermas é considerado o herdeiro direto da Escola de Frankfurt. Desde os anos 70 Habermas já esboçava uma crítica à própria “teoria crítica” elaborada por Horkheimer e Adorno; porém, é nos anos 80 que esta crítica se sistematiza e faz avançar o conhecimento produzido na primeira fase do antigo instituto. Habermas se volta abertamente contra a *Dialética do esclarecimento* de Adorno e Horkheimer e, proclama o fim da filosofia da consciência, bem como a necessidade de uma mudança radical de paradigma na abordagem da racionalidade. Essa fase coincide com o lançamento dos dois volumes da *Teoria da ação comunicativa*.

Para Freitag,

“Através de Habermas, a teoria crítica transformou-se num fato mundial. Graças a ele, essa teoria entrou numa nova fase. Longe de deixar-se bater pelo pessimismo dos ‘velhos’, Habermas propõe uma reflexão radical coletiva, democrática, e uma renegociação política na qual todos deveriam participar.” (Freitag, 1986, p. 151).

Habermas elaborou um dos estudos mais profundos sobre o tema da racionalidade, tocando os campos da filosofia e das ciências sociais. Seu trabalho, ancorado à teoria da ação, vem desde a sua publicação influenciando dezenas de autores em todo o mundo, suscitando críticas, adições e comentários que o enriquecem enquanto proposta de explicação das possibilidades de ação racional na sociedade contemporânea, com vistas à emancipação do homem face aos constrangimentos impostos por essa sociedade.

Não temos, evidentemente, a pretensão de discutir aqui todas as bases, bem como o “edifício” teórico das proposições habermasianas contidas na teoria da ação comunicativa (o que, também, fugiria ao espectro do nosso estudo). Gostaríamos de destacar, neste momento, alguns aspectos da sua teoria, os quais poderão nos auxiliar a cumprir os objetivos aos quais nos propomos atingir mediante a elaboração deste trabalho. Tais aspectos se referem principalmente à sua tipologia de ação.

Um dos pontos de partida fundamentais da proposição de Habermas, como dissemos acima, é a crítica aos escritos de Weber. Portanto, antes de apresentar a tipologia de ação elaborada por Habermas, faremos uma breve referência à classificação dos tipos de ação social definida por Max Weber.

Weber (1978) inicia sua proposta conceituando a ação social, em geral, como aquela que é orientada pelas ações de outros, aí também levando em conta a tolerância e a omissão. É importante ter-se em mente que, o que Weber assume como “outros”, tanto podem ser indivíduos conhecidos, tanto pode ser uma pluralidade de indivíduos não determinados e totalmente desconhecidos. A sua classificação estabelece quatro tipos de ação social:

1) *Ação racional com relação a fins* - determinada por expectativas no comportamento tanto de objetos do mundo exterior como de outros homens, e utilizando essas expectativas como condições ou meios para o alcance de fins próprios racionalmente avaliados e perseguidos;

2) *Ação racional com relação a valores* - aquela ação que é determinada pela crença consciente no valor, seja ele percebido como estético, ético, religioso, etc., — próprio e absoluto de uma conduta determinada, considerada em si mesma e independente de êxito;

3) *Ação afetiva* - especialmente emotiva, determinada por afetos e estados sentimentais atuais;

4) *Ação tradicional* - determinada por um costume arraigado (Weber, 1978).

Um aspecto de particular importância para Weber é a questão do sentido da ação social. No caso da ação tradicional, ela está na fronteira e muitas vezes até além do que se poderia chamar de uma ação “com sentido”, devido à sua natureza: uma reação à estímulos habituais, em conformidade a atitudes já arraigadas. A ação afetiva também estaria na fronteira ou além do sentido, pois ela pode ser uma reação sem limites a um estímulo incomum.

Já a ação racional com relação a valores, distingue-se das anteriores pelo fato de ser uma elaboração consciente dos princípios últimos da ação e por orientar-se por eles de modo conscientemente planejado. No entanto, Weber chama a atenção que elas têm em comum a característica de que o sentido não reside no resultado e sim na própria ação em sua peculiaridade. Consequentemente,

“Uma ação racional com relação a valores é sempre (no sentido de nossa terminologia) uma ação segundo ‘mandatos’ ou de acordo com ‘exigências’ que o agente acredita serem dirigidas para ele (e diante das quais o

agente se acredita obrigado). Falaremos de uma racionalidade com relação a valores, somente na medida em que a ação humana se oriente por essas exigências — o que apenas ocorre numa fração, o mais das vezes modesta, dos casos.” (Weber, 1978, p. 141).

Para Weber, aquele que age racionalmente com relação a fins, orienta a sua ação conforme o fim, meios e consequências implicadas nisso e, avalia a adequação entre esses meios e esse fim. Daí, podemos deduzir que o autor atribui “racionalidade” somente às ações “com sentido”.

A primeira crítica de Habermas à classificação de Weber destina-se justamente à questão do sentido. Habermas acusa-o de partir de um conceito de ação “estruturado monologicamente”: o conceito de sentido é fundamental na teoria de ação de Weber, mas o que ele define como sentido não é explicado como modelo de significados linguísticos, nem tampouco o sentido é relacionado com o meio linguístico da compreensão ou entendimento possíveis; logo, para Habermas, Weber não tem como pano de fundo uma teoria do significado, e sim,

“Uma teoria intencionalista da consciência. [...] ele relaciona o sentido com as opiniões (Meinungen) e intenções de um sujeito de ação, a quem em princípio se

concebe como um sujeito ilhado.” (Habermas, 1987, v. I, p. 359, trad. livre).

Habermas conclui esse primeiro contraponto afirmando categoricamente que, como Weber partiu de um conceito de ação estruturado monologicamente, ele não pode desenvolver o conceito de “ação social” através da via da explicação do sentido.

O segundo contraponto indentifica que o interesse que guia a tipologia de Weber é o de distinguir graus de racionalização da ação, onde o único aspecto susceptível de racionalização é a relação meio-fim de uma ação teleológica percebida numa ótica monológica. Assim, o único elemento que cabe julgar nas ações seria a eficácia da intervenção causal da ação numa situação dada e a “verdade” dos enunciados empíricos nos quais se baseiam o plano, ou seja, a opinião que o sujeito tem a respeito da organização racional dos meios (Habermas, 1987).

Habermas declara-se plenamente convencido de que Weber partiu de um modelo teleológico de ação e não um modelo de interação social, logo, na sua explicação do processo de racionalização social, como vimos acima, ele teria considerado apenas como aspectos susceptíveis de racionalização aqueles que são consequentes do modelo de atividade teleológica: os aspectos relacionados com a racionalidade meio-fim. Habermas clama por uma via distinta para a explicação da racionalização da sociedade moderna em toda a sua extensão:

“Tratarei de dar uma base categorial adequada àqueles aspectos da ação susceptíveis de racionalização que passam subrepticamente na teoria oficial da ação de Weber. [...] Partirei de uma classificação das ações que se inspira na versão não oficial da teoria weberiana da ação ...” (Habermas, 1987, v. I, p.366, trad. livre).

A tipologia habermasiana se apóia sob dois eixos: a orientação para o êxito e a orientação para o entendimento. Por êxito, Habermas entende a implantação no mundo de um estado de coisas desejado, que em uma dada situação pode ser gerado causadamente através de uma ação ou omissão calculadas. Os efeitos da ação compreendem:

- a) Os resultados da ação, na medida em que se tenha realizado o fim desejado;
- b) As consequências da ação, que o sujeito as tenha previsto ou que tenha tido que contar com elas;
- c) As consequências laterais, as quais o sujeito não as tenha previsto.

Por entendimento, Habermas define um processo de obtenção de acordo entre sujeitos linguística e interativamente competentes. Assim, os processos de entendimento têm como

meta um acordo que satisfaça as condições de aceitação, racionalmente motivada, do conteúdo de uma emissão.

Três tipos compõem a classificação de Habermas:

*“A uma ação orientada para o êxito chamamos **instrumental** quando a consideramos sob o aspecto de observância a regras de ação técnicas e avaliamos o grau de eficácia da intervenção que essa ação representa em um contexto de estados e sucessos; a uma ação orientada para o êxito chamamos **estratégica** quando a consideramos sob o aspecto da observância a regras de escolha racional e avaliamos seu grau de influência sobre as decisões de um oponente racional. As ações instrumentais podem estar associadas a interações sociais. As ações estratégicas representam, em si mesmas, ações sociais. Falo, em contraposição, de ações **comunicativas** quando os planos de ação dos atores implicados não se coordenam através de um cálculo egocêntrico de resultados e sim mediante atos de entendimento. Na ação comunicativa os participantes não se orientam primariamente para o próprio êxito; antes*

perseguem seus fins individuais sob a condição de que seus respectivos planos de ação possam harmonizar-se entre si sobre a base de uma definição compartilhada da situação.” (Habermas, 1987, v. I, p. 367, trad. livre).

Habermas esclarece que um acordo alcançado por meio de ações comunicativas tem que ter uma base racional, ele não poderia jamais ser imposto por nenhuma das partes, quer seja instrumentalmente por uma intervenção direta na situação da ação, quer seja estrategicamente por meio de um influxo calculado sobre as decisões de um oponente. “*O acordo se baseia em convicções comuns.*” (Habermas, 1987, v. I, p.369, trad. livre).

Este aspecto é muito importante ao compararmos as tipologias de Weber e de Habermas. Weber considera como racionais somente as ações com respeito a fins e as ações com respeito a valores, porém ressaltando que estas últimas só poderiam ser racionais se o agente se percebe *obrigado* a agir por *mandatos* ou *exigências*, e por isso mesmo o autor as identifica como extremamente raras. Habermas nos parece ampliar substancialmente tanto o espectro como a possibilidade da racionalidade de uma ação; ele parte de um ponto de vista interativo, agregando variáveis inteiramente novas com relação à proposição de Weber e sem negar o aspecto teleológico da ação comunicativa.

A argumentação de Habermas leva-o a afirmar que o seu modelo comunicativo não faz coincidir ação com comunicação; nele, a linguagem é um meio de comunicação que serve

ao entendimento, enquanto que os agentes, ao entender-se entre si para coordenar suas ações, perseguem cada um determinadas metas. Daí que,

“Neste sentido a estrutura teleológica é fundamental para todos os conceitos de ação. Não obstante, os conceitos de ação social se distinguem pela forma em que estabelecem a coordenação das ações teleológicas dos diversos participantes da interação. [...] Em todos os casos se pressupõe a estrutura teleológica da ação, já que se supõe nos atores a capacidade de propor fins e de atuar teleologicamente e, portanto, também um interesse na execução de seus planos de ação. [...] No caso da ação comunicativa os rendimentos interpretativos de que se constróem os processos cooperativos de interpretação representam o mecanismo de coordenação da ação; a ação comunicativa não se esgota no ato de entendimento realizado em termos de interpretação.” (Habermas, 1987, v. I, p.146, trad. livre).

Julgamos de grande importância, aqui, dar o devido destaque e insistir sobre este ponto. A ação comunicativa não deve ser confundida ou limitada a atos de palavra, o seu conceito não deve ser confundido ou interpretado como um mero exercício discursivo. O nível do

discurso é inserido no plano da interação, onde a palavra é essencial ao entendimento, mas a interação mediatizada pelo entendimento visa coordenar ações posteriores que se dirigem a objetivos.

Tal aspecto é crucial para a compreensão da opção que fizemos em fundamentar parte de nossa análise das organizações pesquisadas na teoria de Habermas. Os membros de organizações produtivas, sejam substantivas ou não, também visam o alcance de objetivos, individuais e coletivos. Interessa-nos entender como tais membros estabelecem seus processos de coordenação de ações (processos organizacionais), como veremos mais adiante.

Neste contexto, acreditamos que a formulação de Habermas é de grande utilidade para a compreensão das interações fundamentais que ocorrem no interior das organizações substantivas. Voltaremos a discutir outros pontos dessa formulação, na oportunidade em que tentaremos estabelecer alguns paralelos com o estudo de Guerreiro Ramos sobre a razão substantiva.

Face a alguns estudos sintetizados na seção anterior, é por demais evidente que o esforço de Habermas não se situa especificamente no mesmo âmbito da concepção substantiva da economia, nem no da antropologia econômica. Contudo, ao aprofundar-se na esfera da interação simbólica, elaborando uma tipologia da ação racional, Habermas acaba também por brindar-nos com uma série de constructos que nos permite ir mais além na

compreensão dos processos de institucionalização das atividades econômicas, no sentido empregado por Polanyi e seu grupo.

Esta possibilidade de ampliação da compreensão aponta justamente para o âmbito da interação. cremos que podemos refletir no sentido de que as *ações orientadas ao êxito*, quer sejam *instrumentais* ou *estratégicas*, predominam num contexto onde as atividades econômicas desvencilharam-se das instituições sociais, autonomizando-se como um sistema à parte na sociedade. É o domínio da razão instrumental/utilitária, espelhado na teoria econômica que Polanyi, seu grupo e também Godelier incumbem-se de criticar e desmistificar.

Por outro lado, num contexto onde o econômico está essencialmente *embedded* no social, as ações relacionadas também com a atividade econômica seriam predominantemente *ações orientadas ao entendimento*, uma vez que estariam livres do imperativo utilitarista que caracteriza a busca do êxito e se sobrepõe ao contexto ético-normativo do grupo (e sua moldura institucional).

Apesar de trabalhar numa dimensão e num campo do conhecimento diferentes das concepções teóricas descritas anteriormente, pois centra-se na interação simbólica, na ação social e nos processos comunicativos, Habermas aporta-nos uma significativa contribuição ao tratamento do tema da inserção/desprendimento do econômico no social, ao demonstrar os tipos de ações (e sua operacionalização) racionais desenvolvidas nos

diversos processos sociais, abrindo-nos uma nova via para a explicação do fenômeno que Polanyi e seu grupo denominavam institucionalização da economia.

Enquanto Godelier, como vimos acima, apontava e praticamente limitava a explicação à via do estruturalismo e do marxismo, defendendo a busca do invariante estrutural (“ordem subjacente”, “lógica invisível”), observamos que Habermas, em outro campo/perspectiva de estudos, trilha um caminho diverso para a explicação dos fenômenos sociais: ele investe no ator social, descortinando para nós uma outra via, a via do sujeito e da ação, pela qual nos propomos caminhar ao longo deste trabalho.

É do emprego da teoria da ação comunicativa, disposta numa perspectiva de complementaridade com o pilar central do nosso trabalho — a teoria da razão substantiva dirigida a análise organizacional, elaborada por Guerreiro Ramos — que advém o quadro de análise e a lógica de interpretação que adotamos na abordagem do fenômeno examinado neste estudo.

Voltaremos a comentar vários outros aspectos da teoria da ação comunicativa no Capítulo IV, onde detalharemos os termos da complementaridade acima referida.

A vasta obra de Habermas vem suscitando um grande interesse em todo o mundo. Diversos autores, em vários países, têm publicado comentários, análises e contraposições com respeito aos seus escritos, fato que atesta a fecundidade de suas idéias, a

profundidade de sua obra e que também confirma a condição de Habermas como um dos pensadores mais importantes deste século. Assim sendo, gostaríamos de apresentar um extrato de alguns comentários críticos a abordagem da ação comunicativa, formulados por renomados autores da ciência social. Um levantamento dos comentários à obra integral de Habermas, por certo fugiria em muito aos objetivos do nosso estudo.

Algumas críticas à teoria da ação comunicativa:

A crítica de Giddens:

Giddens (1977, 1982) empreende críticas a uma série de aspectos da obra de Habermas, alimentando o debate e enriquecendo o conhecimento sobre os temas abordados pelo autor alemão. Entre as críticas elaboradas por Giddens, sintetizaremos aquelas que se dirigem à teoria de ação habermasiana, pelo fato de que essa teoria se constitui num dos suportes fundamentais do nosso estudo.

Partindo da distinção entre *trabalho* e *interação*, pela qual Habermas relaciona trabalho a ação instrumental e interação a ação comunicativa, Giddens afirma que,

“Isto é, no melhor, muito ilusório querer usar ‘trabalho’ como equivalente de um elemento analítico da ação e ao mesmo tempo continuar a usá-lo no sentido de ‘trabalho social’; e utilizar ‘interação’ similarmente como um elemento analítico e um tipo substantivo, oposto ao ‘monológico’ ou ação solitária. Eu penso que esta confusão vem de uma infeliz mistura de idéias extraídas de fontes entre as quais não há realmente muita em coisa em comum. Estas fontes são, de um lado, a distinção weberiana entre ação racional com respeito a fins e ação racional com relação a valores, e, de outro lado, a diferenciação feita por Marx entre forças e relações de produção. A distinção de Weber pressupõe um ‘tipo ideal’ analítico, mas a de Marx, não. Porém, ele [Habermas] continua a assimilar ‘forças de produção’, ‘trabalho’ e ‘ação racional com relação a fins’; e a assimilar ‘relações de produção’, ‘interação’ e ‘ação comunicativa’.” (Giddens, 1982, p. 156, trad. livre).

Complementando, Giddens (1982) acusa Habermas de equiparar ação a interação e adverte que “teoria de ação” não é o mesmo que “teoria da interação”. Para ele, essas

“ambiguidades ou confusões” acarretam sérias consequências conceituais para o trabalho de Habermas como um todo.

Uma outra crítica, consequente dessa primeira, refere-se ao tratamento da questão do poder. Giddens (1977) declara que Habermas substitui o poder por uma noção de dominação equivalente a uma comunicação distorcida, assim,

“Poder entra na interação somente filtrado através da inclinação ideológica das condições de comunicação, não como fundamental nas relações entre atores pelos quais a interação é constituída como uma atividade progressiva.”

(Giddens, 1977, p. 152, trad. livre).

Por outro lado, de igual importância são as seguintes declarações de Giddens ao final de suas críticas:

“Concluindo estas seções de discussão, eu me concentrei em comentários críticos. É muito necessário dizer que isto não é uma refutação da importância dos escritos de Habermas. Ao contrário, Habermas deve ser classificado como o mais preeminente dos filósofos sociais contemporâneos, que tem feito mais do que ninguém uma

ponte entre a separação das filosofias continental e anglo-saxã.” (Giddens, 1972, p.163, trad. livre).

Por sua vez, Habermas (1982) inicia a réplica às críticas de Giddens reconhecendo que nos seus trabalhos mais antigos não teria se expressado o suficientemente claro, originando a má compreensão de Giddens sobre alguns conceitos. Defende-se da suposta “confusão”, identificada por Giddens, da seguinte maneira:

“Eu estou longe de equiparar ação com interação. A distinção entre orientação para o êxito e orientação para o entendimento é decisiva para a minha tipologia de ação. [...] Eu não identifico nem ação, nem ação social, nem ação comunicativa com atos de palavra. Padrões de ação social só podem ser desenvolvidos onde algum mecanismo assegure que os planos dos participantes da ação possam ser coordenados de forma suficientemente livre de conflito, e que as proposições de um possam ser aceitas por outro.” (Habermas, 1982, pp. 264-265, trad. livre).

Assim Habermas remete a ação, seja ela de que tipo fôr, para o plano teleológico. Podemos deduzir da sua defesa, que o caráter teleológico desse tipo de comunicação — a

coordenação de planos de ação futura dos indivíduos — distingue-a dos simples atos de palavra.

Consequentemente, Habermas esclarece que o conceito de ação comunicativa não é o mesmo que está embutido no modelo normativo de ação, rejeitando a proposição de Giddens:

“Contrariamente à visão de Giddens, o conceito de ação comunicativa vai decididamente mais além que o modelo normativo de ação. De acordo com o conceito, a interação não é regulada através de um consenso normativo que é fixado a priori, mas através dos conhecimentos falíveis dos próprios participantes.”

(Habermas, 1982, p. 265, trad. livre).

Quanto aos pares de assimilação forças produtivas/ação instrumental, e relações de produção/ação comunicativa, criticados por Giddens, Habermas (1982) esclarece que ambos pares conceituais referem-se a diferentes níveis. Mesmo reconhecendo uma “conexão analiticamente explicável” em cada par de conceitos, Habermas declara que forças produtivas e relações de produção relacionam-se a um nível conceitual que se refere a sociedade como um todo, portanto, diferente daquele que congrega conceitos referentes a simples interações.

Habermas (1982) também contra-argumenta sobre a crítica de que a sua teoria de ação minimizaria a consideração do poder como um aspecto fundamental nas relações sociais. Demonstra que o conceito de violência (*Gewalt*) ocupa uma posição central na sua tipologia de ação, pois quando chega-se ao ponto onde as interações não podem ser mais coordenadas através do entendimento, então a única alternativa é a violência, seja esta refinada ou latente: “a distinção tipológica entre ação comunicativa e ação estratégica quer dizer exatamente isso.” (Habermas, 1982, p. 269, trad. livre).

Habermas confessa a sua concordância com a visão de Hannah Arendt sobre a legitimidade de um poder originado de convicções compartilhadas, obtidas mediante a prática comunicativa cotidiana no mundo da vida, gerando assim a aceitação do poder sem coerção. Afirmar também guardar a utilidade do conceito weberiano de dominação (*Herrschaft*), e assim, através da integração dos conceitos de violência, poder e dominação, Habermas afirma estar tentando chegar a “uma abordagem adequada para a análise crítica das estruturas de classes.” (Habermas, 1982, p. 269, trad. livre).

A crítica de Thompson:

Thompson (1982) também empreende uma crítica de muitos aspectos da obra de Habermas. Seus comentários centram-se mais na formalização habermasiana de uma

“pragmática universal”, examinando detalhes ao nível da filosofia relacionada a linguagem, evocando formulações de Austin, Chomsky, Wittgenstein, dentre outros. A abordagem a tais comentários ultrapassa em muito o nosso âmbito de discussão neste trabalho. Para o que toca mais diretamente a parte da elaboração de Habermas que serve como fundamento neste estudo, ressaltaremos dois pontos:

- a) Thompson põe em questão o processo de estabelecimento da “verdade” de uma declaração numa ação comunicativa, tal como proposta por Habermas;
- b) Questiona também a idéia de consenso racional enquanto consenso que é atingido de forma argumentativa sob as condições de uma situação ideal de palavra (conversação).

Quanto ao problema da verdade, Habermas (1982) demonstra que para ser estabelecida a verdade de um enunciado afirmado por um sujeito na comunicação, é preciso que as “pretensões de validade” que o enunciado implica sejam confirmadas em três dimensões: a verdade (pressuposições de existência do conteúdo proposicional mencionado); a correção (com relação ao contexto normativo ou à retidão subjacente à norma em si mesma); e a sinceridade da intenção expressada pelo sujeito.

No Capítulo IV abordaremos com mais detalhes a questão das “pretensões de validade”.

A crítica à situação ideal de palavra é replicada veementemente por Habermas:

“Eu não afirmo que um consenso válido só possa advir das condições de uma situação ideal de palavra. A prática comunicativa cotidiana está imersa num mar de auto-evidências culturais, isto é, de certezas consensuais. Ao mundo da vida enquanto pano de fundo do real processo de alcance do entendimento, pertencem também convicções e identificações empáticas com os sentimentos de outrem.” (Habermas, 1982, p. 272, trad. livre).

A crítica de Sfez:

Em um trabalho recente, Sfez (1992) examina criticamente várias abordagens da comunicação humana, dentre elas a teoria da ação comunicativa.

Podemos reunir as críticas de Sfez em três pontos, a saber:

1) *As dicotomias e o mito subjacente* - para o autor, Habermas elabora um regime de dicotomias, tais como, entendimento x êxito, sociedade crítica x Estado, manipulado x manipulador. Sfez interpreta essas dicotomias como portadoras de um mito, ao qual ele critica duramente:

“O bem e o mal, a sombra e a luz, tantas oposições enraizadas na utopia de uma reconciliação definitiva dos homens entre eles e com a natureza. Que este mito, sempre ressuscitado, seja chamado reino de Deus sobre a Terra, ou mais tarde comunismo, não parece incomodar nosso profeta.” (Sfez, 1992, p. 158, trad. livre).

Sfez argumenta que tais categorias são de ordem moral e psicológica, além de marcadas, em Habermas, por uma forte característica kantiana. Sfez prossegue a sua crítica às dicotomias questionando:

“Não são elas indissociáveis dos sistemas poderosos de manipulação ? Quem nos diria se essas dicotomias não são todas produzidas por um sistema de manipulação que as valorizaria cada vez mais à medida em que elas o afrontasse menos ? (Sfez, 1992, p. 159, trad. livre);

2) *A descrição sem provas* - para Sfez, Habermas elabora uma descrição de teorias de forma rica e detalhada, conduzindo o leitor a refletir sobre um tema pouco decifrado atualmente. No entanto, argumenta que uma descrição não é uma prova e, que discutir teorias não é criar conceitos. Sfez afirma que empreender uma cronologia de grandes

autores, tal como Habermas o faz, não é necessariamente o mesmo que elaborar uma teoria;

3) *A ausência de análises sobre a comunicação atual* - o autor lamenta a ausência de abordagens às formas de comunicação contemporâneas. Sfez argumenta que, se para Habermas a comunicação está no centro das relações sociais, é curioso não encontrar em seu estudo nenhuma referência às tecnologias que estão no centro das práticas comunicativas atuais:

“Nada sobre a inteligência artificial, nada sobre a ciência cognitiva, nada sobre as transformações da biologia, nada sobre as psicoterapias individuais ou de massa, nada sobre as mudanças de paradigma nas ciências, indissociáveis das teorias da comunicação, nada sobre a linguística a não ser generalidades. Tratar da comunicação sem dar lugar a esses campos, sem inseri-los num aparato crítico, não é tratar de comunicação. E crer que a crítica da comunicação de massa escrita ou audiovisual esgota a questão, é tomar uma árvore pela floresta.” (Sfez, 1992, p. 159, trad. livre).

Ao final de suas observações críticas, Sfez indica um ponto de concordância com Habermas:

“Resta-nos o acordo sobre a idéia que Habermas deve a Weber e desenvolve: a dificuldade da sociedade onde nós estamos em se ressacralizar e sobretudo a fazê-lo a partir da ciência. Mas não é uma certeza que o sagrado — mesmo discutido pelo comentário — nos tenha definitivamente escapado. A questão se coloca, em todo o caso, pela comunicação em si mesma que se mostra hoje em dia como fonte de todos os consensos que virão.”

(Sfez, 1992, p. 160, trad. livre).

Não há, ainda, registro disponível de uma réplica de Habermas às críticas de Sfez.

A teoria da ação comunicativa já desperta o interesse de autores ligados ao campo das organizações, provando a abrangência e a riqueza de suas propostas e enfoques. Assim é que, antes de encerrarmos esta seção, gostaríamos de apresentar as linhas gerais de dois bons estudos organizacionais recentemente produzidos com base na teoria da ação comunicativa. O primeiro, foi realizado no Brasil, enfocando o tema da mudança organizacional. O segundo, foi elaborado na França e, aborda a questão da comunicação em indústrias automatizadas

Mudança organizacional e ação comunicativa em Martins:

Martins (1994) elabora uma interpretação crítica dos processos de mudança organizacional em curso nas organizações produtivas e propõe novas bases para mudanças organizacionais mais substanciais do que aquelas por ele criticadas, apoiando-se na teoria da ação comunicativa.

O autor inicia o seu estudo por uma análise histórica do desenvolvimento do conhecimento, admitindo que tal processo, dentre outras consequências, também contribuiu para reprimir, ocultar e distorcer a comunicação humana, dificultando o autoquestionamento e a autoreflexão. Para ele, a predominância da razão instrumental acabou por distorcer a comunicação e assim, *“o que deveria ser um processo emancipador, tornou-se escravizador, colonizador, anti-humano.”* (Martins, 1994, p. 3).

Nesse contexto, o autor aponta o papel crucial das organizações no estabelecimento de tal configuração. As organizações funcionariam como uma segunda instância de socialização dos indivíduos, pois submete-os a processos complementares de reprodução cultural e de integração social, forjando e impondo um mundo da vida guiado pela orientação sistêmica e baseado na razão instrumental. Assim, os indivíduos teriam suas percepções e seus padrões de comunicação distorcidos, ocasionando a patologização e a coisificação dos mesmos. Aqui, o autor cita como reforço de suas afirmativas a visão de Habermas sobre a *“colonização do mundo da vida pelo mundo sistêmico”*.

Analisando os estudos e as práticas ditas de “mudança organizacional”, comumente encontradas na literatura administrativa e nas ações em empresas, tais como desenvolvimento organizacional, modernização administrativa, reforma administrativa e outros, Martins vaticina :

“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. [...] Neste contexto organizacional e social o ser humano não é mais que uma peça da engrenagem, um agente de 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.”

(Martins, 1994, p. 13).

Daí, Martins declara que o seu estudo está voltado para buscar as raízes antropológicas e sociais para a mudança do quadro acima delineado, como também para a análise dos progressos e discutir as teorias e metodologias que podem conduzir à “emancipação do humano”. Por conseguinte, o autor põe as questões específicas as quais pretende abordar:

o que seria essa nova organização ? em que ela seria diferente das hoje existentes ? o que muda nessa nova organização ? o que impede ou facilita a mudança ? o que fazer e como fazer para que essa nova organização venha a existir ?

Primeiramente, Martins reconhece que uma práxis ritual tal qual se observa nas organizações não muda se os indivíduos nela implicados não tomarem consciência dos processos (reprodução cultural, integração social e socialização) que estruturam as ações dessa práxis. A chave, então, seria uma nova práxis:

“Esta tomada de consciência só é possível através de uma nova práxis que, como foi dito acima, precisa não só ser apreendida como aprendida. Esta nova práxis que em si mesma é um processo de aprendizagem, ao mesmo tempo social e individual, é o processo indutor das mudanças do social pelo individual e do individual pelo social. [...] 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.” (Martins, 1994, pp. 75-76).

À nova práxis que Martins se refere, ele denomina “práxis dialética crítica”. O caminho para a emancipação humana no âmbito organizacional se faria então pelo estabelecimento

da práxis dialética crítica. Para demonstrar em que consiste uma práxis dessa natureza o autor formula um constructo que parte principalmente da teoria da ação comunicativa e é complementado por duas vertentes, cada qual numa dimensão específica: na dimensão individual, pelo modelo gestáltico elaborado por Vera Campos e, na dimensão empírico-organizacional pela teoria de ação de Argyris & Schön que trata da aprendizagem organizacional. Abaixo reproduzimos uma síntese formulada pelo autor dos cinco pontos principais da praxis dialética crítica:

“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

retroalimenta, ou seja, que ajuda a aprender sobre a própria aprendizagem.” (Martins, 1994, p. 76).

Um aspecto também importante a destacar é o ponto de vista do autor sobre a mudança face a racionalidade nas organizações:

“Se a questão for pensada em termos de 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 racionalidade substantiva pode conviver com a racionalidade instrumental.” (Martins, 1994, pp. 94-95, grifo nosso).

Buscando examinar *“as experiências de aprendizagem e mudança por um lado, e o grau de autonomia e autodeterminação de seus membros, por outro”*, Martins analisa uma série de textos que portam análises organizacionais. Ele os divide em dois grupos. No primeiro, examina relatos sobre a IBM e sobre empresas brasileiras focalizadas sob a ótica da mudança via *“cultura organizacional”*. No segundo grupo são examinados, dentre outros, os estudos de Rothschild-Whitt (1982) sobre organizações coletivistas, Huber

(1985) sobre organizações alternativas e de Serva (1993 a) sobre organizações substantivas. Desse exame resulta que,

“No primeiro grupo as organizações formais, burocráticas, hierarquicamente constituídas em papéis, primordialmente orientadas para a consecução de resultados, a partir da busca da eficiência e da 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 bem 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.” (Martins, 1994, p. 136).

Quatro razões principais nos levaram a apresentar, aqui, as linhas gerais do estudo de Martins:

- a) Em primeiro lugar, trata-se de um estudo bem elaborado, no campo da teoria das organizações que tem como fundamento central a teoria da ação comunicativa, o que comprova a grande fecundidade dessa teoria e indica-nos que ela pode ser empregada com êxito para a análise de organizações, mostrando-se também adequada para essa finalidade;
- b) O autor examina textos que tratam de organizações substantivas e similares, concluindo que em tais organizações os membros apresentam uma razão comunicativa em ação;
- c) Martins comunga com o nosso ponto de vista que nas organizações as racionalidades substantiva e instrumental podem conviver. Tal posição nós detalharemos no Capítulo IV;
- d) O autor declara que a emancipação humana é uma das motivações centrais do seu estudo.

Por todas essas compatibilidades com o nosso esforço e, pelos aportes que traz a todos que se propõem analisar organizações sob uma visão habermasiana e emancipadora, descortinando novos horizontes intelectuais, o estudo de Martins não poderia ser omitido no bojo dessa nossa modesta contribuição ao tema.

O estudo de Zarifian sobre a comunicação face a automação:

Philippe Zarifian, professor de sociologia no Conservatoire National des Arts et Metiers (Paris), realizou um estudo o qual é iniciado por uma crítica a análise clássica da automação, que por sua vez parte de uma dissociação física entre a atividade humana e a atividade mecânica.

Segundo o autor, na versão clássica destaca-se um elemento mediador entre os trabalhadores e o sistema técnico: o sistema de informações. Assim, o trabalho dos operários seria desenvolvido em três domínios: uma atividade de supervisão (controle realizado através do processo de informação); uma atividade de otimização (cujo objetivo seria o de aprimorar os desempenhos do sistema técnico); e uma atividade de manutenção industrial.

Criticando esta interpretação, Zarifian afirma que o trabalho não pode mais ser apreendido em termos energéticos ou símiles energéticos, como o consumo de um recurso físico através da ativação de uma “força” de trabalho. Daí, remete a seguinte questão:

“Como redefinir o trabalho, dito intelectual, na oficina ?

Diríamos que o trabalho aparece como uma atividade de relacionamento e de elaboração/aplicação de decisões formalizadas de gestão” (Zarifian, 1991, p. 122).

Fazendo acréscimos a esta versão interpretativa do trabalho automatizado, o autor desenvolve uma análise desse fenômeno, através de quatro aspectos: informação, cooperação, lutas e móveis (*“trajetória pessoal e colocação em jogo do mundo pessoal”*), comunicação e seus limites.

Ao discorrer sobre a informação, Zarifian afirma que é preciso abandonar a idéia de que o sistema de informação é unicamente um intermediário entre o sistema de trabalho e o sistema técnico, pois o desenvolvimento de uma atividade especificamente orientada sobre o informacional já constitui uma mudança maior. Assim,

“O conceito de informação não basta se se quer especificar qual tipo de racionalidade e em quais tipos de relações sociais nos colocamos” (Zarifian, 1991, p. 124, grifo nosso).

A partir de então, vai ficando cada vez clara a inspiração habermasiana no texto de Zarifian. Ao analisar a cooperação, ele ressalta a dimensão intersubjetiva desta:

*“A cooperação se entrelaça com coordenações de atividade, asseguradas de maneira intersubjetiva, assim como com novas divisões de trabalho e fraturas sociais.
[...] Queremos sublinhar a importância da dimensão*

intersubjetiva das coordenações de atividade, implicadas nas cooperações. De fato, o vetor central da comunicação intersubjetiva é, verdadeiramente, a linguagem” (Zarifian, 1991, pp. 124 e 125).

No aspecto “lutas e móveis”, o autor destaca a questão da racionalidade, baseando-se em Weber e em Habermas:

“Se se refere à meta, ao objetivo, a performance não pertence aos assalariados da oficina. Ela é imposta pela direção da empresa. Ela está, como o ato de visar, fora da atividade comunicacional, e concerne, tipicamente o que Max Weber denominava uma racionalidade instrumental. [...] Ao nível interindividual, pode haver uma tensão entre:

- uma racionalidade orientada para o sucesso de maneira individualista e que se aproveita da performance industrial para dela fazer uma ocasião de performance individual marcante;

- uma racionalidade orientada em direção à intercompreensão e ao entendimento, no sentido que lhe dá Habermas, e solicitada pelas necessidades da

solidariedade. [...] Estamos convencidos de que a racionalidade comunicacional orientada para a intercompreensão é, de qualquer maneira, presente e necessária nos contextos automatizados de que falamos. Temos o material empírico para prová-lo” (Zarifian, 1991, pp. 126-127).

Ao tomar conhecimento de tais afirmações, tão contundentes, verificamos que Zarifian comunga com o mesmo ponto de vista nosso, o qual reconhece a existência de um outro tipo de racionalidade, que não só a instrumental, no âmbito das organizações produtivas. Tal ponto de vista é um dos conteúdos centrais do presente estudo e, será devidamente tratado no decorrer deste texto.

Quanto ao aspecto da comunicação, último dos quatro utilizados pelo autor para analisar o trabalho automatizado, Zarifian continua baseando sua interpretação na teoria de Habermas, na medida em que indica a existência de um tipo de comunicação cuja validação não é a performance industrial em si, mas a “*qualidade do acordo*” estabelecido entre os trabalhadores. O que nos remete à noção de *entendimento* definida por Habermas.

Zarifian conclui o seu provocante trabalho com frases curtas e por demais significativas:

“Conclusão :

Habermas propõe substituir o paradigma do trabalho pelo da linguagem. Pensamos, no que nos toca, que é preciso procurar não uma substituição, mas uma nova síntese entre trabalho e comunicação. Um paradigma do tipo: o trabalho comunicativo” (Zarifian, 1991, p. 130).

Finalizando, por ora, as abordagens à teoria da ação comunicativa e suas decorrências no campo do estudo das organizações — voltaremos a discutir aspectos dessa teoria no Capítulo IV — , faremos a seguir uma síntese da proposta de Guerreiro Ramos, pela qual ele lançou as bases de uma *nova ciência das organizações*.

III. Racionalidade substantiva e análise organizacional em Guerreiro Ramos

Alberto Guerreiro Ramos (1915-1982), sociólogo brasileiro, dedicou grande parte de sua vasta obra ao estudo das organizações. Após 30 anos de pesquisa e reflexão, dez livros

publicados e numerosos artigos disseminados em inglês, espanhol, francês e japonês, Guerreiro Ramos publica em 1981 seu último livro, *A nova ciência das organizações - uma reconceituação da "riqueza das nações"*, onde expressa o desenvolvimento maior do seu pensamento sobre a vida humana associada em geral e, em particular sobre a administração e a análise organizacional. Robert Biller, então Vice-Reitor da Universidade do Sul da Califórnia, comentou sobre essa que foi a última publicação de Guerreiro Ramos em vida:

"Concentrando sua teoria na racionalidade substantiva, tomando em conta todo o escopo dos valores humanos, ao invés de deter-se apenas nos valores econômicos e instrumentais, Guerreiro Ramos amplia a obra de Max Weber." (Robert Biller, prefácio à *Nova ciência das organizações - uma reconceituação à riqueza das nações*, 1981).

Para Guerreiro Ramos,

"A razão é o conceito básico de qualquer ciência da sociedade e das organizações. Ela prescreve como os seres humanos deveriam ordenar a sua vida pessoal e social." (Guerreiro Ramos, 1981, p.23).

Visando introduzir o tema geral de seu trabalho, o autor faz um balanço histórico da concepção de razão, na filosofia e nas ciências. Inicialmente compara a noção de razão em Aristóteles, exemplificando o pensamento clássico grego, com a noção “moderna”. Guerreiro Ramos identifica o séc. XVII como o período histórico onde se inicia a mudança drástica do conceito de razão, apontando Thomas Hobbes como o primeiro autor a articular clara e sistematicamente o conceito “moderno” de razão.

Julgamos importante e até fundamental para o nosso presente estudo, reproduzir algumas afirmações de Hobbes quanto ao tema em questão, encontradas em sua obra mais famosa, o *Leviatã*:

“Quando alguém raciocina, nada mais faz do que conceber uma soma total, a partir da adição de parcelas, ou conceber um resto a partir da subtração de uma soma por outra [...] a partir do que podemos definir (isto é, determinar) que coisa é significada pela palavra razão, quando a concebemos entre as faculdades do espírito. Pois razão, neste sentido, nada mais é do que cálculo, (isto é, adição e subtração) das consequências das normas gerais estabelecidas para marcar e significar nossos pensamentos.” (Hobbes, 1979, p. 27).

Sem dúvida, pode-se constatar uma drástica redução do conceito de razão em Hobbes face àquele elaborado por Aristóteles. Como pudemos ver acima, Aristóteles entendia a razão num prisma muito mais amplo que Hobbes, abarcando as diversas “disposições” para a artes, ciências, filosofia, etc., e, principalmente ressaltando o importante papel que o julgamento ético, enquanto componente da razão, teria para ações racionais humanas. Com Hobbes, no entanto, a razão é limitada ao cálculo, ao cálculo das consequências. Na proposição aristotélica o cálculo também está presente mas, restrito ao campo da sabedoria prática, ou seja, apenas uma entre as cinco “disposições racionais da alma”.

A esse processo, Guerreiro Ramos denominou “transavaliação da razão”, cuja intenção era a de legitimar a sociedade moderna exclusivamente em bases utilitárias.

Em seguida, Guerreiro Ramos faz um breve levantamento de estudos concernentes à racionalidade elaborados por Max Weber, Karl Mannheim, pelos estudiosos da chamada “Escola de Frankfurt” (destacando o trabalho de Habermas), Eric Voegelin, visando demonstrar que a noção de racionalidade enquanto cálculo utilitário de consequências é fruto de uma mudança operada desde 300 anos no contexto do conhecimento ocidental. Tal mudança teria determinado o tipo de ciência social dominante atualmente e deve ser analisado à luz da história, o que significa promover “a análise empírica da materialização e evolução histórico-sociais das chamadas “estruturas de racionalidade”, conforme vimos acima em Habermas.

No trabalho de Guerreiro Ramos, a análise crítica do conceito de razão é imediatamente acompanhada por uma outra constatação crítica: a assunção do mercado como dimensão central e ordenadora, tanto da ciência social como da vida humana em geral na sociedade ocidental moderna. Ainda que o autor reconheça que nos últimos 300 anos a racionalidade funcional e a centralização do mercado tenham aumentado consideravelmente o domínio sobre a natureza e o consequente aumento da capacidade de produção, ele adverte que agora há indícios de que semelhante sucesso está a ponto de se transformar numa vitória de Pirro, devido a vários fatores:

- a) A expansão do mercado atingiu um ponto de rendimentos decrescentes, em termos de bem-estar humano;
- b) A insegurança psicológica;
- c) A degradação da qualidade de vida;
- d) A poluição;
- e) O desperdício à exaustão dos limitados recursos do planeta;

f) E no que tange à teoria das organizações, a incapacidade de oferecer diretrizes para a criação de espaços sociais em que os indivíduos possam participar de relações verdadeiramente autogratiﬁcantes.

A expressão “sociedade centrada no mercado”, é utilizada diversas vezes por Guerreiro Ramos no decorrer da sua análise. Aqui podemos começar a detectar a influência direta dos trabalhos de Polanyi sobre o pensamento de Guerreiro Ramos. Ele aponta com firmeza a relação existente entre o desenvolvimento desse tipo de sociedade e o declínio do emprego da razão substantiva:

“Nenhuma sociedade, no passado, esteve jamais na situação da sociedade desenvolvida centrada no mercado de nossos dias, na qual o processo de socialização está, em grande parte, subordinado a uma política cognitiva exercida por vastos complexos empresariais que agem sem nenhum controle. Em sociedade alguma do passado, jamais os negócios foram a lógica central da vida da comunidade. Somente nas modernas sociedades de hoje o mercado desempenha o papel de força central, modeladora da mente dos cidadãos. [...] Escravos de um sistema de comunicação de massa dirigido por grandes complexos empresariais, os indivíduos tendem a perder a

capacidade de se empenhar no debate racional. Cedendo a influências projetadas, a maioria das pessoas perde a capacidade de distinguir entre o fabricado e o real e, em vez disso, aprende a reprimir padrões substantivos de racionalidade, beleza e moralidade, inerentes ao senso comum.” (Guerreiro Ramos, 1981, p.114).

A influência dos estudos de Polanyi e seus seguidores é intensa no estudo de Guerreiro Ramos. A idéia de que a sociedade centrada mercado historicamente é episódica, como também a premissa de que o processo econômico é um enclave na realidade social mais ampla, constituem, como vimos, o eixo fundamental da teoria substantiva da economia e da antropologia econômica. Ao propor uma abordagem substantiva, Guerreiro Ramos pretende filiar-se intelectualmente a um esforço global que lhe é antecedente, reconhecendo também a relação da antropologia econômica com esse amplo esforço:

“Uma teoria substantiva da vida humana associada é algo que existe há muito tempo e seus elementos sistemáticos podem ser encontrados nos trabalhos dos pensadores de todos os tempos, passados e presentes, harmonizados ao significado que o senso comum atribui à razão, embora nenhum deles tenha jamais empregado a expressão razão substantiva. [...] A propósito, aquilo que

o campo da economia e, mais especificamente, o campo da antropologia econômica referem presentemente como sendo teoria substantiva, é apenas subsidiário a esta análise. [...] Karl Polanyi, fundador da teoria econômica substantiva, assinala que os conceitos formais, extraídos da dinâmica específica do mercado, na melhor das hipóteses são válidos como instrumentos gerais de análise e formulação dos sistemas sociais apenas numa sociedade capitalista, durante um período em que o mercado esteja relativamente livre da regulação política. [...] Polanyi corretamente afirma que, uma vez que a economia sempre esteve 'engastada' na sociedade, a sociedade capitalista tem que ser entendida como um caso excepcional e não como um padrão para avaliar a história econômica e social.” (Guerreiro Ramos, 1981, pp. 27-28).

Partindo desses dois aspectos críticos, o conceito de razão e a centralidade do mercado na sociedade, Guerreiro Ramos parece inspirar-se em Polanyi ao utilizar o termo *substantivo* e esclarece que a racionalidade substantiva, diferentemente da racionalidade instrumental, é aquela racionalidade inerente à psique humana, num claro resgate do pensamento clássico, notadamente o pensamento aristotélico.

Enquanto força ativa na psique humana, a racionalidade substantiva guarda estreitas relações com o senso comum, pois origina-se do exercício de um senso da realidade comum a todos os indivíduos, em todos os tempos e em todos os lugares. Podemos ver a forte oposição que o autor estabelece com relação aos autores da tradicional teoria das organizações, como Simon, que afirma que um indivíduo jamais poderia alcançar um alto grau de racionalidade, e sim a organização.

Segundo Guerreiro Ramos, a racionalidade substantiva habilita o indivíduo a ordenar a sua vida eticamente, gerando ações, através do debate racional, que buscam concretizar um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social, como também atingir a autorealização pela concretização de suas potencialidades humanas.

Em seguida, Guerreiro Ramos empreende o estabelecimento de novas bases para a ciência social (“teoria substantiva da vida humana associada”), como também para a teoria das organizações (“abordagem substantiva das organizações”):

“A racionalidade substantiva sustenta que o lugar adequado à razão é a psique humana. Nessa conformidade, a psique humana deve ser considerada o ponto de referência para a ordenação da vida social, tanto quanto para a conceituação da ciência social em geral, da qual o estudo sistemático da organização

constitui domínio particular.” (Guerreiro Ramos, 1981, p. 23).

Assim, cinco pontos básicos delimitam a “teoria substantiva da vida humana associada”:

- 1) Os critérios para a ordenação das associações humanas são racionais, isto é, evidentes por si mesmos ao senso comum individual, independentemente de qualquer processo particular de socialização;
- 2) Uma condição fundamental da ordem social é a regulação política da economia;
- 3) O estudo científico das associações humanas é normativo: a dicotomia entre valores e fatos é falsa, na prática, e, em teoria, tende a produzir uma análise defectiva;
- 4) A história torna-se significativa para o homem através do método paradigmático de auto-interpretação da comunidade organizada. Seu sentido não pode ser captado por categorias serialistas de pensamento;
- 5) O estudo científico adequado das associações humanas é um tipo de investigação em si mesmo, distinto da ciência dos fenômenos naturais, e mais abrangente que esta (Guerreiro Ramos, 1981).

Por sua vez, a formulação de uma “abordagem substantiva das organizações” exigiria, em termos gerais, duas grandes tarefas: a primeira residindo numa análise que pudesse conceber os elementos epistemológicos de variados cenários organizacionais, e a segunda seria o desenvolvimento de um tipo de análise organizacional livre de padrões distorcidos de linguagem e conceptualização. Para a execução de tais tarefas, seria de suma importância rever os chamados “pontos cegos da teoria organizacional corrente”, a saber, o reexame da noção de racionalidade, a não distinção sistemática entre os significados substantivo e formal da organização, a falha compreensão do papel da interação simbólica e, por fim, a visão mecanomórfica da atividade produtiva do homem.

Podemos resumir também em cinco pontos básicos a proposta da “abordagem substantiva das organizações”:

- 1) Uma vez que as necessidades humanas são variadas e portanto atendidas por múltiplos cenários sociais, é possível categorizar e formular as condições operacionais singulares de cada cenário social;
- 2) Apenas limitadas necessidades humanas são atendidas pelo sistema de mercado, o qual determina um tipo próprio de cenário social, marcado pela comunicação operacional e critérios instrumentais. O *comportamento administrativo* é uma conduta humana condicionada por imperativos econômicos;

3) Diferentes categorias de tempo e espaço vital são correlacionadas a diferentes cenários organizacionais, assim a categoria de tempo e espaço vital dos cenários econômicos é um caso particular entre outros;

4) Diferentes sistemas cognitivos referem-se a diferentes cenários organizacionais. Portanto, as regras de cognição pertencentes ao *comportamento administrativo* constituem também um caso particular de uma epistemologia multidisciplinar face aos diversos cenários organizacionais;

5) Diferentes cenários sociais requerem enclaves distintos no tecido social, ainda que hajam vínculos que os interrelacionem. Tais vínculos constituem ponto central do interesse de uma abordagem substantiva do planejamento dos sistemas sociais (Guerreiro Ramos, 1981).

Esse são os aspectos, até o momento que gostaríamos de ressaltar da vasta proposta de Guerreiro Ramos. Como no caso da igualmente vasta proposta de Habermas, não cabe aqui uma análise integral da teoria de Guerreiro Ramos, e sim apresentar, como tentamos acima, os seus fundamentos, linhas gerais e determinados elementos que nos servirão para o desenvolvimento do presente estudo.

A obra de Guerreiro Ramos tem provocado um grande impacto no Brasil, gerando diversos estudos. Também no exterior a sua influência pode ser identificada. Dentre os

estudos elaborados no exterior, destacamos aqui um dos mais recentes, trata-se do que foi realizado por Gladys Symons, professora da École Nationale d'Administration Publique, no Canadá.

A influência de Guerreiro Ramos no estudo de Symons:

Ao abordar, numa perspectiva crítica, a questão da integração das mulheres no universo da gestão das grandes empresas, Symons argumenta que para lidar corretamente com essa questão deve-se ir além dos problemas apontados pela psicologia individual e das políticas organizacionais, examinando a natureza da vida organizacional com destaque para o contexto político no qual se inserem as mulheres.

Na análise desse contexto político, Symons aborda a burocracia sob três dimensões: enquanto estrutura, enquanto processo e enquanto consciência burocrática. Nesse último aspecto, dois fatores são fundamentais para a autora: a racionalidade instrumental e a “síndrome comportamental”. Toda a caracterização desses dois fatores é empreendida com base em Guerreiro Ramos (*A nova ciência das organizações*), o qual é citado diversas vezes no decorrer do texto.

Assim, a burocracia é visualizada como um meio de dominação, o qual, dentre outras finalidades, é utilizado para dificultar o acesso das mulheres às posições de poder nas

grandes organizações e, quando o permite, tolhe as possibilidades das mulheres empreenderem ações que não se coadunem com a manutenção do *status quo*. Nas suas conclusões, Symons afirma que,

“O caso das mulheres executivas nos fornece a oportunidade de apresentar um ponto de vista novo e radical. As organizações sendo essencialmente instrumentos de dominação (Perrow, 1986; Ramos, 1984), para compreender onde as mulheres se situam na vida organizacional, nós devemos de início abordar a natureza da racionalidade das organizações e em seguida o cotidiano das pessoas que dirigem essas organizações. Em suma, se a inclusão das mulheres é funcionalmente racional e corresponde aos objetivos das pessoas que dirigem, então elas serão integradas. Senão, elas encontrarão poucos lugares nos quadros da gestão. [...] A abordagem integracionista dá uma falsa impressão da vida organizacional, da mesma forma que dá as mulheres esperanças irrealistas de integração.” (Symons, 1990, p. 428, trad. livre).

Aqui constatamos um caso de emprego do estudo de Guerreiro Ramos para desvelar o substrato racional da organização burocrática: a razão instrumental e uma de suas consequências, o modelo de pensamento e ação ao qual Guerreiro Ramos denominava “síndrome comportamental”.

Acreditamos que a fertilidade e a profundidade das análises e propostas veiculadas pelo autor em *A nova ciência das organizações*, ainda ensejará, por muito tempo, a produção de estudos organizacionais importantes, seja de cunho crítico — aproveitando o enfoque da razão instrumental — seja de desenvolvimento da proposta da abordagem substantiva das organizações.

Finalizando esta seção, há um aspecto de grande importância que julgamos necessário destacar. Tanto o estudo de Habermas (teoria da ação comunicativa), quanto a abordagem da razão substantiva empreendida por Guerreiro Ramos, denotam um substrato em comum: o sujeito. Ambas são teorias que relevam sobremaneira o papel do sujeito na criação do devir, teorias sociais de cunho antideterministas que privilegiam menos a estrutura que o sujeito e a ação. Uma vez que estas duas teorias sociais constituem a base principal de nosso estudo, julgamos necessário aprofundar essa questão com o objetivo de esclarecer ao máximo as opções que fizemos no que diz respeito ao espectro das ciências humano-sociais.

Para Guerreiro Ramos, o *locus* da racionalidade substantiva é a psique humana, logo a razão substantiva é inata ao sujeito. O autor chega a afirmar categoricamente que a psique humana deve ser considerada o ponto de referência para a ordenação da vida social. Daí, deduz que os conceitos da abordagem substantiva são conhecimentos derivados *do e no* processo de realidade, diferentemente da teoria formal que descreve procedimentos operacionais.

Em Habermas podemos perceber facilmente a mesma opção fundamental em se tratando de teoria social: o sujeito é a dimensão essencial do seu arcabouço teórico. A premissa do sujeito autônomo, com plenas capacidades de comunicação e de total assunção da responsabilidade pelos seus atos, é o requisito básico para que a ação comunicativa, segundo o autor, possa ser concretizada. Acima de tudo, trata-se, obviamente, de uma *teoria de ação*.

Esse substrato comum a ambas abordagens se insere num grande movimento no âmbito da teoria social que se constitui numa contraposição a um outro que fez “desaparecer” o sujeito e, conseqüentemente, a ação, da cena central dos constructos da ciência social.

No nosso estudo, a consideração privilegiada do sujeito e da ação são essenciais para toda a *démarche* trilhada para a abordagem geral do tema da pesquisa, para a elaboração das definições básicas sobre as quais pretendemos trabalhar e também para a análise das organizações substantivas que empreenderemos. Em última instância, a relevância do

sujeito é condição *sine qua non* para a compreensão do significado que assume o termo *substantivo* neste estudo.

Portanto, apresentaremos a seguir um breve histórico do grande movimento que restituiu a importância do sujeito e da ação nas ciências humanas, desembocando no panorama atual, onde o sujeito é um dos temas centrais no âmbito dessas ciências. Deste modo, visamos sobretudo situar o leitor onde se insere os esforços das teorias que embasam o nosso estudo e, por conseguinte, situar precisamente a nossa filiação teórica face ao contexto das ciências humanas.

IV. A revalorização do sujeito e da ação nas ciências humanas

Podemos indicar três entre as mais fortes causas do desaparecimento do sujeito enquanto dimensão temática privilegiada nas ciências humanas. Primeiramente, a elaboração e grande aceitação de determinados modelos no campo da linguística que afastaram o sujeito da problematização do conhecimento.

Em segundo lugar, a própria origem e consolidação da sociologia, consideradas, respectivamente, a partir das obras de Augusto Comte e de Durkheim. Comte erige uma

teoria que ultrapassa a noção de indivíduo; a sua teoria enseja que o indivíduo é considerado um obstáculo ao alcance do “espírito positivo”. Com Durkheim, o indivíduo é afastado para mais longe ainda do centro da problematização, uma vez que ele, indivíduo, é apenas e tão somente uma parte integrante do ser social.

Por último, nesta relação que não se quer exaustiva, o triunfo do movimento estruturalista, que aliado a modelos linguísticos acabou por englobar diversos campos do conhecimento, atingindo o seu apogeu na metade dos anos 60.

Curiosamente, é a partir de uma reorientação da própria linguística e, de um grande redirecionamento de alguns dos maiores mestres do estruturalismo (Roland Barthes), impulsionados por uma mudança conjuntural profunda — da qual maio de 68 representa um marco inicial — que o estruturalismo se enfraquece paulatinamente, ao mesmo tempo que o sujeito volta à cena prioritária nas ciências humanas. Nesta seção, faremos uma síntese desse processo.

Já em 1966, Julia Kristeva, semioticista russa de grande renome repatriada na França, introduziu no decorrer dos cursos dados por Roland Barthes as noções de intertextualidade e de dialógica, a partir das idéias de um outro semioticista russo, Mikhail Bakhtin. Segundo François Dosse (1992), essa introdução dos conceitos bakhtinianos em França é fundamental para a inflexão radical de posições anteriormente assumidas por Tzvetan Todorov, semioticista búlgaro, ao final dos anos 70.

Todorov se notabiliza no decurso de um grande projeto de tradução em língua francesa das obras de Bakhtin. Todorov declara-se profundamente envolvido e influenciado pelos textos de Bakhtin, à medida que os examinava com vistas à sua tradução e reorganização. E são justamente o processo e as consequências da interação entre sujeito e objeto de estudo que embasam o conceito de dialógica. O que significa uma posição totalmente oposta ao modelo linguístico de distanciamento do objeto linguístico muito utilizado no estruturalismo.

As duas obras de Todorov que se seguiram à sua retomada de posição, *La conquête de l'Amérique*, em 1982, e *Nous et les autres*, em 1989, alcançaram grande aceitação no meio literário francês, fazendo rever o direcionamento da semiótica. Para Todorov, em sua radical mudança epistemológica voltada para as questões do sentido, do sujeito e da alteridade, “a semiótica não pode ser pensada fora da relação com o outro.”

Em 1987, a *démarche* da linguística e da semiótica em direção ao sujeito, em pleno fervor desde 1970, é referendada por Coquet (1987) através de um artigo publicado na revista *Actes sémiotiques*. Tal façanha chama a atenção pelo fato de ser essa revista dirigida por Algirdas-Julien Greimas, um dos expoentes da chamada “semiótica do objeto”. Coquet reconhece a importância de Louis Hjelmslev e de Greimas para o desenvolvimento de uma teoria semiótica geral mas, ao mesmo tempo, louva a “semiótica do sujeito”, inspirada nas obras de Benveniste.

A revalorização do sujeito ganha impulso decisivo com a reviravolta no posicionamento de um dos grandes mestres do estruturalismo: Roland Barthes. Em 1975, Barthes adere definitivamente a um processo crescente de subjetivação ao lançar *Roland Barthes par Roland Barthes*, uma espécie de autobiografia não tradicional, onde o autor deixa claro o seu rompimento com a orientação estruturalista. Esse rompimento é, de certa forma, confirmado dois anos mais tarde com a publicação de *Fragments de un discours amoureux*, um verdadeiro elogio à subjetividade e adesão profunda à literatura. Somente no ano de sua publicação, o livro vendeu cerca de 80.000 exemplares, em nada menos que sete edições sucessivas. No mesmo ano, Barthes entra para o presitigioso Collège de France.

Um outro autor, igualmente considerado como um dos grandes mestres do estruturalismo, foi também responsável pelo renascimento do sujeito: trata-se de Michel Foucault. No início dos anos 80, seus cursos no Collège de France já indicavam uma reviravolta em prol do sujeito: “subjetividade e verdade”, “a hermenêutica do sujeito” e “o governo de si e dos outros”. Com a publicação de *Le souci du soi*, em 1984, Foucault põe o tema no centro das suas análises, ao examinar a crise do sujeito, ou antes, da subjetivação na sociedade romana do séc. II.

A sociologia foi a disciplina mais atingida pela revalorização do sujeito e da ação. Diversas correntes se impuseram no campo sociológico ao trazer de volta o sujeito, o indivíduo, a ação social, o ator coletivo, dentre outras noções similares que deslocaram o eixo dessa

disciplina, do sistema, das estruturas em direção ao sujeito autônomo. Não devemos esquecer que o contexto socio-histórico observado a partir dos anos 70 favoreceu sobremaneira o retorno da subjetividade nas ciências humanas, uma época em que as grandes teorias globalizantes entraram numa crise fatal, deixando os indivíduos, principalmente nas sociedades desenvolvidas do Ocidente, confrontados a eles mesmos, isto é, sem contar mais com os grandes sistemas explicativos e deterministas do decurso da história. Citaremos brevemente algumas das mais conhecidas correntes no campo geral da sociologia.

Raymond Boudon, a partir da segunda metade dos anos 70, funda na França o método sociológico conhecido como individualismo metodológico. Criticando o marxismo e o estruturalismo, esse método, retomando as idéias de Georg Simmel, considera que um fenômeno social deve ser concebido como efeito da agregação dos interesses e comportamentos individuais. Centrado nos comportamentos e ações individuais, o individualismo metodológico questiona as escolhas dos indivíduos e formula hipóteses sobre elas, atribuindo um substancial grau de liberdade aos atores sociais.

Erving Goffman, por sua vez, é considerado um dos maiores expoentes do interacionismo. Seus livros obtiveram grande aceitação desde os anos 50, malgrado fosse a época de expansão do estruturalismo. A análise do sistema de interação é que vai permitir, segundo essa corrente, discernir as práticas sociais. Empregando uma perspectiva de representação teatral, principalmente em *A representação do eu na vida cotidiana*, Goffman torna

relevante a ação do *ator* social, seus papéis desempenhados no cotidiano, tomando como referência de análise a representação dramática.

A etnometodologia, provavelmente inspirada no interacionismo em seu ponto de partida, conheceu grande destaque na França nos anos 80, contando com a adesão de nomes como o de Georges Lapassade, curiosamente, antigo líder da análise institucional, método de inspiração estruturalista. Entretanto, o marco inicial dessa corrente é considerado o livro *Studies in ethnomethodology*, publicado nos Estados Unidos por Harold Garfinkel em 1967. Busca analisar a produção de uma situação social através da atividade comunicativa dos atores sociais.

Entre as correntes da sociologia que recuperaram a importância do sujeito, podemos destacar a *sociologia da ação*, talvez a mais célebre. Fundada pelo sociólogo francês Alain Touraine, esse enfoque ganhou enorme celebridade em todo o mundo, notadamente pela sua abordagem aos movimentos sociais. Touraine defende uma sociologia nova, atualizada, compatível com as novas e desconcertantes realidades do mundo contemporâneo; neste sentido, a tarefa da sociologia é de compreender os atores e seus conflitos, o que significa renunciar totalmente a buscar “as leis da vida social”, abandonando definitivamente a orientação da sociologia clássica. A mudança da tarefa básica da sociologia implica, no nível analítico, mudança da análise social para um outro tipo de análise no centro da qual será privilegiada a ação social.

Touraine proclama uma radical transformação do trabalho do sociólogo e de seu aparato conceitual, tendo em vista a nova tarefa da sociologia e a noção de ator social. Em uma das passagens mais significativas de sua vasta obra, ele afirma categoricamente:

“O ator social de antigamente protestava contra as tradições, convenções, formas de repressão e privilégios que o impediam de ser reconhecido. Ele protesta hoje com a mesma força, mas é contra os aparelhos, os discursos, as evocações de perigos exteriores, que o impedem de fazer ouvir seus projetos, definir seus próprios objetivos e se engajar diretamente nos conflitos, nos debates e nas negociações que ele deseja. O retorno do ator não é o do anjo, mas sobretudo o do impertinente, e o trabalho da sociologia consiste em perfurar o muro das ideologias mortas, e portanto das ilusões do puro individualismo ou a fascinação da decadência, para dar espaço à presença do ator e ajudar a fazer ouvir a sua palavra. A análise do sociólogo se situará então além do discurso que a sociedade mantém oficialmente sobre ela mesma; ela será mais próxima das emoções, dos sonhos, das feridas de todos aqueles que vivem como atores mas não são reconhecidos como tais — porque as formas de

organização política e as ideologias são extremamente atrasadas com relação as práticas, as idéias e as sensibilidades realmente contemporâneas” (Touraine, 1984, p. 52, trad. livre).

Com referência às relações entre a história e a sociologia e também à interpretação histórica dos fenômenos sociais, Touraine tenta revolucionar a orientação sociológica tradicional, ele propõe uma inversão radical:

“Hoje em dia, a visão da história e do progresso herdado do Iluminismo e do evolucionismo do séc. XIX está desqualificada. Mas seu esgotamento, longe de afastar a atenção dos movimentos sociais, deveria fazer surgir a necessidade de uma análise que, em lugar de colocar o ator na história, se questione sobre a produção das situações históricas pelos atores” (p.38).

“Assim, a decomposição da idéia de sociedade dá lugar, por um lado, à idéia de mudança permanente, quer dizer à uma concepção inteiramente política da vida social, mas também, de outro lado, à idéia de sujeito, cuja capacidade criativa substitui os antigos princípios de

unidade da vida social. O essencial é que o sujeito não pode mais ser definido em termos históricos. A sociedade estava na história; agora, a história está nas sociedades, as quais são capazes de escolher sua organização, seus valores e seus processos de mudança, sem dever legitimar essas escolhas por sua conformidade com leis naturais ou históricas” (Touraine, 1984, p. 97, trad. livre).

Aplicando o seu método, ao qual denominou *intervenção sociológica*, Touraine fez diversos estudos sobre os ditos novos movimentos sociais, especialmente nas fábricas da Renault, a revolta estudantil de maio de 68, de trabalhadores agrícolas, dentre outros. A profundidade de sua abordagem e a celebridade adquirida marcaram definitivamente o *retorno do ator e da ação social* à cena principal das ciências humanas.

Apesar de ter como substrato comum o sujeito e/ou a ação, as diversas correntes da teoria social, entre as quais apresentamos uma síntese acima, não trazem uma unanimidade de visões sobre outros aspectos dos fenômenos sociais. Gostaríamos de esclarecer que não arrolamos tais teorias no sentido de uma uniformidade de pontos de vista analíticos e de métodos empregados. Ao contrário, entre os autores que relevam o papel do sujeito, existem divergências e até debates calorosos, o que só vem a enriquecer as ciências humano-sociais. O traço geral em comum entre essas abordagens é, repetimos, o seu ponto de partida: a assunção do sujeito como a dimensão básica da produção do

fenômeno social, engajando assim a pesquisa numa direção proveniente do estudo do indivíduo e de sua ação no mundo. A nossa intenção não foi realizar um levantamento exaustivo dessas teorias e, sim, apenas apresentar uma síntese de algumas das mais célebres.

Após esse breve relato da revalorização do sujeito nas ciências humanas, pelo qual revelamos a opção de construção de ciência social que filiamos o nosso estudo, retornaremos ao âmbito da abordagem da racionalidade substantiva na análise organizacional, desta feita examinando os estudos recentemente produzidos no Brasil a partir do trabalho de Guerreiro Ramos. Assim, esperamos traçar o panorama atual do desenvolvimento do tema da racionalidade substantiva no campo da teoria organizacional no Brasil.

V. Racionalidade substantiva e análise organizacional - alguns estudos recentes no Brasil

As idéias de Guerreiro Ramos têm causado uma forte influência no meio acadêmico brasileiro, notadamente no âmbito das escolas de administração. Desde a publicação de *A nova ciência das organizações - uma reconceituação da riqueza das nações*, vários

pesquisadores vêm desenvolvendo estudos sobre o tema da racionalidade substantiva nas organizações.

Nesse contexto, é digno de destaque o esforço empreendido por Ramon Garcia no sentido de disseminar no meio acadêmico nacional o pensamento de Guerreiro Ramos. Os estudos realizados por Ramon Garcia abordavam, em sua maioria, a questão da mudança organizacional com vistas à emancipação humana (Garcia, 1980, 1983), dentre outros temas correlatos. Apesar de ser o principal divulgador das idéias de Guerreiro Ramos no Brasil, Garcia não centrou sua produção científica no tema específico da racionalidade substantiva, motivo pelo qual vamos nos ater àqueles autores que abordaram esse tema.

Assim, examinaremos a seguir seis estudos recentes sobre a racionalidade substantiva realizados no Brasil, esperando assim fornecer um quadro representativo e atualizado do esforço pela continuidade e aperfeiçoamento da proposta lançada por Guerreiro Ramos.

O estudo de Tenório (1990):

Tenório (1990) elaborou um estudo com os objetivos de confrontar a racionalidade instrumental com a racionalidade substantiva e identificar o “paradigma habermasiano de racionalidade comunicativa”. Do confronto entre as duas racionalidades, Tenório constata

um impasse entre elas no âmbito das organizações produtivas. Uma das facetas desse impasse foi assim descrita:

“O que podemos verificar, a partir do taylorismo no conjunto das teorias organizacionais, é a promoção constante do ajustamento do empregado ao processo de produção, independentemente do potencial racional-substantivo que o homem traz consigo para dentro das organizações.” (Tenório, 1990, p. 7).

Em seguida, o autor apresenta a teoria da ação comunicativa de Habermas, ensejando que *“...aceitamos por enquanto que a solução do impasse entre as duas racionalidades pode ocorrer por meio do agir comunicativo”* (Tenório, 1990, p. 7). É curioso observar que na formulação de Tenório, a ação comunicativa aparece como um meio de solucionar o “impasse” ao qual se referiu o autor; ele contrapõe a uma solução “subjetiva” (entendida como a predominância da razão substantiva), uma solução respaldada “num processo dialógico, intersubjetivo” representado pela ação comunicativa. O seu estudo é finalizado com a colocação de algumas provocantes questões aos leitores:

“Como fomentar o paradigma da razão comunicativa dentro dos espaços sócio-formais nos quais predomina a razão instrumental ? Que estratégias devemos utilizar

para melhor socializar o processo de tomada de decisão nas organizações ? Será que a utilização de algum tipo de estratégia não instrumentalizaria a razão comunicativa ? Ou tem razão a administração em manter a sua racionalidade instrumental ?” (Tenório, 1990, p. 9).

Julgamos tais questões elaboradas por Tenório extremamente significativas, pois elas indicam, dentre outras coisas, uma “dificuldade” generalizada observada nos textos de autores brasileiros sobre a racionalidade substantiva em organizações produtivas: a não explicitação da manifestação da razão substantiva diretamente na práxis administrativa dos membros de organizações produtivas.

A esse gênero de “dificuldade” voltaremos a nos referir mais tarde, quando dedicaremos parte de nosso estudo ao seu exame sucinto. Por enquanto, continuaremos com a apresentação dos trabalhos dos demais autores.

O estudo de Pizza Júnior (1994):

Pizza Júnior (1994) analisa diversas concepções de racionalidade. Inicialmente resgata a visão clássica, dando ênfase aos escritos de Platão e Aristóteles. Em seguida, demonstra

que a visão moderna opera uma sensível transformação do conceito relativamente aos clássicos. As idéias de Descartes e Hobbes são examinadas como exemplos.

A apresentação da visão moderna abre caminho para que Pizza Júnior discuta a predominância da razão instrumental nas organizações formais, ressaltando que a teoria organizacional defende a eliminação da subjetividade e da individualidade nas organizações, fazendo coincidir racionalidade com metas e procedimentos organizacionais. Aqui, Pizza Júnior dá grande destaque às afirmações de Simon contidas em seu livro *Comportamento administrativo*.

O estudo de Mannheim — *O homem e a sociedade* — é, então, criticado por Pizza Júnior em função de eliminar impulsões, desejos e sentimentos do âmbito da razão. Críticas também são feitas ao trabalho de Max Horkheimer, indicando-o como defensor de uma concepção de razão exterior ao homem e coerente com o postulado marxista. Embora reconhecendo a originalidade da contribuição de Habermas, Pizza Júnior também a ele não poupa críticas:

“A contribuição de Habermas é original [...] mas não consegue superar o caráter ideológico da proposta marxista ao vinculá-la a movimentos sociais e nega-lhe o caráter intrínseco de condição básica do indivíduo.”

(Pizza Júnior, 1994, p. 12).

Pizza Júnior opta claramente pelo conceito de razão substantiva concebido por Guerreiro Ramos, enquanto resgate da herança clássica. No entanto, ao constatar o esmagamento da subjetividade nas organizações formais e a consequente padronização de comportamentos e valores imposta aos seres humanos enquanto membros de tais organizações, o autor demonstra uma certa perplexidade:

“... sem contato com o grupo, com o social, o indivíduo não pode desenvolver sua capacidade crítica nem alargar sua consciência e seus horizontes; submetido a imperativos grupais, tem que se anular em benefício de opiniões e conveniências coletivas. Como resolver esse problema, se é que há solução ? [...] Que fazer, se vivemos grande parte do tempo de nossas vidas em sistemas sociais planejados, muitos deles voltados para atividades produtivas e de mercado ?” (Pizza Júnior, 1994, pp. 13-14).

Sua perplexidade sugere-nos um fatalismo pessimista, ao passo que a manifestação concreta (efetivamente no âmbito do trabalho, nas organizações produtivas) da razão no sentido clássico ou mesmo no sentido substantivo **não são demonstradas, não são exemplificadas**. No seu texto, há exemplos apenas da materialização da razão instrumental.

O estudo de Oliveira (1993):

Oliveira (1993) empreende uma análise histórica da “totalização da racionalidade instrumental”, relacionando-a ao pensamento da Escola de Frankfurt e também à teoria das organizações. Ainda que o autor não tenha utilizado a expressão razão substantiva em seu texto, julgamos importante tecer alguns comentários sobre o seu conteúdo, uma vez que nele é abordado o conceito clássico de racionalidade, há várias referências a Guerreiro Ramos e também há uma clara preocupação com a emancipação do homem ao nível das organizações e na vida social como um todo.

Partindo de considerações sobre a noção clássica de razão, Oliveira avança pelo projeto do iluminismo visto sob a ótica dos frankfurtianos, até atingir o período histórico em que predomina a razão instrumental — o capitalismo. Denominando tal período “descaminhos da razão”, Oliveira comenta a proposta analítica de Weber e, em seguida, detalha o processo de totalização da razão instrumental na sociedade moderna, relacionando-o à expressão “sociedade unidimensional”, cunhada por Herbert Marcuse.

Oliveira identifica e se afasta do pessimismo dos frankfurtianos, face à totalização da racionalidade instrumental. Aponta uma série de possibilidades de busca da emancipação, entendida como liberdade e autonomia dos indivíduos.

Essas possibilidades são denominadas, em seu conjunto, “grande recusa”:

“Nem todos trilham o caminho da recusa conscientemente. A grande maioria não toma conhecimento do que se passa em seu redor. Uma boa parte finda por se conformar. Outra é cooptada. Outra protesta e consegue reformas. Outra se ausenta. Por fim, uma fração se rebela, contesta e nega o sistema. De uma forma ou de outra, fica a sensação de falta de alguma coisa, o peso da repressão e exploração tão compreendido e explicado por Marx, Freud, Adorno, Foucault e outros.” (Oliveira, 1993, p. 31).

Oliveira lista uma série de ações consideradas como de recusa à totalização: niilismo, obscurantismo, enquanto tentativas “irracionais”; opondo-se à formas “racionalistas”, a saber, a prática de soluções tecnocráticas, a contestação “bem intencionada” que não rompe as amarras estruturais do sistema e,

“Por fim, ficam os ‘iluministas’ no sentido clássico. Não advogam soluções conciliadoras, nem internas ao sistema ou à sua racionalidade. Assumem os ensinamentos oriundos do processo histórico. Atualmente, pugnam por

um novo racionalismo capaz de transformar a 'sociedade totalitária' e o 'homem unidimensional.'" (Oliveira, 1993, p. 31).

O autor sustenta que as possibilidades de recusa devem ser vistas como especulações que se aplicam em larga dimensão, ou seja, ao senso comum, ao homem do povo, pensadores sociais, elites estratégicas, *"e principalmente, aos produtores, professores e estudantes de Teorias Sociais de uma forma geral e Teoria das Organizações praticadas na academia, na universidade."* (Oliveira, 1993, p. 32).

Mesmo relativizando a sua lista de possibilidades de recusa, *"estas considerações não se propõem a ser uma classificação exaustiva [...] Merecem ser aprofundadas e sistematizadas na observação da realidade empírica"*(Oliveira, 1993, p.31), o autor confere uma importância maior não a uma práxis renovadora ao nível das organizações e sim à especulação, pois conclui o seu texto exaltando unicamente o pensamento sistematizado:

"Em síntese, é no 'irrefreável movimento do pensamento', e na crítica e autocrítica do mesmo, que o homem, em última instância, encontra saídas para a sua emancipação e construção de sentido." (Oliveira, 1993, p. 34).

O estudo de Vasconcelos (1993):

Vasconcelos (1993) propõe um quadro de análise dos modos de racionalidade e os efeitos de mudanças tecnológicas nos processos decisórios nas organizações. Afirmando basear-se em Weber, Vasconcelos distingue três tipos de racionalidade: a instrumental, a substantiva-ética e a objetiva.

Segundo Vasconcelos,

“No conceito weberiano, a racionalidade substantiva é um processo voltado para a elaboração do quadro de referências que serve de base para a ação adaptativa dos processos de racionalidade instrumental.” (Vasconcelos, 1993, p. 11).

Vejamos o que o autor discute sobre um outro possível significado da racionalidade substantiva:

“Outra visão possível é a de que a racionalidade substantiva seria um processo autônomo de racionalidade, voltado para as propriedades intrínsecas

dos atos e radicalmente diferente da racionalidade instrumental.

Esta visão tende a introduzir um dualismo na análise dos atos humanos, e separa o substantivo do instrumental.”

(Vasconcelos, 1993, p. 11).

Estabelecido assim o espectro da “escolha”, o autor faz a sua opção e a justifica:

“Prefiro adotar a primeira definição que integra a racionalidade substantiva à instrumental na medida em que a primeira consiste nos processos de associação simbólica que resultam nos fins e objetivos que devem ser operacionalizados pela operação da racionalidade instrumental. Nesta visão, os dois modos de racionalidade não existem separadamente, sendo indissoluvelmente ligados, pois o lado instrumental do processo de racionalidade pressupõe logicamente um fim a ser atingido e a racionalidade substantiva não existe sem a possibilidade de efetivação. Na prática, a instrumentalidade e a substantividade são dois lados da mesma moeda.” (Vasconcelos, 1993, pp. 11-12).

Vasconcelos não se dá conta que a estrutura teleológica está presente em todos os tipos de ação. E, portanto, o fato de contar com essa estrutura não quer dizer que toda ação efetiva seja obrigatoriamente de natureza instrumental. Despreza também a questão crucial da orientação que é subjacente a toda e qualquer ação.

Como vimos em Habermas (1987), uma ação pode ser orientada para êxito ou para o entendimento, e tais orientações são mutuamente excludentes; o fato dela ser orientada para o entendimento não quer dizer que ela seja privada de operacionalidade, pois a estrutura teleológica é parte do seu processo. O autor usa o termo “operacionalização” como única forma de ação, ligando-o exclusivamente à razão instrumental, o que o leva a afirmar que as racionalidades substantiva e instrumental “são dois lados da mesma moeda”. Uma ação orientada para o entendimento é fruto da racionalidade, só que uma racionalidade fundamentalmente diferente da racionalidade instrumental.

O autor parece não perceber que na sociedade moderna, a razão instrumental orienta ações através do cálculo egocêntrico de utilidades, liberado de contextos normativos que tenham um fundo de responsabilidade social. Os atores, liberados do julgamento ético, não necessitam responder pelos seus atos face à pretensões de validade susceptíveis de crítica moral, o que interessa é o fim, o êxito. O debate racional é desprezado, a utilidade torna-se o valor generalizado e a rentabilidade, a eficácia e a eficiência tornam-se as medidas de alcance do êxito. Uma racionalidade puramente econômica, técnica, portanto, instrumental. Querer equiparar este tipo de racionalidade à racionalidade substantiva nos

parece um engano, no mínimo, lamentável. O próprio Weber, no qual o autor declara basear-se, já havia diferenciado radicalmente dois tipos de racionalidade.

Talvez o autor considere como razão instrumental a orientação do fazer e razão substantiva a orientação do pensar, ao afirmar que “a racionalidade substantiva não existe sem a possibilidade de efetivação”, o que não deixaria de ser um outro grande equívoco, pois assim estaria confundindo “efetivação” com “instrumentalidade”.

Julgamos conveniente esclarecer devidamente o significado desses dois termos. Segundo o *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa* (2ª ed., 1986), efetivação é “ato ou efeito de efetivar”, sendo que efetivar é “tornar efetivo, realizar, efetuar”, complementando, lá encontramos que efetivo significa “que se manifesta por um efeito real”. Da mesma fonte reproduzimos aqui o significado de instrumental: “que serve de instrumento”; e, também, de instrumento: “recurso empregado para se alcançar um objetivo, um resultado; meio.”

Como se pode ver claramente, instrumental, ou o neologismo empregado pelo autor — “instrumentalidade” — refere-se unicamente, neste contexto, ao alcance de um fim, o instrumento é primordialmente um meio, corroborando a denominação utilizada por Habermas e por Guerreiro Ramos para designar um tipo específico de racionalidade: a “racionalidade com respeito a fins”, ou a “razão instrumental”, que é marcada fundamentalmente pela adequação dos meios para o alcance dos fins.

Por outro lado, efetivação diz respeito à realização, a tornar efetiva alguma coisa, ou seja manifestar essa coisa através dum efeito real.

Assim, a concretização, ou ainda, a manifestação de um efeito real de algo, não implica obrigatoriamente um processo em que a racionalidade (que fundamenta a lógica da ação) seja aquela que “serve como um instrumento”, primordialmente utilizado para adequar meios a fins. A concretização de algo pode ser guiada por uma racionalidade instrumental, mas não necessariamente.

A nossa intenção não é estabelecer uma querela de cunho semântico com o autor. Muito mais além, o que queremos é identificar e demonstrar aquilo que subjaz a esta “dificuldade” de Vasconcelos, que o leva, inclusive, a confundir termos ocasionando equívocos em seu estudo: a incapacidade de demonstrar claramente a **efetivação da razão substantiva, a manifestação dos efeitos reais** dessa racionalidade nas ações administrativas de participantes de organizações produtivas.

Sustentamos, como Guerreiro Ramos, que a racionalidade substantiva é, de fato, radicalmente diferente da racionalidade instrumental. Segundo Guerreiro Ramos (1981), a racionalidade substantiva é inerente ao indivíduo, à sua psique, ela se materializa em ações através da mediação do debate racional, onde o julgamento ético é a pedra angular (o que é muito diferente da condição de “recurso empregado para alcançar um resultado”,

essência do que é “instrumental”). De tal debate racional, Habermas (1987) nos fornece uma abordagem profunda e sucinta, com a sua teoria da ação comunicativa.

No plano da ação, Habermas (1987) esclarece que a ação instrumental e a ação estratégica são radicalmente diferentes da ação comunicativa, e não podemos nunca afirmar que todas elas correspondem à mesma racionalidade, ou ainda a racionalidades integradas como “dois lados da mesma moeda”.

Ainda no plano da ação, vimos em Weber (1978) que a “ação racional com relação a valores” só se verifica quando o indivíduo age de determinada maneira porque “se acredita obrigado” perante a certos valores. Devido a essas e outras considerações essenciais na formulação weberiana é que Habermas (1987) a identifica como “estruturada monologicamente”. Apesar de Weber (1978) denominá-la “ação social”, muito pouco de “social” há nesse constructo e sim, como afirma Habermas (1987), uma “teoria intencionalista da consciência”.

Vasconcelos acaba optando por uma via da qual discordamos veementemente: a “integração” entre as racionalidades substantiva e instrumental. Infelizmente, o seu estudo padece da mesma “dificuldade” observada nos de Tenório (1990), Pizza Júnior (1994) e Oliveira (1993): **não há uma base empírica**. O mundo não é visitado, não há dados empíricos, suas afirmações não são provadas por dados provenientes de alguma realidade organizacional situada no tempo e no espaço. Por exemplo, Vasconcelos não demonstra

como as racionalidades substantiva e instrumental podem ser “integradas” no cotidiano das organizações. A praxis administrativa e o cotidiano de organizações produtivas estão ausentes no seu estudo.

Supomos que esta ausência tenha sensivelmente prejudicado a explanação do autor e que, até mesmo, o tenha conduzido a não rever determinadas concepções e opções. O confronto do pensamento com os dados colhidos em organizações produtivas pode, muitas vezes, fazer refletir e alterar a percepção dos conceitos e a sistematização que se queira estabelecer entre eles.

O estudo de Caldas (1994):

Caldas (1994) elaborou um estudo tentando examinar modelos alternativos de organização, com o intuito de “*analisar formas organizacionais das mais diversas espécies e racionais, buscando entender aspectos mínimos de sua natureza fundamental.*” (Caldas, 1994, p. 102).

Citando Guerreiro Ramos, Habermas, Skolimowski, Arendt, Harman & Hormann, Ross, dentre outros estudiosos, o autor empreende um *tour de force* conceitual, onde discute a questão da racionalidade e de cenários alternativos à burocracia. Caldas tenta demonstrar a existência de grupos que apresentam, no interior dos cenários alternativos, formas

diversificadas de *design* organizacional, relativamente aos grupos burocraticamente organizados.

Apesar do esforço realizado, as contundentes afirmações de Caldas ao longo do texto são prejudicadas pela ausência de evidências originadas do “campo”. Ao discutir importantes aspectos tais como escolha, diversidade, transição ética, substantividade, o autor não remete a discussão ao *como* e em *quais condições sociais, econômicas e históricas* os membros de grupos com *design* organizacional diferentes do burocrático estariam realizando escolhas e alcançando a diversidade; bem como não identifica claramente as singularidades desses *designs*. Estas dimensões, que poderiam certamente conduzir ao aprofundamento da questão e, sem dúvida, brindar as assertivas e conclusões do autor com evidências, somente poderiam ser trabalhadas através da pesquisa junto a organizações reais e contando com instrumentos de interpretação adequados à absorção das *lições do terreno*.

O estudo de Barreto (1993):

Barreto (1993) realizou um importante estudo crítico sobre a aplicação do conceito de racionalidade na teoria das organizações e nas ciências sociais. Sua preocupação avança no descortino de novos horizontes para a pesquisa sobre a racionalidade humana.

Após analisar semânticamente o termo razão, remetendo-o à dimensão do raciocínio, Barreto discute o processo biológico do raciocínio, enfatizando a importância da neurologia. Em seguida, empreende uma análise crítica de várias abordagens da razão, comentando os trabalhos de vários autores como Kant, Weber, Voegelin, dentre outros. Deste ponto em diante, o autor ultrapassa a crítica e avança com propostas concretas:

“Doravante, o texto encaminha-se para a abordagem de alternativas possíveis nas concepções e elucidações da racionalidade que, a nosso juízo, podem fornecer um novo arcabouço teórico para as relações sociais do futuro.” (Barreto, 1993, p. 43).

Após o exame da racionalidade comunicativa e da racionalidade substantiva, Barreto estabelece uma conclusão que para o nosso estudo é fundamental:

“Percebe-se que as concepções de Habermas e de Ramos, no que se referem a uma nova orientação, não-disciplinadora e não-opressiva, da conduta social, não são contraditórias e sim complementares.” (Barreto, 1993, p. 44).

O autor prossegue enfocando aspectos da neurociência, da visão de racionalidade limitada encontrada em Simon e da relação entre razão e intuição. Dentre as boas contribuições e propostas do seu estudo, gostaríamos de destacar aquela que, ao nosso ver, se reveste de maior riqueza e perspicácia:

“Prevemos, e desejamos, a intensificação de estudos e reflexões sobre a racionalidade comunicativa, de Habermas, e sobre a razão substantiva, fundada na psique humana, e reencontrada por Guerreiro Ramos. A possível noção racional do futuro, emergente da intersubjetividade e do senso comum, não torna excludentes as propostas de Habermas e as do sociólogo brasileiro.

Portanto, julgamos ter encontrado uma das dimensões teóricas da razão do futuro nas concepções estabelecidas por esses autores.” (Barreto, 1993, p. 49).

Esta amostra da produção recente no campo da teoria das organizações no Brasil, relativa ao enfoque da racionalidade substantiva, nos dá uma concreta percepção do estado atual da pesquisa pautada nesse enfoque. Como podemos perceber, há um traço comum, apesar das diferentes abordagens realizadas. Provavelmente, há outros traços comuns entre os

textos aqui examinados, porém o que gostaríamos de destacar é aquele a que nós vimos nos referindo até aqui como uma “dificuldade”, um verdadeiro impasse: apesar de muito bem elaborados, eles não se fundam em uma base empírica sólida, conseqüentemente, não conseguem ir além da crítica e da denúncia da razão instrumental nas organizações, pois não conseguem demonstrar empiricamente como a razão substantiva se concretiza nas organizações produtivas.

Constatado este fato, que para este estudo é crucial, passaremos à seção seguinte, onde vamos comentar cada estudo apresentado acima, face ao impasse constatado e, delimitar a contribuição que, através do presente trabalho, tentamos fornecer ao campo da análise da racionalidade organizacional baseada na razão substantiva.

VI. Delimitação da contribuição deste estudo

Os textos examinados na seção anterior são extremamente importantes na medida em que, através deles, os seus autores dão continuidade ao aprofundamento da questão da racionalidade nas organizações e, principalmente, chamam a atenção para a racionalidade substantiva. O pensamento de Guerreiro Ramos permanece na pauta das discussões, dando provas de sua potência e fecundidade.

Entretanto, criticar a racionalidade instrumental e chamar a atenção para a existência da racionalidade substantiva, apenas supondo a possibilidade de aplicação desta última nas organizações, ao nosso ver, não é o bastante. Após 15 anos do lançamento de *A nova ciência das organizações - uma reconceituação da riqueza das nações* e, de 14 anos da morte de Guerreiro Ramos, se quisermos que o seu pensamento dê frutos, **temos que fazer avançar a teoria.**

O problema que se apresenta é que os estudos realizados no Brasil sobre a razão substantiva nas organizações, embora apresentem uma ótima qualidade, continuam restritos ao nível conceitual. Mesmo durante os anos 80, não temos nenhum registro de estudos organizacionais que tenham apresentado evidências empíricas — dados colhidos em organizações produtivas e bem interpretados — que dêem conta do emprego da razão substantiva diretamente nos processos organizacionais, nas práticas administrativas. Nós gostaríamos, inclusive, de acrescentar: principalmente em organizações produtivas que operam no Brasil, ou seja, em nosso contexto sócio-histórico.

A ausência de análises oriundas de dados empíricos compromete o avanço da teoria, compromete o avanço do conhecimento. Se desejarmos desenvolver a abordagem substantiva das organizações, necessitamos demonstrar claramente o que significa a adoção da razão substantiva nos processos administrativos e examinar a sua influência na dinâmica organizacional. Não podemos nunca nos esquecer de que trabalhamos na produção de conhecimentos referentes a um dos campos mais pragmáticos da atualidade;

conhecimentos que tentam dar conta dos fenômenos inerentes ao homem no trabalho, nas organizações produtivas, praticando administração. Guerreiro Ramos apontou-nos, brilhantemente, o caminho, abrindo avenidas, cabe-nos dar continuidade ao processo. Permanecer para sempre no nível conceitual é, ao menos, ficar confortavelmente situado no debate das idéias; é preciso ousar e assumir o desafio de *confrontar* as idéias com o “mundo da vida”, com as organizações e as modalidades pelas quais seus membros praticam administração. Fazer avançar a teoria é também utilizar a profunda formulação conceitual de Guerreiro Ramos como base para a interpretação de fatos oriundos de dados concretos e atuais.

A crítica à razão instrumental nas organizações, que se limita apenas a *indicar* que outros tipos de racionalidade são passíveis de fundamentação do trabalho humano, *alerta* mas, infelizmente, em geral pouco *acrescenta*, uma vez que muito já foi anteriormente produzido nessa linha. Nesse sentido, a “desvantagem”, face ao que criticam — a razão instrumental — é flagrante e, facilmente perceptível por aqueles que lidam com problemas concretos em seu labor cotidiano: os verdadeiros praticantes da administração, os administradores e todos aqueles que lidam com administração nas organizações produtivas. Pois, se de um lado não se consegue explicitar claramente uma práxis substantiva nas organizações, permanecendo apenas no nível conceitual, de outro lado a teoria econômica e as teorias ditas funcionalistas das organizações já vêm, há muito tempo, fornecendo indicadores, instrumentos de mensuração, definições claras, e milhares de exemplos do emprego da razão instrumental colhidos em organizações reais.

Com relação aos estudos dos autores brasileiros apresentados na seção anterior, temos algumas considerações a fazer, à luz desta questão.

Tenório (1990) propõe o agir comunicativo como a solução de um certo “impasse” percebido pelo autor entre a razão substantiva e a razão instrumental. Mas a sua proposição esbarra na pergunta óbvia: “*como fomentá-la ?*” O texto termina justamente aí, na fronteira entre a idéia e a ação. Não apresenta resposta. Face ao impasse, julgamos conveniente e oportuno que o autor tivesse pelo menos tentado verificar se já existem grupos que estariam ousando praticar a racionalidade substantiva no trabalho em conjunto, seja mediante o emprego do agir comunicativo ou não. Assim, ele poderia colocar a sua idéia à prova e alargar futuras proposições.

Pizza Júnior (1994) opta decididamente pela racionalidade substantiva como meio de emancipação do homem no trabalho. Entretanto, mostra-se perplexo ao constatar o esmagamento da subjetividade no interior das organizações produtivas. Trilha um caminho muito semelhante ao de Tenório, ao terminar o seu texto com praticamente a mesma pergunta: “*que fazer ?*” Nós gostaríamos, então, de lhe sugerir: por quê não tentar ver “quem está fazendo” e, sobretudo, “como estão fazendo” ?

Oliveira (1993) chega a listar uma série de posturas e ações face ao que ele chama “totalização da razão instrumental”. A sua lista não contempla com clareza as ações empreendidas por indivíduos que movimentam organizações produtivas baseando-se em

outra racionalidade que não a instrumental, apesar de pretender situar o seu estudo no âmbito da administração. Sem referências específicas nem situadas historicamente, não é de se surpreender que o autor aposte sobretudo no “*irrefreável movimento do pensamento*” como a alavanca da mudança social, revelando um academicismo exacerbado. Lembramos a todos aqueles que priorizam o pensamento sobre todas as ações humanas, que esta crença, no seu limite, pode criar espaços propícios a idealismos muitas vezes desconectados das condições reais das ações de mudança social.

Vasconcelos (1993) não consegue ancorar as especulações da sua formulação conceitual numa práxis organizacional observável, constatável. Acaba por optar, inusitadamente, por uma “*integração*” entre as razões instrumental e substantiva, colocando-as no mesmo plano. Tal proposta de interpretação teórica, verdadeiramente original, não nos consegue convencer, pois a sua originalidade não é sustentada por evidências empíricas que possam invalidar as formulações de Habermas e de Guerreiro Ramos, os quais consideram a razão instrumental como radicalmente diferente da substantiva. O mais curioso é constatar que Vasconcelos afirma basear-se nestes autores.

Caldas (1994) nos declara que pretende “*analisar formas organizacionais das mais diversas espécies e racionais*”, com o intuito de entender a sua “*natureza fundamental*”. A sua análise se limita a apresentar modelos conceituais alternativos de visualização das possibilidades de existência de organizações diferentes das burocráticas. O autor afirma pretender explorar “*outros viveres*”, no entanto essa exploração não conta com nenhum

exemplo, nenhuma referência, nenhum caso de organização real, seja no Brasil ou alhures, onde tais “*outros viveres*” a nível do trabalho estejam sendo implementados e, principalmente, através de quais formas estariam sendo implementados. A sua tentativa de analisar formas organizacionais e “*racionales*” das mais diversas fica, portanto, um tanto quanto incompleta e não evidente.

Barreto (1993) é o único, dentre os autores aqui consultados, que consegue ultrapassar a barreira da crítica e ousar propôr avenidas frutuosas, embora ainda permanecendo, como todos os outros, no campo conceitual. A sua visão de que as propostas de Habermas e a de Guerreiro Ramos são complementares e portanto devem ser aprofundadas em conjunto, nos serviu como um poderoso *insight*, como veremos a seguir, para tentar, modestamente, *acrescentar* algo de útil — no sentido da aplicabilidade — ao estudo da racionalidade substantiva em organizações produtivas. Ainda assim, gostaríamos de registrar o nosso lamento pelo fato do autor não nos brindar com a concretização de sua memorável proposta, levando-a ao confronto com o mundo das organizações em ação, ao “cotidiano administrativo” — expressão criada por Lima & Teixeira (1994). Cremos que certamente Barreto o teria feito com muito mais propriedade do que nós, uma vez que o referido autor tem o mérito de primeiro visualizar tal *démarche*.

Todos os estudos acima citados têm como pano de fundo um humanismo digno de destaque. Voltamos a ressaltar que as evidências empíricas que lhes faltam, poderiam em

muito enriquecer e tornar mais contundentes suas propostas de cunho inegavelmente humanistas.

A esse gênero de “dificuldade” que apontamos e tentamos esclarecer, chamaremos doravante **impasse**. A dificuldade em demonstrar explicitamente **como e quando** a racionalidade substantiva se manifesta ao nível do cotidiano de indivíduos que implementam processos organizacionais, significa para nós um sério **impasse** ao desenvolvimento da teoria. Pode significar também, uma limitação à expansão do emprego da razão substantiva no trabalho.

Queremos deixar claro, aqui, que o referido **impasse** não é, de maneira alguma, gratuito. Sentimos o seu peso, o incômodo provocado pela dificuldade que lhe acompanha e da qual se é acometido ao tentar impulsionar o estudo da razão substantiva nas organizações.

Ao iniciarmos o planejamento do quadro de análise dos dados coletados no campo, visando o desenvolvimento deste presente estudo, nós nos deparamos com o mesmo problema provavelmente vivenciado pelos autores acima citados: a natureza fundamentalmente conceitual da abordagem que nos foi legada, “*em alto grau de abstração*”, por Guerreiro Ramos.

O próprio autor o confessa, ao comentar sobre a decisão básica que teve que tomar quando da elaboração do livro *A nova ciência das organizações - uma reconceituação da riqueza das nações*:

“Deveria eu apresentar ‘A nova ciência’ provida do máximo possível de ilustração factual de suas teses, ou deveria dar-lhe um caráter de discurso conceitual por excelência ? O estudo da ‘Teoria geral’ (elaborado por Keynes em alto grau de abstração) me convenceu de que a segunda diretiva seria a mais aconselhada, e decidi firmemente segui-la. [...] Em resumo, ‘A nova ciência’ deveria ser, tanto quanto possível, mero discurso teórico.”
(Guerreiro Ramos, 1982, p. 93).

No prefácio (escrito em 1980) da edição brasileira daquele livro, o autor esclarece que,

“A nova ciência das organizações é, assim, produto de cerca de 30 anos de pesquisa e reflexão. Mas ele não articula tudo aquilo em que a nova ciência consiste. Apenas começa uma nova fase da explicação da proposta de trabalho teórico e operacional, que espero consumir

durante o resto de minha vida” (Guerreiro Ramos, 1981, p .XVII).

Guerreiro Ramos deixara claras, tanto a opção conceitual para o seu livro, quanto a importante constatação de que o referido livro, apesar de se constituir no resultado de muitos anos de pesquisa, era, de fato, o início da construção da *nova ciência*, a qual ele mesmo denominou *abordagem substantiva das organizações*. Infelizmente, o autor faleceu em 1982, deixando incompleta a sua proposta.

Diante do impasse ao qual nos vimos confrontados, buscamos a sua solução, uma vez que cremos firmemente que não podemos continuar, após todo o monumental esforço empreendido por Guerreiro Ramos, a elaborar estudos sobre a razão substantiva restritos ao nível puramente conceitual. Não abrimos mão de assumir o desafio de confrontar as nossas idéias com realidades organizacionais concretas, isto é, com empresas existentes, com organizações substantivas reais, situadas no tempo e no espaço, preferencialmente em funcionamento no Brasil. Essa *démarche*, já estamos trilhando há algum tempo (ver Serva, 1993 a). Com o presente estudo, objetivamos aprofundar e aperfeiçoar o instrumental de análise. Para tanto, optamos por tomar e aprofundar o caminho sugerido por Barreto (1993): trabalhar com os estudos de Habermas e de Guerreiro Ramos numa perspectiva de complementaridade. Assim pudemos elaborar um quadro de análise que nos servisse de instrumento para interpretar os dados empíricos colhidos em organizações produtivas, através da metodologia etnográfica da observação participante.

Isto posto, podemos agora delimitar a contribuição que pretendemos, modestamente, dar ao campo de estudos aqui enfocado:

1) Fornecer um quadro de análise que ao ser operacionalizado, possibilite-nos **identificar** a presença da **racionalidade substantiva** e, **demonstrar** como ela é efetivada no desenrolar dos processos organizacionais. Mais claramente, **demonstrar empiricamente** como a **racionalidade substantiva** é concretizada nas ações dos membros de organizações produtivas, ao nível dos processos organizacionais e da práxis administrativa, compreendendo a tomada de decisões, a comunicação, os valores e objetivos organizacionais, a resolução de conflitos, a divisão do trabalho, o controle, as normas, a hierarquia, a ação social da organização, etc.

2) Procedendo do mesmo modo descrito no item anterior, ou seja, por intermédio da utilização do mesmo quadro de análise e dentro das mesmas condições específicas, **identificar e demonstrar** também a presença e a concretização da **razão instrumental**, permitindo assim **detectar** qual dos dois tipos de racionalidade é **predominante** numa organização produtiva;

3) Consequentemente, partindo da predominância revelada pela análise, **identificar** se uma determinada organização produtiva é uma **organização substantiva** ou não.

Com este empreendimento, acreditamos piamente que podemos contribuir para criar condições propícias a novos desenvolvimentos no campo dos estudos organizacionais baseados na abordagem da racionalidade substantiva inaugurada por Guerreiro Ramos. A nossa preocupação específica, insistimos, é de abrir caminhos que conduzam tais estudos a análise direta e sem rodeios das práticas utilizadas pelos indivíduos no cotidiano administrativo (Lima & Teixeira, 1994). Então, esses estudos poderiam revelar factualmente se a razão substantiva pode (ou não) guiar a gestão de organizações produtivas e, em caso positivo, detalhar com clareza como os participantes dessas organizações o fazem efetivamente.

Creemos ser esta uma boa via para cooperar ao esforço realizado por muitos colegas no sentido de fazer a teoria avançar, propiciando oportunidades sistematizadas de confrontá-la com a prática. Em última instância, a nossa preocupação mais geral é com a continuidade dos esforços pela emancipação do homem no e pelo trabalho.

A fundamentação da complementaridade acima citada e o quadro de análise dela decorrente, propostos neste trabalho, serão minuciosamente explicitados no Capítulo IV.

No capítulo que se segue, definiremos sucintamente o que entendemos por organizações substantivas, além de situá-las historicamente face ao amplo espectro dos movimentos emancipatórios originados no âmbito global das organizações produtivas.

Capítulo II - Organizações Substantivas

Os nossos objetivos neste capítulo são, primeiramente situar o fenômeno do surgimento desse tipo de organização num panorama histórico de iniciativas emancipatórias ao nível da esfera produtiva e, em seguida, esclarecer o conceito de organização substantiva.

I. Organização da produção e emancipação - algumas iniciativas históricas

Iniciaremos este capítulo empreendendo uma breve retrospectiva de algumas iniciativas históricas marcantes, a qual, em nenhuma hipótese pretende ser exaustiva, e sim apenas uma referência a alguns movimentos de destaque na história que atestam a ação de muitos homens, em épocas diferentes, voltada para a emancipação a partir da reorganização da produção.

Começaremos arbitrariamente por ressaltar alguns movimentos ocorridos já dentro do período histórico marcado pelo capitalismo, embora reconhecendo que iniciativas de cunho emancipatório originadas na produção têm registro histórico bem anterior a esse período.

O cooperativismo industrial - origens:

Inicialmente, abordaremos brevemente o movimento do cooperativismo industrial. Sua origem data da primeira metade do século XIX, embora o cooperativismo considerado globalmente tem suas raízes em épocas muito distantes. Entre as manifestações históricas consideradas como raízes do cooperativismo, podemos citar as associações de arrendamento de terras na Babilônia, as sociedades de drenagem e construção de diques na Alemanha, os pastos coletivos e as associações de pescadores na Romênia, as coletividades agrícolas entre os sérvios e os russos, as comunidades de trabalho na Rússia e mais tarde as confrarias ou corporações de ofícios durante a Idade Média.

Robert Owen (1771-1858) e Charles Fourier (1772-1837) são tidos como os pais do cooperativismo industrial. Owen, industrial britânico, criou várias comunidades nos Estados Unidos, México e Inglaterra sob o princípio da propriedade coletiva, onde tentava-se socializar a produção e o consumo. Em 1839, chega a fundar uma associação internacional “de todas as classes e de todas as nações sediada em Londres”, a *Universal*

Community Society of National Religionist. Todas as comunidades fracassaram, com exceção da situada em New Lanark (Escócia), onde fundou uma empresa com participação dos empregados nos lucros e na gestão.

Fourier não foi um homem de ação, mais o primeiro ideólogo cooperativista na França. Publicou em 1882 a sua obra principal: *Traité de l'Association Domestique Agricole*, onde apresenta uma comunidade denominada "Falanstério", à qual Fourier atribuía a base da transformação da sociedade, através de um sistema coletivizado de produção e consumo. Sua obra influenciou a criação de várias colônias na França e na América.

O cooperativismo industrial desenvolveu-se primeiramente na França e na Inglaterra. Embora sem atingir um consenso, sabe-se que vários autores, como Gascón (1983), consideram como a primeira cooperativa operária de produção a *Association Chrétienne des Bijoutiers en Doré*, fundada em Paris por um grupo de joalheiros em 1834, atingindo oito sucursais e funcionando até 1863.

O cooperativismo industrial expandiu-se consideravelmente em várias partes do mundo, assumindo diversas modalidades. Não é nosso intento aqui realizar um levantamento exaustivo das iniciativas cooperativistas, apenas estamos registrando este importante tipo de organização no bojo dos movimentos emancipatórios ao nível da esfera produtiva. Sob essa orientação, abordaremos, como exemplo de experiência moderna de sucesso, alguns aspectos do complexo cooperativo Mondragón.

O complexo cooperativista de Mondragón:

Em outubro de 1943, o padre José Maria Arizmendiarieta, da paróquia de San Juan Bautista de Mondragón, na Espanha, fundou a *Escuela de Formación Profesional*, difundindo ideais cooperativos e sociais. Alguns egressos dessa escola, encontrando dificuldades de adaptação à estruturas rígidas de gestão nas empresas da região, decidem, em 1955, fundar a sua própria empresa, a metalúrgica ULGOR. O nome da empresa corresponde às iniciais dos seus cinco fundadores: Usatorre, Larrañaga, Gorroñoigoitia, Ormaechea e Urtubay.

Em agosto de 1956, transferem a fábrica para Mondragón, e este é considerado o marco inicial do complexo cooperativo. Vale ressaltar que a transformação da empresa em cooperativa se deu em razão de ser essa a única forma legal possível, na Espanha da época, de constituir um empreendimento democraticamente administrado, onde o capital estivesse submetido ao trabalho. Em 1959, o Ministério do Trabalho oficializa a ULGOR como uma cooperativa.

Na mesma época, outras cooperativas de produção surgiram na região, como a FUNCOR e a ARRASATE. A identificação de problemas comuns a todas elas, tais como as dificuldades financeiras internas e as dificuldades em obter crédito junto às instituições financeiras, as quais não viam com bons olhos essas iniciativas, levaram as três cooperativas citadas a criar, no ano de 1959, em conjunto com a cooperativa de consumo

de San José, a *Caja Laboral Popular*, uma sociedade cooperativa de crédito, com o intuito de apoiar as cooperativas existentes e incentivar a criação de novas.

A partir de então, o empreendimento alcançou um grande sucesso. Segundo Gascón (1983), em fins de 1980, o complexo Mondragón contava com 149 cooperativas, assim distribuídas por ramo de atividade: 55,7% na indústria, 26,8% no ensino, 9,4% em habitação, 4% no ramo agro-alimentício, 3,4% em serviços diversos e 0,7% em cooperativas de consumo. A ULGOR figurava já entre as cem maiores empresas do país. O complexo como um todo, já empregava 18.053 sócios trabalhadores, sendo a ULGOR a maior empresa, com mais de 3.000 sócios trabalhadores, seguida de sete empresas com mais de 500 membros, outras nove contando entre 250 e 500 membros, e as demais em menor proporção. O faturamento global atingiu 73.705 milhões de pesetas, sendo que 19,7% sob a forma de exportações.

Quanto à produtividade, em 1978 havia aumentado de 4%. Em 1979, o aumento real do faturamento em 16% foi alcançado apenas com o acréscimo de 6,4% de pessoal.

Refletindo sobre os problemas enfrentados pelo complexo Mondragón, Gascón (1983) comenta a questão do crescimento das empresas face ao risco dos entraves ao cooperativismo, sob o ponto de vista das relações humanas, da gestão democrática e participativa e das comunicações. O autor reconhece que tais problemas, como era de se esperar, se faziam sentir com mais intensidade na ULGOR. Estava já em curso, na época

(fins de 1980), uma série de esforços visando superar essa situação provocadora de tensões: subdivisão das maiores empresas em unidades menores, com um determinado número de membros como limite; criação de um Conselho Social, eleito democraticamente e com reuniões frequentes, visando tratar de questões como política de pessoal, remunerações, seguridade social, condições de trabalho, fluxo de comunicação, dentre outras.

Após o exemplo de cooperativismo industrial vitorioso do complexo de Mondragón, tentaremos remontar o fio do tempo, começando por revisitar o séc. XIX para sumarizar uma das experiências emancipatórias mais célebres da história, a Comuna de Paris e, em seguida prosseguir com o relato de outras iniciativas emancipatórias.

Um marco histórico: a Comuna de Paris

Um dos movimentos emancipatórios mais famosos e também dos mais efêmeros ficou conhecido como a Comuna de Paris. Ele se deu em março de 1871, no bojo da guerra franco-prussiana.

Aproveitando-se da derrota do exército francês, numa Paris sitiada, o operariado assumiu o controle da cidade e, o mais importante, as unidades produtivas, conferindo-lhe uma nova organização.

Estruturaram-se os Conselhos Operários, os quais nomeavam os chefes de oficina e chefes de equipe, fixavam salários e horários de trabalho. O ritmo, a programação e os volumes de produção, dentre outras questões eram decididos por comitês de fábrica.

O aspecto mais importante da Comuna de Paris, trágica e rapidamente aniquilada em poucos meses, foi a demonstração factual de que os trabalhadores podiam assumir a gestão da produção e, por extensão, da comunidade, sem prejuízo para a continuidade das funções de abastecimento, compreendendo a coordenação das atividades de produção, distribuição e consumo, como também o estabelecimento dos princípios e normas referentes à dinâmica das relações sociais no seio da coletividade.

A organização anarquista durante a guerra civil espanhola:

Muito mais consistente e duradouro, entretanto, foi o grande movimento organizativo desenvolvido durante a revolução espanhola, notadamente na segunda metade dos anos 30. De inspiração fundamentalmente anarquista, esse movimento estabeleceu um grau de organização da produção pelos trabalhadores jamais visto até então na história. O sistema autodenominado “coletivista” funcionou durante cerca de 30 meses, sem paralelo com nenhuma outra revolução social anterior, seja russa ou chinesa. Ao aniquilar a resistência dos militares fascistas que se rebelaram contra a República, as organizações operárias se

concentraram, após 19 de julho de 1936, na retomada da produção, uma vez que todas as grandes empresas foram abandonadas por seus proprietários e gestores.

Implantou-se uma estrutura de gestão social e da produção totalmente singular, baseada numa prática autogestionária. Em cada unidade produtiva criou-se um Conselho, o qual geria as atividades naquela unidade. Tais Conselhos relacionavam-se entre si por afinidades funcionais, formando os Sindicatos de Indústria ou Ofício, que eram organismos representativos da produção local em cada ramo produtivo especial. Os Sindicatos se coligavam de acordo com as funções básicas da economia, configuradas em número de dezessete (Santillán, 1980), formando, por sua vez, os Conselhos de Ramo:

a) Necessidades fundamentais - Conselho do ramo da alimentação, Conselho do ramo da habitação e Conselho do ramo do vestuário;

b) Matérias-primas - Conselho do ramo da produção agrícola, Conselho do Ramo da produção pecuária, Conselho do ramo da produção florestal, Conselho do ramo da mineração e beneficiamento, Conselho do ramo da pesca;

c) Conselhos relacionadores - Conselho do ramo do transporte, Conselho do ramo das comunicações, Conselho do ramo da imprensa e do livro, Conselho do crédito e do intercâmbio;

d) Indústrias de elaboração - Conselho da indústria metalúrgica, Conselho do ramo da indústria química;

e) E ainda, Conselho do ramo da luz, força motriz e água; Conselho da saúde e higiene; Conselho da cultura.

Para coordenar os processos de produção e distribuição como um todo, formaram-se Conselhos locais, regionais e federal de economia.

O mais importante aspecto dessa engenhosa estrutura para o nosso estudo, é que a organização e a administração da produção em cada fábrica, setor, estabelecimento, unidade econômica enfim, ficava a cargo de um Conselho eleito pelos próprios trabalhadores podendo ser destituído a qualquer momento por eles.

As tentativas posteriores de implemento da autogestão em nível nacional:

Algumas outras tentativas históricas de organização de atividades econômicas inspiradas, em maior ou menor grau, em princípios autogestionários foram analisados por Guillermin & Bourdet (1976). Trata-se dos casos da antiga Iugoslávia, Argélia e da antiga Tcheco-Eslováquia, dos quais apresentaremos uma síntese a seguir.

A autogestão na Iugoslávia:

A partir de 1950, por decretos governamentais, um regime administrativo híbrido foi implantado em boa parte das empresas iugoslavas. Proclamado como “autogestão”, o regime iugoslavo viveu o seu apogeu entre os anos de 1960-1966, alcançando a Iugoslávia nesse período uma elevada taxa de crescimento econômico.

A modalidade iugoslava implicava um modelo de gestão nos seguintes moldes: um Conselho Operário, composto por quinze a vinte membros eleitos pelos trabalhadores mas, quase em sua totalidade indicados pela Liga dos Comunistas ou suas organizações complementares. Esse Conselho, por sua vez, elege um Conselho de Direção, com três a onze membros, ao qual delega os poderes executivos. O Conselho de Direção nomeia um Diretor estranho à empresa que pode constituir a sua equipe de gerentes.

Pode-se ver, então, a sutileza da continuidade do afastamento do poder aos trabalhadores. Com o passar do tempo, o Estado tomou para si o poder de nomeação do Diretor, transferindo-o posteriormente para a comuna. A reação do operariado aconteceu sob a forma da criação de “unidades de trabalho”, encarregadas de organizar a produção na oficina. Em 1960, foi organizada uma “conferência das unidades de trabalho”, que se opunha, quando necessário ao Conselho de Direção inaugurando a fase áurea da “autogestão” iugoslava. No entanto, a participação forçosa e massiva do partido único nos Conselhos Operários e nos Conselhos de Administração, aliados a fatores conjunturais, fez

decair gradativamente a solução iugoslava, enfraquecendo-a bastante nos anos 70 até o seu total desaparecimento.

De qualquer sorte, a experiência iugoslava revelou-se marcante, não só pelo êxito econômico atingido entre 1950 e 1966, como também pela originalidade de seu modelo.

A autogestão na Argélia:

Na Argélia, após a guerra de libertação terminada em 1962, os trabalhadores tomaram as empresas agrícolas e algumas industriais abandonadas pelos colonizadores. Em 22 de março de 1963, o governo central baixa decretos instituindo a autogestão dos “bens vagos”, isto é, aquelas empresas anexadas pelos operários. A estrutura do poder oficializada em cada empresa apresentava muitas semelhanças com aquela utilizada na Iugoslávia: Assembléia Geral dos Trabalhadores que elegia o Conselho dos Trabalhadores e este elegia o Comitê de Gestão composto de 3 a 11 membros.

Entretanto, o governo central tinha a prerrogativa de nomear um Diretor, o qual era membro de direito, não eleito, do Conselho de Gestão, com grandes poderes. Ele detinha os fundos, assinava as folhas de despesas e as ordens de pagamento, zelava pela legalidade e tinha direito de veto sobre as decisões dos Conselhos, além disso, obviamente, representava oficialmente o Estado.

Portanto, a autogestão argelina era bem mais limitada que a iugoslava. Sua duração teve fim, na prática, com a queda do governo de Ben Bella, derrubado por um golpe de estado em junho de 1965 chefiado pelo coronel Boumedienne.

Em verdade, a autogestão argelina fêz-se sentir com alguma intensidade apenas no ramo agrícola, no comércio jamais existiu e no ramo industrial limitou-se aos pouquíssimos casos de pequenas empresas que foram gradativamente absorvidas por empresas maiores.

A tentativa de autogestão na Tcheco-Eslováquia:

Na antiga Tcheco-Eslováquia, um movimento de inspiração autogestionária iniciou-se em meados de 1966. A sua marca particular originava-se do fato de que tratava-se de uma reivindicação de autonomia nacional num país então dominado pela antiga União Soviética. Entre 1966 e 1968, criaram-se centenas de Conselhos Operários nas fábricas estatizadas. Acreditava-se que os Conselhos era uma das vias indispensáveis à retomada da autonomia do país. Os Conselhos, onde foram instalados, tinham o direito de nomear o Diretor da empresa e de intervir na administração. Possuía também o direito de veto.

Após a famosa “Primavera de Praga”, todos os Conselhos eleitos foram gradativamente revogados. Temos assim, na antiga Tcheco-Eslováquia, um caso de autogestão interrompida, abortada.

Os movimentos emancipatórios não se perdem sem destino no tempo. Eles constituem, ao nosso ver, páginas essenciais na história das sociedades. Eles se transformam e se renovam, ganhando novas cores, reciclando o ideal de liberdade a partir das experiências passadas, porém à luz dos desafios sempre novos que enfrentam.

Todas essas experiências realizadas na esfera do trabalho, embora apresentando graus variados de sucesso e também de práxis emancipatória, compõem um acervo histórico importante, um imaginário herdado por inúmeros indivíduos que em épocas mais recentes vêm teorizando ou mesmo construindo organizações produtivas não convencionais de cunho emancipatório, certamente influenciados direta ou indiretamente por esse imaginário. Arriscamo-nos a supor que esses indivíduos são como que tributários de todas essas experiências gravadas na história.

Na próxima seção, tentaremos reunir estudos que abordam a criação e o desenvolvimento de organizações produtivas nas últimas décadas, experiências realizadas em várias partes do mundo que, através da organização do trabalho, concretizam, divulgam e mantêm vivos os ideais emancipatórios.

II. Organizações produtivas não convencionais de cunho emancipatório - estudos recentes

Infelizmente, não é volumosa a literatura que aborde aspectos administrativos desse tipo de organização, embora tais organizações existam, sob diversas facetas, em toda a parte. Quando comparada à literatura sobre organizações produtivas de natureza burocrática, por exemplo, observa-se uma distância incomensurável entre as quantidades de obras já produzidas. No que concerne à teoria das organizações, essa constatação é extremamente significativa (Guerreiro Ramos, 1981; Rothschild-Whitt, 1982).

Por conseguinte, não é possível estruturar uma vasta revisão bibliográfica, entretanto, buscaremos indicar e destacar alguns estudos de boa qualidade realizados nos últimos anos.

As organizações coletivistas:

No final dos anos 70, Joyce Rothschild-Whitt realizou um importante estudo em cinco organizações nos Estados Unidos, situadas numa cidade de médio porte no estado da Califórnia. Mais precisamente, tratava-se de uma clínica médica, um escritório de

advocacia, uma cooperativa de alimentos, uma escola infantil alternativa e um jornal alternativo. A tais organizações, Rothschild-Whitt denominou “coletivistas”.

A autora declara explicitamente que este tipo de organização é modelada pela lógica da racionalidade substantiva mais do que pela racionalidade formal. O seu estudo teve como objetivo principal a construção de *tipo ideal* de organização democrático-coletivista. A inspiração em Weber é evidente, confirmada pela natureza epistemológica do estudo: uma análise comparativa entre a os tipos ideais de organização coletivista e burocrática.

Rothschild-Whitt afirma que nos Estados Unidos dos anos 70, o legado dos movimentos antiautoritários da década de 60 gerou milhares de organizações popularmente conhecidas como *alternativas*. Tais organizações teriam sido criadas por seus fundadores para atuar em variados ramos como educação, alimentos, saúde, mídia, advocacia, livrarias, vestuário, energia, etc., sem o recurso a autoridade burocrática. Os números então disponíveis atestam a expansão do fenômeno: enquanto em 1967, existiam cerca de 30 escolas alternativas nos EUA, em 1973 esse número salta para 800 e, em 1976 mais de 5.000 organizações alternativas já funcionavam naquele país.

O estudo destaca 8 aspectos que serviram de pontos para a análise comparativa com o tipo ideal burocrático. Ao apresentar esses aspectos, transcreveremos apenas a caracterização que a autora fez para as organizações coletivistas, uma vez que a abordagem da burocracia não faz parte da proposta do nosso trabalho:

- 1) Autoridade: há a rejeição da racionalidade burocrática como justificação da autoridade. Observa-se processos de consenso, no qual os membros da organização formulam coletivamente os problemas e negociam as decisões;
- 2) Normas: o uso de normas é minimizado, principalmente as regras escritas;
- 3) Controle social: é atingido por meios de apelos pessoais e morais, tendo como pano de fundo a homogeneidade dos seus membros no que tange aos seus valores básicos e visão de mundo;
- 4) Relações sociais: baseadas num ideal de comunidade, elas são marcadas pela afetividade, globalidade e pelos valores dos indivíduos;
- 5) Recrutamento: embora geralmente recrutando pessoal bastante qualificado, os critérios de seleção são a rede de relações de amizade, valores políticos, traços de personalidade, diversidade de talentos e comprometimento pessoal;
- 6) Estrutura de incentivos: em primeiro lugar, incentivos relacionados a autorealização, em segundo lugar, incentivos ligados a solidariedade tal como amizade e, em último lugar os incentivos de ordem material;

7) Estratificação social: busca-se concretizar, sob diversas formas, o igualitarismo, ou seja, procura-se eliminar grandes diferenças de prestígio social e de privilégios;

8) Diferenciação: é também minimizada por meio da utilização de três meios: rotação de papéis, equipes de trabalho, difusão/desmistificação do conhecimento especializado através do treinamento interno.

Podemos perceber a nítida abordagem sociológica do estudo de Rothschild-Whitt, não só pela decisão de elaborar um tipo ideal e compará-lo ao elaborado por Weber, mas também pela escolha das categorias de análise e comparação.

A autora também relaciona as limitações e custos sociais enfrentados por tais organizações:

a) *Tempo* - apontado como o maior custo social, aqui a autora repete a máxima de que a democracia é lenta nas decisões;

b) *Homogeneidade* - a organização necessita de membros que apresentem homogeneidade de valores e de grau de educação, o que restringe a sua base social causando empecilhos a ampliação do movimento;

c) *Intensidade emocional* - relações face a face, marcadas pela personalidade tendem a provocar intensa emocionalidade através da livre expressão dos sentimentos. A autora considera esse aspecto um custo social;

d) *Indivíduos não democráticos* - devido a experiências anteriores, muitas pessoas não estariam dispostas a participar de ambientes democráticos. A autora lembra que a grande maioria das organizações e instituições da sociedade capitalista burocrática não são congruentes com orientações coletivistas;

e) *Limitações ambientais* - dizem respeito às dificuldades nas relações com outras organizações e também com referência às instituições que funcionam mediante lógicas, práticas e valores bastante diferenciados do coletivismo;

f) *Diferenças individuais* - uma vez que a autoridade concentra-se no coletivo como um todo, os membros mais responsáveis, enérgicos, comprometidos e verbalmente fluentes acabam tendo mais peso no grupo.

Ao final do seu estudo, Rothschild-Whitt elaborou um *continuum* por intermédio do qual propunha classificar organizações produtivas inserindo-as numa tipologia que varia de acordo com o grau de concentração de autoridade empregado.

Os tipos fundamentais de organização apresentam-se no *continuum* na seguinte sequência:

- a) Democracia coletivista;
- b) Complexa (democracia representativa);
- c) Burocracia horizontal;
- d) Burocracia hierárquica.

Assim, a organização coletivista e a burocracia hierárquica estão situadas nos polos extremos do *continuum*, indicando a forte oposição entre elas. Para a autora,

“Fundamentalmente, burocracia e coletivismo são orientados por princípios qualitativamente diferentes. Enquanto a burocracia é organizada em torno do cálculo da racionalidade formal, a democracia coletivista gira em torno de uma lógica da racionalidade substantiva”
(Rothschild-Whitt, 1982, p. 46, trad. livre).

A pesquisa empreendida por Rothschild-Whitt é considerada como um marco no campo das organizações alternativas ou coletivistas. O fato de ter-se aprofundado no exame das

ações cotidianas dos membros dos grupos pesquisados, malgrado (para nós, administradores) sua orientação nitidamente sociológica, lhe confere um caráter inovador e realista, fazendo jus à sua ampla difusão.

Sua *démarche* nos deu grande inspiração, principalmente no aspecto do acompanhamento cotidiano das ações dos membros das organizações pesquisadas, na escolha de algumas das variáveis a examinar e da elaboração de um *continuum* onde se pode situar as organizações analisadas.

As isonomias:

Em seu último livro, Guerreiro Ramos também nos dá um panorama das organizações semelhantes àquelas abordadas por Rothschild-Whitt nos Estados Unidos dos anos 70. Guerreiro Ramos chamava-as “isonomias” e as inseriu com grande destaque no seu “paradigma paraeconômico”, pedra angular da teoria da delimitação dos sistemas sociais.

O paradigma paraeconômico é um modelo multidimensional de organização social que envolve duas implicações básicas:

“a) *Uma visão da sociedade como sendo constituída de uma variedade de enclaves (dos quais o mercado é*

apenas um), onde o homem se empenha em tipos nitidamente diferentes, embora integrativos, de atividades substantivas;

b) Um sistema de governo social capaz de formular e implementar as políticas e decisões distributivas requeridas para a promoção do tipo ótimo de transações entre tais enclaves sociais” (Guerreiro Ramos, 1981, p.140).

A isonomia é um tipo de organização que representa uma das categorias delimitadoras do paradigma. As demais categorias são a economia, a fenonomia, o motim, a anomia e o isolado. O autor adverte que tais categorias têm que ser percebidas como tipos ideais, elas têm uma função heurística no modelo proposto, pois no mundo concreto só existem sistemas sociais mistos.

Nesse contexto, a isonomia é uma organização com as seguintes características:

1) O objetivo primordial é a autorealização dos seus membros. Para tanto, o empenho em relações interpessoais é elevado;

2) Constitui-se num ambiente altamente gratificante, onde as pessoas desempenham atividades compensadoras em si mesmas;

3) As atividades são cumpridas como vocações, onde a recompensa fundamental reside na realização dos objetivos intrínsecos daquilo que as pessoas fazem. Assim, a maximização da utilidade não tem a grande importância que tem numa "economia";

4) A tomada de decisões é coletiva, ou ao menos, abrangente. A autoridade passa de pessoa a pessoa conforme a natureza das questões e a qualificação de cada um para lidar adequadamente com elas;

5) Sua eficácia depende da intensidade das relações face a face. Se ela aumenta exageradamente de tamanho, a ponto de se estabelecer relacionamentos secundários ou categóricos, ela deixará de ser isonomia e se transformará em democracia, oligarquia ou burocracia.

Guerreiro Ramos afirma que a isonomia está, cada vez mais, passando a constituir uma parte do mundo social de hoje, o que vem a confirmar as colocações de Rothschild-Whitt. Ele aponta as tentativas de ambientes isonômicos nos Estados Unidos, citando dentre elas as associações de pais e professores, associações de estudantes e de minorias, comunidades urbanas, empresas de propriedade dos trabalhadores, algumas associações

21

artísticas e religiosas, associações locais e consumidores, grupos de cidadãos interessados em assuntos e problemas da comunidade e,

“...muitas outras organizações recentemente constituídas, nas quais, em última instância, as pessoas buscam estilos de vida que transcendem os padrões normativos que dominam a sociedade como um todo” (Guerreiro Ramos, 1981, p.151).

O estudo de Guerreiro Ramos é a principal fonte de inspiração deste trabalho. Considerando a isonomia uma categoria heurística, tentamos modestamente fazer avançar a teoria examinando *sur le terrain* organizações do mundo concreto.

As organizações do movimento alternativo:

Joseph Huber, sociólogo, economista e professor do Departamento de Ciências Políticas da Universidade Livre de Berlim, fez uma extensa pesquisa sobre organizações que ele denominou “projetos alternativos” no início dos anos 80, na então Alemanha Ocidental.

Caracterizando o “movimento alternativo” como uma “explosão de idéias”, Huber (1985) nos dá uma visão suficientemente ampla desse movimento na Alemanha, relacionando as grandes áreas onde tais organizações aparecem:

- a) *Iniciativas civis* - surgidas no final dos anos 60, configuram organizações em vários campos de reivindicação, tais como intervenções contra a desarborização, a eliminação de áreas verdes, a demolição de construções antigas, a construção de novos aeroportos, etc.;
- b) *Movimento ecológico, anti-usinas nucleares e pelas tecnologias alternativas* - surgido em meados dos anos 70, evolui para o desenvolvimento de tecnologias energéticas alternativas, como a solar, biogás, eólica, e outras;
- c) *Estilos de vida alternativos e crítica ao consumismo* - em estreita conexão com o movimento ecológico, ganhou impulso a partir de 1977 e é tributário do grande movimento estudantil de 67/68;
- d) *Movimento de jovens e de idosos* - criação de centros de jovens, casas para a juventude, moradias comunitárias para jovens, movimento de alunos secundaristas e de jovens trabalhadores. Surge no final dos anos 60. Mais recentemente, observa-se a fundação de várias organizações de idosos que lutam contra a marginalização, dependência e a tendência da sociedade a considerá-los incapazes de discernimento e julgamento;

e) *Fuga da cidade e regionalismo* - criação de colônias ou comunidades alternativas em áreas rurais, já em franca desaceleração. Já o movimento regionalista ganha grande força, principalmente nos países europeus vizinhos;

f) *Movimento de mulheres e movimento homossexual* - o movimento feminista foi o grande pólo de reação contra a sociedade industrial contemporânea, atingindo o seu ápice na segunda metade dos anos 70. Gerou uma infinidade de projetos auto-organizados por mulheres, como grupos de alimentação e saúde, albergues, grupos de cinema, jornais, editoras, livrarias, cafés, oficinas, grupos de teatro e música, dentre diversos outros. Segundo Huber, pode-se dizer que o movimento de homossexuais, aproveitando-se da brecha aberta pelo feminismo, ousou surgir, criando também várias organizações;

g) *Movimento psicologista, emancipacionista e pró-sensibilidade* - movimento que prega que a transformação do sistema passa por uma profunda autotransformação psicológica e também que a idéia de emancipação pessoal é parte da práxis política. Tal movimento fez brotar uma infinidade de organizações que oferecem uma enorme diversidade de serviços no âmbito psicológico: terapias de grupo e individuais, grupos de treinamento, grupos de encontro e autovivência, fortalecimento da percepção sensorial, meditação transcendental, etc.;

h) *O novo espiritualismo e as seitas religiosas* - muito próximos do movimento psicologista, foram criados grupos e redes nessa área, obedecendo a variadas correntes

diferentes entre si. O autor opina que a causa do crescimento desse movimento é a crise e a crítica à visão materialista de mundo, que se impôs com a capitalização e industrialização dos últimos séculos;

i) *Movimentos pacifistas e iniciativas pró-Terceiro Mundo* - nascido nos anos 50, o pacifismo na Alemanha cresce gerando organizações que envolvem-se nas questões ligadas às relações Leste-Oeste, enquanto as iniciativas de solidariedade para com o Terceiro Mundo criam organizações que agem sobre políticas de desenvolvimento interessadas nas relações Norte-Sul;

j) *Movimento pela proteção ou ampliação dos direitos civis* - conduzido por organizações do tipo “União Humanista” ou “Terre des Hommes”, que se opõem à limitação dos direitos e liberdades civis;

l) *Esquerda não-ortodoxa ou espontaneísta* - o autor assim considera as organizações inseridas nesse segmento:

“O legítimo fenômeno residual do movimento de estudantes e da oposição extraparlamentar do final dos anos 60 [...] característico das esquerdas não dogmáticas, tem um grau mínimo de organização e a marcante

‘independência’ dos indivíduos que a compõem. No entanto, apesar de sua coesão, aparentemente fraca, elas formam um campo social relativamente estável, uma rede integrada no espaço alternativo” (Huber, 1985, p.31).

Um dos grandes méritos do estudo de Huber, é a realização de um levantamento quantitativo dos “projetos alternativos” na Alemanha. De acordo com o referido levantamento, existiam, na época, cerca de 11.500 organizações, envolvendo diretamente 80.000 pessoas, considerando a estimativa média, ou seja, desprezando as estimativas mais otimista e a mais conservadora. O autor sofisticou o mapeamento das organizações, chegando a fornecer a composição percentual dessas organizações por ramo de atividade, da qual apresentamos, abaixo, uma síntese:

- 70% das organizações estão no setor de serviços, 18% em trabalho político e 12% em produção de bens;
- 71% são ativadas por trabalho considerado “intelectual”, enquanto 29% por trabalho “manual”;
- 22% oferecem serviços profissionais, dentre os quais a grande ênfase (11%) são de serviços terapêuticos;

- Das 18% classificadas em trabalho político, a grande maioria são voltadas para iniciativas civis (9%) e comitês de cidadãos (8%);
- 17% se encarregam de serviços de informação e de relações públicas, com ênfase (9%) em revistas, outras publicações, reuniões, congressos, etc.;
- 9% se dedicam a infra-estrutura de lazer, predominando aí bares, cafês, restaurantes, com 4% do total e também centros de convenções, de férias e de comunicações, igualmente com 4%;
- 9% encontram-se no ramo da circulação, se destacando o comércio (mercearias, cooperativas) com 4,5% e as livrarias com 3% do total;
- 8% participam da indústria de transformação, com maior incidência (5%) das oficinas de reparação e de produção, incluindo padarias, marcenarias, tecelagem;
- 8% são organizações do ramo da cultura, incluindo arte, esporte e ciência;
- 5% são considerados pelo autor como “serviços de (auto) administração”, aí incluídos os projetos de organização e coordenação, tais como assessorias, associações e *networkings*;

— Por fim, 4% são de organizações vinculadas à produção agrícola.

Dando prosseguimento à sua análise de cunho sóciopolítico dessas organizações, Huber enumera uma série de “limites internos” do conjunto delas, abordado pelo autor como um movimento social. O primeiro deles diz respeito à introversão de suas finalidades, não refletindo portanto uma visão econômica globalizante, quando há objetivos dirigidos para fora, estes se reduzem na maior parte à propaganda.

Em seguida, o autor aponta o preconceito com a ação empresarial, o “negócio”. Ele explica que,

“Tem-se aí um caso irônico de contraprodutividade da ideologia alternativa: ao invés de se avançar o movimento alternativo o mais profundamente possível no setor formal, e, com isto, diminuir a capacidade de pressão do Sistema, fortalecendo o próprio movimento alternativo, ocorre exatamente o contrário” (Huber, 1985, pp.64-65).

A ausência, em alguns casos, de competência técnica e de qualificação é também uma característica limitante.

No tocante a implementação da autogestão, é digno de destaque o grau de realismo das observações do autor:

“Há uma série de inevitáveis problemas de grupo a afetar a autogestão: por exemplo, a hierarquia latente entre os mais qualificados e os mais inexperientes, entre líderes e seguidores, entre personalidades fortes e pessoas afetadas pelo autoritarismo, entre os ‘velhos’ e os ‘novos’ e, ainda, contradições entre formas jurídicas existentes (companhias ltdas., sociedades civis, etc.) e os ideais da autogestão, e, não por último, a difícil relação entre autodeterminação interna e influências externas, o equilíbrio entre a abertura e a coesão do grupo” (Huber, 1985, p.66).

Huber enumera sete critérios que deveriam balizar a criação e o funcionamento dos “projetos alternativos”, com vistas à superação desses limites internos:

1) *Utilidade social* - os projetos necessitam demonstrar claramente que a sua atuação é significativa socialmente, pois o que está em jogo não é simplesmente o “direito ao trabalho” mas, primordialmente, o “direito ao trabalho socialmente significativo”;

2) *Autogestão* - estabelecimento de uma estrutura de competências e decisões que permite aos membros do grupo participação igual nas decisões e na sua implementação. O autor lembra que autogestão significa também a superação da contradição entre empresário (capital) e pessoal (trabalho), além do autocontrole no desenrolar do trabalho;

3) *Propriedade coletiva ou neutralização do capital* - para o autor, neutralizar internamente o capital (eliminar a propriedade sobre os meios de produção) é a forma teoricamente ideal para atingir a autogestão, uma vez que o direito vigente oferece possibilidades limitadas para uma socialização ampla do capital;

4) *Garantias sociais e salários equilibrados* - a continuidade dos projetos dependerá essencialmente da questão dos salários e da segurança social. Dispor apenas do imediatamente necessário para a própria sobrevivência nunca permitiu e nem permitirá uma vida aceitável. Portanto, os projetos devem estabelecer uma estrutura de salários igualitária, e, em seguida, que esta seja correspondente ao nível geral dos salários no conjunto da sociedade;

5) *Condições sociais e humanas de trabalho* - o trabalho não deverá provocar um *stress* coletivo, sendo imprescindível o estabelecimento de acordos sobre o tempo normal de trabalho, lazer e férias;

6) *Efetividade e produtividade* - os projetos devem necessariamente trabalhar a altura da produtividade social, sem o que nada do que foi relacionado acima seria atingido;

7) *Cooperação antes da concorrência* - a cooperação deve ser buscada dentro e fora da organização, através alianças com outras organizações similares e também com organizações burocráticas.

R. Kanter → 1972 !/?(EVA)

O estudo realizado por Huber é um dos mais completos já produzidos nesse campo. Ainda que decididamente centrado no caso da Alemanha, o autor nos revela a amplitude do movimento alternativo em todo o Ocidente, pois a partir do caso da Alemanha podemos inferir sobre a configuração desse movimento nos demais países ocidentais. Sua abordagem, apesar de pertencer ao campo da ciência política e portanto muito mais direcionado para as questões globais, também envereda por algumas questões internas das organizações, pontos críticos que nos revelam facetas importantes desses grupos.

No nosso estudo, como veremos mais adiante, abordaremos casos de empresas que poderiam até ser correlacionadas àquelas que Huber insere nas áreas do *movimento psicologista, emancipacionista e pró-sensibilidade e novo espiritualismo* (aqui incluímos os adeptos do movimento Nova Era). Faremos um aprofundamento das questões internas de algumas organizações, sob o ponto de vista administrativo. Nesse sentido, o estudo de Huber tem sido para nós uma grande fonte de inspiração desde os anos 80.

As contra-instituições:

Habermas, ao final do seu livro *Teoria da ação comunicativa*, faz longos comentários sobre o conjunto das organizações estudadas por Huber.

Para Habermas, nas sociedades avançadas do Ocidente vem se desenrolando nas últimas décadas, conflitos que em muitos aspectos se desviam dos padrões que caracterizam o conflito em torno da distribuição, institucionalizado pelo Estado social. Tais conflitos não ocorrem nas esferas de reprodução material da sociedade, não são conduzidos por partidos e nem tampouco podem ser resolvidos mediante as compensações (segundo Habermas, dinheiro e poder) tradicionalmente oferecidas pelo Sistema:

“Em uma palavra: os novos conflitos se desencadeiam não em torno de problemas de distribuição, e sim em torno de questões relativas à gramática das formas de vida”
(Habermas, 1987, p.556, trad. livre).



Citando o mesmo estudo de Huber que examinamos acima e, utilizando a sua classificação das grandes áreas do movimento alternativo (movimento ecológico, iniciativas civis, movimento feminista, etc.), Habermas faz uma análise onde aponta, dentre outras causas do movimento o sofrimento pelas renúncias impostas e pela frustração gerada a partir de uma prática cotidiana culturalmente empobrecida e unilateralmente racionalizada. Os

novos conflitos surgem exatamente nos pontos de sutura entre o Sistema e o mundo da vida; tais iniciativas tentam fomentar e tornar vivas as possibilidades de expressão e comunicação que estão sepultadas.

Habermas deposita grandes esperanças nas ações dessas organizações, as quais ele denomina globalmente “contra-instituições”:

“Tais contra-instituições anulariam precisamente aquelas operações abstrativas e neutralizadoras mediante as quais o trabalho e a formação da vontade coletiva estão conectadas nas sociedades modernas a interações regidas por meios [dinheiro e poder]” (Habermas, 1987, p. 561, trad. livre).

O autor considera que essas contra-instituições eliminariam a importância dos meios de controle (dinheiro e poder) nas organizações (“âmbitos de ação formalmente organizados”), e restituiriam nessas zonas liberadas o mecanismo da ação que representa o entendimento. Afirmar que o movimento é uma resistência contra a “colonização do mundo da vida”.

Uma vez que a teoria da ação comunicativa, elaborada por Habermas, constitui-se num dos pilares fundamentais de nosso estudo (juntamente com o trabalho de Guerreiro

Ramos), nada mais importante e auspicioso para nós do que constatar a relação conceitual de Habermas com o tipo de organização que estamos a abordar.

Como veremos na análise das organizações apresentada por este estudo, tentaremos justamente identificar e desvelar, também na perspectiva habermasiana, quais são os mecanismos da ação que restituem o entendimento na práxis cotidiana das organizações que serão alvo de nossa pesquisa.

Prosseguindo com este possível levantamento de iniciativas emancipatórias no trabalho, gostaríamos de apresentar alguns estudos realizados sobre experiências vividas na província do Québec, Canadá.

As empresas alternativas no Québec:

Bhérier & Joyal (1987) efetuaram um levantamento quantitativo várias de empresas criadas no Québec e, denominadas por eles empresas alternativas. Mesmo afirmando não ser um levantamento exaustivo, os autores mapearam cerca de 500 empresas, dentre as quais 126 foram objeto de uma pesquisa mais aprofundada. Os autores definem tais empresas como,

“Organizações com finalidades econômicas, criadoras de empregos, cuja uma parte da renda vem da venda de bens

ou serviços susceptível de proporcioná-las o autofinanciamento, qualquer que seja o seu estatuto jurídico” (Bhérier & Joyal, 1987, p.26, trad. livre).

Os autores estabelecem quatro características que são observadas com maior ou menor intensidade em todas as empresas pesquisadas:

- “1) O funcionamento apoiado numa gestão coletiva;*
- 2) A busca da rentabilidade sem objetivo de enriquecimento;*
- 3) A produção de bens e de serviços que atendem às ‘verdadeiras’ necessidades da população do seu entorno;*
- 4) A implicação dos trabalhadores que, por seus objetivos ou suas condições, se situam à margem da sociedade”*
(Bhérier & Joyal, 1987, p.23, trad. livre).

Sob o ponto de vista jurídico, das 126 empresas estudadas com mais profundidade, 52 são cooperativas de produção, 52 são sociedades sem fins lucrativos e 22 são empresas privadas. — (?)

A correlação essencial do trabalho empreendido por Bhérer & Joyal com o nosso, diz respeito a opção dos autores em mapear majoritariamente organizações econômicas, isto é, que obtém a sua sobrevivência a partir das operações diretamente desenvolvidas num dado mercado de bens e/ou serviços. Como os autores bem afirmam em seu estudo, esse aspecto determina, em grande parte, a natureza e a magnitude do desafio que essas organizações enfrentam no seio de uma sociedade que imprime e incentiva uma outra lógica (baseada na razão instrumental) para guiar as ações dos indivíduos que criam e desenvolvem empresas.

O trabalho de Bhérer & Joyal constituiu-se menos um esforço qualitativo do que quantitativo. Relativamente ao nosso estudo, podemos afirmar que trilhamos a direção oposta, pois trabalhamos tendo como objetivo elaborar um estudo essencialmente qualitativo de organizações produtivas de cunho emancipatório.

As empresas alternativas na França:

Nos anos 80 foi realizado um estudo por um grupo de pesquisadores franceses ligados a Agence de Liaison et de Développement de l'Économie Alternative - ALDEA. Outrequin (1985), um dos pesquisadores daquele grupo, nos reporta as linhas gerais do estudo: foram visitadas cerca de 50 empresas alternativas, todas criadas a partir dos anos 70. A pesquisa foi dirigida a empresas formalmente estabelecidas, isto é, com estatuto jurídico.

Trata-se de empresas, em sua maioria, compostas de até 10 participantes, atuando em diversos ramos, tais como, construção, gráfica, informática, comunicação, alimentação (restaurantes), transportes, diversão, reparação e outros.

A motivação para a criação das empresas foi dividida em três tipos de estímulos:

a) *“Queremos trabalhar de outra forma, utilizando nossa formação profissional”* - empresas com forte competência técnica e profissional, na qual a ideologia ou a militância política não são muito evidentes. Encontra-se aí empresas do ramo da informática, pequenas fábricas, dentre outros;

b) *“Queremos trabalhar no sentido de nossas idéias”* - trata-se muitas vezes de grupos que vieram de um outro ambiente sócioeconômico, que buscam viver reduzindo ao mais possível suas contradições. São empresas guiadas por ideiais ecológicos, terceiromundistas, etc.;

c) *“Queremos viver de outra forma e adaptar nosso trabalho ao modo de vida escolhido”*- aqui encontra-se experiências radicais que, para ter sucesso, exigem forte competência técnica e financeira. Encontra-se nesse segmento experiências de modos de vida comunitários que questionam profundamente o produtivismo e o consumismo da sociedade burocratizada.

No entanto, Outrequin chama a atenção de que,

“A empresa não será alternativa pelas motivações dos seus criadores mas por seu funcionamento. [...] Não é tanto no processo de trabalho que características alternativas serão reconhecidas (tais como a polivalência ou a rotação de tarefas que surgem frequentemente nas pequenas empresas) mas sobretudo na natureza das relações sociais vividas.

A organização alternativa surge como uma espécie de teatro onde cada um vive com os outros as relações afetivas e onde cada um, através do coletivo, está em busca de sua identidade pessoal.

O indivíduo não se engaja somente no nível de suas competências profissionais mas também de suas competências humanas.” (Outrequin, 1985, p. 38, trad. livre).

O autor destaca também os aspectos de transparência, circulação de informações e preocupação com a formação, todos altamente presentes nessas organizações.

Do ponto de vista da inserção no ambiente externo, Outrequin aponta duas séries de variáveis que, segundo ele, condicionam a empresa alternativa, a saber:

a) A independência financeira e a autonomia de decisão vis-à-vis as instituições financeiras e administrativas formais;

b) O pertencimento a uma rede de solidariedade, de suporte e de funcionamento, não institucional. 2x?

Cerca de 50% das empresas estudadas utilizavam redes de suporte financeiro para solver problemas de capital de giro e similares. Outrequin sublinha a importância de tais redes para a existência das empresas alternativas na França. As redes extrapolam o apoio financeiro. O apoio é de natureza ampla, uma vez que tais redes são constituídas por militantes ideologicamente próximos, trabalhadores sociais, amigos pessoais, trabalhadores do meio associativo local, etc., que também aportam contribuições sob a forma de trabalho (por vezes não remunerado), orientações e possibilidades de venda dos produtos. Essa intensa trama de relações sociais acabaria também por criar relações diferenciadas com os clientes e fornecedores, comparativamente às empresas tradicionais. Outrequin conceitua como uma sinergia das empresas alternativas com uma rede ideológica e/ou funcional o fator que as faz adquirir autonomia face as instituições formais.

Por outro lado, o autor relaciona o esforço das empresas alternativas com uma fonte de dispersão, de atomização que torna difícil a própria emergência de uma economia alternativa em larga escala. Ele argüi sobre quais seriam as bases de regulação de uma economia desse tipo. Um outro fator limitativo apontado diz respeito a implicação global dos indivíduos numa economia alternativa: a economia e o social, o tempo de trabalho e o tempo de lazer, os pólos funcionais e relacionais, estariam estreitamente interrelacionados a tal ponto que tornariam a gestão dos recursos humanos muito mais árdua que a do capital, exigindo assim uma espécie de "rodízio" para que os fundadores das empresas alternativas não esgotassem completamente suas energias.

O estudo de Outrequin nos aporta significativas contribuições, apesar de, como a maior parte dos anteriores, não se ater aos aspectos administrativos das organizações pesquisadas. Suas observações sobre as externalidades, ressaltando o papel das redes de solidariedade existentes em França, é de uma importância capital para a compreensão da expansão das empresas alternativas. Sobretudo no tocante a sua inserção no meio social, aumentando o grau de autonomia perante as instituições formais e acima de tudo reinaugurando uma modalidade de relação com o social, seja com clientes, fornecedores, apoiadores em geral, do tipo que lembra o conceito de atividade econômica *embedded* no social, elaborado por Polanyi (1975).

No entanto, discordamos de um ponto de vista claramente expresso pelo autor. Trata-se da pouca importância dada aos processos de trabalho: Outrequin afirma, como vimos

acima, que não são os processos de trabalho, e sim a natureza das relações sociais vividas que confeririam as “características alternativas” a essas empresas.

Ora, acreditamos veementemente que a definição, a implantação e a prática cotidiana dos processos de trabalho implicam relações sociais fundamentais para se compreender, em profundidade, a natureza das organizações produtivas. Fazemos eco a afirmação de Outrequin que as “características alternativas” se dão menos pelas motivações dos fundadores que pelo funcionamento das empresas. Mas, daí até isolar os processos de trabalho da idéia de “funcionamento” e, principalmente, das relações sociais, nos parece um ledó engano, que pode comprometer uma escolha metodológica no curso da pesquisa.

Não concordamos com a separação entre processos de trabalho e relações sociais. É evidente que as relações sociais não se resumem aos processos de trabalho mas, estes se constituem uma faceta essencial das relações sociais numa organização produtiva e, como tal, não podem ser excluídos da análise que visa desvelar a essência dessas organizações, sob pena de se obnubilar uma fonte preciosa de dados sobre a realidade do grupo produtivo. A não ser que o pesquisador esteja apenas interessado em situar o seu estudo num âmbito macro, isto é, no campo da macroeconomia, da sociologia geral ou da ciência política, por exemplo. Nestes casos, talvez seja mais importante tratar das externalidades e empreender análises do tipo comparativo do que penetrar na realidade interior do grupo. O que não parece ter sido o único objetivo da proposta de Outrequin, pois o autor chega a

abordar questões internas específicas, tal como a motivação dos participantes fundadores e a busca da identidade.

O exame de estudos como o de Outrequin nos provoca *insights* de grande importância. A partir de tais estudos, vamos estruturando e repensando a nossa proposta. Partimos do ponto de vista de que o exame acurado dos processos de trabalho revela aspectos relevantes das relações sociais. Através deles esperamos penetrar no âmago das organizações e perceber as suas diferenças em relação às empresas tradicionais, identificar o tipo de racionalidade que predomina na organização e como ela se concretiza nos atos dos indivíduos. Para nós, é tão importante compreender os processos de trabalho que nos dispomos, através da observação participante, a efetivamente vivenciá-los.

No nosso estudo, os processos de trabalho (divisão do trabalho, tomada de decisão, controle, etc.), adicionados cuidadosamente a outras dimensões, tais como a satisfação individual e a dimensão simbólica, compõem o que denominamos *processos organizacionais*, que em verdade são as variáveis do nosso quadro de análise de dados.

Nos dois capítulos seguintes trataremos com detalhes da composição dessas variáveis. No momento, vale remarcar a nossa visão de que se há algo de “alternativo”, ou ainda, emancipatório, nesse tipo de empresa, tal característica deve começar pela própria forma de organizar o trabalho dos seus participantes. O que enseja um movimento centrífugo, prioritariamente de “dentro para fora” da organização, e não vice-versa.

A análise comparativa entre empresas alternativas da Bélgica, França e Québec:

Joyal (1987) empreendeu uma comparação entre empresas alternativas existentes na Bélgica, França e Québec. Para tanto, utilizou dados oriundos de três estudos, a saber: uma pesquisa realizada na Bélgica por Marée (1987), o já citado estudo da ALDEA (Outrequin, 1985) e o estudo de Bhérer & Joyal (1987) que foi objeto de uma das seções anteriores.

Inicialmente, Joyal lista algumas características que facilitam o reconhecimento das empresas que foram examinadas nos três estudos:

“- *Descentralização da produção e inserção no tecido*

[social] local;

- *adaptação da produção às necessidades;*

- *recurso às tecnologias intermediárias;*

- *experimentação de novas formas de trabalho e
democratização da tomada de decisão.*

Para resumir, pode-se dizer que as empresas alternativas têm uma finalidade ao mesmo tempo social e econômica.” (Joyal, 1987, p. 3, trad. livre).

Joyal examina algumas dimensões comuns aos três estudos, entre as quais destacamos:

a) *Setor da economia* - o setor de serviços é o privilegiado nos três casos. A grande maioria das empresas atuam no terciário;

b) *Tamanho* - trata-se de microempresas, nas três pesquisas. O número de empregados varia, em geral de 5 a 10 ;

c) *Nível de salários* - predominantemente baixos, com relação ao mercado, no Québec e na França. Não há dados no estudo feito enfocando a Bélgica;

d) *Inserção no processo de desenvolvimento local* - nos três casos, boa parte das empresas alternativas encontram-se profundamente vinculadas ao desenvolvimento local. No Québec tal constatação é evidente, na França a metade das empresas pesquisadas estão integradas num plano local de desenvolvimento, de natureza institucional ou convivial. Na Bélgica nota-se a atuação destacada das agências de desenvolvimento local no apoio às empresas;

e) *Nível de competência administrativa* - muito baixo, nos três segmentos, principalmente no caso belga, onde os conhecimentos administrativos são bastante falhos. — (??!)


O autor dá continuidade a discussão, enveredando sobremaneira pelo tema do desenvolvimento endógeno. A partir de então, dedica a maior parte dos seus comentários ao caso do Québec — talvez por ser aquele mais conhecido por ele — , afastando-se paulatinamente de uma análise comparativa propriamente dita.

O estudo de Joyal cumpre uma importante finalidade, a de ajudar a verificar as correspondências entre empresas consideradas alternativas em regiões diferentes, o que contribui para a ampliação da visão do fenômeno a nível global.

Infelizmente, também esse estudo não aborda com detalhes a questão administrativa em si, limitando a constatar a falibilidade dos procedimentos gerenciais. O foco aqui, como na maioria dos outros estudos, continua dirigido para as externalidades, nesse caso para a questão do desenvolvimento local.

O caso da Tricofil:

Nos anos 80, no Québec, o *Institut Québécois de Recherche sur la Culture - IQRC*, empreendeu sob a coordenação de Gabriel Gagnon uma série de pesquisas no quadro de

um grande programa intitulado *Les Pratiques Émancipatoires en Milieu Populaire*. 

Vários trabalhos foram publicados a partir dos estudos realizados, dos quais destacaremos dois.

O primeiro, é um livro publicado em 1988 por Gabriel Gagnon e Marcel Rioux, sob o título *A propos d'autogestion et d'émancipation*, onde os autores apresentam uma série de iniciativas emancipatórias empreendidas no Québec, ao nível da produção, da cultura e da habitação. Além disso, promove uma profunda discussão sobre a emancipação social do ponto de vista sociológico, enfocando o tema movimentos sociais.

Neste livro, dentre outros casos, Gagnon relata a experiência mais significativa de autogestão no meio industrial já realizada no Québec: o caso da Tricofil. A experiência tem início no ano de 1972, quando os proprietários da Tricofil, uma envelhecida fábrica têxtil situada em Saint-Jerôme, no Québec, decidem demitir a maioria dos trabalhadores devido as dificuldades econômico-financeiras enfrentadas pela empresa. Decisão que gerou ações dos 125 trabalhadores para salvar seus empregos e, conseqüentemente, a própria fábrica: obtiveram um contrato de arrendamento junto aos proprietários, cujos fundos foram obtidos a partir da mobilização da população local (uma petição com 10.000 assinaturas) pressionando o governo provincial a ceder uma subvenção, sendo complementados por um pequeno empréstimo do sindicato. Assim, em fevereiro de 1975, os trabalhadores fundaram a Société Populaire Tricofil, empresa privada, registrada como sociedade por ações, cujas ações ordinárias eram reservadas aos seus trabalhadores.

foram

Os dois anos que se seguiram ~~forma~~ de grande entusiasmo. Em 1976, a fábrica foi adquirida definitivamente pelos trabalhadores. Durante esses dois primeiros anos, várias mudanças fundamentais ocorreram nos processos internos da empresa. Foram criadas equipes de trabalho que autogeriam a produção, substituindo os antigos contramestres, o que favoreceu o trabalho coletivo e a polivalência dos operários. Na estrutura salarial, algumas alterações também foram realizadas: as 52 classes salariais foram reduzidas para 26, os salários horários passaram da faixa de \$ 2,18 a \$ 5,25 para \$ 3,15 a \$ 5,50. Desta forma, buscava-se melhorar o piso salarial e diminuir consideravelmente as diferenças entre os membros do grupo como um todo, o que acabou por reduzir as diferenças de remuneração entre sexos e entre os diversos *métiers*. 1981?

Tais inovações duraram dois anos. No entanto, não se chegou a vencer os entraves que se apresentaram mais tarde. Diversas modificações acabaram por desmentelar todo a sistemática autogestionária implantada nos dois primeiros anos, principalmente em função de graves conflitos entre o sindicato e a sociedade fundada. (?)

A experiência se encerra definitivamente em fevereiro de 1982, com o fechamento da fábrica. Segundo Gagnon, o triste desfecho dessa iniciativa não se deu porque a gestão operária mostrou-se incompatível com as exigências de produtividade, e sim devido a outros fatores: os conflitos sindicais (a dificuldade que o sindicato tinha em se adaptar a um contexto de uma empresa autogerida), o fato de estar situada num ramo de atividade sujeito a moda e dominado por grandes grupos tradicionais e, sobretudo a insuficiência de

*

fundos para operar a modernização do equipamento e das tecnologias numa fábrica envelhecida que, desde 1972, estava condenada ao desaparecimento.

Refletindo globalmente sobre a experiência da Tricofil, Gagnon reconhece que,

“Ela teve um impacto profundo no imaginário québécois

mostrando como um grupo determinado de trabalhadores pôra capaz, em circunstâncias particularmente difíceis, de fazer funcionar uma fábrica e de esboçar uma transformação do trabalho cotidiano.

É a Tricofil e a seus líderes que se deve o desenvolvimento subsequente das cooperativas de produção [no Québec]. Outros trabalhadores também inventaram em seguida diferentes formas de cogestão e de participação para manter as suas fábricas ou lhes dar um novo início” (Gagnon & Rioux, 1988, p.43, trad. livre).

O agrupamento de organismos culturais e comunitários de Rimouski:

O segundo trabalho promovido pelo IQRC, a destacar aqui, é o que foi elaborado por Jean-Pierre Dupuis sobre a experiência do *Regroupement des Organismes Culturels et Communautaires de Rimouski - ROCCR*.

Em 1978, onze organizações comunitárias e culturais da cidade de Rimouski, no interior do Québec, fundaram o ROCCR, agrupando-se no prédio de uma antiga escola transformada em sede comum.

Em 1981, o ROCCR já contava com vinte e uma organizações, entre cooperativa de alimentos naturais, café-restaurant, escola de arte, creche popular, grupos de teatro, livrarias, grupos musicais, centro popular de documentação, grupo feminista, etc. A gestão do ROCCR baseava-se numa filosofia autogestionária, através de Conselhos eleitos pelas organizações agrupadas. Segundo Dupuis,

“Outros reagrupamentos similares existiam no Québec na época, mas aquele de Rimouski era o único a levar adiante o engajamento político concernente a autogestão e a introduzir a noção de ‘cultura popular’ na cidade. Por isso nós o escolhemos para o nosso estudo” (Dupuis, 1985, p.20, trad. livre).

Em setembro de 1981, deflagra-se a primeira grande crise que assola a entidade, provocando o início de sua ruptura fatal: vários membros manifestaram o seu mal estar com a atuação do Conselho de Administração, que teria dado atenção somente ao centro cultural e, por consequência, negligenciado as lutas políticas assumidas por algumas de suas organizações. É o começo de várias crises que acabaram por conduzir a clivagens no seio da entidade, que distanciavam participantes que sobreviviam das atividades do centro e aqueles que não tinham a necessidade fazer dele o seu meio de vida, grupos de militância política exacerbada e outros que não adotavam essa linha de ação.

As crises aprofundam as divergências no problema enfrentado com a prefeitura local que insistia em cobrar taxas municipais pelas atividades desenvolvidas no centro. Em 1983, a cobrança de taxas acumuladas atingiu o montante de \$ 60.000, ameaçando o centro de interdição pelo poder público municipal. Internamente, havia uma grande divisão de posições, entre os que eram a favor do pagamento das taxas e aqueles que não aceitavam pagá-las em hipótese alguma, radicalizando o conflito com a prefeitura.

Apesar da posição conciliatória ter vencido, mobilizando os seus partidários uma campanha de levantamento de fundos e o consequente pagamento das taxas atrasadas, tal evento marcou a cisão definitiva no interior do grupo como um todo e, também, provocou uma séria crise financeira, devido ao volume de empréstimos que foi realizado para fazer face ao pagamento da dívida.

Para Dupuis,

*“Essa última assembléia geral especial, sobre o pagamento das taxas, marcou o final do consenso no ROCCR e a quebra em pedaços de um mosaico frágil. A partir desse momento, é a guerra fria e a coexistência pacífica entre os dois lados do **Regroupement**”* (Dupuis, 1985, p.183, trad. livre).

Pouco tempo depois, os grupos de ação política, que não concordaram com o pagamento das taxas, reuniram-se à parte e realizaram um balanço da existência e atuação do ROCCR até então, que nos parece elucidativo, apesar de ter sido efetuado apenas por uma facção, dos grandes entraves da iniciativa. Concluíram tais grupos que a ausência de objetivos claramente definidos foi o principal erro do projeto; teria sido necessário que, desde o início, os objetivos perseguidos fossem claros para todos, o que não foi o caso. Daí, não se contava com outras definições consequentes, tais como: o que é um grupo popular ? comunitário ? cultural ? que são lutas políticas ? que é autogestão ? quais grupos admitir no centro ? sob quais critérios ?

No inverno de 1985, a prefeitura abre o seu próprio centro comunitário e cultural, oferecendo espaços a outras entidades e assumindo a gestão do empreendimento. Um golpe duro num ROCCR já combalido pelas clivagens internas e problemas financeiros.

Finalmente, em abril de 1986, o ROCCR declara falência, seu principal credor põe o centro à venda e as organizações que ainda lá funcionavam, dispersam-se, perdendo gradativamente as suas interrelações.

Segundo Dupuis, o ROCCR foi o principal centro de experimentação social e de lutas urbanas de Rimouski. Em seus oito anos de existência, tornou-se efetivamente um catalisador de práticas autogestionárias, feministas, ecologistas e culturais. Serviu de inspiração para a criação de diversos outros centros comunitários e culturais em outras localidades do Québec.

Os estudos do IQRC, além de muito bem elaborados (do ponto de vista metodológico), levantam questões que consideramos das mais agudas no que concerne ao funcionamento de organizações produtivas emancipatórias. Problemas de natureza política, ideologias em jogo, relações no meio ambiente com organizações burocratizadas (principalmente estatais), estabelecimento de objetivos, dentre outros que assolam aquelas organizações. Algumas dessas questões foram incorporadas ao nosso estudo, fazendo parte da problemática das empresas por nós visitadas, problemática essa para a qual nos dispomos a fornecer pistas iniciais para a sua compreensão.

As empresas do interesse geral na Alemanha:

A noção de “economia do interesse geral” (*Gemeinwirtschaft*) foi introduzida na literatura econômica por Friedrich von Herrmann — considerado o mais importante representante da escola clássica da economia política na Alemanha — num livro publicado em 1832, em Munique.

Segundo Hesselbach (1973), nesse livro von Herrmann sublinhava o fato de que as atividades econômicas não existem unicamente para favorecer a particulares e que o princípio da maximização do lucro não é adotado por todas as empresas. Von Herrmann defendia a idéia de que um grande número de unidades econômicas buscam sobretudo o interesse da coletividade.

Baseados na noção de economia do interesse geral e, na experiência vitoriosa de um grande número de organizações específicas criadas, em sua maioria, após o período de reconstrução da Alemanha do pós-guerra, vários pesquisadores naquele país desenvolveram, nos anos 70, o conceito de “empresas do interesse geral” para dar conta de uma dimensão importante das atividades econômicas ali desenvolvidas. Dentre os diversos estudos elaborados, podemos indicar os de Hesselbach (1970, 1973, 1974), Neuenkirch (1970), Thiemeyer (1973), Wallraff (1973), Kühne (1973) e Loesch (1977).

As empresas do interesse geral seriam compostas por cooperativas de consumo e aquelas do “setor livre”, utilizando a expressão de Hesselbach. O autor esclarece que,

“Ao lado das cooperativas de consumo existe um tipo de empresa do interesse geral, recentemente concebido e desenvolvido pelo movimento operário alemão, que é caracterizado pelo regime livre do qual ela se beneficia, se diferenciando assim das empresas públicas e cooperativas. [...] Na maioria dos casos, esse tipo de empresa toma a forma jurídica de uma sociedade anônima ou de uma sociedade de responsabilidade limitada que não se limita a transações com os sócios ou os membros filiados à organização respectiva. Rapidamente esboçado, seu caráter se define da seguinte maneira: grandes associações como os sindicatos operários, ou de grandes empresas como as cooperativas de consumo, injetam capital social à disposição dos fundadores. Essas organizações estabelecem ao mesmo tempo os objetivos de inspiração pública que as empresas devem atingir. [...] No curso das duas últimas décadas, um complexo muito considerável de tais empresas do

interesse geral se desenvolveu em diversos setores.”

(Hesselbach, 1973, p. 31, trad. livre).

Os ramos de atividade mais comumente procurados para a criação dessas empresas são aqueles que abrigam as companhias de seguros, hotéis, empresas de construção civil e imobiliárias.

A primeira empresa a ser criada nesses moldes foi a Volksfürsorge, uma companhia de seguros, ainda na primeira década desse século. Após períodos de instabilidade, incluindo a dominação nazista, a empresa foi reintegrada ao controle dos sindicatos de trabalhadores e das cooperativas de consumo, mais precisamente em 1947. Em 1948 a companhia já atendia em torno de 1.750.000 segurados. O caráter de interesse geral se concretiza também pelo investimentos consideráveis em construção social de moradias, à preços bastante favoráveis.

Digna de destaque é a experiência vitoriosa dos bancos criados pelos sindicatos operários, dos quais o Bank für Gemeinwirtschaft é o de maior porte. Essa entidade zela pela saúde financeira dos sindicatos e financia uma série de outras empresas de interesse geral (Loesch, 1977).

Experiência também digna de destaque é a do banco cooperativo GLS-Bank, criado em Bochum, na região do Ruhr. Sua trajetória vitoriosa no financiamento de iniciativas cooperativas foi muito bem analisada por Erismann (1987).

Outras empresas que alcançaram grande êxito, desta feita no ramo da construção de moradias foram aquelas do grupo Neue Heimat, que por sua atuação efetiva conseguiram fazer baixar não só os preços da construção, como também dos aluguéis residenciais em várias regiões da Alemanha.

De modo geral, os autores divulgam com ênfase que esse tipo de empresa busca atingir objetivos ligados ao bem estar geral, seja através de suas atividades (pela realização de lucros) ou de cotizações individuais. (A noção de "bem estar geral" torna-se a pedra angular dessa concepção.)

Hesselbach (1973) afasta os métodos idealista e racionalista (referido à razão instrumental) para a definição do conteúdo do bem estar geral. Admitindo os princípios da democracia, do debate político e da pluralidade de interesses, o autor indica que as bases da determinação do conteúdo do bem estar geral são as normas de valor.

Os autores não enfocam as questões organizacionais internas de tais empresas. Limitam-se a afirmar que elas utilizam "formas modernas de administração". As abordagens giram em torno da importância dessas empresas para o bem estar da coletividade, o seu lugar numa

economia de mercado, as fontes de legitimação desse empreendimento, as relações com as instituições sociais, a competição com as empresas que visam lucro, dentre outros temas de amplo espectro. De qualquer sorte, é visível a diferença que há entre as empresas do interesse geral e as outras que estamos examinando nesta seção. Elas parecem adotar as mesmas soluções já institucionalizadas pelas empresas tradicionais no tocante à organização do trabalho.

Entretanto, mesmo não inovando em seus processos organizacionais internos, tais empresas representam a concretização do potencial das organizações operárias alemãs — suas criadoras — no que tange a implementação de grandes projetos de fundo social. Grandes empresas fundadas por iniciativa das organizações dos trabalhadores, visando atingir objetivos que se coadunam com as necessidades dos trabalhadores e da população em geral. A ação social dessas empresas é o aspecto que mais prende a nossa atenção. Atuando em mercados altamente competitivos, as empresas de interesse geral enfrentam a forte concorrência do setor tipicamente privado e fazem valer seus princípios.

Tais princípios se concretizam na noção de bem estar geral, que por sua vez tem o seu conteúdo definido por normas de valor, e não pela racionalidade utilitarista que guia as empresas tradicionais. Eis aqui o ponto de contato mais evidente com as demais experiências examinadas. Ainda que seja o único, não podemos deixar de registrar a sua importância.

Daí decorre a influência que as informações sobre a existência desse tipo não convencional de empresa “antiutilitarista” exerce sobre o nosso pensamento e, conseqüentemente sobre a concepção de nosso estudo. O fato de se constituir num tipo de organização bastante diferente das que estudamos, porém, compartilhar com elas alguns preceitos básicos, acaba por exercer uma influência indireta (contudo importante) no nosso trabalho, uma vez que amplia a nossa visão, reduz os nossos preconceitos e flexibiliza a percepção que temos dos fatos do mundo real. Em suma, abrimo-nos mais para a riqueza do enorme leque de experiências inovadoras e solidárias a partir da atuação de organizações produtivas.

As organizações da economia social:

A economia social foi fundada no séc. XIX. Seu desenvolvimento esteve ligado a Revolução Industrial. Cooperativas, sociedades de socorros mútuos, associações, foi uma espécie de resposta às conseqüências do desenvolvimento fabril que estremeceu todo um modo de vida e trabalho estabelecido durante séculos (Boursier, 1985 a).

Boursier (1985 a) aponta 1848 como o ano do “boom associacionista” na França: em torno de 300 associações foram criadas, notadamente na indústria do vidro.

O Conselho Wallon de Economia Social, órgão consultivo criado pelo governo da Bélgica em 1988, adotou a seguinte definição da economia social:

“A economia social se compõe de atividades econômicas exercidas por sociedades, principalmente cooperativas, de organizações mutualistas e de associações cuja ética se traduz pelos princípios seguintes:

1) finalidade de serviço aos membros ou à coletividade antes que de lucro;

2) autonomia de gestão;

3) processo de decisão democrático;

4) primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital na repartição das rendas.” (Defourny, 1992 a, p. 5, trad. livre).

As organizações da chamada economia social na França vêm se expandindo extraordinariamente. Em 1985, Sommaire estimava que,

“Produzindo bens e serviços em todos os campos da atividade humana, a economia social, que emprega 1.100.000 assalariados, representa um pouco mais de 6% do PNB, uma parte modesta mas não negligenciável da economia nacional.” (Sommaire, 1985, p. 3, trad. livre).

Sua marca distintiva das demais empresas capitalistas tradicionais (que visam sobretudo a maximização do retorno do investimento financeiro) estaria centrada em princípios e numa ética assim resumidos por Sommaire:

- (de novo?)
- “- Liberdade de adesão e de saída;*
 - não prioridade à busca do lucro individual;*
 - gestão democrática;*
 - reservas indivisíveis;*
 - solidariedade;*
 - responsabilidade;*
 - independência.*

‘Livres empresas coletivas’, as empresas da economia social representam então uma outra forma de empreender portadora de relações sociais diferentes no seio das quais

o indivíduo prima sobre o dinheiro.” (Sommaire, 1985, p. 3, trad. livre).

No mesmo estudo, Sommaire elabora uma lista dos tipos de organizações componentes da economia social em três setores:

a) *Setor da cooperação*: cooperativas operárias de produção, cooperativas de consumidores, de alojamento, de comerciantes varejistas, de artesãos, de transportadores, agrícolas, bancos e instituições financeiras cooperativas, cooperativas escolares;

b) *Setor da mutualidade*: mutualidade de bens (seguros de caráter mútuo), mutualidade de pessoas (sociedades mutualistas de prevenção em matérias sanitária e social);

c) *Setor das associações administrativas*: cerca de 135.000 produzindo bens e serviços nos ramos do turismo, lazer, cultura e educação popular, formação, atividades sociais, etc.

Segundo Archambault (1985), nos três setores da economia social, são as associações administrativas que são as mais desconhecidas e heterogêneas. A autora esclarece a sua natureza:

“As associações administrativas vêm da lei de 1901; elas produzem serviços, comerciais ou não, destinados às

residências; elas empregam pessoal assalariado e voluntários, gerem equipamentos mais ou menos pesados e preenchem uma missão de interesse geral, ou mesmo de serviço público, o que legitima um financiamento parcial sob a forma de subvenções.” (Archambault, 1985, p. 30, trad. livre).

Archambault estimava a existência de 400.000 a 600.000 organizações desse tipo na França em 1985.

Defourny (1992 a) apresenta um levantamento quantitativo das organizações da economia social na Bélgica efetuado em 1990, indicando, dentre outras informações, que as cooperativas detinham 1.623.330 membros e geravam 34.113 empregos diretos; as organizações mutualistas contavam com 5.907.124 membros, empregando 11.475 pessoas; por fim, as associações contavam com mais de 2 milhões de membros, empregando 209.100 trabalhadores.

Em outro estudo, Defourny (1992 b) indica as funções econômicas que as associações assumem, vis-à-vis o Estado e as empresas privadas tradicionais:

a) *Função de produção e alocação de bens e serviços quase coletivos* - notadamente nos setores de saúde, educação, redução da delinquência. Aqui, o Estado participa com a cobertura quase total dos custos operacionais das associações;

b) *Função de redistribuição de renda* - destaca-se nessa função o papel das associações filantrópicas e humanitárias. Segundo Defourny, a bonificação fiscal concedida em vários países aos provedores de donativos a essas associações prova o caráter redistributivo dessa função;

c) *Função reguladora* - implementação de projetos de redução do desemprego, de descentralização administrativa e similares.

Os estudos nessa área tendem a se avolumar, consolidando um campo específico da ciência econômica. Seu foco de interesse, obviamente, são as mutações nas relações macroeconômicas atuais e futuras a partir da interação global das organizações da economia social com os outros agentes do sistema econômico. Esse foco define os temas de pesquisa e engaja os estudos daí derivados numa direção claramente definida. O que nos fornece uma visão ampla da questão, ao menos no sentido econômico.

Por conseguinte, as variáveis de caráter interno das organizações não fazem parte dos temas desenvolvidos. Os autores limitam-se a indicar que a gestão dessas organizações é

“democrática”. Na definição de economia social, a expressão “autonomia de gestão” quer dizer exatamente a independência administrativa face aos organismos estatais.

Contudo, ao observarmos a identificação dos princípios (e da ética) que rege^m as organizações da economia social, percebemos a presença de valores emancipatórios tais como a solidariedade, a primazia das pessoas sobre o lucro, dentre outros. Tal percepção nos faz deduzir que há uma interpenetração parcial entre o fenômeno que estudamos aqui e aquele que é o objeto da economia social. Supomos que dentre as organizações da economia social, poderia-se encontrar algumas organizações substantivas de várias matizes, o que não significa, em absoluto, que estaríamos aqui a estabelecer uma relação causal direta.

As organizações não-governamentais e o Terceiro Setor:

Nas últimas décadas, ganhou destaque em todo o mundo a criação, no seio da sociedade civil, de pequenas organizações atuando em vários campos da ação política, serviços públicos e cultura em geral. Essas entidades, em geral denominadas “organizações não-governamentais” ou simplesmente ONG’s, compõem uma vasta dimensão da ação politicamente organizada nas sociedades contemporâneas chamada “Terceiro Setor”, ou ainda “Terceiro Sistema”.

As definições, nesse campo, não são muito claras. Há uma zona difusa, na qual os conceitos se confundem, se mesclam e causam uma certa confusão para aqueles que se aventuram a estudar algum aspecto do campo, suscitando uma série de dúvidas. Por exemplo, seriam semelhantes o Terceiro Setor e a Economia Social ? O Terceiro Setor comportaria também empresas que desenvolvem atividades comerciais ?

Diversos autores, como por exemplo Joyal (1984), consideram que o Terceiro Setor comporta tanto atividades sem fins lucrativos como também aquelas de natureza lucrativa. Joyal assim caracteriza as organizações que visam fins lucrativos no interior do Terceiro Setor:

“Trata-se nesse caso de iniciativas que tendo uma finalidade social — pelos produtos ou serviços vendidos ou pelo tipo de indivíduos implicados — visam gerar rendas. A maximização dos lucros se encontra excluída mas a autonomia financeira não é tornada possível senão pela rentabilidade dessas empresas.”

(Joyal, 1984, p. 11, trad. livre).

Vemos aqui uma opção de consideração das organizações do Terceiro Setor que se encaminha nitidamente para uma grande semelhança com aquela empregada pelos autores

que trabalham o campo da economia social. A posição de Joyal, repetimos, é adotada por vários autores.

Devido ao que foi dito acima, torna-se necessário, cremos, esclarecer o significado dos termos que utilizaremos nesta seção. Uma vez que já tratamos da economia social na seção precedente, não gostaríamos de empregar um conceito de Terceiro Sistema que recaísse no mesmo quadro de significação e referência.

Portanto, no nosso estudo, a noção de Terceiro Sistema ou Terceiro Setor exclui toda e qualquer iniciativa organizada que tenha como mecanismo essencial (como na definição de Joyal) de sobrevivência e da autonomia financeira a geração de rendas e lucros, isto é, exclui terminantemente todas as organizações que sobrevivam prioritariamente da venda de seus serviços ou produtos.

Consequentemente, as ONG's, na concepção aqui adotada, não têm fins lucrativos (Landim, 1988; Santana, 1992).

Nem por isto todas as ONG's estariam excluídas da categoria de organização produtiva. Elas produzem serviços de vários tipos, assistenciais, educacionais, jurídicos, etc., como veremos mais adiante, embora a sua área principal de atuação seja a da ação política.

Nessa linha de pensamento, encontramos-nos com a visão de Nerfin, ao centrar a definição de Terceiro Sistema no cidadão:

“Em contraste com o poder estatal — o Príncipe — e o poder econômico — o Mercador — há um poder imediato e autônomo, às vezes patente, sempre latente: o poder do povo. Alguns dentro do povo desenvolvem uma consciência disso, se associam e atuam com outros e assim se tornam cidadãos. Os cidadãos e suas associações ou movimentos, quando não buscam nem exercem o poder estatal, nem o econômico, constituem o Terceiro Sistema.” (Nerfin, 1988, p. 2, trad. livre, grifo nosso).

A expansão das ONG's é impressionante. A este respeito, Nerfin (1988) nos fornece os seguintes dados: a 24ª edição do Anuário de Organizações Internacionais (1987/1988) indica 14.998 ONG's com laços internacionais; em 1981, 1.702 ONG's foram mapeadas no âmbito da OCDE; em 1978, 1.400 foram levantadas na Índia.

No Brasil, o Fórum de ONG's Brasileiras preparatório à Conferência da Sociedade Civil sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a qual se desenrolou paralelamente a

Eco/Rio/92, reuniu cerca de 1.200 entidades (Relatório do Fórum de ONG's Brasileiras, 1992).

Visando elaborar uma classificação das atividades (não excludentes, segundo o autor) desenvolvidas pelas organizações do Terceiro Setor, Nerfin (1988) divide-as em três tipos distintos:

a) *Atividades orientadas para um projeto imediato* - visam resolver uma situação de crise, solucionar um problema específico ou lograr um objetivo geral, por exemplo, organizar o povo, especialmente os pobres, melhorar a vida cotidiana e o meio ambiente, obter apoio técnico-financeiro a iniciativas locais, promover o teatro popular, relacionar a educação com a produção, assegurar o acesso igual ao emprego, compartilhar tecnologias alternativas, pôr ao alcance do povo os serviços de profissionais notadamente os de advocacia, medicina, ensino e outros;

b) *Atividades de advocacia* - ações para advogar a paz, uma nova ordem econômica internacional, melhores intercâmbios entre os países do Terceiro Mundo, reconhecimento e respeito às minorias, consumo de produtos locais, proteção do meio ambiente e pelo ecodesenvolvimento, pelo pluralismo cultural, libertação de presos políticos, etc.;

c) *Atividades relacionadas à responsabilidade pública* - criação de organizações tais como o Tribunal Russel, o Tribunal Permanente dos Povos, a Organização Internacional da União de Consumidores, etc.

No Brasil, as ONG's se originaram a partir dos "centros de educação popular" ou "centros de promoção social" que tomam corpo na década de 70 . Daí, passaram a desenvolver um trabalho social de apoio aos setores populares, com ênfase nas ações voltadas para a abertura de processos democrático-participativos em várias áreas (Santana, 1992).

A reivindicação de um novo modelo de desenvolvimento socio-econômico, é um dos temas que balizam a ação das ONG's, permitindo assim que percebamos alguns dos valores que povoam o seu ideário:

"O desenvolvimento unilinear que conhecemos demonstrou ser a pura e simples imposição de um ideal único de sociedade sobre muitas outras formas de sociabilidade que perderam o seu poder de afirmação e até mesmo a legitimidade e o direito de existirem. [...] Queremos um desenvolvimento embasado em valores e princípios universalmente aceitos, a fim de que não venha a ameaçar nenhum desses direitos.

O desenvolvimento que queremos é aquele em que os povos e os grupos sociais possam definir seus anseios e construir uma gestão democrática da diversidade, tendo em vista o bem-estar de toda a humanidade. Portanto, o compromisso fundamental desse novo modelo de desenvolvimento é, acima de tudo, a manutenção da vida sob as suas mais variadas formas. (Relatório do Fórum das ONG's Brasileiras, 1992, p. 163).

Complementando a explicitação dos valores, podemos também destacar os seguintes trechos do Manifesto das ONG's Brasileiras:

“Jamais em toda a história da civilização, a humanidade se defrontou com desafios de igual magnitude como os que hoje se apresentam.

O modelo econômico internacional, implantado ao longo de anos de dominação, levou à concentração da riqueza nas mãos de pequena parcela da população, condenando a absoluta maioria a uma situação de miséria crescente, e

promoveu o comprometimento das condições necessárias à reprodução da vida.

[...] O desafio das ONG's e movimentos sociais face a todo esse quadro é o de forçar o debate e obter novos posicionamentos oficiais frente à dicotomia entre norte e sul, ao equilíbrio homem/mulher/natureza, à socialização dos recursos, à democratização da tomada de decisões, à revisão dos termos de comércio internacional e da dívida externa.” (Relatório do Fórum das ONG's Brasileiras, 1992, pp. 13-14).

Apesar de já contarmos atualmente com um grande número de publicações enfocando o Terceiro Setor e as ONG's, dificilmente pode-se encontrar estudos que abordem prioritariamente aspectos de gestão dessas organizações, seus processos administrativos internos. A quase totalidade dos estudos disponíveis versam sobre aspectos gerais e externos das ONG's, como por exemplo as relações delas com os organismos estatais, com os partidos políticos, com as agências financiadoras, ou, numa perspectiva ainda mais ampla, estudos que visam delinear o Terceiro Setor como um todo face às diversas noções e estratégias de desenvolvimento social e/ou econômico. Face a esta configuração, o estudo que apresentaremos a seguir parece ser uma das poucas exceções.

O estudo de Santana (1992) sobre o Projeto Axé:

Um dos estudos nesse campo abordando alguns aspectos administrativos foi realizado por Santana (1992). Em certa parte do seu estudo, a autora faz uma breve análise de uma ONG, o Projeto Axé. Essa organização foi criada em Salvador no ano de 1989, a partir de uma parceria entre duas outras ONG's: o Movimento Nacional de Meninos e Meninas de Rua e uma organização italiana, a Terra Nova. O Projeto Axé visa dar apoio aos meninos e meninas de rua de Salvador, propiciando-lhes educação e novas perspectivas de vida.

A organização contava, em 1992, ano de realização do estudo, com cerca de 70 membros, entre profissionais e estagiários (29). Em seguida, resumiremos as afirmações da autora com relação aos aspectos administrativos, ao passo que faremos algumas observações:

a) *Seleção do pessoal* - o processo de seleção é totalmente informal, prevalecendo, como referência, valores socio-políticos, atributos de personalidade e uma avaliação informal de conhecimentos e habilidades;

b) *Processos decisório e de avaliação* - as decisões são tomadas em reuniões semanais. Das reuniões fazem parte os dois coordenadores gerais, a assessoria (4 profissionais das áreas de cultura, direito e sociologia) e a equipe técnica (5 profissionais das áreas de pedagogia e serviço social). Nenhum dos profissionais do grupo chamado de "educadores de rua" (que somam 21), que são aqueles que realmente lidam com as crianças nas ruas,

participam das reuniões. Fato que, para nós, demonstra uma clara diferenciação hierárquica entre os planejadores e os executores. A avaliação das ações também é feita durante essas reuniões, da qual os educadores também não participam;

c) *Comunicação* - a autora afirma haver uma transparência nas relações entre os membros da equipe de trabalho que explicita a certeza do acesso a qualquer tipo de informação sobre a organização. Porém, afirma também que todos os entrevistados na sua pesquisa se ressentem da ausência de um sistema formal de informações que permita a geração de indicadores e a recuperação dos dados da organização;

d) *Autoridade* - Nesse ponto, notamos algumas contradições e imprecisões nas afirmações da autora, vejamos a seguir. Ela inicia os comentários nesse item, declarando que,

“A idéia de autoridade, para os membros do Axé, não reside em um indivíduo, independente da posição que ocupa ou do conhecimento que detenha, mas no grupo como um todo que, através do Gerenciamento, alcança o ‘processo de consenso’. Advém, daí, a legitimidade de uma decisão, o que a leva a deter o peso da autoridade.

[...] O Projeto Axé reconhece que a participação é uma das bases da democratização institucional e, atuando nos

moldes de uma organização autogestionária, procura estabelecer relações de trabalho não hierarquizadas mas com profundo respeito à pluralidade. Desenvolvem, assim, uma cultura fortemente influenciada pelas idéias de uma organização alternativa, da participação e do consenso.

[...] Embora considerem que o programa é bem sucedido em sua intenção de democratizar as decisões e as reflexões internas, atestaram [os entrevistados] entretanto, a forte influência que o coordenador exerce sobre o grupo. (Santana, 1992, pp. 80-81).

Infelizmente, a autora parece confundir uma série de conceitos, tais como participação, consenso, autogestão e hierarquia. Taxar de autogestionária uma organização que exclui das decisões todos os seus membros que atuam diretamente na produção, na atividade-fim da entidade, é desconhecer o significado explícito do termo. Do mesmo modo, afirmar que nessa organização estabelece-se relações de trabalho não hierarquizadas e que o peso da autoridade está numa decisão é, respectivamente, confundir conceitos e, despersonalizar excessivamente as relações sociais no seio daquele grupo de trabalho. Um indício do grau de personalização das relações está no fato de que os entrevistados reconhecem a “forte

influência” do coordenador geral. A autora também não explicita o que quer dizer “Gerenciamento”, o qual, segundo ela, faz alcançar o “processo de consenso”.

Vale ressaltar que a autora declara que no processo de coleta de dados, entrevistou os dois coordenadores gerais, todos os membros da assessoria e da equipe técnica e, apenas um membro do grupo dos “educadores de rua”. Assim, podemos verificar que todos aqueles que tomam parte nas decisões foram ouvidos, todos os que estão, na prática, no real nível hierárquico, enquanto apenas um (dentre todos que atuam na “linha de frente” da organização) dos excluídos do processo decisório foi ouvido.

A pesquisa em organizações produtivas não convencionais de cunho emancipatório deve ser planejada e realizada com um cuidado redobrado, pois o pesquisador deve se precaver sempre contra a possibilidade de envolver-se emocionalmente em excesso com a dimensão simbólica ou com a ação social da organização que pretende analisar, sob pena de perder a condição de objetividade mínima que um estudo científico exige e, assim perder o senso crítico. Eis um dos aprendizados que a leitura do estudo acima nos fez reforçar.

Malgrado alguns problemas na condução da pesquisa e em algumas conclusões veiculadas pelo estudo de Santana (1992), louvamos a iniciativa da autora em ressaltar aspectos de ordem administrativa duma ONG, constituindo um dos poucos trabalhos disponíveis nesse campo que aborda dimensões essencialmente do interesse da teoria das organizações.

Um olhar geral para os estudos sobre ONG's nos faz supor que, pelos valores contidos na base dessas organizações, pelos seus objetivos e provavelmente pelas práticas de algumas delas, poder-se-á em seu seio encontrar diversas organizações onde a racionalidade substantiva possa talvez ser predominante. Não há dados suficientes para taxar o que acabamos de dizer como uma *afirmação*, vale, repetimos, apenas como *suposição*.

As ONG's, componentes do Terceiro Setor (de acordo com a definição aqui adotada), foram criadas na mesma época da expansão do fenômeno das organizações substantivas, com ideais e valores muito semelhantes. Ao constataremos tais correspondências, bem como a sua pluralidade, somos inclinados a colocar a hipótese de que dentre elas várias podem ser substantivas. É obvio que somente o exame acurado de seus processos organizacionais, das ações efetivas de seus membros, é que se poderia constatar ou não a veracidade de uma tal hipótese. O fato de ser ONG não acarreta, absolutamente, a conceituação de organização substantiva. Uma coisa não remete diretamente a outra. Uma bela declaração de princípios e valores, ou ainda a adoção de determinados objetivos políticos não determina, em si mesmas, a natureza da racionalidade que predomina numa organização.

No nosso estudo não tratamos de nenhuma ONG entre as organizações analisadas. No entanto, a consideração de algumas ONG's como componentes da vasta constelação das organizações produtivas não convencionais de cunho emancipatório, é uma atitude

necessária a qualquer mapeamento global nesse campo, além de nos aportar as lições específicas explicitadas acima.

A seguir, gostaríamos de direcionar um pouco o presente levantamento ao espaço rural, palco de inúmeras iniciativas emancipatórias.

As empresas associativas em meio rural na América Latina:

Em 1988, a CEPAL em conjunto com a FAO elaboraram um estudo sobre o desenvolvimento de empresas associativas rurais em vários países da América Latina, como produto dos programas de reforma agrária empreendidos na região. A seguir, destacaremos os aspectos referentes a organização e a administração dessas empresas, subdividindo, por seções, o caso de cada país abordado no referido estudo.

Colômbia:

Na Colômbia, as principais formas associativas de produção agropecuária são as empresas comunitárias promovidas pelo Instituto Colombiano de Reforma Agrária - INCORA. A estrutura de propriedade implica que todos os sócios sejam donos da empresa; o trabalho comum indica que todos os proprietários são trabalhadores permanentes, a administração

realizada em comum configurando empresas autogestionárias e a participação igualitária no resultados auferidos.

As vantagens que poderiam advir de tal configuração empresarial, em verdade não foram aproveitadas. As causas principais foram: a restrição dos serviços de apoio ao crédito, assistência técnica e capacitação, fornecidos pelo INCORA; os problemas de integração surgidos entre os sócios das empresas devido a sua heterogeneidade de origem e de experiência de trabalho; e a carência prolongada de um estatuto jurídico para as novas formas associativas.

O apogeu da constituição das empresas se deu entre 1970 e 1974, quando cerca de 1.300 unidades foram criadas. O aporte dos camponeses à empresa consistia em trabalho pessoal e terra em propriedade ou usufruto. O organismo máximo era a Assembléia Geral, a qual tomava decisões e delegava a sua execução à Junta de Administração. A avaliação e o controle, entretanto, estavam a cargo do Estado, através de um fiscal que exercia o controle também sobre a distribuição do excedente.

As dificuldades na gestão das empresas comunitárias surgiram por dois motivos fundamentais, um produtivo e outro financeiro. Apesar do tamanho médio das propriedades se situar entre 22 e 31 hectares, somente 10% a 15% dessa superfície era considerada produtiva para a agricultura, gerando assim uma escassa rentabilidade. Por outro lado, os juros dos créditos concedidos eram sempre muito elevados, ocasionando

diversas vezes a venda de parte dos ativos para o seu pagamento, prejudicando o processo de capitalização.

O estudo conclui que o baixo impacto do modelo comunitário ou associativo na Colômbia, foi resultado da pouca importância dada à reforma agrária pelo Estado.

Chile:

No Chile, a avaliação de formas associativas enquanto coletivo de sócios, necessariamente deve realizar-se distinguindo os dois períodos de governo durante os quais se desenvolveu o processo de reforma agrária.

O primeiro período diz respeito ao governo do presidente Eduardo Frei. Os camponeses percebiam com relativa clareza que o processo expropriatório os conduziria à propriedade da terra. Isto permitia alcançar um razoável consenso entre os camponeses da área reformada, o que ajudou decisivamente a organização deles e reduziu a ocorrência de conflitos. A fórmula empregada pelo governo permitia aos camponeses organizar-se e associar-se ao Estado para enfrentar as tarefas do desenvolvimento produtivo e da administração das ex-fazendas. O que contribuiu para estabelecer uma verdadeira organização camponesa em cada assentamento.

A eleição democrática dos dirigentes e membros de cada comitê que formavam o quadro orgânico de cada assentamento estimulou a participação de todos nos momentos mais difíceis, isto é, durante e depois da expropriação, quando era indispensável substituir a presença dos antigos patrões. Em 1970, já existiam cerca de cem cooperativas.

No período seguinte, durante o governo Allende que se inicia em novembro de 1970, instaura-se uma nova forma de organização, chamada Centros de Produção, com um forte caráter estatal, sendo reduzida a participação camponesa em sua gestão.

Nessa fase, o ritmo da reforma adquire tal intensidade que as decisões de expropriação superam a capacidade institucional dos organismos governamentais para atender aos requerimentos dos camponeses, os quais em número importante de unidades expropriadas permanecem desorganizados e sem lograr dar continuidade ao processo produtivo.

Consequentemente, à margem das formas oficiais, os camponeses se organizam informalmente em comitês, nem sempre com sucesso.

Daí resulta que em um grande número de propriedades expropriadas não se constituiu nenhum tipo de organização camponesa, sendo então restituídos aos seus antigos donos a partir de 11 de setembro de 1973.

17.

Equador:

No Equador, observa-se no caso dos produtores com menos de 5 hectares e agrupados em comunas, uma contradição entre o modelo comunal associativo (implícito na estratégia de sobrevivência) e os modelos orientados para gerar economias de escala. A legislação subordina a gestão comunal ao controle governamental institucional.

O esforço estatal para a gestão dessas formas associativas parece, então, orientado para modernizar um campesinato considerado passivo e com escasso conhecimento da realidade, quando o mais adequado talvez teria sido orientá-lo e apoiá-lo para mobilizar os recursos próprios e desenvolver de forma participativa as potencialidades inerentes a cada grupo, que eram bastante heterogêneas, o que poderia ter enriquecido a experiência.

O organismo estatal encarregado da reforma agrária, desde o início, estabeleceu um controle tutelar ao substituir o padrão anterior nas funções de gestão, sob a justificativa de “preparar os sócios para a autogestão”. No entanto, continuou decidindo sobre a orientação do processo produtivo e implantou uma relação paternalista através dos seus técnicos.

Contudo, em algumas empresas cooperativas da região costeira, notadamente aquelas ligadas ao cultivo do arroz, constata-se o desenvolvimento de uma razoável organização, que apesar de dar-se sobre uma base pouco homogênea, tem permitido estabelecer

articulações em federações. A produtividade, as receitas e a qualidade de vida dos seus sócios são notavelmente melhores do que entre os trabalhadores não cooperativados.

El Salvador:

Em El Salvador, no ano de 1980, vários decretos governamentais dinamizaram substancialmente a reforma agrária, incentivando a constituição de formas associativas do tipo cooperativo.

Consequentemente, em 1986 as cooperativas formadas somavam 311, contando com uma área total de 210.783 hectares e mais de 22.000 sócios.

Cerca de 79% das cooperativas funcionavam em regime de cogestão empresarial. Esta atividade se concretizava em três áreas de participação: tomada de decisões, planejamento de atividades e tramitação de créditos. Mediante a cogestão, atingira-se bons níveis de organização e controle, retorno social e aumento da produção.

Os resultados até 1988 eram animadores, dadas as condições gerais da zona rural salvadorenha: 46% possuíam escola, 35% desenvolviam programas de habitação mediante sistema de mutirão onde os sócios entravam com a mão de obra, 19% possuíam clínica médica, 35% proporcionavam remédios gratuitos aos seus associados, 39% prestavam

serviços médicos hospitalares e 26% contavam com estabelecimentos comunais de bens de consumo não agrícolas.

Honduras:

Em Honduras, a cessão de terras para a constituição de empresas associativas tem sido muito lenta. As terras expropriadas correspondem a apenas 16% da superfície total afetada pela reforma agrária, o restante foi feito a partir das terras do Estado. Nesse contexto, as empresas associativas são responsáveis somente por 9% da força de trabalho no setor agropecuário.

Em geral nas formas associativas a organização jurídica é débil e a administração muito irregular, o que evidencia as limitações de apoio institucional assim como do tipo técnico-produtivo. 75% das formas associativas não têm títulos de propriedade, 40% operam sem estatutos e 44% sem regulamentos internos.

O lento desenvolvimento das empresas associativas redundou na persistência de uma baixa qualidade de vida. Estima-se que 75% das famílias nos assentamentos coletivos não conseguem satisfazer as suas necessidades básicas, 88% das casas não dispõem de água potável, sanitários e instalações elétricas.

O Instituto Nacional Agrícola ainda não estabeleceu um prazo para abandonar a sua função gerencial nas formas associativas; o demasiado paternalismo institucional vem sendo reiteradamente criticado pelo campesinato, pois, segundo ele, tem limitado a participação real e ativa em seu próprio desenvolvimento.

Panamá:

No Panamá, a origem das formas associativas de produção partiram de três vertentes: as lutas do movimento camponês, a política de reforma agrária e a política de modernização da agricultura. As três deram origem a dois tipos de organização: os assentamentos camponeses e as juntas agrárias de produção.

O assentamento camponês é uma forma de transição até a entrega individual da terra para a sua exploração. O prazo da transição é de 3 a 5 anos. O seu objetivo é organizar o campesinato para a forma comunitária, contando com o apoio do Estado.

As juntas agrárias de produção são formas associativas mais avançadas que visam incrementar o trabalho comunitário, desenvolver a consciência e participação grupal, elevar o nível educacional e realizar transações comerciais como outros setores e esferas de atividades do país.

As formas associativas panamenhas obtiveram sua legalização em 1983, como resultado da pressão exercida pelo movimento camponês, organizado há 17 anos. Mediante a legalização, reconheceu-se oficialmente o assentamento camponês como unidade de produção coletiva, orientado ao uso de tecnologia moderna, como instrumento factível de transformação da agropecuária.

A administração e a organização interna das formas associativas correspondem a três instâncias hierarquizadas: a Assembléia Geral de Sócios, o Comitê Executivo e o Comitê de Trabalho. Por sua vez, os assentamentos e as juntas agrárias de produção se agrupam em Federações Provinciais, as quais têm uma Junta Diretiva, eleita pelos delegados das unidades filiadas. As Federações Provinciais se agrupam na Confederação Nacional de Assentamentos Camponeses, instância máxima das organizações camponesas.

A organização do trabalho é autogestionária. Os planos de trabalho são elaborados e aprovados pelos sócios no Comitê Executivo e na Assembléia Geral. Para a sua elaboração, recebem assistência técnica dos técnicos do Ministério do Desenvolvimento Agropecuário. As terras recebidas pelas organizações camponesas associativas foram desde sempre sob a forma de patrimônio coletivo. Os bens e melhorias incorporados formam também uma parte do patrimônio coletivo.

As condições de vida dos camponeses organizados em empresas associativas tem melhorado notavelmente. Todos os assentamentos coletivos possuem escola, 95% contam

com canalização de água potável e 40% com serviços de luz elétrica. Observa-se uma considerável infraestrutura de estradas, centros de saúde e aquedutos rurais. A capacitação para a participação na produção por meio do trabalho comunitário alcançou mais de 80% dos sócios de todos os assentamentos coletivos.

Peru:

No Peru, a promoção de empresas associativas foi paralisada a partir de 1976. Desde esse ano, começaram a debilitar-se as empresas públicas encarregadas da capacitação e da assistência técnica. Adicione-se também a falta de dispositivos legais de normatização das formas associativas.

A gestão e a organização empresarial se deu de forma curiosa: os beneficiários da reforma agrária que passaram a integrar as empresas associativas, na maioria dos casos, foram as famílias já estabelecidas nas grandes fazendas. Nelas, os chefes de família passaram a ser os sócios das empresas, os demais familiares e agregados ficaram como trabalhadores eventuais que recebiam salário e não tinham direito ao excedente ! Em função dessa distorção, produziram-se outras, por exemplo, a tendência a reduzir a jornada de trabalho por parte dos sócios para viabilizar a contratação de um número maior de trabalhadores eventuais, os quais, como só trabalhavam no campo e não participavam da gestão, estabeleciam uma reduzida identificação com a empresa associativa. Além disso, se

produziu uma confusão entre os membros no que diz respeito ao seu papel de sócio e de trabalhador, o que afetou significativamente as iniciativas produtivas.

Por se tratar de uma estrutura administrativa imposta, é comum encontrar processos decisórios voltados somente para o curto prazo, e se observa a ausência de programas de coordenação, supervisão e controle das atividades de gestão empresarial.

Tudo isso desembocou numa escassa autonomia do campesinato, que dificulta o cumprimento de produção dos objetivos das empresas associativas. Assim, tende a ampliar-se a brecha entre a demanda e a oferta de serviços no assentamento coletivo, o que impulsiona os camponeses a optar por uma parcelização de terras em busca de uma gestão direta e individual que lhes permita assegurar um bem estar futuro.

Finalizando a apresentação de aspectos do estudo promovido pela CEPAL e FAO, transcreveremos o caso da República Dominicana.

República Dominicana:

Nesse país, o sistema de produção coletiva foi legalmente estabelecido em 1972. Apesar disso, entre 1973 e 1978, 70,3% das terras cedidas pela reforma agrária foram entregues a assentamentos individuais.

A modalidade de organização de assentamentos coletivos consistiu na criação de associações representativas dos parceiros, que formavam parte de outra instância superior chamada Conselho de Administração, também composto pelos técnicos do Instituto Agrário Dominicano e um representante do poder executivo governamental. Esse conselho encarregava-se do regulamento, da tomada de decisões e da supervisão das associações.

A gestão dos assentamentos coletivos foi pouco programada. Isto é, simplesmente se juntaram parceiros individuais em uma superfície para que realizassem trabalhos coletivos.

A gestão dos assentamentos não passou às mãos dos camponeses até 1978, pois a administração e a propriedade da terra eram mantidas com o Estado, os beneficiários tinham o usufruto mediante a entrega de títulos individuais provisórios.

Após 1978 a política agropecuária foi reformulada. Foram estabelecidos objetivos de médio e de longo prazo e também programas de apoio à produção, organização e capacitação. Adotou-se a decisão de distribuir a terra exclusivamente de forma coletiva, privilegiando-se os camponeses sem terra.

Para promover a maior participação do campesinato, foi proposta a criação das Empresas Camponesas da Reforma Agrária - ECRA, que funcionariam como empresas privadas geridas pelos próprios produtores. O Instituto Agrário Dominicano passaria a ter apenas uma função de assessoria, sem tomar decisões. Esse projeto não contou com a aprovação

do parlamento, embora a autogestão tenha se concretizado de maneira pontual e experimental, com grandes êxitos obtidos.

Assim, tal autogestão extra oficial não contou com o apoio do poder político, o qual introduziu mudanças no Instituto Agrário Dominicano e na regulamentação dos assentamentos coletivos, com o propósito de exercer maior controle sobre eles. Sem autonomia para desenvolver-se verdadeiramente de forma coletiva, o campesinato volta-se para a forma associativa, onde cada beneficiário trabalha sua própria parcela com ajuda do grupo familiar. A provisão de insumos, crédito e canais de comercialização é de responsabilidade da associação e o objetivo primário continua sendo a produção.

O estudo realizado em conjunto pela CEPAL e FAO nos dá uma visão global dos esforços recentes em prol da criação e desenvolvimento de empresas associativas em meio rural na América Latina. A dimensão espaço nessas experiências tem um peso fundamental, pois o fato de tais experiências se passarem em meio rural condiciona uma série de fatores que determinam o tipo de ação empreendida, as alianças estratégicas com outras organizações da sociedade e também a natureza dos desafios e dificuldades enfrentadas. Podemos perceber, por exemplo, as dificuldades no âmbito das relações com o aparelho do Estado e sua influência no sucesso ou insucesso de muitas iniciativas.

Até então, não nos debruçamos diretamente sobre a problemática das organizações rurais. Nossas pesquisas até o presente se passaram em meio urbano. E é justamente por essa

razão que o estudo acima desperta o nosso interesse e nos aporta contribuições importantes. Em primeiro lugar, demonstra que organizações produtivas de cunho emancipatório também são construídas e implementadas em outro espaço que não somente o meio urbano, o grande centro urbano industrial. Em segundo lugar, ressalta as especificidades que caracteriza essas iniciativas no seio do espaço rural.

Das especificidades, podemos verificar que, mesmo desenrolando-se de forma singular, algumas delas tais como as relações ambientais da organização, principalmente a fronteira com as organizações que compõem o aparelho do Estado, apresentam uma zona comum de desafios, tanto para as iniciativas rurais como também no caso das iniciativas urbanas, uma vez que Rothschild-Whitt (1982) e Huber (1985) já haviam assinalado o mesmo gênero de dificuldades em seus respectivos estudos.

O olhar atento para o relato das experiências desenvolvidas pelo campesinato nos inspira a incorporar algumas questões no nosso estudo sobre organizações do espaço urbano. As relações ambientais da organização, destacando a sua faceta de conexão com o Estado, por exemplo, se constituirá numa das variáveis do nosso quadro de análise.

Malgrado as dificuldades gerais e específicas, o estudo das CEPAL/FAO aponta casos de retumbante sucesso, tais como os de El Salvador, Panamá e parte do Equador, o que demonstra o potencial das organizações produtivas de natureza emancipatória no espaço rural.

Associações produtivas rurais - alguns estudos brasileiros:

Uma vez que o estudo da CEPAL/FAO, acima apresentado, não contempla o Brasil, gostaríamos de fazer referência, ainda que brevemente, a estudos recentes que analisam experiências significativas no contexto brasileiro.

A produção acadêmica no Brasil sobre organizações associativas rurais é vasta, notadamente no que se refere a análise de cooperativas. Entretanto, grande parte dessas análises ou está voltada para apenas uma das áreas especializadas, tais como comercialização, produção, ou para áreas estritamente ligadas aos princípios, doutrinas e legislação cooperativas (Crúzio, 1991).

Portanto, empreendemos uma seleção de textos que enfocassem aspectos relacionados aos temas discutidos em nosso trabalho. Três estudos foram escolhidos para ser alvo de sumarização. O primeiro deles trata dos conflitos mais frequentes que ocorrem no interior de organizações rurais com gestão coletiva, desde a sua fundação até o funcionamento efetivo.

Considerando que as organizações de menor tamanho estão mais próximas da problemática enfocada no nosso estudo, demos preferência a textos que tenham como alvo a realidade associativa de pequenos produtores rurais, preterindo os trabalhos realizados junto a grandes cooperativas ou as entidades ligadas ao *agribusiness*.

Consequentemente, o segundo estudo escolhido aborda aspectos da história, da liderança, da participação e da ação de grupos associativos de pequenos produtores rurais, tomando como exemplo o caso de um grupo situado no sul de Minas Gerais. Os autores utilizaram, dentre outras metodologias, a observação participante na coleta de dados, a mesma metodologia que foi empregada por nós no presente trabalho.

O terceiro estudo visa mapear o cotidiano de pequenos produtores de hortigranjeiros para avançar no conhecimento de aspectos da gestão e da racionalidade ali embutida. O estudo foi efetuado numa região tipicamente hortigranjeira, próxima a Belo Horizonte, no qual os autores também se valeram da metodologia da observação participante.

A seguir, apresentaremos cada estudo em subseções distintas.

Os conflitos na gestão coletiva:

Os conflitos tipicamente verificados nas organizações rurais com gestão coletiva no Brasil foram abordados por Rodrigues (1995), na perspectiva das diversas fases que caracterizam a criação e o desenvolvimento dessas formas associativas.

Segundo Rodrigues (1995), partindo da fase inicial, quando a terra é adquirida através de organismos governamentais, formaliza-se a associação, geralmente sob o modelo

oficialmente exigido de cooperativa (com estatuto, presidente, diretoria, conselhos, etc.). Daí então, capta-se os recursos necessários à produção, demarca-se as terras e então dá-se partida no processo de gestão coletiva da produção e da associação, com equipes chefiadas por um dos membros e supervisionadas por um ou mais chefes dos serviços de campo (Rodrigues, 1995).

Segundo a autora, na fase de implantação da organização, observa-se o conflito de interesses entre associados. Geralmente, duas visões se chocam: uma que defende a divisão de todo o terreno em lotes para posse e propriedade individual, e outra que advoga o fracionamento do terreno em dois segmentos, sendo um para exploração individual e o outro segmento para a exploração coletiva.

Para Rodrigues,

“Com efeito, tem prevalecido esta última alternativa [fracionamento em dois segmentos] porém os conflitos de interesse e de racionalidade continuam a existir no tecido organizacional de forma latente, e vai ser novamente expresso, reaberto em outros momentos.”
(Rodrigues, 1995, p. 126).

Um outro conflito típico seria o referente às relações dos associados em divergência com os órgãos do Estado participantes do processo de co-gestão. Tais órgãos impõem exigências de organização, planejamento e financiamento, as quais necessitam da continuidade da exploração e da associação para ser atendidas. No entanto, muitas vezes ocorre o fenômeno da descontinuidade, seja pela venda posterior de terras por alguns associados ou também pela divisão das frades individuais entre vários herdeiros, no caso de falecimento do titular.

Em seguida, um terceiro tipo de conflito ocorre frequentemente. Ele diz respeito ao processo de tomada de decisão e de gerenciamento coletivos. A autora assim o relata:

“As características básicas da organização associativa são a igualdade de direitos entre os associados, a gestão participativa, a solidariedade. No entanto, a distribuição de tarefas introduz elementos de hierarquização entre os associados, entre pares os quais vivenciam duas situações: uma enquanto pares na Assembléia Geral e nas Comissões ou Equipes Especiais, outra enquanto superior ou subordinado no campo da gestão coletiva da produção ou de outras atividades no assentamento.

?) pre só isso?

Esta vivência simultânea de papéis horizontal e vertical, expõe o associado a um conflito no que se refere a idéia de autogestão no sentido amplo do conceito, e tem gerado um conflito intra-pessoal na realização desses papéis, o que é expresso pela recusa do associado em obedecer às orientações do responsável pelo trabalho de campo, ou às decisões estabelecidas pela maioria, por equipe ou em Assembléia Geral.” (Rodrigues, 1995, p. 127).

Desta forma, a não obediência às normas e à hierarquia estabelecidas geraria confrontos entre associados na gestão da produção. Rodrigues reconhece que a fase de implantação determina novas modalidades de comportamento aos associados, devido à instalação de relações de poder entre os mesmos, gerando assim a necessidade de comportamentos de negociação em esferas formalizadas, provavelmente nunca antes desenvolvidos por aqueles indivíduos.

Daí, partindo da premissa de que a organização formalizada como tal não é um dado natural da realidade social e sim uma criação, a nossa questão: e então, porque se instalam as relações de poder hierarquizadas ? Ou ainda, por quê elas não são minimizadas na prática cotidiana ?

A autora afirma que,

“Eliminar as funções de chefe de equipe, ou encarregado de campo ou de outras atividades, suporia que todos os associados cumpririam suas atribuições no mesmo nível de dedicação e produtividade, prescindindo da fiscalização e do controle. Isto está longe de ser real nas experiências de gestão coletiva em associações rurais”
(Rodrigues, 1995, p. 129).

de acordo c/ a
opinião do
pesquisador!?!

O estudo de Rodrigues remete-nos a dois aspectos que nos parecem cruciais em projetos de gestão coletiva da produção. A reflexão balizada por tais questões enriquece a nossa possibilidade de melhor aprofundar a análise das organizações da nossa pesquisa.

O primeiro aspecto diz respeito às relações entre a organização e o seu meio, notadamente a “fronteira” com as organizações que apresentam um alto grau de burocratização, dentre elas os organismos públicos. Vários autores já chamaram a atenção para esse aspecto (Huber, 1985; Rothschild-Whitt, 1982; Dupuis, 1985), ressaltando-o como uma área de dificuldades para as organizações que tencionam implantar uma gestão coletiva. Huber (1985), chega mesmo a incentivar a utilização de estratégias de caráter “misto”, ou seja, no nível externo seguir os padrões exigidos pela burocracia (registro oficial como empresa privada, ou cooperativa com diretoria, presidência, etc.), e no nível interno redefinir as

relações entre os membros de modo a neutralizar a impessoalidade, a hierarquia e outros ditames burocráticos.

O segundo aspecto é decorrente do primeiro. A autora parece defender o estabelecimento da hierarquia, advogando-a como uma espécie de enfrentamento da não uniformidade de comportamentos entre os associados. Daí decorre, ao nosso ver, uma contradição de base: a autora se refere a termos como gestão coletiva, co-gestão e gestão participativa, mas como conciliar gestão coletiva com a presença de chefes encarregados da fiscalização e do controle, com o estabelecimento de relações diferenciadas de poder ? Ou o modelo de organização do trabalho proposto não tem como objetivo a gestão coletiva, ou a autora está, no mínimo, envolvida numa certa confusão conceitual.

Esperar, de imediato, que indivíduos em início de uma experiência associativista apresentem “um mesmo nível de dedicação e de produtividade” nos parece revelar um certo desconhecimento do que significa, na prática, trabalhar com a autonomia e a gestão coletiva — seus desafios e dificuldades —, daí até legitimar as práticas de “fiscalização e controle” heterônomas e institucionalizadas em relações formais de poder, é voltar ao ponto zero e negar a própria gestão coletiva.

De todo o modo, o estudo tem os seus méritos. Ele contribui para o debate e a reflexão sobre o tema da gestão coletiva, aspecto que muito nos auxilia a ampliar os pontos de vista de nossas análises que serão demonstradas mais adiante, além de permitir o avanço

do conhecimento das situações que envolvem a realidade das associações brasileiras de pequenos produtores rurais.

Grupo associativo rural e pequena produção - aspectos relevantes:

O segundo estudo aqui destacado aborda elementos da história, tipo de liderança, realizações e formas de participação na Associação de Pequenos Produtores de Poço Fundo, região sul do estado de Minas Gerais. A pesquisa foi realizada por uma equipe do Departamento de Economia e Administração da Escola Superior de Agricultura de Lavras, no ano de 1994. Trata-se de um estudo de caso bastante representativo do fenômeno associativo rural no campo brasileiro.

A origem da Associação está ligada aos “grupos de reza” existentes no município. Por ação da Pastoral da Terra, esses grupos foram se transformando em “grupos de reza e reflexão”, processo que despertou o interesse pelo associativismo. No entanto, o ponto de partida de criação da Associação se deu num encontro de produtores rurais realizado em 1987, em Belo Horizonte, ocasião em que alguns produtores, espontaneamente, decidiram fundar a sua entidade, que hoje conta com cerca de 40 famílias.

10/17/1
11/11/1

Segundo os autores do estudo,

“Os produtores da Associação de Poço Fundo não direcionam suas ações em função de liderança(s). [...] Percebe-se um estilo de liderança democrático onde nenhum dos membros preocupa-se em sobressair-se perante aos outros. Este estilo parece ter suas raízes na própria origem do grupo, ou seja, os grupos de reza e reflexão.”

O caráter espontâneo do surgimento da Associação pode ter contribuído para que todos sintam-se com o direito e em condições de participar do funcionamento da organização.” (Alencar et alli, 1994, p. 145).

Nos sete anos decorridos da sua fundação até a realização do estudo, a Associação já havia promovido uma longa série de atividades extra-campo que atesta o seu dinamismo. Dentre essas atividades, podemos destacar 5 cursos de conservação e adubação orgânica, treinamento em apicultura, financiamento para cimentar terreiros de café, assinatura de acordo com uma instituição belga para exportação de café, participação no Conselho Municipal de Saúde, cursos de educação popular e aplicação do diagnóstico Rápido Participativo Agroecológico.

A participação é viabilizada por reuniões mensais e uma avaliação anual feita em dezembro, quando se elabora a programação base para o ano seguinte. O texto reproduz vários depoimentos de membros da Associação, um deles diz que,

“Estamos muito animados com a Associação. Sozinhos, cada um no seu canto a gente não ia sair do lugar. Quanto mais participo, mais quero aprender e mais desenvolvo o meu pensamento. Temos muito interesse de trazer mais pessoas da comunidade prá cá.” (transcrito em Alencar et alli, 1994, p. 149).

A pesquisa revela, sem dúvidas, um caso de êxito. A Associação de Poço Fundo é assistida por um grupo de técnicos do Centro de Assessoria Sapucaí, cuja metodologia empregada parece ter provocado bons resultados, tanto a nível da auto-organização dos produtores, como em nível técnico-produtivo. Os autores relacionam o sucesso da Associação às práticas de reflexão em grupo. Essa posição veio corroborar um ponto de vista adotado por nós, o qual aponta a reflexão em grupo como um dos processos organizacionais de grande importância para o desenvolvimento da gestão coletiva, em termos substantivos. Assim, no nosso estudo, a reflexão sobre a organização é uma das variáveis organizacionais a ser avaliada face a intensidade de racionalidade substantiva nas organizações pesquisadas.

Outro ponto que gostaríamos de ressaltar é o seguinte: se a hipótese, ~~de que o fato da~~ origem da Associação (admir dos “grupos de reza e reflexão”) influenciar o comportamento democrático dos associados no trato das questões econômicas e de poder, estiver correta então teríamos aqui também mais um caso onde a atividade econômica estaria *embedded* no social e a ele submetida, o que nos faz recordar as posições teóricas de Polanyi, dos demais autores da abordagem substantiva da economia e da antropologia econômica elaborada por Godelier. O que viria a evidenciar que tais situações continuam a se produzir na atualidade.

O cotidiano administrativo de pequenos produtores de hortigranjeiros - aspectos de gestão e racionalidade:

Em 1994, Lima & Teixeira publicaram um estudo realizado junto a produtores rurais de hortigranjeiros situados no “cinturão verde” de Belo Horizonte, mais exatamente na comunidade de Farofa, município de Igarapé. Nessa área, há uma forte concentração de pequenos produtores de hortigranjeiros. Nada menos que 8.000 trabalhadores estão envolvidos com o cultivo de hortas, segundo o Sindicato de Trabalhadores Rurais local.

Primeiramente, poderíamos apontar duas características que, de início, já reveste de grande importância esse estudo: a pequena quantidade disponível de pesquisas sobre o

setor de hortigranjeiros no campo da administração rural e a grande dificuldade de encontrar estudos nesse setor voltados para aspectos de gestão.

Os autores edificaram o seu estudo sobre um alicerce fenomenológico, notadamente a obra de Schutz. A qualidade da pesquisa foi acrescida pela coerência entre o seu alicerce teórico e a principal metodologia empregada na coleta de dados: a observação participante. Assim, o “mundo da vida” dos indivíduos que foram alvo da pesquisa foi vivenciado e captado no cotidiano através, primordialmente, do emprego da observação participante, revelando uma forte semelhança com a nossa própria opção no presente trabalho.

A abordagem fenomenológica do processo administrativo, criou as condições para que os autores delineassem a dimensão “cotidiano administrativo” — expressão empregada por eles e constante do título do texto — , de marcante significação e de grande ressonância no nosso estudo. Para Lima & Teixeira,

“A técnica de observação participante permitiu o acompanhamento de processos de produção e comercialização, apreendendo-se o cotidiano de ações e decisões administrativas presentes em comportamentos e atitudes do conjunto de atores envolvidos na produção e

comercialização de hortaliças na realidade social estudada.” (Lima & Teixeira, 1994, p. 227).

O estudo revelou que o desenho organizacional encontrado no grupo não foi formalizado *a priori*. A estrutura foi sendo construída historicamente, a partir da vivência e convivência durante muitos anos pelos diversos agentes produtivos. Em Farofa, a estrutura organizativa possui uma complexidade considerável devido a existência de variados agentes — proprietários, fundiários, arrendatários, fornecedores de insumos, atacadistas, varejistas, dentre outros — promovendo interações diretas e cruzadas, ensejando uma teia de relações sociais de grande densidade. Segundo os autores,

“A estrutura organizacional se apresenta de forma escalar e hierárquica, onde cada agente ocupa papel específico em termos de atividades produtivas e administrativas. Há uma estrutura hierárquica bem definida entre o organizador da produção (proprietário ou arrendatário) em conjunto de meeiros e trabalhadores. A unidade fundamental de organização e produção está constituída de forma elementar na articulação hierárquica destes três agentes.” (Lima & Teixeira, 1994, p. 228).

A partir do desvelamento da estrutura, os autores centram-se nos processos de decisão e ação, pois Lima (1989) defende a idéia de que decisões e ações “*constituem categorias mais simples para a observação da racionalidade de sistemas sócio-econômicos e de agentes de sistemas econômicos*”. Consequentemente, no caso enfocado, as habilidades administrativas se concretizam em decisões e ações com níveis diferenciados em função de cada agente específico envolvido na atividade econômica:

“Assim sendo, um organizador da produção efetua ações e decisões diferenciadas quanto ao nível hierárquico, na medida em que, eventualmente, esse agente realiza operações de produção. Além de ‘olhar’ a própria horta, um organizador pode, ele próprio dirigir caminhão e, necessariamente acompanhar as atividades de meeiros a ele associados, lotados em diferentes áreas. Isto implica a participação nas decisões sobre a necessidade de adubação, verificação de problemas tais como irrigação, visando a realização dessas atividades dentro dos prazos e na dimensão desejável. [...] São atividades de caráter estratégico ou operacionais.” (Lima & Teixeira, 1994, p. 231).

O exame das decisões e ações leva os autores a abordar a questão da racionalidade. Eles o fazem embasando-se na ótica weberiana, a partir das categorias controle e cálculo. Uma análise da razão instrumental, portanto. A intenção passa a ser, então, identificar a utilização do controle e do cálculo no cotidiano administrativo dos indivíduos observados.

Os autores detectam o emprego do cálculo em diversas atividades, como por exemplo:

— as operações quantitativas envolvendo a decisão de obter ou não recursos advindos do crédito agrícola;

— os acertos entre meeiros e organizadores envolvendo os custos e divisão de responsabilidades para caixaria, descarga, frete de mercadorias e insumos;

— formação de preço médio a ser obtido na comercialização dependendo da variação das quantidades de produtos já comercializados em uma mesma semana.

O controle é também uma fonte de grande atenção no processo, principalmente no que diz respeito aos custos de produção (onde o controle se funde com o cálculo) e nas operações e comercialização, área em que ele é mais intenso.

As lições contidas no estudo de Lima & Teixeira para o nosso trabalho são inumeráveis.
Elas vão desde a opção epistemológica, com a eleição da fenomenologia para apreender o

???

cotidiano administrativo; a adequação da metodologia do trabalho de campo, com o emprego da observação participante; a observação dos processos de decisão e ação como reveladores da racionalidade na gestão; até a consideração do elemento cálculo e sua imbricação com o controle como indicadores da razão instrumental. Direta ou indiretamente, todas essas opções foram feitas também por nós ao realizarmos o presente trabalho. Assim, tivemos a oportunidade de balizar essa nossa modesta contribuição também num estudo de qualidade como aquele realizado pelos autores citados. Eles afirmam categoricamente ao final do texto que,

“Os resultados permitem validar a perspectiva fenomenológica adotada para a reconstrução desses processos administrativos [de decisão e ação] a partir do discurso dos agentes e da observação participante.”

(Lima & Teixeira, 1994, p. 235).

Ademais, os autores nos forneceram uma pista de grande importância para o desenvolvimento da nossa análise das organizações pesquisadas: mesmo centrando o foco da sua investigação na identificação da racionalidade instrumental, Lima & Teixeira desvelam de forma bastante sutil o “caráter substantivo” em processos marcados pela predominância da razão instrumental.

Lima & Teixeira revelam que,

“As formas de controle são coerentes com o caráter substantivo que permeia a racionalidade do cálculo. Isto faz com que as operações de cálculo sejam minimizadas face as características pessoais. Isto envolve a experiência passada e aspectos estritamente sociais que interferem nessa decisão.” (Lima & Teixeira, 1994, p. 234, grifo nosso).

Do exposto acima, podemos perceber claramente que os autores também compartilham da nossa visão, a qual admite a interpenetração de aspectos instrumentais e substantivos nas práticas administrativas, independentemente da predominância que um tipo de racionalidade possa vir a ter sobre o outro na dinâmica das organizações produtivas, ou como bem definido por Lima & Teixeira, no desenrolar do *cotidiano administrativo*.

Observações gerais:

Após esse breve relato de experiências históricas e estudos recentes, através do qual intentamos fornecer um panorama que não ousa querer ser completo, mas que, cremos, poderá permitir ao leitor configurar um quadro genérico da força, da magnitude e da

diversidade dos movimentos emancipatórios ao nível da produção, nos concentraremos no âmbito das organizações as quais denominamos substantivas.

Como pode-se perceber, não há unanimidade entre os teóricos nesse campo no que diz respeito às classificações e denominações. Elas são multivariadas e, muitas vezes se interpenetram, causando uma certa dificuldade para aqueles que intentam elaborar um levantamento sistematizado desses estudos. Ainda assim nos aventuramos nesse objetivo, visando fornecer ao leitor uma visão ampliada de tais estudos. Novas classificações e denominações continuam a ser desenvolvidas, como atesta recentemente Joyal (1995):

“Há algum tempo, falava-se de ‘empresas alternativas’ enquanto que hoje em dia, para esse gênero de atividades, as expressões ‘empresas sociais’ e ‘empresas solidárias’ tendem a se expandir.” (Joyal, 1995, p. 12, trad. livre).

Para caminhar na direção das organizações substantivas, primeiramente partiremos de um estudo realizado no ano de 1990 na cidade de Salvador e, em seguida, apresentaremos a definição específica de organizações substantivas e avançar algumas questões específicas que vão moldar o desenvolvimento do presente trabalho.

III. Organizações substantivas

O primeiro estudo em Salvador (1990):

Em 1990, o Grupo de Pesquisa em Organizações Substantivas ainda estava em pleno funcionamento na Universidade Federal da Bahia. É no bojo de suas várias atividades que realizamos um primeiro levantamento em Salvador visando conhecer aspectos qualitativos de algumas das organizações substantivas que atuavam naquela capital.

Na oportunidade, foram mapeadas doze organizações que pertenciam a ramos de atividade bastante diferenciados:

- Duas associações ecológicas;
- Uma locadora de livros;
- Um espaço cultural que congregava também um bar/restaurante;
- Uma escola de educação infantil;
- Uma associação de recuperação de viciados em álcool;

- Uma associação de defesa de direitos dos homossexuais;
- Uma organização que presta apoio psicológico por telefone;
- Um centro de educação popular;
- Um centro de pesquisa social e apoio a comunidades carentes;
- Um centro de difusão da macrobiótica e de filosofias orientais;
- Uma clínica psicológica alternativa.

Dentre os diversos aspectos que emergiram na pesquisa, destacaremos os seguintes:

“No mapeamento realizado, observou-se que nestas organizações existe uma preocupação com o efetivo resgate da condição humana. Autenticidade, respeito à individualidade, dignidade, solidariedade, afetividade são alguns dos aspectos marcantes... [...] A primazia da racionalidade substantiva constitui-se no traço mais marcante de tais organizações. [...] Nelas, não constatamos alguns preceitos fundamentais encontrados

nas burocracias, como por exemplo, a excessiva supremacia da organização sobre o indivíduo [...] Nem por isso elas deixam de apresentar efetividade. [...] A eficiência e a eficácia são atingidas, só que por outros caminhos. O que não quer dizer que tais organizações sejam modelos perfeitos de produtividade e efetividade.”

(Serva, 1993 a, pp. 41-42).

Comentando sobre as organizações que foram alvo do estudo acima citado, Martins (1994) infere que,

“No Brasil, Serva constatou somente em Salvador cerca de 12 delas, o que leva a inferir, para todo o Brasil, em uma avaliação por baixo, mais de 1.000 organizações deste tipo.” (Martins, 1994, p. 127).

Desde o ano de 1986, inspirados pelos ensinamentos do saudoso mestre Ramon Garcia, o qual tinha sido aluno e amigo particular de Guerreiro Ramos, vimos estudando tais iniciativas.

Definindo organizações substantivas:

Continuamos o esforço de aprofundamento do conhecimento dessas organizações, do qual o presente trabalho é mais uma etapa. À medida em que nos aproximamos mais delas, do cotidiano de seus membros, emergem com mais clareza aos nossos olhos os seus princípios e práticas. É também por esta razão, que adotamos a metodologia da observação participante para guiar o trabalho de campo que embasa este estudo.

Do ponto de vista administrativo, tais organizações não seguem modelos prédefinidos para desenvolver suas operações. O grau de formalização dos procedimentos utilizados é, na maioria das vezes, muito reduzido. Frequentemente não contam com administradores profissionais em seus quadros de pessoal, o que talvez também concorra para a não formalização de procedimentos. Quanto mais distantes das soluções burocráticas (que implicam, em geral, um maior grau de padronização), maior tendência a existir uma diversidade bastante acentuada de práticas administrativas e de despadronização entre essas organizações.

Nesse contexto, a metodologia da observação participante (empregada neste estudo), que exige a inserção ativa do pesquisador no cotidiano do grupo pesquisado, apresenta grandes vantagens, dentre elas a possibilidade de registrar *in loco* as práticas utilizadas, revelando com detalhes a diversidade dos procedimentos encontrados entre as organizações.

Assim procedendo, esclarecemos, para os fins a que se destina este trabalho, o que entendemos por *organizações substantivas*:

Organizações substantivas são organizações produtivas nas quais predomina a racionalidade substantiva em seus processos administrativo-organizacionais e, que contêm o ideal da emancipação do homem entre suas finalidades e práticas (concretas.)

↳ não existe prática abstrata!?!
ou existe?

Para a clarificação dessa definição de organizações substantivas, cremos ser necessário detalhar a significação precisa que determinados termos e expressões utilizados na definição acima, evitando assim a possibilidade de interpretações diferentes daquela que objetivamos proporcionar.

Em primeiro lugar, queremos esclarecer que o termo *substantiva* remete a um tipo de racionalidade que é um privilégio do sujeito. Segundo Guerreiro Ramos (1981), ela habita a psique humana. Tal racionalidade, liberada de imperativos de ordem econômico-instrumental, concretiza-se em ações que conduzem os indivíduos ao alcance da autorealização harmonizada — através de julgamentos éticos constantes — com a satisfação social.

Daí, emerge a dimensão da responsabilidade social na busca da autorealização individual. O que implica uma avaliação permanente, um balanço constante entre os fatores e ações possibilitadores da autorealização individual de um lado, e da satisfação social de outro lado. Esse balanço é viabilizado pelo exercício contínuo do julgamento ético, do debate racional (que conduz ao entendimento), da autenticidade, dos valores emancipatórios e da própria autonomia do sujeito. Todos esses fatores, em conjunto, se concretizam na prática de *ações racionais substantivas*.

Ao predominar no contexto organizacional, tais ações conduziriam as organizações produtivas a um *status* de *embedded* no social, na acepção de Polanyi (1975), onde as atividades econômicas são submetidas a critérios ético-políticos.

A definição de organizações substantivas, bem como o esclarecimento sobre o significado do seu termo qualificador, os quais acabamos de apresentar, suscitam uma série de questões relacionadas à práxis, a aplicabilidade efetiva do conceito, enfim questões que dizem respeito ao *cotidiano administrativo* de organizações produtivas reais — organizações concretas em pleno funcionamento. Essas questões são, justamente, aquelas que norteiam o desenvolvimento deste estudo. A elas nos referiremos com destaque ao final deste capítulo.

O segundo esclarecimento que gostaríamos de fornecer, nesse momento, refere-se à expressão *organizações produtivas*. É imprescindível delimitar claramente o que

queremos significar ao utilizarmos essa expressão, tanto na definição de organizações substantivas, como ao longo de todo o presente estudo.

Consideramos, aqui, que uma organização para ter o caráter de *produtiva* deve necessariamente atender a todos os seis critérios abaixo relacionados:

1) Critério transacional - uma organização produtiva é aquela que produz bens e/ou serviços e os coloca à disposição da coletividade. Nesse sentido, ela pode ser vista realmente como um sistema social aberto que transaciona intensamente o produto de suas atividades com outros sistemas sociais e/ou indivíduos presentes no seu meio ambiente. O que define a transação é a transferência de bens e/ou a prestação de serviços e, não necessariamente, a contrapartida financeira que daí possa advir. A transferência/prestação pode ser compensada pelo pagamento em dinheiro, em serviços, em comportamentos esperados, ou até não haver absolutamente nenhuma espécie de compensação denotando, assim, a gratuidade da transação;

2) Critério profissional - pelo menos algumas das principais atividades-fim da organização, diretamente relacionadas às transações definidas acima, devem ser objeto do trabalho de profissionais. Seguimos estritamente, aqui, as significações estabelecidas pelo Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (2ª ed., 1986), o qual nos diz que *profissão* “é a atividade ou ocupação especializada, que supõe determinado preparo (por ex., profissão de engenheiro, profissão de motorista) e, “que encerra certo prestígio

pelo caráter social ou intelectual”. O mesmo dicionário declara que por profissional devemos entender aquilo que é “*respeitante ou pertencente a profissão*”, e também aquele “*que exerce uma atividade por profissão ou ofício (por ex., fotógrafo profissional)*”;

3) *Critério da total visibilidade da ação social* - a organização produtiva permite a visibilidade das suas ações face ao meio ambiente social. Não se trata de organizações secretas;

4) *Critério do cadastramento oficial* - são organizações que possuem registros em instituições oficiais, determinando a sua personalidade jurídica e a sua razão social. Não enquadraremos aqui os casos fraudulentos, onde tais registros sirvam apenas para dissimular as reais atividades escusas de alguns grupos. É objeto de enquadramento nesse critério apenas e tão somente aquelas organizações que espelhem realmente as suas atividades nos seus registros oficiais;

5) *Critério da legalidade das operações* - as organizações produtivas não são entidades que desenvolvam atividades estabelecidas em lei como crime ou contravenção penal;

6) *Critério da atividade-fim não-parlamentar e não-religiosa* - as organizações produtivas não têm como atividade-fim a ação política definida no quadro de um parlamento, seja de nível municipal, estadual ou federal. Embora a ação política, em termos amplos, esteja presente em suas atividades podendo até, eventualmente, conduzi-la

a empreender alguma ação direta ou indireta na esfera parlamentar, essa não é a atividade-fim que caracteriza a organização. De igual modo, também não são organizações que desenvolvam prioritariamente atividades religiosas.

Desta forma, estamos alijando da consideração de organizações produtivas e consequentemente do conceito de organizações substantivas, no presente estudo, dentre outros, os grupos que compõem:

- a) sociedades secretas, tais como a maçonaria e algumas seitas religiosas;
- b) organizações eminentemente religiosas como igrejas e seitas de diversas matizes;
- c) partidos políticos de quaisquer ideologias;
- d) organizações que praticam crimes e contravenções penais, tais como quadrilhas organizadas, entidades do jogo do bicho e assemelhados;
- e) equipes e torcidas organizadas de futebol e outros esportes, como também blocos carnavalescos;
- f) condomínios residenciais, grupos de vizinhança não oficializados, e demais organizações que não atendam a todos os seis critérios acima detalhados.

As significações específicas de *processos administrativo-organizacionais*, de *emancipação*, bem como a noção de *predominância*, que compõem a definição de organizações substantivas (acima apresentada) serão detalhadas nos Capítulos III e IV deste trabalho.

Da definição de organizações substantivas, pode-se depreender que elas, tal como as concebemos, fazem parte de todo um grande esforço desenvolvido por mulheres e homens em diversas épocas e sob variadas formas organizacionais — o esforço pela emancipação humana — do qual a história e os estudos recentes nos dão uma gama infinda de exemplos.

É o mesmo que dizer que o esforço organizado, no campo da produção, com vistas à emancipação do homem não é inaugurado pelas organizações substantivas. Enquanto tipo de organização produtiva, nos moldes como o conhecemos, é um fenômeno bastante recente. A grande expansão desse fenômeno data do fim da década de 60, quando dos movimentos mundiais pelas liberdades e pela emancipação. Não se pode negar, como afirmam Huber (1985) e Rothschild-Whitt (1982), a fonte de inspiração que os movimentos sociais dos anos 60 significaram para a criação de uma infinidade de organizações de cunho emancipatório. Ousamos até a afirmar, mesmo sem contar com dados levantados cientificamente, que a maioria dos fundadores de organizações substantivas foram direta ou indiretamente afetados pelos referidos movimentos.

Entretanto, como vimos no breve panorama delineado na seção precedente, os esforços empreendidos em prol da emancipação humana e, conduzidos através de organizações produtivas, vem de longe na história e assumem formas variadas, em função de três dimensões fundamentais: tempo, espaço e cultura.

Queremos dizer que cada esforço que desemboca em experiências emancipatórias históricas é marcado fundamentalmente pelos ditames, desafios e condições específicas de uma época definida e também pelo estágio das técnicas e tecnologias que, por um lado limitam e, por outro lado, possibilitam a produção naquele período histórico.

A todos os fatores relacionados à dimensão temporal, adiciona-se aqueles referentes ao lugar, ao cenário onde decorre e se delimita a vida humana associada, ao tipo de região privilegiada pelos indivíduos que estão implicados nas ações emancipatórias, o lugar onde vivem. Aspectos particulares do espaço também influenciam a natureza dos processos produtivos. Segundo Guerreiro Ramos,

*“Diferentes categorias de tempo e espaço vital
correspondem a tipos diferentes de cenários
organizacionais.”*(Guerreiro Ramos, 1981, p. 136).

Em virtude do caráter coletivo dessas experiências, a atribuição de sentido à emancipação é culturalmente definida. As formas e modalidades do alcance da autorealização, da

liberdade, bem como a prática da responsabilidade social adquirem seus contornos e conteúdos em função também das práticas culturais empregadas e do sentido que é atribuído ao poder.

Desse modo, da imbricação entre as dimensões tempo, espaço e cultura emergem as organizações produtivas de cunho emancipatório, sob inúmeras matizes.

As organizações substantivas são organizações atuais, contemporâneas, quase sempre urbanas, ligadas estreitamente aos fenômenos da massificação e complexidade urbanas, da industrialização que desequilibra a ecologia, da padronização social, dentre outros aspectos, que caracterizam as crises das sociedades envoltas no capitalismo tardio. As organizações substantivas participam ativamente dessa “cultura”, fruto de uma época em que todos os grandes sistemas e modelos sociais, políticos e produtivos encontram-se em xeque. A partir desse *caldo de cultura*, os membros dessas organizações atribuem o sentido e definem as práticas específicas que se relacionam ao ideal de emancipação. Elas se multiplicam a partir do final dos anos 60, fazendo parte portanto de toda a ebulição social que caracteriza a segunda metade deste século.

Novamente ressaltamos aqui a importância da imbricação entre as dimensões tempo, espaço e cultura. Daí buscamos estudar na presente pesquisa determinadas organizações produtivas fundadas em períodos recentes, presentes no espaço de um grande centro urbano industrial (Salvador, Bahia), nas quais seus membros afirmam estar ativamente

engajados na emancipação humana, indicando-a até como a própria razão de ser das suas organizações.

Pode-se também deduzir que as organizações substantivas apresentam diversas similaridades com aquelas organizações caracterizadas como “cooperativas”, “projetos alternativos”, “contra-instituições”, “empresas alternativas”, “iniciativas emancipatórias”, “empresas autogestionárias”, “empresas associativas”, e ainda os *tipos ideais* “coletivistas” e “isonomias” desenvolvidos, respectivamente, por Rothschild-Whitt (1982) e por Guerreiro Ramos (1981), todos apresentados na seção anterior.

O que gostaríamos de destacar, entretanto, é que para o nosso conceito de organização substantiva, não importa a *forma jurídica* da organização produtiva, ou ainda a *definição teórica* que estudiosos da ciência social lhe atribuam, e sim a *predominância do tipo de racionalidade* que está na base das ações dos indivíduos enquanto membros do grupo e as *práticas* desse grupo com respeito ao compromisso pela *emancipação* do homem. Disto pode-se inferir, que uma organização substantiva estaria muito mais facilmente inserida em quaisquer das categorias apresentadas na seção anterior (“empresas alternativas”, “organizações coletivistas”, etc.), do que na categoria de empresa privada tradicional, entendida aqui como a organização empresarial que persegue como objetivo primordial a maximização do rendimento dos proprietários pelo incremento máximo possível do retorno dos investimentos material e financeiro.

Nesse sentido, pouco importa se a organização em questão está legalizada como uma cooperativa, uma organização não governamental, uma sociedade civil sem fins lucrativos, uma associação ou uma empresa privada. Os critérios indicados para ser considerada como substantiva superam em muito a questão da forma jurídica que assume a organização perante a sociedade burocratizada.

Também não exigimos *a priori*, a obediência a modelos pré estabelecidos, como por exemplo, os modelos de autogestão. Cremos que, pela sua diversidade, as organizações substantivas, em seu conjunto, compõem uma multiplicidade e como tal, implica a singularidade e a heterogeneidade. Encerrá-las numa definição que já imponha um modelo de gestão prévio seria perder a chance de apreender a riqueza dessa multiplicidade. Ademais, a simples prática da autogestão ou de qualquer outro modelo de gestão em si mesmo, não implica necessariamente a predominância da razão substantiva ou um esforço emancipatório com relação à sociedade. Segundo Jacques Godbout,

“Quando se aplica a autogestão aos consumidores, tende-se a esquecer dos trabalhadores. [...] A título de ilustração, citamos esta frase de uma ingenuidade alarmente dos promotores de um restaurante autogerido pelos consumidores, que afirmava orgulhosamente: ‘os três responsáveis são assalariados da associação ... e portanto dispensáveis a cada semana’. [...] Mas o inverso

é também verdadeiro. Assim, a autogestão pelos trabalhadores do Café Campus, em Montréal, conduziu à eliminação dos estudantes, dos clientes de sua estrutura e, ao recurso à relação puramente comercial como mecanismo de ligação com a clientela” (Godbout, 1986, p. 119, trad. livre).

Obviamente que nem sempre tais fatos lamentáveis acontecem. Não são a regra. Porém, acreditamos que também não seja regra que a adoção de um determinado modelo de gestão, em si mesmo, implique necessariamente ideais e, principalmente, práticas emancipatórias efetivas.

Existem muitas e muitas formas de arrefecer a concentração de poder hierárquico, de minimizá-lo. Acreditamos, e talvez este estudo ajude modestamente a comprovar, que o *debate racional em termos substantivos* (conf. Guerreiro Ramos, 1981) e as *ações orientadas ao entendimento* (conf. Habermas, 1987) podem gerar formas altamente diversificadas e criativas para lidar com as questões relacionadas ao poder nas organizações, abrindo efetivamente o caminho para a concretização de práticas emancipatórias com vistas ao ambiente social mais amplo.

Assim, baseados tanto na crença de que a predominância da razão substantiva numa organização pode liberar a criatividade, engendrar formas e ações multivariadas (e até

inusitadas), tanto na dinâmica acelerada de mudança e de inovação que as organizações contemporâneas apresentam, é que elaboramos a definição de organizações produtivas substantivas (acima apresentada). Tal definição pretende ter o caráter amplo, frisando apenas os aspectos e traços essenciais dessas organizações: a predominância da racionalidade substantiva em seus processos e a presença do ideal da emancipação humana em suas finalidades e em suas práticas (concretas). — de novo!?

Questões abordadas neste estudo:

Ao observamos a dinâmica da grande maioria das organizações produtivas contemporâneas, podemos constatar que os fundamentos que acima descrevemos para caracterizar as organizações substantivas, não são os mesmos fundamentos predominantes nas ações dos participantes daquelas outras organizações.

O imperativo econômico (baseado na utilidade, na rentabilidade e na maximização de recursos) tomado em si mesmo enquanto fim e, portanto, liberado da regulação ético-política, tende muito mais para o lado do primado do cálculo egoístico de consequências. Essa tendência despreza o balanço/avaliação éticos, o debate racional e os outros fundamentos da *ação racional substantiva*, aos quais nos referimos acima. A não consideração desses fundamentos enseja o largo emprego de estratégias interpessoais nas ações dos indivíduos para o alcance de finalidades técnicas, econômicas e de dominação.

Essa parece ser a “regra geral” que guia as ações dos participantes das organizações produtivas contemporâneas, principalmente aquelas que têm o mercado como a sua fonte de recursos necessários à sobrevivência. O que indica a larga predominância de uma racionalidade do tipo instrumental.

Por conseguinte, as questões que vêm à tona são: poderiam as *ações racionais substantivas* ser predominantes no conjunto de atos dos membros de uma organização produtiva contemporânea ? Em caso positivo, como tais ações são praticadas no desenvolvimento dos processos organizacionais ? Que tipo de práxis administrativa disso decorre ? Quais são as condições possibilitadoras dessa predominância ? Tal predominância não acarretaria necessariamente o insucesso econômico dessas organizações ?

Nesse contexto, este trabalho é justamente uma tentativa de lançar algumas luzes sobre tais questões, a partir dos resultados obtidos com um estudo de casos múltiplos, ou seja, realizado junto a três organizações produtivas situadas em Salvador, Bahia.

Para fazer face às questões acima, empreendemos um estudo de natureza qualitativa, mediante o emprego de três métodos de levantamento de dados: observação participante, entrevistas e análise de documentos. No próximo capítulo, descreveremos os procedimentos adotados no desenvolvimento do trabalho de campo.

Capítulo III - O Trabalho de Campo

Neste capítulo, descreveremos sinteticamente o percurso cumprido no trabalho de campo.

Enquanto estudo qualitativo, este trabalho se compõe de um estudo de casos múltiplos (Godoy, 1995), pois levantamos dados e empreendemos a análise da racionalidade nos processos organizacionais de três empresas situadas em Salvador, capital do estado da Bahia. A devida apresentação dessas empresas e do contexto onde operam será objeto do Capítulo V.

Empregamos aqui a expressão “estudo de caso” como um tipo de pesquisa qualitativa, não confundindo-o com o instrumento de ensino-aprendizagem do “método do caso” (muito utilizado nas escolas de administração). Segundo Becker (1993), a expressão “estudo de caso” vem da tradição de pesquisa médica e psicológica, referindo-se a análise detalhada de um caso individual que explica a dinâmica e a patologia de uma determinada doença. O estudo de caso em ciências sociais enfoca, em geral, o caso de uma organização ou comunidade.

Para Yin, o estudo de caso,

“É uma maneira de empreender pesquisa empírica que examina fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, (em situações em que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidos), utilizando-se variadas fontes de evidência.”

(Yin, 1989, p. 23, trad. livre).

Godoy (1995) aponta algumas características importantes do estudo de caso, as quais têm uma estreita relação com os objetivos deste estudo e as organizações que nos propomos a pesquisar:

“O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder ‘como’ e ‘por quê’ certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.” (Godoy, 1995, p. 25).

Uma vez que ^{mas} ~~interessa-nos~~ identificar e, acima de tudo ^(?!) demonstrar “como” a razão substantiva se concretiza na práxis administrativa de organizações atuais, a opção do estudo de caso nos pareceu adequada, reforçada pelas declarações de Becker sobre os objetivos específicos desse método:

“O estudo de caso geralmente tem um propósito duplo.

Por um lado, tenta chegar a uma compreensão abrangente do grupo em estudo: quem são seus membros ? Quais são suas modalidades de atividade e interação recorrentes e estáveis ? Como elas se relacionam umas com as outras e como o grupo está relacionado com o resto do mundo ? Ao mesmo tempo, o estudo de caso também tenta desenvolver declarações teóricas mais gerais sobre regularidades do processo e estrutura sociais.” (Becker, 1993, p. 118).

Na medida em que a tentativa de ^{!?} demonstrar como a racionalidade substantiva se manifesta numa organização guia os nossos passos, visando esclarecer o que seria uma organização substantiva, faz-se mister avançar sobre a compreensão abrangente dos membros da organização, enquanto grupo. O que implica examinar como se dão as interações entre eles e, também a ação social da organização, mediante as práticas administrativas que as concretizam. Assim é que optamos pelo estudo de caso, pois os

estudos sobre a razão substantiva no Brasil, como vimos no Capítulo I, se limitam à dimensão conceitual.

No presente estudo de casos múltiplos, utilizamos como método principal a observação participante, complementado por entrevistas e análise de documentos. Sobre a utilização de múltiplos métodos na realização do estudo de caso, Godoy afirma que,

“No estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação.[...] Os dados devem ser coletados no local onde eventos e fenômenos que estão sendo estudados naturalmente acontecem, incluindo entrevistas, observações, análise de documentos e, se necessário, medidas estatísticas.” (Godoy, 1995, pp. 26-27).

A esse respeito, Becker se posiciona:

“O observador não se limita a observação apenas. Ele pode também entrevistar membros do grupo, seja isoladamente ou em grupos. No primeiro caso, ele pode examinar as origens sociais e as experiências anteriores

de um participante, assim como suas opiniões particulares sobre questões correntes. No último, ele está com efeito 'penetrando' nos tipos habituais de comunicações correntes num grupo, vendo o que os membros dirão quando na companhia de outros membros.

[...] O observador também verificará que é útil coletar documentos e estatísticas (minutas de reuniões, relatórios anuais, recortes de jornal) gerados pela comunidade ou organização." (Becker, 1993, p. 122).

Sendo a observação participante o método que primordialmente guiou o nosso trabalho de campo, gostaríamos de fazer algumas considerações específicas sobre ele.

A observação participante:

Para muitos autores, o método antropológico moderno tem a sua sistematização originada na "Introdução" do célebre estudo *Argonautas do pacífico ocidental*, elaborado por Malinowski no início deste século. Nesse texto, o autor aponta os dois conceitos principais que caracterizam o método: o trabalho de campo e a observação participante.

Tal modelo, difundido por Malinowski, é aplicado inicialmente num estudo junto aos nativos das ilhas Trobriand, configurando um marco histórico no desenvolvimento da ciência da antropologia. Malinowski viveu longos períodos nas aldeias, lado a lado com os nativos, aprendendo a sua língua, participando cotidianamente de suas vidas, enquanto realizava as observações necessárias ao desenvolvimento do seu estudo.

O trabalho de Malinowski acarretou ressonâncias em vários setores das ciências sociais, não só a nível do método, mas também do desenvolvimento da teoria. Para Peirano, “foi o ‘kula’ de Malinowski que permitiu a Marcel Mauss conceber o ‘fato social total’ e ajudou Karl Polanyi a discernir a ‘grande transformação’ no Ocidente” (Peirano, 1992, p. 35).

Assim, a observação participante diz respeito a uma determinada situação de pesquisa onde o observador e os observados participam de uma relação face a face contínua, gerando um processo de coleta de dados que se dá no próprio ambiente de ação dos observados.

No âmbito da observação participante, há um deslocamento da percepção que se tem dos observados, comparativamente a alguns outros métodos: os observados passam não mais a ser vistos como *objetos* de pesquisa, e sim como *sujeitos* que interagem num dado projeto de estudos.

Aktouf (1992), citando Bruyn, apresenta sob a forma de três axiomas a essência da observação participante:

a) O observador participante divide a vida, as atividades e os sentimentos das pessoas, numa relação face a face;

b) O observador participante é um elemento normal (não forçado, não simulado, não estranho) na cultura e na vida das pessoas observadas;

c) O papel do observador participante é um reflexo, no seio do grupo observado, do processo social da vida do grupo em questão.

Como Aktouf, Becker nos dá uma caracterização do método a partir do observador:

“O observador participante coleta dados através de sua participação na vida cotidiana do grupo ou organização que estuda. Ele observa as pessoas que está estudando para ver as situações com que se deparam normalmente e como se comportam diante delas. Entabula conversações com alguns ou com todos os participantes desta situação e descobre as interpretações que eles têm sobre os acontecimentos que observou.” (Becker, 1993, p. 47).

A maior vantagem do método da observação participante é a posição privilegiada do pesquisador face aos fenômenos que ele quer conhecer, a sua condição de *insider* permite que ele tenha acesso direto aos dados, sem intermediações.

Contudo, o método também contém as suas limitações e desvantagens. ←

Em primeiro lugar, aquilo que proporciona a maior vantagem tem o seu preço: um método que minimiza a filtragem do informante, transfere praticamente toda a responsabilidade para a interpretação do pesquisador. O que equivale a um pesado investimento na subjetividade. Fato que proporciona o debate sobre a validade das análises e conclusões do estudo.

Com relação a validade, Becker chama a atenção para o aspecto de que a observação participante normalmente gera uma grande quantidade de dados, colocando uma dificuldade adicional para o pesquisador:

“Em face desta quantidade de dados ‘ricos’ e variados, o pesquisador enfrenta o problema de como analisá-los sistematicamente e, então, apresentar suas conclusões de modo tal que convença outros cientistas de sua validade. A observação participante (na verdade, a análise qualitativa de modo geral) não se saiu bem com este

problema e, geralmente, as evidências completas para as conclusões e os processos através dos quais elas foram alcançadas não são apresentados, de modo que os leitores se vêem em dificuldades para fazer sua própria avaliação sobre elas e têm que confiar em sua fé no pesquisador.” (Becker, 1993, p. 48).

O autor destaca que uma apresentação mais adequada dos dados, das operações de pesquisa e das inferências do pesquisador pode ajudar a resolver este problema. No entanto, face aos métodos quantitativos, a desvantagem neste aspecto é flagrante:

“Dados estatísticos podem ser resumidos em tabelas e medições descritivas de vários tipos, assim como os métodos através dos quais elas foram manuseadas podem, com frequência, ser relatados de maneira precisa no espaço necessário para imprimir uma fórmula. [...] Os dados da observação participante não se prestam a tal resumo pronto. Eles consistem frequentemente de tipos muito diferentes de observações, as quais não podem ser simplesmente categorizadas e contadas sem perder algo de seu valor como evidência.[...] Todavia, está

claramente fora de questão publicar todas as evidências.” (Becker, 1993, p. 63, grifo nosso).

Para solucionar a questão, Becker adota uma sistemática que ele denomina “*história natural*”: ela consiste em ir apresentado as evidências tal como elas chegaram a atenção do pesquisador durante os sucessivos estágios do trabalho de campo; o que não implica a apresentação de todos os dados, mas somente das formas características que os dados assumiram em cada estágio. Assim, a evidência seria avaliada à medida que a análise é apresentada. O autor acredita que desse modo o leitor poderá acompanhar os detalhes da análise e ver como e em que bases se chegou às conclusões, o que daria ao leitor a oportunidade de fazer o seu próprio julgamento quanto à prova apresentada.

Uma outra questão muitas vezes levantada no debate sobre esse método diz respeito a influência que a presença do pesquisador causaria, levando os observados a se comportarem de forma fictícia.

Ao nosso ver, a interinfluência observado-observador é inevitável. Não se deve fantasiar sobre este problema. Uma vez que são pessoas em relação contínua, num dado período de tempo, compartilhando tarefas, é muito provável que ocorra influências mútuas. O ponto nevrálgico entretanto, situa-se no grau de influência alcançado, ou seja, se ele é suficiente ou não para alterar substancialmente o comportamento dos observados e/ou comprometer a capacidade analítica do pesquisador. O que remete o tratamento do problema para o

papel que o observador assume no grupo além de como ele, observador, é percebido pelos membros da equipe.

Um dos aspectos mais desafiantes no emprego da observação participante para a pesquisa em organizações produtivas diz respeito ao papel a ser desempenhado pelo observador.

Ele deve assumir tarefas regulares na empresa como se fosse um dos seus membros permanentes. O seu engajamento nas atividades cotidianas é condição *sine qua non* para a aplicação dessa metodologia, sem o que teríamos, no máximo, uma prática da observação direta e não da observação participante.

Aktouf (1992) ressalta que o observador deve assumir um papel que ele possa bem desempenhar, cujas tarefas sejam compatíveis com a sua capacidade e suas habilidades. Vemos aqui um ponto importante para a pesquisa em organizações produtivas. Ao assumir tarefas regulares na organização, seria desejável que o pesquisador atendesse às expectativas de desempenho tal como qualquer outro trabalhador. O pesquisador não deve ser um peso negativo na performance do grupo. A sua efetividade, sua assiduidade e seu interesse são essenciais.

Ser aceito pelo grupo também é importante, pois assim os participantes poderão sentir-se mais à vontade para agir naturalmente (Aktouf, 1992).

Becker (1993) ressalta que a forma como o pesquisador é percebido pelo grupo é também um fator interveniente nessa problemática. Se o observador não é percebido como um “espião”, os observados não terão o receio de ser autênticos.

Em suma, as desvantagens e dificuldades de ordem comportamental são, de um lado o investimento na subjetividade no pesquisador, de outro lado, o problema da relação com os observados e também a questão da autenticidade do comportamento destes. O pesquisador deverá dosar/controlar o grau de identificação e envolvimento com os observados visando não perder o seu senso crítico, como também não perder de vista o rumo da pesquisa. A interinfluência advinda da relação observador-observados é inevitável, o que pode ser evitado é o comprometimento da análise, o que exige habilidades comportamentais e reflexões contínuas por parte do observador.

Quanto a autenticidade e veracidade do comportamento dos observados, Becker (1993) destaca um ponto muito importante: este é um problema não só da observação participante mas, também de todos os estudos qualitativos; neste sentido, a observação participante é até um método privilegiado, pois não seria muito mais fácil ser inautêntico e desonesto ao responder solitariamente um questionário, ou ainda ao responder às perguntas de uma entrevista durante alguns minutos, do que falsear comportamentos durante meses seguidos de convívio face a face ?

A observação participante é uma das “marcas registradas” da antropologia. Entretanto, vê-se que este método vem sendo aplicado com sucesso na pesquisa organizacional. Citaremos alguns dos autores que aplicaram o método com êxito.

Alguns exemplos de emprego da observação participante em estudos organizacionais:

Becker (1993) empreendeu nos anos 50 numerosos estudos no meio hospitalar, patrocinados pela Universidade do Kansas.

Tom Lupton (1985) serviu-se da observação participante para estudar a influência da equipe de trabalho sobre o estabelecimento das normas de produção em fábricas inglesas. Segundo o autor,

“Eis aqui o método que eu utilizava para desenvolver antropologia social: eu me engajava inicialmente como trabalhador, eu me apresentava a todos como pesquisador, e após eu me inseria no grupo de trabalho. O método consiste essencialmente em sofrer em si próprio as pressões sociais, em observar os acontecimentos e as relações entre as pessoas, escutar as conversas e, o que é primordial, discutir com os colegas de trabalho as razões

pelas quais eles justificam seus comportamentos e explicam o comportamento dos outros” (Lupton, 1985, p. 324, trad. livre).

Aktouf (1992) realizou pesquisas entre 1978 e 1987, mediante o emprego da observação participante, em oito empresas no Canadá e na Argélia. As empresas pertenciam aos setores financeiro, produção de papel, de cerveja, de petróleo e também de produtos artesanais. Aktouf é hoje um dos principais defensores do emprego da observação participante em pesquisas organizacionais. Metade de um dos seus livros — *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations* — é inteiramente dedicado a esse método etnográfico, ressaltando as suas particularidades quando utilizado na pesquisa em organizações.

Villemure (1994) concluiu um estudo intitulado *Les particularités du management chinois* em 1994, elaborado num hospital da República Popular da China. Para realizá-lo, a autora aprendeu a língua chinesa e se valeu da observação participante como método principal para a coleta de dados.

Bouchard (1985), realizou na segunda metade dos anos 70, um notável estudo sobre a profissão de caminhoneiro em rotas de grande distância. Sua pesquisa teve lugar na Brazeau Transport, empresa de transporte rodoviário de cargas que cumpria regularmente trajetos como o de Matagami - Baie James - Matagami (compreendendo 1.800 km, em ida

e volta), no nordeste do Québec, Canadá. Durante dois anos, Bouchard viajou junto com os caminhoneiros, em média dez dias por mês. Sua orientação partia da captação da representação que os caminhoneiros construíam de si próprios, do seu trabalho e do seu mundo, vivendo com eles no dia a dia, para atingir a compreensão mais profunda desse curioso *métier*. Suas revelações são de uma riqueza admirável. Passando pela decodificação dos signos presentes no imaginário dos caminhoneiros, tal como o significado do próprio caminhão e seu singular *design*, até a atitude perante o risco da estrada e a exploração a que são normalmente submetidos aqueles profissionais, Bouchard nos demonstra como a visão que geralmente temos daquela profissão está longe do que o que ela realmente é, pois foi forjada evidentemente fora do seu universo. Para ele, suas conclusões “*não fazem senão que testemunhar a importância do simbólico na sociedade moderna onde nós acreditávamos tê-lo desaparecido*” (Bouchard, 1985, p. 359, trad. livre).

Guigo (1992) realizou estudos nos anos 80 que visavam discernir aspectos do imaginário dos trabalhadores numa grande indústria automobilística francesa e também numa prefeitura (3.140 funcionários) de uma municipalidade próxima de Buenos Aires. Para o autor,

“As grandes organizações surgem como um campo promissor para a pesquisa etnológica; como no estudo dos objetos mais ‘tradicionais’, não se trata de apreender

a totalidade da sociedade, mais 'de discernir níveis que sejam comparáveis, tornando-os assim significativos'."

(Guigo, 1992, p. 47, trad. livre).

Mintzberg (1979, 1980) utilizou um método muito próximo da observação participante — a observação direta estruturada — para elaborar uma parte importante do seu mais célebre estudo, o qual foi publicado sob o título *The nature of managerial work*. Seus comentários são também válidos para se obter conclusões sobre a observação participante:

"Essencialmente, eu observava o que cada um (dos cinco dirigentes) fazia durante uma semana e registrava essas observações sistematicamente (com o que eles trabalhavam, quando, onde, durante quanto tempo, e porque). Esses dados me permitiram estabelecer um conjunto de características e de papéis no trabalho gerencial. [...] O campo da teoria organizacional tem, eu creio, pago muito caro à obsessão pelo rigor na escolha da metodologia — numerosos são os resultados que só são significativos no sentido estatístico do termo."

(Mintzberg, 1979, pp. 582-584, trad. livre).

Como vimos no Capítulo II, Lima & Teixeira (1994) realizaram um estudo sobre a gestão de pequenos empreendimentos no setor de produção de hortigranjeiros, na comunidade de Farofa, município de Igarapé, nas proximidades de Belo Horizonte. O estudo implicou uma abordagem fenomenológica do processo administrativo, combinada com a metodologia da observação participante. Aos autores interessava conhecer o *cotidiano administrativo* (feliz expressão criada por eles) daquelas unidades produtivas, sendo então a observação participante uma pedra angular para o alcance desse objetivo.

Schwartzman (1989) elaborou um estudo etnográfico sobre reuniões administrativas no Midwest Community Mental Health Center, uma organização situada em Midtown, no estado de Illinois (EUA). Durante um ano e meio, entre 1975 e 1976, a autora colheu dados mediante observação participante, totalizando mais que 700 horas de participação efetiva em reuniões.

Aqui apresentamos apenas alguns poucos exemplos das muitas aplicações deste método no estudo de organizações.

Em seguida, trataremos de apresentar o detalhamento do nosso trabalho de campo.

O trabalho de campo deste estudo:

Godoy estabelece uma relação estreita entre o estudo de caso em organizações e a observação participante:

“A observação tem um papel essencial no estudo de caso. Quando observamos, estamos procurando apreender aparências, eventos e/ou comportamentos.[...] Na observação participante, o observador deixa de ser o espectador do fato que está sendo estudado. Nesse caso, ele se coloca na posição dos outros elementos envolvidos no fenômeno em questão. Este tipo de observação é recomendado especialmente para estudos de grupos e comunidades.” (Godoy, 1995, p. 27).

Becker também situa a observação participante num plano totalmente adequado ao estudo de caso em organizações:

“O cientista social que realiza um estudo de caso de uma comunidade ou organização tipicamente faz uso do método da observação participante em uma de suas muitas variações, muitas vezes em ligação com outros

métodos mais estruturados, tais como entrevistas. A observação dá acesso a uma ampla gama de dados, inclusive os tipos de dados cuja existência o investigador pode não ter previsto no momento em que começou a estudar, e portanto é um método bem adequado aos propósitos do estudo de caso.” (Becker, 1993, p. 118).

Quatro razões nos levaram a optar pelo emprego da observação participante como método principal do nosso trabalho de campo:

- 1) A plena adequação do método à natureza do trabalho aqui realizado: um estudo qualitativo de casos múltiplos em organizações produtivas;
- 2) A congruência do emprego da teoria da ação comunicativa no bojo da análise dos dados com um método que implica participação efetiva nos processos de “*entendimento*”. Conforme veremos com detalhes no Capítulo IV, Habermas (1987) afirma categoricamente que a “*compreensão de uma manifestação simbólica exige a participação em um processo de entendimento*”, ele argumenta que o sujeito só tem acesso ao mundo da vida de um dado grupo quando deste participa como membro;
- 3) Os objetivos que norteiam este trabalho. Julgamos que seria mais esclarecedor demonstrar empiricamente a concretização da razão substantiva em organizações

produtivas por meio da realização de um estudo etnográfico, a partir do qual teríamos mais condições de captar e relatar o desenrolar do *cotidiano administrativo* das organizações estudadas;

4) O exame da literatura (comentada no Capítulo II) referente a tipos de organização que possuem semelhanças com aquelas onde realizamos o trabalho de campo, aliado a uma pesquisa anteriormente efetuada (Serva, 1993 a) em organizações que também guardam semelhanças com as três empresas aqui analisadas. Tais estudos, nos deram indícios de que poderíamos encontrar grupos que desempenham suas tarefas com um mínimo de padronização administrativa. Em situações como essas, onde não são utilizados modelos prévia e tecnicamente definidos de organização do trabalho, os quais são largamente difundidos nas escolas de administração e adotados pela grande maioria das empresas, teríamos menores dificuldades de entender o funcionamento das organizações pesquisadas participando cotidianamente de suas atividades, pois assim estaríamos mais livres das referências aos modelos usualmente praticados, abrindo a nossa percepção ao novo.

A pesquisa de campo empreendida nas três organizações que são o objeto desse estudo, implicou a nossa participação efetiva em suas atividades durante oito meses ininterruptos, mais precisamente, de abril a dezembro de 1993. Assumimos tarefas regulares nas três organizações, sendo a maioria das tarefas ligadas a administração dos negócios, embora não somente restritas a essa área. Estabelecíamos, em conjunto com os membros daquelas empresas, horários distribuídos pelos dias da semana, e que eram rigidamente cumpridos

por nós. A efetividade do observador enquanto membro da organização pesquisada é um aspecto de suma importância, pois parte da aceitação e também da confiança que o mesmo poderá angariar advêm da sua regularidade, disponibilidade, efetividade e interesse no cumprimento das tarefas assumidas. Aceitação e confiança dos membros do grupo para com o observador, são, dentre outras, condições propícias para a legitimidade dos dados coletados (Aktouf, 1992).

A primeira organização é composta de três suborganizações autônomas: uma escola infantil com cerca de trezentos alunos, uma produtora de arte voltada essencialmente para a produção de peças teatrais e apresentações de dança contemporânea, e um “condomínio de serviços”, isto é, um centro congregando 15 profissionais que prestam serviços de psicoterapia individual e de grupo, aulas de música, psicopedagogia, medicina naturista e homeopática, ajustamento corporal, aulas de teatro.

Nessa organização, realizamos trabalhos tipicamente administrativos na produtora de arte, acompanhamos os trabalhos de montagem dos eventos e assistimos algumas peças. No condomínio de serviços, ajudamos nos trabalhos administrativos, participamos das reuniões gerais de coordenação e avaliação, como também de atividades coletivas não administrativas mas, que faziam parte das práticas grupais, como por exemplo, as sessões semanais de meditação que congregavam os elementos da equipe. Na escola infantil, como não era recomendável (devido à possibilidade de perturbar o andamento das aulas) a nossa presença dentro das salas de aula, participamos das reuniões entre o corpo docente,

coordenação pedagógica e direção, onde se discutia todos os problemas verificados no decorrer do ano letivo; das reuniões eminentemente pedagógicas — verdadeiras oficinas construtivistas de aperfeiçoamento em educação — quando era desenvolvido o treinamento dos professores; dos eventos promovidos na escola, como a festa junina; das reuniões de pais com a direção para esclarecimentos, discussões pertinentes à pedagogia empregada e ao funcionamento da escola.

A segunda organização congrega também três subunidades. Um “condomínio de serviços”, um pouco semelhante ao citado acima, uma editora direcionada à divulgação da alimentação e medicina natural, filosofia e análise social. E uma terceira célula, situada num sítio à 70 km. de Salvador, onde são levadas adiante experiências de vida comunitária, agricultura natural e psicoterapias de grupo.

Nessa empresa, realizamos diversos trabalhos administrativos na editora, nosso principal acesso ao cotidiano do grupo, já que obviamente seria imprudente e tecnicamente inviável a “participação” numa consulta médica ou sessão terapêutica. Podemos destacar os trabalhos de organização dos dados relativos às vendas, como estatísticas de desempenho das zonas de vendas, classificação de clientes, e correlatos. A atividade mais rica, contudo, era a participação na reunião semanal, oportunidade onde todos os membros se reuniam e discutiam abertamente os problemas, tomavam decisões, dividiam os encargos comuns. Conhecemos também o sítio, as atividades normais e extraordinárias, tais como as comemorações e festas.

A última organização é uma pequena clínica psicológica, composta de sete profissionais liberais e três funcionários administrativos, que pode também ser considerada um “condomínio de serviços”, embora de amplitude menor que os anteriores, pois oferece adicionalmente serviços de medicina homeopática, psicopedagogia e de lazer organizado, como excursões ecológicas e “acampamento verde”.

A observação participante nessa organização centrava-se nas reuniões semanais, oportunidade em que os profissionais se encontravam para dividir o trabalho comum, discutir os caminhos trilhados pelo grupo, tomar decisões, etc. Por diversas vezes, éramos solicitados a contribuir com informações específicas como legislação comercial, dados econômicos, relacionamento com bancos, e outras do gênero, às quais procurávamos atender com a máxima rapidez e qualidade, uma vez que tais demandas concretizavam a nossa efetiva participação.

Outros métodos qualitativos foram empregados para complementar o levantamento de dados nas três empresas: entrevistas estruturadas e análise de documentos. Para esclarecer e aprofundar determinados aspectos, captar os contornos e significados de algumas representações, levantar o histórico da organização, obter uma visão do conjunto dos membros do grupo sobre determinadas questões, dentre outros objetivos, realizamos diversas entrevistas, registrando-as com o auxílio de gravadores. No levantamento de dados jurídicos, de projetos e suas avaliações, das normas e comunicações internas

formalizadas/escritas e do relacionamento formal com outras organizações do meio ambiente, consultamos os documentos nos arquivos das empresas pesquisadas.

As notas tomadas durante a observação participante e os demais dados obtidos pelas entrevistas e análise de documentos foram classificadas em conjuntos específicos. Inspiramo-nos em Aktouf (1992) e denominamos tais conjuntos “*rubricas*”. Assim, cada rubrica comporta um conjunto de processos organizacionais e práticas administrativas específicas, aspectos, idéias e representações concernentes a uma dada dimensão do cotidiano da empresa. Listamos abaixo as onze rubricas que guiaram as observações:

1) *Hierarquia e normas* - as formas, critérios e estilos pelos quais o poder é exercido. Os métodos de influência empregados. Configuração da estrutura hierárquica. Critérios ou requisitos para a ocupação de cargos ou espaços hierárquicos. Tipos de autoridade. Processos de emissão de ordens. Natureza das normas, escritas ou não. Processos de elaboração e estabelecimento das normas. Instrumentos e/ou formas de difusão das normas. Cumprimento das normas. Consequências da infração às normas. Rigidez ou flexibilidade;

2) *Valores e objetivos organizacionais* - conjunto dos valores predominantes na organização, sua origem e formas de difusão. Objetivos do grupo. Processo de estabelecimento dos objetivos, formal ou não. Comunicação dos objetivos;

3) *Tomada de decisão* - processos decisórios, estilos mais frequentes. Diferenciação de competências decisórias na organização, subgrupos/pessoas que decidem. Dimensões determinantes no processo decisório;

4) *Controle* - formas e finalidades do controle. Indivíduos responsáveis pelo controle. Instrumentos utilizados para controle;

5) *Divisão do trabalho* - critérios e formas utilizadas para a divisão do trabalho. Intensidade de especialização. Flexibilidade e multifuncionalidade. Departamentalização;

6) *Reflexão sobre a organização* - processos de análise e reflexão a respeito da existência e atuação da organização no seu meio social interno e externo. Autocrítica enquanto grupo organizado. Regularidade e procedimentos empregados para realizá-la. Em qual nível da organização a reflexão é efetuada;

7) *Conflitos* - natureza dos conflitos. Estilos de manejo dos conflitos. Formas como são encarados e solucionados os conflitos. Percepção dos conflitos: fontes de desenvolvimento ou de risco de desagregação do grupo, atitudes consequentes. Autonomia ou subserviência nos conflitos. Grau de tensão provocado pelos conflitos;

8) *Comunicação e relações interpessoais* - estilos e formas de comunicação dominantes. Comunicação formal e informal. Linguagens específicas e seus significados. Comunicação

aberta, com *feed-back*, autenticidade e autonomia, ou comunicação “estratégica”.
 Significado e lugar da palavra no cotidiano da organização. Liberdade ou limitação da expressão. Estilos das relações entre os membros do grupo. Formalidade e informalidade.
 Clima e ambiente interno dominantes, face às relações interpessoais;

9) *Satisfação individual* - grau de satisfação dos membros em fazer parte da organização.

Principais fontes de satisfação ou de insatisfação;

10) *Dimensão simbólica* - iconografia utilizada na organização. Idéias, filosofias e valores que embasam a dimensão simbólica. Elementos do imaginário do grupo, suas origens e mutabilidade. Relação do imaginário com as práticas cotidianas na organização;

11) *Ação social e relações ambientais* - ações da organização que marcam primordialmente a sua inserção no meio social. Importância, significado e singularidade da ação social. Congruência entre os valores professados, os objetivos estabelecidos e a ação social concreta. Relações com outras organizações da sociedade. Redes, conexões e integração interorganizacional.

As rubricas ou processos organizacionais estão classificadas em dois grupos, caracterizando o grau de importância de cada classe de dados para fins de análise:

a) *Processos organizacionais essenciais*: hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais;

b) *Processos organizacionais complementares*: reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual, dimensão simbólica.

O sentido específico dessa distinção em dois grupos e os seus efeitos sobre a operacionalidade da análise serão discutidos no Capítulo IV.

Para efeito de complementação do processo de tomada de notas e, para aperfeiçoar a percepção dos atos e fatos, sobretudo a autopercepção enquanto observador, acrescentamos duas rubricas ao conjunto das onze acima descritas. Essas rubricas adicionais são instrumentos de operação *interna* no manejo dos dados (Aktouf, 1992): a primeira é reservada aos imprevistos, onde são registrados fatos e percepções sobre aspectos não contemplados nas onze rubricas mas, que se revelam importantes para o próprio aprofundamento do conhecimento sobre elas.

A segunda rubrica adicional tem uma importância capital: sentimentos do observador. Rubrica das mais essenciais, onde são registrados nossos sentimentos nas situações vivenciadas, uma vez que o observador participante utiliza a si próprio como mais um *instrumento* para a coleta de dados. Assim, nada mais necessário e salutar do que registrar

as suas reações interiores, pois elas serão de grande valia na fase de análise dos dados. Tais registros nos dão, inclusive, a medida do envolvimento emotivo e relacional com os observados, criando condições para contrabalançar e bem dosar a subjetividade da qual a metodologia da observação participante é tributária.

Cumprida essa breve descrição dos passos seguidos no trabalho de campo e fornecidos os devidos esclarecimentos sobre os métodos utilizados, passaremos ao capítulo seguinte, onde apresentaremos com detalhes o processo de elaboração, o conteúdo e a operacionalização do quadro de análise dos dados, proposto neste estudo.