

## **PROBLEMATIZAÇÃO E RACIONALIZAÇÃO DISCURSIVA DOS PROCESSOS PRODUTIVOS EM ORGANIZAÇÕES**

### *QUESTIONING AND DISCURSIVE RATIONALIZATION OF PRODUCTIVE PROCESSES IN ORGANIZATIONS*

**Clóvis Ricardo Montenegro de Lima**

Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Brasil

**José Rodolfo Tenório Lima**

Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil

**Fernanda Kempner Moreira**

Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil

---

#### **ABSTRACT**

In this article, the academic questioning and rationalization of productive processes in organizations are discussed. The organizational dynamics in Luhmann's theory of systems that emphasize the relationship of the system with its surroundings is also discussed. This theory allows for the analysis of organizations complexity, including their dynamics and processes. The concept of organizational autopoiesis is highlighted in this study. The discussion of quality improvement and innovation of production processes is based on pedagogical issues of the organizations. The possibilities of Habermas' communicative action theory is discussed, especially in the form of discursive rationalization of complex organizational processes. In conclusion, discursive rationalization may be important to build effective and integrated organizations through an ethical and sympathetic basis.

**Keywords:** *Habermas, Discursive rationalization, Academic Questioning, Productive processes, Organizations.*

---

Recebido em/*Manuscript first received:* 08/01/2010 Aprovado em/*Manuscript accepted:* 20/07/2010  
Endereço para correspondência/*Address for correspondence*

*Clóvis Ricardo Montenegro de Lima*, Doutor em Ciência da Informação na Universidade Federal do Rio de Janeiro, Professor da Universidade Federal de Santa Catarina e pesquisador do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. Rua Lauro Muller, n. 455 - 5 andar, Urca 22290-160 - Rio de Janeiro, RJ – Brasil E-mail: clovismlima@gmail.com

*José Rodolfo Tenório Lima*, Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, Analista de Gestão do SESI/AL- Serviço Social da Indústria e Professor Pesquisador da Universidade Federal de Alagoas. Serviço Social da Indústria. Av. Fernandes Lima - nº385, Farol 57055-902 - Maceio, AL - Brasil E-mail: jrtilima@gmail.com

*Fernanda Kempner Moreira*, Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil E-mail: kempnereletrica@hotmail.com

ISSN online: 1807-1775

Publicado por/*Published by:* TECSI FEA USP – 2010

## RESUMO

Neste artigo discute-se a problematização e a racionalização dos processos produtivos em organizações. Discute-se a dinâmica organizacional a partir da teoria dos sistemas de Luhmann, que enfatiza as relações do sistema com seu entorno. Esta teoria possibilita pensar a complexidade das organizações, incluindo suas dinâmicas e processos. Destaca-se o conceito de autopoiese organizacional. Faz-se a discussão da melhoria de qualidade e da inovação dos processos produtivos a partir da problematização pedagógica das organizações. Discutem-se as possibilidades da teoria do agir comunicativo de Habermas, especialmente sob a forma de racionalização discursiva dos processos organizacionais complexos. Vincula-se problematização pedagógica e racionalização discursiva. Conclui-se que racionalização discursiva pode ser importante para a construção de organizações eficazes integradas em bases éticas e solidárias.

**Palavras-chave:** *Habermas, Racionalização discursiva, Problematização pedagógica, Processos produtivos, Organizações.*

## 1.INTRODUÇÃO

Neste artigo discute-se a problematização e a racionalização dos processos produtivos em organizações. Discute-se a dinâmica organizacional a partir da teoria dos sistemas de Luhmann, que enfatiza as relações do sistema com o seu entorno. Esta teoria possibilita pensar a complexidade das organizações, incluindo suas dinâmicas e processos. Destaca-se o conceito de autopoiese organizacional. Discute-se o potencial da Teoria do Agir Comunicativo de Habermas, especialmente sob a forma de racionalização dos processos. Vincula-se problematização pedagógica e racionalização discursiva.

A racionalidade tem sido uma questão central nas teorias da Administração desde o seu advento como campo de conhecimento sistematizado. A teoria clássica da Administração, vinculada à tradição positivista de ciência social, tem como fundamento a mesma forma de abordar questões sociais. A racionalidade é um pressuposto fundamental da própria concepção de ciência na Administração e o modelo racional impregna o seu núcleo teórico de forma tão ampla e naturalizada que sua influência é impossível de questionar.

A racionalidade administrativa também reduz as relações entre os sujeitos a uma dimensão objetiva. Assim, a Administração é um campo de saber que contribui significativamente para a atual descaracterização das relações interpessoais enquanto interação entre sujeitos autônomos. O cerne deste problema pode ser verificado pela tendência de se tratar os membros da organização como “recursos” humanos, ou seja, como instrumentos que existem e são manipulados exclusivamente para atender aos interesses da organização (Vizeu, 2009, p. 8).

Os teóricos críticos têm sugerido que importante limitação do modelo burocrático reside na unilateralidade das relações interpessoais subjacente a esse tipo de organização, expressa especialmente na manipulação do significado em interações comunicativas quando se tem por objetivo o cálculo utilitário. O modelo burocrático configura relações interpessoais e procedimentos que possuem um caráter monológico, eficiente, porém impessoal, e por isso produzem distorção comunicativa. Nesse sentido,

a burocratização é em si mesma uma medida inibidora da comunicação, por ser a racionalidade sistêmica baseada no controle e na previsibilidade (Vizeu, 2005, p. 15-16).

Neste artigo, quer-se avançar no uso da Teoria do Agir Comunicativo como base para uma abordagem não funcionalista da Administração, o que também pode ser encontrado nos trabalhos de Burrell (1994), Serva (1997), Gutierrez (1999) e Vizeu (2003, 2005, 2009). Busca-se fazer uso rigoroso do pensamento habermasiano, que não está reduz a uma ética procedimental na Administração, como em Vizeu (2005, p. 19), ou a uma ferramenta de publicização da racionalidade substantiva, como em Serva (1997, p. 22).

Vizeu (2005, p. 11) observa que o foco na relação intersubjetiva entre o sujeito e o outro, dado na Teoria do Agir Comunicativo de Jürgen Habermas, oferece consistente base explicativa do comportamento do administrador, especialmente no que tange à descrição de deficiências da teoria administrativa tradicional e às explicações mais recorrentes do fenômeno das organizações. Além disso, a Teoria do Agir Comunicativo também pode ser usada para fornecer as bases teóricas para a construção de formas críticas do modelo tradicional de administração, que tenham possibilidade de dar conta da questão da emancipação nas organizações do mundo da vida.

No sentido de avançar no uso da filosofia pragmática da linguagem de Habermas na Administração, busca-se, então, uma aproximação entre o agir comunicativo e a problematização pedagógica. A aproximação com Paulo Freire e sua pedagogia do diálogo parece ser um caminho interessante para ir além da crítica nas organizações. Cabe indagar assim sobre as possibilidades do agir comunicativo dentro dos sistemas, que são espaços de racionalização e de ação estratégicas: uma forma atualizada de indagar as possibilidades de autonomia nos espaços de heteronomia orientados para o sucesso.

Uma administração baseada no agir comunicativo, como diz Gutierrez (1999, p. 53-54), é a possibilidade dos membros da organização resgatar uma forma de se relacionar igualitária e voltada à inovação, em que os participantes definem cooperativamente seus planos de ação no horizonte de um mundo da vida compartilhado e na base de interpretações comuns da situação. O agir comunicativo distingue-se do agir estratégico, uma vez que a coordenação da ação não está apoiada na racionalidade teleológica dos planos individuais de ação, mas na forma racionalmente motivadora dos atos de entendimento, portanto numa racionalidade que se manifesta nas condições requeridas para um acordo obtido comunicativamente.

## **2. A DINÂMICA ORGANIZACIONAL COMPLEXA DOS PROCESSOS PRODUTIVOS**

Siebeneichler (2006, p. 59) afirma que Habermas é obrigado a ir a Luhmann porque, se não desse esse passo, não conseguiria compreender as sociedades pluralistas atuais, que não cabem mais na perspectiva do participante de um mundo da vida, que é por demais estreita. A teoria de Luhmann abre a perspectiva de um observador não-

participante do sistema. Isso permite a Habermas pensar a sociedade em uma linha dialética mais ampla, capaz de explorar a tensão entre sistema e mundo da vida. Habermas e Luhmann têm, não obstante, divergências radicais e profundas e pontos em comum que permitem a comparação entre os conceitos de comunicação e de intersubjetividade.

Luhmann estabelece a distinção fundamental entre sistema e entorno, importada da teoria de sistemas biológicos, tomada como ponto de partida para enfrentar velhos problemas da ontologia tradicional. O esquema "sistema-entorno" pode abrir caminho para um conceito de mundo que ultrapassa o universo ontológico das coisas. Na perspectiva sistêmica, não se consegue atingir a unidade do mundo porque essa unidade não pode ser pensada como soma, agregado ou espírito. Quando se tenta pensar o mundo fazem-se operações para chegar a esse resultado, mediante uma diferenciação que se inicia no sistema. Cabe observar que Habermas usa, criticamente, na Teoria do Agir Comunicativo, o esquema "sistema-entorno" (Siebeneichler, 2006, p. 42).

Habermas (1990, p. 103) afirma que o aspecto constitutivo para a formação do sistema é a diferenciação entre as perspectivas interior e exterior, cabendo ao sistema a manutenção da diferença sistema-entorno. No entanto, ele considera que esta atribuição não deve ser feita na perspectiva de um observador, que passa a impor também ao mundo da vida o modelo de sistema. A fim de evitar a confusão de paradigmas, ele liga a teoria de ação aos conceitos da teoria de sistemas, tomando como fio condutor os conceitos de integração social e integração pelo sistema. É possível explicar que também os elementos sistêmicos são formados como resultados de processos históricos. A dinâmica de demarcação contra entornos complexos, que configura o caráter sistêmico da sociedade, somente imigra para o interior da sociedade através dos subsistemas dirigidos pelos meios de regulação.

Na visão de Luhmann, os sistemas aparecem como a tentativa de redução da complexidade existente no entorno, por meio do processo de seleção de possibilidades. O processo seletivo ocorre pelo fato de que o sistema não suporta internalizar toda a complexidade existente no entorno, pois, com isso, deixaria de ser sistema. Diante disto, há pressão para selecionar determinadas possibilidades. Todo entorno apresenta para o sistema inúmeras possibilidades. De cada uma delas surgem várias outras que dão causa a um aumento de desordem e contingência. O sistema, então, seleciona apenas algumas possibilidades que lhe fazem sentido de acordo com a função que desempenha, tornando o entorno menos complexo para ele. Se selecionasse todas elas, não sobreviveria. Ao mesmo tempo em que a complexidade do entorno diminui, a sua aumenta internamente. Isso porque o número de possibilidades dentro dele passa a ser maior, podendo, inclusive, chegar a ponto de provocar sua autodiferenciação em subsistemas (Kunzler, 2004, p. 124-125).

O sistema busca reduzir a complexidade do entorno e se tornar funcional criando espaços operacionais, por meio da diferenciação de complexidade. Tal espaço possui mecanismos que o auto-referenciam, ou seja, desenvolvem sua contingência, o sentido. Esses espaços podem ser descritos como os "sistemas", que são estruturas que possuem funções para fazer frente às complexidades do entorno (Luhmann, 1996, p. 133-134). Neste processo de seleção, o que os sistemas fazem é importar complexidade para fazer frente à complexidade do entorno: apenas a complexidade pode reduzir a complexidade.

Ao importar complexidade, o sistema cria em seu próprio ambiente, sua complexidade interna. O sentido é o operador das fronteiras, e o diferenciador do sistema e do entorno. O sentido adotado pelo sistema é que irá ativar o processo de seleção, onde prescreve o que deve ou não fazer parte do sistema interno. Ele que referencia determinado elemento, pois os mesmos elementos podem ter diferentes significados (Luhmann, 1995, p. 64).

Luhmann afirma que complexidade é a totalidade das possibilidades de acontecimentos que podem ser derivadas das infinitas interações entre elementos (comunicações), também infinitos, que existem no entorno. A complexidade se dá pelo fato de que, no entorno, vários elementos podem assumir inúmeras possibilidades de relações, tendo em vista que não há nenhum fator ordenador e, desta forma, aumenta-se a improbabilidade de operacionalização (Neves; Neves, 2006, p. 191).

Luhmann (1997a, p. 41) ressalta que o sistema não possui uma representação fiel do entorno, pois nele o que existe são elementos produzidos por ele mesmo, porque os sistemas são autopoieticos. Quando se fala de importar complexidade do ambiente não se refere trazer o fato concreto existente fora para dentro, mas sim em possibilitar um entendimento dos elementos existentes no entorno. É a partir deste entendimento que o sistema se autoestrutura ou organiza para responder a complexidade, sendo que sua organização ou produção interna ocorre com a mutação do sentido.

É importante destacar que o sistema se encontra operacionalmente fechado no seu processo de internalização da complexidade (seleção), criação de subsistemas e modificação de sentido, com relação ao seu entorno, pois este é apenas capaz de irritá-lo e não de modificá-lo (Luhmann, 1997b, p. 53). O entorno pode irritar o sistema, levando-o a se autoproduzir. A irritação provocada pelo entorno é um estímulo à autopoiese do sistema. Mas é importante saber que a própria irritação faz parte do sistema. Luhmann (1997c, p. 68) afirma que “irritações se dão sempre e inicialmente a partir de diferenciações e comparações com estruturas (expectativas) internas aos sistemas, sendo, portanto, - do mesmo modo que a informação – necessariamente produto do sistema”.

A compreensão da dinâmica nos sistemas requer entender a comunicação na teoria de Luhmann. A comunicação é um processo de seleção que sintetiza informação, comunicação e compreensão. Os sistemas sociais usam a comunicação como seu particular modo de reprodução autopoietica. Seus elementos são comunicações produzidas e reproduzidas de modo recorrente por outras comunicações. Em relação às comunicações, os sistemas sociais são sistemas fechados, ou seja, qualquer alteração que venham a sofrer depende exclusivamente das suas próprias operações (Neves; Neves, 2006, p. 194).

Luhmann situa o conceito de comunicação - que ele define como uma operação funcional - no paradigma de sistemas auto-referenciais, onde ela é interpretada como um processo de seleção de sentido, autônoma e fechada, realizada por sistemas psíquicos. Neste contexto, a comunicação é entendida como uma operação básica paradoxal, uma vez que permite a qualquer sistema entrar em contato com seu entorno e ao mesmo tempo se isolar dele. Além disto, os sistemas dispõem de uma linguagem dotada de um fundo semântico (Siebeneichler, 2006, p. 45).

Habermas considera que a comunicação é definida na linha pragmática de uma teoria de ação, na qual os conceitos de subjetividade e intersubjetividade constituem elementos básicos. Ele privilegia as ações comunicativas que se realizam mediante a linguagem comum ante o pano de fundo do mundo da vida, que constitui horizonte e recursos para processos racionais de entendimento pela linguagem. Além disto, a realização destes processos depende de discursos e argumentos destinados a resgatar as pretensões de validade (SIEBENEICHLER, 2006, p. 44).

Luhmann apresenta uma contradição incômoda na sua teoria da comunicação: ao mesmo tempo em que apresenta os três níveis do processo de comunicação, ele a reconhece como algo improvável. Os níveis do processo são: (1) que a mensagem alcance outros; (2) que, ao envolver outros, a mensagem seja entendida; e (3) que ela, se recebida, seja entendida e aceita. A impossibilidade da comunicação é fundamentada nos seguintes fatores: (1) é improvável que alguém compreenda o que o outro quer dizer, tendo em vista o isolamento e a individuação de sua consciência; (2) é improvável que a comunicação chegue a mais receptores do que os que se encontram presentes na situação; e (3) é improvável obter o resultado desejado: o de que o receptor adote o conteúdo seletivo da comunicação como premissa para seu comportamento (Cardoso; Fossá, 2008, p. 8).

Na teoria de Luhmann, a observação, a irritação e a seleção de informação são consideradas operações internas do sistema. Não existem inputs nem outputs. O sistema não importa elementos prontos e acabados do entorno. Uma vez selecionado um elemento, este será processado pelo sistema de acordo com a função que desempenha. É importante saber que o entorno não participa desse processo. Ao se fechar, o sistema não permite que o entorno determine coisa alguma. Desse modo, pode construir seu conhecimento e conhecer o entorno que lhe é distinto. O fechamento proporciona ao sistema a criação de sua própria complexidade e quanto mais complexo, mais apto está a conhecer o entorno. Quanto mais informações selecionadas, maior o campo de observação abrangendo mais possibilidades do entorno (Kunzler, 2004, p. 129).

O sistema não importa uma informação. Ele é levado a re-elaborar suas estruturas a partir do estímulo provocado pela comunicação. O sistema está estruturalmente pronto para receber aquilo que espera como provável. Entretanto, quando o provável não acontece, ou seja, quando surge a diferença, surge, então, uma informação que faz com que o sistema mude suas estruturas. Pode-se afirmar que a informação é uma diferença. E mais: a informação é uma diferença que provoca diferenças, na medida em que o sistema modifica suas estruturas, tornando-se diferente, para receber a informação. Toda mudança de estrutura gera expectativas futuras, diversas daquelas que havia antes do surgimento da informação (Kunzler, 2004, p. 131).

Ao se fazer a interpenetração, o sistema, por possuir seu sentido que seleciona algumas possibilidades no entorno, tem expectativas sobre o que irá interpretar. Estas expectativas são possibilidades selecionadas, e dentre estas algumas serão escolhidas pelo código binário (dupla contingência). Entretanto, quando o código binário não consegue interpretar ou gerar informação a partir da interpenetração tem-se um ruído, pois surgem novos fatos que não fazem parte de seu sentido. O ruído é interpretado como uma irritação do ambiente sobre o qual o sistema deve se re-configurar, por meio da autopoiese, para fazer frente a esta irritação, gerando dinâmica específica nos

processos produtivos (Kunzler, 2004, p. 134).

A teoria da autopoiesis contribui para a compreensão de que as organizações interpretam os seus ambientes: impõem padrões de variação e de significado ao mundo no qual operam. As interpretações fazem parte do processo auto-referente através do qual uma organização tenta concretizar e reproduzir sua identidade. Ao interpretar um ambiente, uma organização está tentando atingir o tipo de confinamento que é necessário para que esta se reproduza dentro da sua própria imagem. O confinamento é um processo muito ativo, e não somente uma forma de percepção onde se enfatiza, ignora ou diminui certos aspectos (Morgan, 1996, p. 247).

A teoria da autopoiesis reconhece, assim, que sistemas podem ser caracterizados como tendo "ambientes", mas insiste que as relações com qualquer ambiente são internamente determinadas. As transações do sistema com seu entorno são, na verdade, transações dentro de si mesmo. Este ponto de vista teórico possui importante implicação: se sistemas são concebidos para manter suas próprias identidades e se as relações com entorno são internamente determinadas, então os sistemas só podem evoluir e mudar através de mudanças autogeradas na identidade (Morgan, 1996, p. 244).

As trocas compensatórias que experimenta um sistema autopoiético, mantendo sua identidade, podem ser de duas classes, segundo a maneira em que se realiza sua autopoiese: trocas conservadoras, as quais somente implicam compensações que não precisam trocas nas variáveis de seus processos homeostáticos que o compõem; e trocas inovadoras, que implicam trocas na qualidade dessas variáveis. No primeiro caso, as interações causadoras das deformações não levam a qualquer variação e o sistema permanece no mesmo ponto do espaço autopoiético; no entanto, no segundo caso, as interações levam a variação na maneira de realizar-se a autopoiese e, portanto, a um deslocamento do sistema no espaço autopoiético (Maturana, Varela, 1997, p. 94).

A teoria da autopoiesis compreende que a mudança acontece através de padrões circulares de interação. Organizações evoluem ou desaparecem com mudanças que ocorrem no seu entorno e a administração dessas organizações requer o entendimento deste processo. Isto requer que os membros da organização adquiram uma outra maneira de pensar o sistema de relações circulares ao qual pertencem e que compreendam como estas relações são formadas e transformadas através de processos que são mutuamente determinantes e determinados. Em outras palavras, a teoria faz pensar a mudança como círculo e não linhas e substitui a idéia de causalidade mecânica (Morgan, 1996, p. 253).

Siebeneichler (2006, p. 47) destaca uma segunda importante distinção entre Luhmann e Habermas: o conceito de intersubjetividade. Luhmann argumenta que a noção tradicional de intersubjetividade se fundamenta na co-originariedade da intersubjetividade e da subjetividade, e em uma dialética entre Ego e Alter, apenas reproduz a alteridade na perspectiva de uma egoidade, fazendo com que a intersubjetividade seja simplesmente reprisada na perspectiva do sujeito. Luhmann abandona o conceito de intersubjetividade e substitui o conceito de sujeito pela noção de "sistema psíquico ou consciência capaz de vivenciar sentido". Este sistema capaz de reduzir complexidade passa a ser o operador do processo de constituição de sentido e é concebido como instância construída de modo auto-referido e auto-reflexivo.

Na teoria de Luhmann tudo o que existe no mundo ou é feito nele ou pode ser diferente. A dupla contingência constitui uma das figuras centrais do seu pensamento, sendo descrita por meio do conceito de "caixa-preta" aplicado ao sistema psíquico capaz de operar seleções de sentido redutoras de complexidade. As operações psíquicas de uma consciência não podem ser realizadas em outra consciência. Cada consciência permanece fechada, tendo em vista sua complexidade e seu modo de operar auto-referenciado. Como consequência, não se pode pensar na intersubjetividade. Luhmann busca superar a unilateralidade das perspectivas dos sistemas auto-referenciados pela adoção da perspectiva externa de um observador não-participante. A unidade da relação entre Ego e Alter se encontra em um certo ponto situado entre ambos, o que implica em suposições capazes de provocar engates e seleções de sentido (Siebeneichler, 2006, p. 48-50).

Habermas considera que a intersubjetividade é o resultado de relação histórica frágil e vulnerável entre Ego e Alter, isto é, de uma comunicação ou interação entre sujeitos capazes de falar e agir e que por isso mesmo não podem ser tidos como mônadas sem janelas para o entorno ou "caixas-pretas". A intersubjetividade é gerada no próprio uso da linguagem comum, e adquire sentido no processo de interação linguística e social, que se estabelece entre Ego e Alter, que se comunicam entre si orientados pela possibilidade do entendimento. Isto é possível porque subjetividade e intersubjetividade são co-originárias (Siebeneichler, 2006, p. 47).

### **3 A PROLEMATIZAÇÃO PEDAGÓGICA EM ORGANIZAÇÕES**

A cultura organizacional capitalista cultiva a concorrência entre os indivíduos dentro das organizações como sendo o único caminho para a maior eficiência e para que prevaleça a "meritocracia" na repartição do poder e da moeda, para usar a conceituação de Habermas. Tendo internalizado o mercado, a organização procura reproduzir dentro de si as condições de competição que constituem as virtudes dele. Só que a competição de todos contra todos produz outros resultados, isto porque, para começar, ela limita a ação comunicativa, ou seja, não permite que as informações relevantes fluam livremente por toda a organização. A competição gera o "segredo do negócio" entre as divisões, de modo que as possibilidades de colaboração entre elas tornam-se cada vez mais exíguas. (Gutierrez, 1999, p. xi).

Vizeu (2005, p. 16) destaca que a distorção comunicativa é comum no âmbito das organizações centradas na lógica competitiva do mercado, onde as pessoas são consideradas instrumentos a serem manipulados. Organizações públicas, entidades assistenciais e filantrópicas, grupos de interesse da sociedade civil, enfim, ao adotar a modelagem burocrática, também são atingidas por contradições sistemáticas no processo de representação dos interesses daqueles que as constituem. As dificuldades em se estabelecer uma relação comunicativa não distorcida refletem problemas na relação do administrador com o trabalhador, que, por se instituir de forma monológica, implica situações de violência, de mentira e de injustiça. As consequências da distorção gerada no processo monológico de comunicação podem ser observadas no sofrimento por falta de intercompreensão nas relações de trabalho contemporâneas.

Gutierrez (1999, p. 14) afirma que, dadas a complexidade e a velocidade das mudanças sociais, a necessidade que os sistemas dirigidos pelos meios de poder e moeda tem de obter informações originais do mundo da vida é tanta, que as estruturas tradicionais não conseguem mais dar conta de seus objetivos com a mesma eficiência de algum tempo atrás. O administrador, em geral, possui um grupo de referência. Este grupo de referência se estende, horizontalmente, à medida que consegue constituir alianças temporárias úteis ao seu objetivo de maximização do próprio valor na organização e no mercado de trabalho. E se estende verticalmente perseguindo os mesmos objetivos, tanto com seus superiores quanto com seus subordinados.

Na organização, os membros determinam planos individuais de ação e articulam alianças, várias e distintas, concomitantemente, em função de seus objetivos pessoais ou compartilhados conjuntamente. A organização, portanto, deve ser vista como um grande conjunto de grupos mutáveis, que se contrapõem e se associam conforme as exigências de cada conjuntura. Neste contexto, os membros das organizações participam concomitantemente de vários deles, em função da formação técnica, características de personalidade, opções ideológicas e extração social, sempre priorizando a busca racional de seus objetivos pessoais (Gutierrez, 1999, p. 21-22).

Em função do conhecimento limitado a respeito do entorno e da necessidade de constituir uma ação coletiva para compatibilizar os planos individuais de ação de muitas pessoas, o debate entre os envolvidos pode resolver as dificuldades essenciais do processo de tomada de decisões. De um lado, consegue-se abranger o maior número de informações e perspectivas de análise distintas, sendo validada a proposta mais convincente no confronto argumentativo com as demais. De outro, o entendimento construído de modo comunicativo permite prever a adequação dos planos individuais de ação em função do convencimento, e não da imposição ou manipulação (Gutierrez, 1999, p. 28).

A gestão informacional tem sido considerada uma função chave do administrador contemporâneo, seja para promover o contínuo fluxo de informações entre o ambiente e a organização, seja para desenvolver o processamento interno de informações necessário para a obtenção de resultados organizacionais. Nesta espécie de reconfiguração das funções dos executivos, salienta-se a importância do administrador como elo entre os diferentes níveis e departamentos da organização, bem como um facilitador para a otimização dos fluxos de informação e produção de conhecimento. Além de organizar a partir da comunicação, apreende-se a realidade em todas as suas dimensões por este processo. O modo como se apreende a realidade é fundamental para determinar como se age (Vizeu, 2009, p. 1-4).

A comunicação sistematicamente distorcida se manifesta no âmbito organizacional tendo em consideração que as práticas gerenciais são fortemente condicionadas para o êxito. Por outro lado, para que ocorra o êxito organizacional, cada vez mais é necessário convencer as pessoas a agirem de determinada maneira. Consumidores devem comprar cada vez mais, trabalhadores devem trabalhar de tal forma, ambientalistas não devem incomodar, etc. As organizações buscam o êxito através do convencimento de seus públicos. Quando a comunicação é um mecanismo para fazer com que aconteça algo no mundo através das pessoas, dizemos que a orientação do ato de fala é estratégica, ou seja, é orientada para o êxito. A ação estratégica deve ser entendida como a ação social

condicionada pela racionalidade do tipo instrumental (Vizeu, 2009, p. 9).

O uso de informações falsas ou mesmo a omissão de informações nos processos de comunicação organizacional não refletem apenas um desvio de caráter dos seus agentes. Na verdade é considerado como importante mecanismo para a comunicação orientada para o êxito. A comunicação distorcida também pode ser observada pela manipulação do conteúdo normativo dos proferimentos usados na comunicação. Isto significa que os argumentos considerados nos processos comunicativos nem sempre representam critérios de validade normativa para os envolvidos. A distorção também se opera no patamar da inteligibilidade daquilo que se é dito. O uso de jargões pode ter a função de dissimular ou confundir sobre determinada questão. A diferenciação hierárquica é fator estrutural que impede a plena reciprocidade das interações humanas, sendo pré-condição para a comunicação sistematicamente distorcida em organizações. (Vizeu, 2009, p. 10-12).

A interação entre sujeitos cognoscentes corresponde à relação intersubjetiva, possível apenas enquanto processo dialogicamente orientado. A partir da perspectiva de dois agentes comunicativamente competentes, o processo de interação passa a ser orientado para o entendimento mútuo das significações consideradas nesse processo, ou seja, a intersubjetividade compartilhada. É essa predisposição ao entendimento na interação comunicativa que permite a Habermas propor a reconstrução racional do ato de fala que permite a superação das contradições da racionalidade unilateral. Esta reconstrução racional é feita por meio da pragmática universal, um conceito que indica pretensões de validade universais pressupostas no ato de fala e que permitem o compartilhamento de significados entre os participantes da interação (Vizeu, 2005, p. 13).

O agir comunicativo é um referencial adequado para a elaboração de novos critérios de racionalidade, de maneira a minimizar a contradição da forma de organização social da modernidade. Nesse sentido, a crítica à razão instrumental se desdobra na crítica ao modelo burocrático, no sentido de que a burocracia corresponde a reificação do *ethos* racional-instrumental na forma de um sistema auto-sustentado, capaz de coordenar e controlar a vida social tendo por base os critérios de utilidade. O processo de “colonização do mundo da vida” implica na substituição da regulação social mediada pela interação linguística, pela regulação do poder e do dinheiro, do Estado e da economia.

Em função da centralidade da interação linguística na práxis social, a ação comunicativa é um constructo que integra múltiplas visões de mundo e de indivíduos, e essa multiplicidade é relevante para a compreensão do fenômeno organizacional. Permite que se verifiquem contradições nas relações interpessoais nem sempre enfocadas pelos estudos organizacionais, pois a idéia de distorção comunicativa, antes de ser um mero problema de comunicação organizacional, reflete a dificuldade de reconhecimento do outro enquanto sujeito competente, enquanto membro integrante de uma mesma comunidade cultural (Vizeu, 2005, p. 15).

Os principais aspectos que sustentam uma organização inovadora são: a cultura e o clima organizacional; capacidades e habilidades de gerenciamento; controle e estrutura organizacional; e novos produtos e desenvolvimento de processos. A inovação contínua

está baseada nas capacidades e atitudes das pessoas que trabalham na organização. Estas capacidades e atitudes dependem de uma cultura organizacional que estimule o empreendedor individual e o trabalho em equipe. Os fatores que condicionam a melhoria da qualidade e a inovação nas organizações são delimitados pelo modelo de gestão que poderá favorecer o seu surgimento. Motivação, satisfação no trabalho, estímulo à criatividade, redução de conflitos entre gerências, liderança, comunicação interna, gestão de projetos de inovação, empreendedores internos, sistemas de recompensas e clima inovador são alguns temas relacionados com modelos de gestão que interferem (Carvalho, 2009, p. 95).

A difusão e o compartilhamento de informações e conhecimentos requerem a conexão entre os atores, com canais ou mecanismos de comunicação que propiciem fluxos de conhecimento e o aprendizado interativo. Observa-se que as organizações e os agentes que cooperam introduzem maior número de melhorias e de inovações do que os que não cooperam, e o grau de melhoria e de inovação aumenta com a variedade de parceiros se comunicando e cooperando em rede. A colaboração facilita o compartilhamento de informações e conhecimentos, e também resulta dele. As organizações não melhoram ou inovam sozinhas, mas sobre informações e conhecimentos acumulados dentro e fora delas. Cabe então pensar nas relações entre colaboração, melhoria da qualidade e inovação.

A colaboração é condição para a melhoria e a inovação, em primeiro lugar, para que a informação possa fluir de modo não linear dentro das organizações, e entre elas e o seu entorno. A comunicação pode contribuir com idéias e oportunidades para melhoria e inovação e na interação entre os colaboradores da organização, ao mesmo tempo em que difunde seus processos e produtos, e cria condições para sua aceitação e uso. A discussão dos processos e produtos em um sistema permanentemente problematizado pode ampliar as possibilidades de interação e colaboração entre os trabalhadores, destes com os gestores, e da organização com o seu entorno (Carvalho, 2009, p. 98).

O educador Paulo Freire (1981, p. 71) diz que aprender significa repensar e não armazenar idéias alheias, implicando em assumir uma atitude crítica diante do que se estuda e das visões do mundo. O processo de aprendizagem, como ação cultural para a libertação, é um ato de conhecimento em que os educandos assumem o papel de sujeitos cognoscentes em diálogo com o educador, sujeito cognoscente também. É uma tentativa corajosa de desmitologização da realidade, esforço através do qual, num permanente distanciamento da realidade em que se encontram mais ou menos imersos, os aprendizes dela emergem para nela inserirem-se criticamente.

Um ato de conhecimento demanda uma relação de autêntico diálogo: aquela em que os sujeitos do ato de conhecer se encontram mediados pelo objeto a ser conhecido. Nesta perspectiva, os participantes assumem, desde o começo da ação, o papel de sujeitos criadores. O ato de conhecimento que leva a sério o problema da linguagem deve ter como objeto a ser desvelado as relações dos seres humanos com seu mundo. A análise destas relações começa a aclarar o movimento dialético que há entre os produtos que os seres humanos criam ao transformarem o mundo e o condicionamento que estes produtos exercem sobre eles. Começa a aclarar o papel da prática na constituição do conhecimento e, conseqüentemente, da reflexão crítica sobre a prática. O ato de conhecer envolve movimento dialético que vai da ação à reflexão sobre ela e desta a

uma nova ação. O diálogo engaja ativamente a ambos os sujeitos ao ato de conhecer. É pensando sobre sua prática, em termos cada vez mais críticos, que os educandos vão substituindo a visão focalista da realidade por outra, global (Freire, 1981, p. 40-43).

A prática está compreendida nas situações concretas que são codificadas para serem submetidas à análise crítica. Analisar a codificação em sua “estrutura profunda” é, por isso mesmo, repensar a prática anterior e preparar-se para uma nova e diferente prática, se este for o caso. Daí a necessidade de não romper a unidade entre contexto teórico e contexto concreto, entre teoria e prática. O fundamental é que a informação seja sempre precedida e associada à problematização do objeto em torno de cujo conhecimento ele dá esta ou aquela informação. O diálogo requer que os sujeitos cognoscentes tentem apreender a realidade no sentido de descobrir a razão de ser da mesma. Assim, conhecer não é relembrar algo previamente conhecido, e agora esquecido. O ato de conhecer implica na problematização permanente da realidade ou da prática (Freire, 1981, p. 44-45).

A interpretação dos princípios colocados na "pedagogia do diálogo" pela inclusão de categorias da Teoria da Ação Comunicativa de Habermas permite visualizar que eles contém em si mesmos uma racionalidade hermenêutica e comunicativa. Hermenêutica no sentido que não toma a apropriação do conhecimento do ponto de vista monológico, procura resgatar os padrões comunicativos e simbólicos da interação que tornam possível a sua apreensão moldada nos significados individuais e subjetivos. A racionalidade hermenêutica permite aos indivíduos não se afastarem da compreensão dos mundos objetivo, social e subjetivo. É sensível às construções linguísticas e à produção de significados, à relação entre epistemologia e intencionalidade, aprendizagem e relações sociais, isto é, o conhecimento é tratado como um ato social específico. O sentido da história, do progresso e da construção da liberdade presente nos pensamentos tanto de Freire como de Habermas, remete a pensar nos gigantescos desafios que o indivíduo moderno precisa enfrentar para atingir a consciência crítica (Freire) ou chegar ao estágio pós-convencional (Habermas), dado que a aceleração dos processos evolutivos traz o retardamento da tomada de consciência em função do excesso de dinamicidade da experiência (Brennand, 2007, p. 64).

A racionalidade comunicativa, sem renunciar à importância da intencionalidade e do significado, viabiliza a localização do significado pela crítica e ação. Pela racionalidade comunicativa, a competência cognitiva pode evoluir de forma positiva, permitindo reconstruir a capacidade crítica. Assim, o agir comunicativo assume relevância enquanto mediador das relações que os falantes e ouvintes estabelecem entre si quando se referem a algo no mundo. Ele pode permitir que os meios linguísticos possam produzir consequências induzidas na ação orientada para alcançar entendimento. O conhecimento, nesse sentido, se torna o mediador da comunicação e do diálogo entre os que aprendem. O agir comunicativo torna possível transcender a consciência ingênua, onde o saber se apresenta como conhecimentos absolutos e abstratos, com uma relação apriorista com a realidade. A transcendência permite que os sujeitos compreendam o saber como racional e criado por indivíduos enlaçados em procedimentos indutivos, dedutivos e analógicos que se submetem constantemente a um critério de verdade. Isto circunscreve sua historicidade, uma vez que incorpora o saber anterior enquanto etapa necessária de sua gênese (Brennand, 2007, p. 65).

A capacidade de aprendizagem tem lugar central na teoria do agir comunicativo, porque o conceito de razão comunicativa tem um conteúdo utópico à medida que aponta para a visão de um mundo da vida racionalizado, onde tradições culturais são reproduzidas através de processos de avaliação intersubjetiva de pretensões de validade, onde ordens legítimas dependem das práticas argumentativas abertas e críticas para estabelecer e justificar normas, e onde identidades individuais são autorreguladas através de processos de reflexão crítica. Habermas considera que as "idealizações fortes", que estão na base da sua teoria da pragmática universal, e o conseqüente poder da reflexão de transcender os limites de um contexto qualquer, são essenciais para compreender processos de aprendizagem. Quando a análise é reduzida às condições naturais e históricas da comunidade de falantes, perde-se de vista o momento crítico. Somente a pragmática formal pode reconstruir o núcleo universal compartilhado por todas as linguagens naturais: núcleo que não é dependente das visões de mundo contidas em formas de vida concretas e seus recursos semânticos e práticas culturais (Bannell, 2006, p. 248).

Pode-se aprender com a experiência porque se adquire conhecimento pelas tentativas que visam à solução de problemas, as quais se defrontam com o mundo tal como ele é. Na sua teoria do agir comunicativo, Habermas descreve o tipo de ação que incorpora o conhecimento empírico-teórico: ação instrumental e estratégica. Pode-se compreender isso nos casos em que uma intervenção no mundo falha, porque tal falha indiretamente problematiza o conteúdo experiencial da crença que motiva a ação. Ou seja, a experiência da falha frente à realidade nos leva a questionar os pressupostos desta ação, que não foram tematizados. No entanto, essa experiência não pode refutar tais pressupostos; o que faz é criar dúvidas que, por sua vez, podem levar ao discurso, no qual se podem avaliar interpretações de mundo. Assim, o fenômeno da cognição pode ser descrito como a resolução criativa de problemas causados pelos distúrbios em práticas comuns; é isso que causa a mudança nas crenças sobre o mundo (Bannell, 2006, p. 257-259).

Habermas pretende resgatar a definição clássica de conhecimento enquanto crenças verdadeiras e justificadas (*justified true belief*), mas sem reduzir um elemento da definição ao outro. Em outras palavras, assimilar a verdade à justificação resultará na eliminação de qualquer possibilidade de confrontar interpretações do mundo, por mais justificadas que sejam, com o mundo como ele é. Por outro lado, assemelhar a justificação à verdade resulta no abandono da perspectiva pragmática para a construção de um conhecimento confiável (Bannell, 2006, p. 265-266).

A distinção entre a coisa em si, de um lado, e o fato expresso em um ato de fala constativo sobre essa coisa, de outro lado, é necessária para preservar um conceito de experiência que contém um elemento constitutivo do sujeito que conhece, evitando assim a concepção da experiência como algo contemplativo e não ativo. Nesse caso, a aprendizagem é algo puramente contemplativo e não algo que necessariamente envolve a ação. Além disso, não explica a falibilidade de nosso conhecimento. Se a cognição é simplesmente uma questão da mente refletindo o mundo, ou até o modelo de um mundo cuja estrutura é homóloga com a estrutura proposicional da linguagem, é difícil explicar o fato de que o conhecimento é falível e de que até que crenças bem fundamentadas podem ser falsas.

A teoria pragmático-formal da cognição de Habermas tem a vantagem de pensar processos de aprendizagem a partir da prática, como a reação de sujeitos inteligentes tentando ligar-se com uma realidade recalcitrante. Além disso, as condições de possibilidade desses processos de aprendizagem constituem, digamos assim, estruturas do mundo da vida, porquanto destranscendentalizam e exteriorizam algo que, na filosofia da consciência, somente poderia ser concebido como interior ao sujeito. No final, privilegia a perspectiva performativa do participante em uma ação que é sempre mediada linguisticamente (Bannell, 2006, p. 268-269).

#### **4 A RACIONALIZAÇÃO DISCURSIVA DOS PROCESSOS PRODUTIVOS**

O agir social (ou interação) é conceito complexo, que pode ser compreendido a partir dos conceitos simples de "agir" e "falar". Nas interações mediadas pela linguagem, esses dois tipos de ação encontram-se ligados entre si. É verdade que eles aparecem em constelações diferentes: quando as forças ilocucionárias dos atos de fala assumem o papel de coordenadoras da ação, a constelação é uma; e é outra toda vez que ações de fala estiverem subordinadas de tal modo à dinâmica extralinguística das influências de atores que se influenciam através da atividade orientada para um fim, e que as energias de ligação linguísticas deixam de ser usadas.

Os tipos de interação distinguem-se de acordo com os mecanismos de coordenação da ação: é preciso saber se a linguagem natural é usada apenas como meio para transmissão de informações ou também como fonte de integração social. No primeiro caso, trata-se, no entender de Habermas (1990, p. 71), de agir estratégico; e no segundo caso, de agir comunicativo. No segundo caso a força consensual do entendimento linguístico, isto é, as energias de ligação da própria linguagem, tornam-se efetivas para a coordenação das ações, ao passo que no primeiro caso a coordenação depende da influência dos atores uns sobre os outros e sobre a situação da ação, a qual é veiculada através de atividades não-linguísticas. Vistos na perspectiva dos participantes os dois mecanismos excluem-se mutuamente. As ações de fala não podem ser realizadas com a dupla intenção de chegar a um acordo com um destinatário sobre algo e, ao mesmo tempo, produzir algo nele, de modo causal.

Habermas (1989, p. 79) chama de comunicativas as interações nas quais as pessoas envolvidas se põem de acordo para coordenarem seus planos de ação, o acordo alcançado em cada caso medindo-se pelo reconhecimento intersubjetivo das pretensões de validade. No caso dos processos de entendimento mútuo linguísticos, os atores erguem com seus atos de fala, ao se entenderem uns com os outros sobre algo, pretensões de validade, mais precisamente, pretensões de verdade, de correção e de sinceridade, conforme se referam a algo no mundo objetivo, no mundo social comum e no mundo subjetivo próprio.

O agir comunicativo distingue-se do agir estratégico uma vez que a coordenação bem sucedida da ação não está apoiada na racionalidade teleológica dos planos individuais de ação, mas na força racionalmente motivadora de atos de entendimento, portanto, numa racionalidade que se manifesta nas condições requeridas para um acordo

obtido de modo comunicativo. Somente no agir comunicativo é aplicável o princípio de que os limites estruturais da linguagem compartilhada intersubjetivamente conduzem os atores a abandonar o egocentrismo de orientação pautada pelo fim racional de seu próprio sucesso e a se submeter aos critérios públicos da racionalidade do entendimento (Habermas, 2004, p. 118).

Habermas (2004, p. 118) faz importante distinção de dois tipos de agir comunicativo. Fala de agir comunicativo num sentido fraco quando o entendimento mútuo se estende a fatos e razões dos agentes para suas expressões de vontade unilaterais, e de agir comunicativo forte tão logo o entendimento mútuo se estenda às próprias razões normativas que baseiam a escolha dos fins. Neste caso, os envolvidos fazem referência a orientações axiológicas intersubjetivamente partilhadas que determinam sua vontade para além de suas preferências. No agir comunicativo fraco, os agentes se orientam apenas pelas pretensões de verdade e veracidade e, no sentido forte, eles também se orientam por pretensões de correção intersubjetivamente reconhecida.

Quando se tem presente a função coordenadora das ações que as pretensões de validade normativas desempenham na prática comunicativa cotidiana, percebe-se que os problemas que devem ser resolvidos em argumentações não podem ser superados monologicamente, mas requerem um esforço de cooperação. Ao entrar numa argumentação, os participantes seguem sua ação comunicativa numa atitude reflexiva com objetivos de restaurar um entendimento perturbado. As argumentações servem para equacionar os conflitos de ação. Os conflitos no domínio das interações reguladas por normas remontam imediatamente a um acordo normativo perturbado. A recuperação consiste em assegurar o reconhecimento intersubjetivo para uma pretensão de validade controversa (Habermas, 1989, p. 88-89).

Na concepção de Habermas (1989, p. 110-111), falar de argumentação implica, em primeiro lugar, referir-se a atos (e não a textos ou proposições) e a atores, sendo que cada participante da argumentação pode e deve assumir a sua vez o papel do proponente (oferta enunciativa) e do oponente (aceita ou não a oferta enunciativa). As pretensões de validade do proponente eventualmente podem e devem ser resgatadas, colocando-se em jogo as garantias argumentativas – as boas razões em que se sustenta a oferta enunciativa inicial. As redes de proponentes e oponentes, num processo de permanente confronto e reformulação de perspectivas, recriam, em limites temporais, a comunidade ilimitada de comunicação - noção referida por Apel, Peirce e Mead (González de Gómez, 2009, p. 132-133).

Habermas (1990, p. 72) diz que o entendimento através da linguagem funciona da seguinte maneira: os participantes da interação unem-se através da validade pretendida de suas ações de fala ou tomam em consideração os dissensos constatados. Através de suas ações de fala são levantadas pretensões de validade criticáveis, as quais apontam para um reconhecimento intersubjetivo. A oferta contida num ato de fala adquire força obrigatória quando o falante garante, através de sua pretensão de validade situada, que está em condições de resgatar essa pretensão, caso seja requerido, empregando o tipo correto de argumento.

Em todas as modalidades e instâncias de reflexão e crítica, deve-se pressupor a existência de um fórum virtual onde os participantes intercambiam enunciações,

demandas de validade e se fazem ofertas de garantias de validação (as “boas razões” da argumentação). No processo argumentativo, enquanto sequência de atos comunicativos e não sequência linear e lógica de sentenças, são considerados, ao mesmo tempo, os argumentos, as demandas de validade e os atores sociais que lhes outorgam existência social (González de Gómez, 2009, p. 126).

No agir orientado ao sucesso e na integração sistêmica, há uma ordem redutora da padronização e controle dos meios. No agir estratégico a constelação do agir e do falar se modifica. Aqui as forças ilocucionárias de ligação enfraquecem, a língua encolhe-se, transformando-se em simples meio de informação. Não existe, nesse caso, a confiabilidade da fonte de informação que habilita para fornecer garantias performáticas, pois está suspenso o pressuposto de que a orientação está se dando na base de pretensões de validade. A racionalização sistêmica tende a se expandir e a provocar a colonização do mundo de vida, de modo que na sociedade moderna as esferas do mundo de vida comunicativamente estruturadas ficam cada vez mais sujeitas aos imperativos da coordenação funcional (Habermas, 1990, p. 74, González de Gómez, 2009, p. 129-130).

No lugar das estruturas linguísticas intersubjetivas, entrelaçadas com a prática cotidiana, Parsons e Luhmann colocam sistemas capazes de manter os limites, os quais são delineados num plano mais geral do que o que é ocupado pelo atores e pelas interações mediadas pela linguagem. Estes podem ser interpretados como sistemas psíquicos e sociais que se observam reciprocamente e formam ambientes uns para os outros. O princípio objetivista da teoria de sistemas e sua independência em relação a teoria da ação precisa pagar um preço. O funcionamento do sistema rejeita o saber intuitivo do mundo da vida e dos seus membros. O acesso a esse potencial de saber passa pela prática comunicativa cotidiana (Habermas, 1990, p. 84).

A dupla contingência a ser absorvida por cada formação de interação assume, no caso do agir comunicativo, a forma especialmente precária de um tipo de dissenso, sempre presente e embutido no próprio mecanismo do entendimento; e todo dissenso implica grandes custos. As principais opções são: os simples trabalhos de reparo; a suspensão de pretensões de validade controversas, o que traz como consequência o definhamento do solo comum de convicções compartilhadas; a passagem para discursos muito dispendiosos, cujo desenlace é incerto e cujos efeitos são problemáticos; a quebra da comunicação ou a passagem para um agir estratégico (Habermas, 1990, p. 85).

Habermas (1990, p. 88-89) destranscendentaliza o reino do inteligível a partir do momento em que desenvolve a força idealizadora da antecipação nos pressupostos pragmáticos inevitáveis dos atos de fala, portanto, no coração da própria prática do entendimento - idealizações que se manifestam também e de modo mais visível nas formas não tão comunicativas que se realizam através da argumentação. O resgate de pretensões de validade situada criticáveis impõe idealizações, as quais, caídas do céu transcendental para o chão do mundo da vida, desenvolvem seus efeitos no meio da linguagem natural. Nela se manifesta também a força de resistência da razão comunicativa que opera contra as deturpações cognitivo-instrumentais das formas de vida modernizadas seletivamente.

Habermas resgata e valoriza o agir comunicativo-interativo na sua base vivencial, ou

seja, naquele espaço comum da vida em que se tornam fecundos os projetos, em que se dá vazão às paixões, às sensações, enfim, no qual a existência acontece de forma autêntica e natural, isenta da contaminação sistêmica. Sendo assim, o mundo da vida, como pano de fundo, readquire relevância na medida em que representa o contexto de sentido no qual, por meio da linguagem, efetiva-se a possibilidade do entendimento (Bolzan, 2005, p. 93).

O mundo da vida constitui o contexto para a situação de ação, e ao mesmo tempo fornece os recursos para os processos de interpretação com os quais os participantes da comunicação procuram suprir a carência de entendimento mútuo que surge em cada situação de ação. O mundo da vida é composto pelas tradições culturais, pela solidariedade dos grupos integrados por intermédio de valores e pelas competências dos indivíduos socializados. Os participantes da comunicação baseiam seus esforços de entendimento mútuo neste sistema de referências. O acordo pode ser baseado ao mesmo tempo no saber proposicional compartilhado intersubjetivamente, na concordância normativa e na confiança recíproca (Habermas, 1989, p. 167).

Aquilo que brota das fontes do mundo da vida e desemboca no agir comunicativo, que corre através das comportas da tematização e que torna possível o domínio de situações, constitui o estoque de saber da prática comunicativa. Esse saber consolida-se nos trilhos da interpretação, assumindo a forma de modelos, os quais são transmitidos; na rede de interações dos grupos sociais; ele se cristaliza nas formas de valores e normas; pelo caminho do processo de socialização; ele se condensa na forma de enfoque, competência e identidade. A rede da prática comunicativa cotidiana espalha-se sobre o campo semântico dos conteúdos simbólicos, e sobre as dimensões do espaço social e do tempo histórico, constituindo o meio através do qual se forma e se reproduz a cultura, a sociedade e as estruturas da personalidade (Habermas, 1990, p. 96).

Os sujeitos que agem comunicativamente encontram-se no papel de primeiras e segundas pessoas, isto é, literalmente, no mesmo nível. Eles assumem uma relação interpessoal à proporção que se entendem sobre algo no mundo objetivo e enquanto assumem a mesma referência ao mundo. Nesse enfoque performativo recíproco, eles também fazem, ao mesmo tempo e ante o pano de fundo de um mundo da vida compartilhado intersubjetivamente, experiências comunicativas uns com os outros. Eles aprendem com as informações e objeções do oponente e tiram suas conclusões da ironia, do silêncio, das exteriorizações, das alusões, etc. (Habermas, 2007, p. 52).

Os sujeitos que agem comunicativamente experimentam seu mundo da vida como um todo que, no fundo, é compartilhado intersubjetivamente. Essa totalidade, que deve decompor-se aos seus olhos no instante da tematização e da objetivação, é formada pelos motivos e habilidades dos indivíduos socializados, pelas autoevidências culturais e pelas solidariedades grupais. O mundo da vida estrutura-se através de tradições culturais, de ordens institucionais e de identidades criadas através dos processos de socialização. A prática comunicativa cotidiana, na qual o mundo da vida está centrado, alimenta-se de um jogo conjunto, resultante da reprodução cultural, da integração social e da socialização, e esse jogo está enraizado nessa prática (Habermas, 1990, p. 99-100).

O observador pode descobrir interações estratégicas nos mundos da vida. Na perspectiva da teoria da comunicação, as interações estratégicas só podem surgir no

interior do horizonte de mundos da vida constituídos em outra parte - e precisamente como alternativa para ações comunicativas fracassadas. Quem age estrategicamente dá as costas para o seu mundo da vida e tem os seus olhos nas pessoas e nas instituições do seu mundo da vida - ambas as coisas numa figura modificada. O mundo da vida que serve de pano de fundo é neutralizado quando se trata de vencer situações que caem sob imperativos do agir orientado pelo sucesso. Assim, o mundo da vida perde sua função coordenadora da ação, deixando de ser a força garantidora do entendimento. Também os participantes da ação aparecem apenas como fatos sociais - objetos que o ator pode influenciar ou induzir para que apresentem determinadas reações. O enfoque estratégico impede que o agente se entenda com eles (Habermas, 1990, p. 97).

Habermas (1997, p. 74-75) afirma que os sistemas funcionais dão o último passo rumo à autonomia através de semânticas especializadas próprias, as quais, apesar de todas as vantagens oferecidas, suspendem a troca direta de informações com o entorno. A partir deste momento, os sistemas funcionais passam a construir sua própria imagem da sociedade. Eles perdem o domínio sobre uma linguagem comum, na qual seria possível representar, para todos e da mesma maneira, a unidade da sociedade. O entendimento fora de códigos específicos passa a ser tido como coisa ultrapassada, o que equivale a afirmar que cada sistema perde a sensibilidade em relação aos custos que inflige a outros sistemas.

Os sistemas autopoieticamente fechados não compartilham mais um mundo comum, como é o caso dos indivíduos em estado natural. O problema de uma comunicação eficaz entre unidades autônomas, com perspectivas próprias e operantes de modo autorreferencial, corresponde, de forma bastante precisa, ao problema fenomenológico da construção de um mundo compartilhado intersubjetivamente a partir das realizações monológicas de sujeitos transcendentais. Os sistemas fechados não conseguem encontrar por si mesmos a linguagem comum necessária para a percepção e a articulação de medidas e aspectos relevantes para a sociedade como um todo (Habermas, 1997, p. 78-84).

O mundo da vida é um reservatório para interações simples; e os sistemas especializados, que se formam no interior do mundo da vida, continuam vinculados a ele. Os sistemas se ligam a funções gerais de reprodução do mundo da vida (como é o caso da religião, da escola e da família), ou a diferentes aspectos de validade do saber comunicado através da linguagem comum (como é o caso da ciência, da moral, da arte). As estruturas comunicacionais, assim generalizadas, comprimem-se em conteúdos e tomadas de posição desacopladas dos contextos densos das interações simples de determinadas pessoas e de obrigações relevantes para a decisão. Nos sistemas, a racionalidade comunicativa é destruída, tanto nos contextos públicos de entendimento como nos privados. Quanto mais se prejudica a força socializadora do agir comunicativo, sufocando a fagulha da liberdade comunicativa nos domínios da vida privada, tanto mais fácil se torna formar uma massa de atores isolados e alienados entre si (Habermas, 1997, p. 101-102).

A racionalidade comunicativa, como resultado da guinada linguística, representa uma nova formulação reflexiva e crítica da razão filosófica capaz de oferecer alternativas de ação que possibilitem o resgate, a renovação e a promoção da racionalidade na sua multiplicidade de vozes e formas. Por outro lado, instaura-se como

um novo modelo teórico por meio do qual se torna viável a análise crítica das patologias sociais oriundas do processo de racionalização das relações sociais e produtivas. A guinada linguística, proposta por Habermas para a superação dos impasses da teoria crítica, fundamenta-se no deslocamento do processo cognitivo da consciência monológica para o âmbito da intersubjetividade discursiva. Com isso, altera-se o lugar do sujeito, que passa de observador imparcial à participante ativo do processo de construção interativa tanto dos saberes quanto das práticas daí resultantes (Bolzan, 2005, p. 16-17).

A racionalidade inerente à comunicação repousa na conexão interna entre (a) as condições que tornam válido um ato de fala, (b) a pretensão levantada pelo falante de que sejam cumpridas essas condições e (c) a credibilidade da garantia por ele assumida de que pode, se necessário, resgatar discursivamente essa pretensão de validade. São apenas em argumentações que as pretensões de validade implicitamente levantadas com um ato de fala podem ser tematizadas como tais e examinadas com base em razões (Habermas, 2004, p. 108-109).

Na racionalidade comunicativa, Habermas destaca o meio linguístico como o novo operador do entendimento, cuja referência permanente aos respectivos mundos objetivo, social e subjetivo torna possível o embate discursivo e crítico como instâncias necessárias para a construção do acordo. A racionalidade comunicativa visa dissolver a relação instrumental fundamentada na via de mão única do monólogo impositivo e dominador, pressupondo um mundo partilhado intersubjetivamente, no qual cada sujeito vive, atua e fala ao mesmo tempo em que preserva e aperfeiçoa sua identidade subjetiva com a renovação da tradição (Bolzan, 2005, p. 90).

A racionalidade comunicativa se caracteriza por ser a racionalidade que tem como pressuposto fundamental a linguagem convertida na competência argumentativa capaz de produzir entendimento recíproco entre os participantes da interação. Na racionalidade de cunho comunicativo interacional o mecanismo de coordenação das ações orientadas para o entendimento vem vinculado ao acordo como resultado, que a processualidade embutida no entendimento permite gerar mediante o reconhecimento intersubjetivo das pretensões de validade criticáveis que se fazem refletir através dos respectivos mundos a que se vinculam (Bolzan, 2005, p. 96).

A racionalidade comunicativa é o prenúncio sinalizador de que a razão não se esgota na forma reduzida da instrumentalidade metodológica. Caracteriza-se como processual, dialógica, participativa, problematizadora e, sobretudo, crítica, capaz de deslocar a fundamentação do círculo fechado da subjetividade para os níveis mais amplos da interação. O seu fim último não está no êxito, no sucesso, na eficácia de resultados definidos e definitivos, mas essencialmente na processualidade possibilitadora mediante a qual se podem construir soluções comuns e acordos, sempre respeitando o argumento melhor, mais viável, intersubjetivamente reconhecido e aceito por todos (Bolzan, 2005, p. 131).

A racionalidade comunicativa se corporifica nos jogos de linguagem em que os envolvidos tomam posição em relação a pretensões de validade criticáveis. Nas formas fracas do uso comunicativo da linguagem e do agir comunicativo, a racionalidade comunicativa entrelaça-se com a racionalidade teleológica de agentes orientados pelo

sucesso, mas sempre de modo que as metas ilocucionárias dominem os sucessos “perlocucionários” que são também esperados. Chama-se “perlocucionário” o efeito de atos de fala que também podem ser obtidos de maneira causal por ações não-linguísticas (Habermas, 2004, p. 121).

O princípio do discurso refere-se a um procedimento: o resgate discursivo de pretensões de validade normativa. Nessa medida, o discurso pode ser caracterizado como formal: ele não indica orientações de conteúdo, mas o processo do discurso prático. Esse não é um processo para a produção de normas justificadas, mas para o exame da validade de normas propostas ou hipotéticas. Sem o horizonte do mundo da vida de um determinado grupo social e sem conflitos de ação numa determinada situação, na qual os participantes consideram como sua tarefa a regulação consensual de uma matéria social controversa, não tem sentido querer empreender um discurso (Habermas, 1989, p. 126).

Habermas (1989, p. 155-156) observa que o discurso vem ao encontro de uma concepção construtivista da aprendizagem na medida em que compreende a formação discursiva da vontade e a argumentação em geral como formas de reflexão do agir comunicativo e na medida em que exige, para a passagem do agir para o discurso, uma mudança de atitude. Essa passagem para a argumentação encerra algo de antinatural: o rompimento com a ingenuidade das pretensões de validade, erguidas diretamente, e cujo reconhecimento intersubjetivo depende da prática comunicativa cotidiana. Na argumentação, as pretensões de validade pelas quais os agentes se orientam sem problemas na prática cotidiana são tematizadas e problematizadas. A aprendizagem significa que a pessoa transforma de tal maneira as estruturas cognitivas disponíveis, que consegue resolver melhor do que anteriormente a mesma espécie de problemas.

As pressuposições da prática da argumentação não são, apesar de contra-fáticas, meros constructos, que operam efetivamente no comportamento dos participantes da argumentação. Quem participa seriamente da argumentação adota faticamente tais proposições. Isto pode ser inferido das conseqüências que os participantes tiram de inconsistências percebidas. O procedimento de argumentação é autocorretivo no sentido de que as razões necessárias resultam no próprio transcurso de uma discussão insatisfatória. Características procedimentais do processo de argumentação fundamentam a expectativa racional de que as informações e argumentos decisivos venham à tona e sejam colocados na mesa (Habermas, 2007, p. 63).

O processo de argumentação exige que a forma comunicativa do discurso não somente tematize todas as possíveis informações e explicações relevantes, mas também que sejam abordadas de tal forma que os posicionamentos dos participantes possam ser motivados intrinsecamente apenas pela força revisora de argumentos que flutuam livremente. As pressuposições mais importantes são as seguintes: (a) inclusão e caráter público: não pode ser excluído ninguém desde que tenha uma contribuição relevante a dar no contexto de uma pretensão de validade controversa; (b) igualdade comunicativa de direitos: todos têm a mesma chance de se manifestar sobre um tema; (c) exclusão da ilusão e do engano: os participantes têm de acreditar no que dizem; (d) ausência de coações: a comunicação deve ser livre de restrições que impedem a formulação do melhor argumento, capaz de levar a bom termo a discussão (Habermas, 2007, p. 61-62).

Habermas (2004, p. 101) destaca que a racionalidade discursiva cria uma correlação entre as estruturas ramificadas da racionalidade do saber, do agir e da fala ao concatenar as raízes proposicionais, teleológicas e comunicativas. Nesse modelo de estruturas nucleares engrenadas umas nas outras, a racionalidade discursiva deve seu privilégio não a uma operação fundadora, mas a uma operação integradora. Sendo uma forma reflexiva de agir comunicativo, a racionalidade corporificada no discurso sobrepõe-se à racionalidade comunicativa encarnada nas ações cotidianas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio procura evidenciar que a mudança de perspectiva da filosofia da consciência para a filosofia da linguagem, especialmente com o uso da Teoria do Agir Comunicativo de Habermas, constitui-se em poderoso instrumento de crítica da Administração. O abandono da visão funcionalista e instrumental pode ser compensado por uma avaliação e uma reconstrução dos modos de ação nos contextos organizacionais a partir dos recursos dos mundos da vida dos seus participantes, mais amplos e mais complexos do que a visão do observador não-participante e do participante não-crítico. A inclusão discursiva das perspectivas críticas pode contribuir para uma abordagem racional ampliada das situações organizacionais.

A primeira grande questão sobre o uso da Teoria do Agir Comunicativo é exatamente a possibilidade real desta abordagem racional comunicativa dentro dos sistemas. Cabe recordar que no agir comunicativo em sentido fraco o entendimento mútuo significa apenas que o ouvinte compreende o conteúdo da declaração de intenção ou da solicitação e não duvida de sua seriedade. A base do entendimento mútuo eficaz para a coordenação de ação é a aceitação da pretensão de veracidade levantada para uma declaração de intenção ou solicitação, pretensão autenticada pela racionalidade reconhecível de uma decisão (Habermas, 2004, p. 119).

O discurso e as argumentações assemelham-se a ilhas ameaçadas de se verem submersas pelas ondas no oceano de uma prática onde o modelo da solução consensual dos conflitos de ação não é de modo algum dominante. Os meios de entendimento mútuo não cessam de se verem desalojados pelos instrumentos da violência. Assim, o agir que se guia por princípios éticos tem que se arranjar com os imperativos resultantes das imposições estratégicas. É nesta espécie de restrições ao discurso que o poder da história se faz valer em face das pretensões e interesses transcendentais da razão (Habermas, 1989, p. 128-129).

As interações sociais são mais ou menos cooperativas e estáveis, mais ou menos conflituosas e instáveis. A questão parece ser como é que os participantes de uma interação podem coordenar seus planos de ação de tal modo que Alter possa anexar suas ações, as ações de Ego, evitando conflitos e o risco de uma ruptura da interação. Na ação orientada para o sucesso a coordenação das ações de sujeitos que se relacionam depende do modo como se dão os cálculos de ganhos egocêntricos. O grau de cooperação e a estabilidade resultam das faixas de interesses dos participantes. No agir comunicativo são harmonizados os planos de ação sob a condição de um acordo

existente ou a se negociar sobre a situação e as consequências esperadas (HABERMAS, 1989, p. 164-165).

Cabe repetir que Habermas (1989, p. 124-125) considera que a possibilidade de escolher entre o agir comunicativo e o agir estratégico é abstrata, porque ela está dada na perspectiva contingente do ator individual. Na perspectiva do mundo da vida a que pertence cada ator, não é possível dispor livremente desses modos de agir, pois as estruturas simbólicas reproduzem-se sob as formas de tradição cultural, integração social e socialização - e esses processos só podem se realizar por meio do agir orientado para o entendimento mútuo. Não há nenhum meio equivalente capaz de preencher essas funções. É por isso que para os indivíduos a escolha só está aberta num sentido abstrato, isto é, caso a caso.

Habermas (1989, p. 111-115) observa que, a partir de aspectos processuais, o discurso argumentativo se apresenta como um processo comunicacional que, em relação com o objetivo de acordo racionalmente motivado, tem que satisfazer a condições inverossímeis. No discurso argumentativo, mostram-se estruturas de situação de fala que estão imunizadas contra repressão e desigualdade: elas se apresentam como uma forma de comunicação suficientemente aproximada de condições ideais. Ele considera acertado fazer a reconstrução das condições universais de simetria que todo falante competente, na medida em que pensar em entrar numa argumentação, tem que pressupor como preenchidas. Não importa se e em que medida essa presunção tem ou não, no caso dado, um caráter contrafactual.

## REFERÊNCIAS

- Bannell, R. I. (2006). Pragmatismo, verdade e justificação: processos de aprendizagem na obra recente de Jürgen Habermas. In F. B. Siebeneichler (Org.). *Direito, moral, política e religião nas sociedades pluralistas. Entre Apel e Habermas* (1a ed.). Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, **01**: 39-60.
- Bolzan, J. (2005). *Habermas: razão e racionalização*. Ijuí: Ed.Unijuí.
- Burrell, G. (1994). Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 4: The Contribution of Jürgen Habermas. *Organization Studies*, **15**(1): 1-45.
- Brennand, E. G. G. (2007). Tecendo os fios da sociedade: reforçando os nós da interação Freire-Habermas. In Z. Jófili (Org.). *Paulo Freire dialogando com Gramsci, Agamben, Habermas e Rousseau*. Recife: Edições Bagaço, **8**: 63-78.
- Cardoso, A. O. O., & Fossá, M. I. T. (2008). *Comunicação organizacional - confronto entre Luhmann e Habermas - conjecturas necessárias*. Rio de Janeiro: Anais da XXXII EnANPAD.
- Carvalho, L. S. (2009). *Informação, comunicação e inovação*. Dissertação de Mestrado, Curso de Ciências da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Demo, P. (2002). *Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do*

conhecimento. São Paulo: Atlas.

Freire, P. (1981). *Ação cultural para a liberdade: e outros escritos* (5a ed.). Rio de Janeiro: Paz e Terra.

González, M. N. de G. (2009). Habermas, informação e argumentação. In A. Pinzani, C. M. Lima, D. V. Dutra (Coord.). *O pensamento vivo de Habermas: uma visão interdisciplinar* (pp.115-139). Florianópolis: NEFIPO - UFSC.

Gutierrez, G. L. (1999). *Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade: uma política de recursos humanos a partir da teoria de Habermas*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Habermas, J. (1989). *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.

\_\_\_\_\_. (1990). *O pensamento pós-metafísico: estudos filosóficos*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.

\_\_\_\_\_. (1997). *Direito e democracia: entre faticidade e validade* (Vol. II). Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.

\_\_\_\_\_. (2004). *Verdade e justificação: ensaios filosóficos*. São Paulo: Loyola.

\_\_\_\_\_. (2007). *Entre naturalismo e religião: estudos filosóficos*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.

Kunzler, C. de M. (2004). Teoria dos sistemas de Niklas Luhmann. *Estudos de Sociologia*, **16**:123-136.

Luhmann, N. (1996). *Introducción a la teoría de sistemas*. México D. F.: Anthopos.

\_\_\_\_\_. (1995). *Social systems*. Stanford: Stanford University Press.

\_\_\_\_\_. (1997). Por que uma “teoria dos sistemas?”. In C. E. B. Neves, & E. M. B. Samios. *Niklas Luhmann: a nova teoria dos sistemas*. Porto Alegre: UFRGS.

\_\_\_\_\_. (1997). Novos desenvolvimentos na teoria dos sistemas. In C. E. B. Neves, & E. M. B. Samios. *Niklas Luhmann: a nova teoria dos sistemas*. Porto Alegre: UFRGS.

\_\_\_\_\_. (1997). O conceito de sociedade. In C. E. B. Neves, & E. M. B. Samios. *Niklas Luhmann: a nova teoria dos sistemas*. Porto Alegre: UFRGS.

Maturana, H. R., & Varela, F. J. G. (1997). *De máquinas e seres vivos: autopoiese - a organização do vivo* (3a.ed.). Porto Alegre: Artes Medicas.

Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.

Neves, C. E. B., & Neves, F. (2006). O que há de complexo no mundo complexo? Niklas Luhmann e a Teoria dos Sistemas Sociais. *Sociologias*, **15**: 182-207. Recuperado em 10 abril, 2009, de <http://www.ufrgs.br/geu/O%20que%20de%20complexo.pdf>

Serva, M. (1997, Abr- Jun). A racionalidade substantiva demonstrada na pratica administrativa. *RAE*, **37**(2): 18-30.

Siebeneichler, F. B. (2006). O direito das sociedades pluralistas: entre o sistema imunizador luhmanniano e o mundo da vida habermasiano. In F. B. Siebeneichler

(Org.). *Direito, moral, política e religião nas sociedades pluralistas. Entre Apel e Habermas* (1a ed.). Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, **01**: 39-60.

Vixeu, F. (2003). *Algumas contribuições da teoria da ação comunicativa para a área de organizações*. Atibaia: Anais da XXVII EnANPAD.

\_\_\_\_\_.(2005). Ação comunicativa e estudos organizacionais. *RAE*, **45**(4).

\_\_\_\_\_.(2009). *Racionalidade administrativa e distorção comunicativa em organizações contemporâneas*. São Paulo: Anais do XXXIII EnANPAD.