

## **Algumas Contribuições da Teoria da Ação Comunicativa para a área de organizações**

Autoria: Fábio Vizeu

### **Resumo**

A Teoria da Ação Comunicativa (TAC) tem sido uma importante referência para os estudos sociais, especialmente por permitir um entendimento mais acurado dos processos de socialização e individuação, de maneira que se possa evidenciar questões que favorecem a solução de antigos problemas de ordem sócio-política. Também na área de organizações, crescente tem sido a adoção do programa de pesquisa habermasiano, todavia, seu entendimento é dificultado, dado a grande complexidade e a abstração que envolve a TAC. Assim, o presente artigo é um ensaio teórico que visa recuperar os principais elementos da densa teoria de ação social de Habermas que melhor se aplicam à Teoria das Organizações (TO), de maneira a permitir a visualização das contribuições efetivas que tal programa de pesquisa oferece à área organizacional, mas também, com o intuito de facilitar a compreensão da teoria social crítica deste autor por parte de profissionais ligados às organizações. Neste sentido, as questões levantadas pela TAC destacam-se na análise da burocracia, entendida como um modelo monológico e favorecedor do comportamento social-racional estratégico. Por fim, foram destacados modelos de estilo gerencial e de estrutura organizacional baseados na ação comunicativa, além de medidas facilitadoras de tais formas.

### **Introdução**

A recente obra de Habermas – sintetizada na sua Teoria da Ação Comunicativa (TAC) – tem sido freqüentemente utilizada como referencial explicativo na área das organizações (ALVESSON e DEETZ, 1999). Se, por um lado, a densa base filosófica da abordagem habermasiana é de difícil entendimento e, por isso, favorece más interpretações desta obra como programa de pesquisa em ciências sociais, por outro, permite um tratamento mais profundo da complexidade inerente aos fenômenos sociais, justamente por fornecer uma alternativa à lógica convencional de análise sociológica, mais rica quanto às considerações epistemológicas (STEFFY e GRIMES, 1986). O foco na relação intersubjetiva entre sujeito e o outro, quando é ampliado pelo pensamento de Habermas através da superação da filosofia da consciência (ARAGÃO, 1997; HERRERO, 1986), oferece uma consistente base explicativa do comportamento gerencial, especialmente no que tange a descrição de deficiências da teoria administrativa tradicional na explicação do fenômeno da interação social no contexto das organizações (STEFFY e GRIMES, 1986; ALVESSON e DEETZ, 1999; FORESTER, 1994), assim como para fornecer as bases teóricas para a construção de formas contrárias ao modelo tradicional de gerência, que sejam mais capazes de dar conta da questão da emancipação nas organizações (SERVA, 1996).

Todavia, apesar de ser crescente a adoção do programa de pesquisa habermasiano na área de organizações, seu entendimento é dificultado devido a grande complexidade e a abstração que envolve a TAC. Assim, o presente ensaio visa apresentar os principais pontos da TAC que atingem de forma mais direta a Teoria das Organizações (TO). Metodologicamente, temos por orientação a própria Teoria Crítica de Habermas, onde o esforço epistemológico e o interesse emancipatório são considerados pressupostos fundamentais no processo de investigação (STEFFY e GRIMES, 1986). Desta forma, destaca-se na presente análise a crítica epistemológica do principal modelo organizacional defendido pela TO, a burocracia, considerada, a luz da TAC, como o instituto organizacional moderno por excelência, tendo em conta ser esta forma derivada do processo de racionalização social da modernidade e que, devido a isso, insere-se no contexto degradante da atual sociedade, revelado pela crítica à razão instrumental empreendida pela Teoria Crítica (ALVESSON e

DEETZ, 1999). Assim, são apresentados modelos de estilo gerencial e de estrutura organizacional alternativos ao instituto burocrático, constituídos tendo em conta os pressupostos do modelo heurístico de ação comunicativa. Por fim, apresentamos outras três perspectivas teóricas que também podem ser úteis na compreensão de importantes aspectos a serem considerados na efetivação do modelo de ação comunicativa.

Antes de tratarmos sobre a matéria central do presente trabalho, apresentamos uma breve apreciação dos aspectos centrais da TAC. Este esforço já tem sido empreendido desde o aparecimento do principal texto de Habermas (HABERMAS, 1987[a]), seja por autores da área de filosofia (ARAGÃO, 1997; HERRERO, 1985; 1986; 1991), da sociologia (FREITAG, 1982; 1986) ou mesmo da área de organizações (ALVESSON e DEETZ, 1999; FORESTER, 1994). Entretanto, em nosso trabalho de síntese da TAC, buscamos destacar os aspectos de natureza epistemológica, para que fosse possível uma melhor consideração dos pressupostos que fundamentam os modelos gerencial e organizacional aqui considerados como categorias centradas na lógica da ação comunicativa.

### **Breve apreciação dos fundamentos epistemológicos da TAC**

O pressuposto central da TAC gira em torno da competência comunicativa enquanto capacidade fundamental da interação humana e da significação da vida e da realidade. Sob este referencial, a realidade não corresponde apenas às coisas apreendidas na relação entre sujeito cognoscente e objeto, mas abarca também outras esferas constituídas coletivamente, no caso, a esfera social – onde a realidade é dada em função da normatização advinda da herança cultural e da ordem social – e a esfera subjetiva expressada – ou seja, a parte de nossa subjetividade que procuramos expressar a outrem, de maneira que esta seja reconhecida e objetivada por ambos. O meio de que nos valem para realizar tais interações – seja sob o ponto de vista do mundo objetivo, do mundo social ou do mundo subjetivo – é a linguagem, pois é através deste meio que objetivamos e organizamos logicamente a complexidade de questões originadas nas (e no intercâmbio das) três esferas ontológicas. Como indica HERRERO (1991, p. 622), a linguagem representa um meio intranscendível do sentido, mesmo na atividade subjetiva, o que, por fim, determina categoricamente a condição intersubjetiva através da qualidade de comunidade lingüística:

Assim a mesma atividade do pensar, que aparentemente é uma prerrogativa individual, está também essencialmente ligada à linguagem, pois o próprio pensar só pode ser significativo e ter um conteúdo, porque ele acontece no interior de uma comunidade real de língua como um discurso silencioso mediado pelos significados já constituídos pela língua dessa comunidade concreta, e controlado pelas regras particulares do uso dessa língua histórica. Um sujeito que tentasse pensar absolutamente sem língua, nem sequer estaria em condições de caracterizar algo visto ou percebido como algo significativo, i. é, não poderia compreender algo como algo, seu pensar não teria qualquer conteúdo.

É assim que a interação entre sujeitos cognoscentes – ou seja, a verdadeira relação interpessoal – corresponde a uma relação intersubjetiva, possível apenas enquanto processo dialogicamente orientado. A partir da perspectiva de dois agentes (relação dialógica) o processo de interação passa a ser orientado para o entendimento mútuo das questões consideradas no processo de interação. Por ser a faculdade de comunicação lingüística uma competência humana constituída por um *a priori* cooperativo (dado que, o fato de uma mesma comunidade utilizar a mesma linguagem pressupõe uma predisposição inicial ao acordo), HABERMAS (1987[a]) propõe que a reconstrução racional do ato de fala permite a consideração teórica de um tipo de ação racional não monológico, ou seja, uma ação racional centrada no processo de intersubjetividade.

Habermas efetua tal reconstrução racional do ato de fala através do que ele chama de pragmática universal (HABERMAS, 1989), um conceito que indica pretensões de validação

universais pressupostas no ato de fala para que se chegue a um acordo pleno (sendo considerado ‘pleno’ o acordo comunicativo obtido em todas as três esferas ontológicas consideradas na teoria habermasiana).

HABERMAS (1987[a]; 1989) apresenta as seguintes pretensões de validade do ato de fala:

- a) o requisito de **verdade proposicional**, ou seja, o falante deve referir-se a algo verdadeiro no mundo;
- b) o requisito de **sinceridade**, no qual o falante pode fazer-se conhecer suas intenções verdadeiras ao dizer algo;
- c) o requisito de **retidão**, relativo a conformidade com as normas sociais (legitimidade social de um ato de fala);
- d) o requisito de **inteligibilidade**, para que falante e ouvinte possam chegar ao entendimento.

É a partir deste quadro epistemológico que Habermas constitui dois tipos básicos de ação racional:

- a) a ação racional instrumental – a ação de um sujeito no sentido de intervir na realidade objetiva (relação sujeito-objeto), onde a racionalidade da ação é dada teleologicamente e o principal fator de efetividade é a eficiência (economia de recursos na consecução do objetivo);
- b) a ação racional comunicativa – tipo de ação onde se considera pelo menos dois agentes linguisticamente competentes, no qual a racionalidade consiste no uso de argumentos válidos, capazes de fundamentar as proposições e os enunciados considerados na interação comunicativa; a legitimidade dos argumentos é obtida pela observância das pretensões de validade; neste tipo de ação, ocorre uma orientação dialógica, tendo em vista a coordenação mútua ser dada em função da capacidade comunicativa, recurso disponível a todos os participantes.

Quando a orientação racional instrumental prevalece em uma relação social – ou seja, o critério de racionalidade é o êxito, e não o entendimento – a ação racional é denominada estratégica, onde o atributo racional é dado apenas sob a perspectiva de um dos participantes (o agente da ação racional), sendo o outro considerado um meio para a consecução do êxito. Neste caso, como a linguagem é o recurso necessário a interação de agentes conscientes, a comunicação acaba sendo distorcida, no sentido manipulativo (distorção deliberada) ou contingencial (distorção ocasionada por fatores estruturais).

Em resumo, é a partir das considerações acima que Habermas propõe o modelo heurístico da ação comunicativa como um referencial adequado para a elaboração de novos critérios de racionalidade, de maneira a minimizar a contradição da forma de organização social da modernidade, denunciada pela crítica ao racionalismo instrumental empreendido pela chamada escola de Frankfurt (FREITAG, 1986). Neste sentido, a crítica ao modelo burocrático é tangencial, já que, para a Teoria Crítica, a organização burocrática corresponde a uma 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 (HABERMAS, 1987[a]). Desta forma, o uso da TAC na área de organizações sempre tem sido empreendido de alguma forma no sentido de criticar o modelo burocrático de gestão e organização, bem como de propor alternativas mais adequadas aos critérios considerados pela abordagem comunicativa.

Assim, consideramos a seguir alguns esforços na área de organizações empreendidos no sentido de sinalizar possíveis caminhos para se pensar na ação comunicativa no âmbito organizacional.

## TAC e TO

No intuito de revelar estruturas de dominação comumente não consideradas (ou mesmo, não percebidas) pela via ortodoxa de tratamento teórico do contexto organizacional, as abordagens críticas que têm por base o modelo de Habermas sobre a interação comunicativa têm buscado conciliar os pressupostos racionais do ato de fala (pretensões de validade, reciprocidade e confiança) com a prática gerencial e os processos organizacionais, mesmo que para isso seja necessário que se constituam novas práticas e modelos gerenciais/organizacionais, baseadas em uma epistemologia contrária a que constitui o modelo tecno-burocrático de gestão e organização. Por exemplo, RIZZO e BROSAN (1990), ao revelar o problema do assédio sexual nas organizações como uma grave questão sintomática da disfunção comunicativa gerada pela estrutura de autoridade e normatização formal, sugerem sua superação pela análise estrutural da comunicação, de maneira que sejam propostos novos mecanismos de inserção das minorias (no caso, as mulheres) no processo decisório da organização. Também GRUBBS (2000), ao abordar o problema da dominação sobre a cultura que persiste nos processos interorganizacionais, sugere uma alternativa que possibilite a emancipação dos constrangimentos gerados por três comuns formas de ‘imperialismo organizacional’ (dominação cultural, imposição cultural e fragmentação cultural, onde a autoridade formal e decisões unilaterais da cúpula são utilizadas instrumentalmente para coibir manifestações culturais adversas). Segundo este autor, é necessário estabelecer uma abordagem de “*emancipação cultural*” que significa “*redes construídas unicamente da perspectiva e atributos culturais dos membros participantes (...) uma forma de construção democrática de coalizão que fortifica cada grupo e a rede como um todo*” (GRUBBS, 2000, p. 231, tradução livre).

Tanto a abordagem de RIZZO e BROSAN (1990) quanto a de GRUBBS (2000) sugerem que os problemas levantados por eles residem na unilateralidade subjacente à estrutura organizacional tradicional, expressa especialmente pelo beneficiamento particular obtido com a manipulação das relações interpessoais, somente possível graças ao teor tecnocrático no uso dos mecanismos administrativos de controle e tomada de decisão. Esta perspectiva remonta a idéia de que o modelo burocrático weberiano, tipo heurístico básico na área de organizações (MOTTA, 1986), configura relações interpessoais e procedimentos gerenciais que abarcam um caráter monológico, impessoal e eficiente, e, por isso, produzem distorção comunicativa. Neste sentido, a burocratização enquanto processo organizacional é em si mesmo uma medida inibidora da competência comunicativa, dado o fato da essência deste processo ser a racionalidade sistêmica, ou seja, a lógica de auto-sustentação de sistemas independentes (no caso, a ‘organização’) sem consideração às pessoas, baseada no controle e previsibilidade da racionalidade instrumental (HABERMAS, 1987[a]).

Sendo o principal efeito do uso instrumental da linguagem a promoção da distorção comunicativa, esta configura uma das questões centrais tratadas pelos teóricos organizacionais filiados a perspectiva habermasiana. De fato, a base racional da comunicação (desvendada por Habermas no ato de fala) é um conceito que teve força na área organizacional especialmente no sentido de desvelar os efeitos nocivos da distorção comunicativa no julgamento e deliberação considerados como racionais nas empresas, como indica DEJOURS (1999[a], p. 71), ao considerar sobre as relações de trabalho nas empresas:

Enfrentar uma deliberação racional é, antes de tudo, interrogar-se sobre as condições de possibilidade de uma deliberação coletiva eficiente, o que não acontece espantosamente [nas empresas]. Da questão inicial da racionalidade, somos conduzidos a uma outra questão: da intercompreensão, que constitui,

de certa forma, a condição *sine qua non* de uma deliberação, uma discussão ou um debate racionais. A racionalidade comunicativa, apoiando-se na intercompreensão e orientada para o entendimento, é um ideal com estatuto conceitual. A análise da racionalidade comunicativa passa por um programa científico centrado na elucidação das distorções da comunicação (falsificando a qualidade da deliberação) que são propostas como objeto específico das ciências sociais críticas.

As dificuldades em se estabelecer uma relação comunicativa não-distorcida nas organizações reflete, antes de tudo, problemas na relação gerente-trabalhador, que, por instituir-se de forma monológica (onde a comunicação é apenas de natureza informacional), implica em situações de violência, de mentira e de injustiça. Por exemplo, tais conseqüências degradantes da distorção gerada no processo monológico de comunicação podem ser medidas através da análise psicanalítica de DEJOURS (1999[b], p. 170) sobre o sofrimento no trabalho, onde o autor verifica os efeitos psicológicos da falta de intercompreensão nas relações de trabalho contemporâneas:

O ponto capital da organização do trabalho é a qualidade da discussão entre as pessoas. O sofrimento está sempre ligado à degradação das condições de discussão e de intercompreensão. Quando as pessoas não se compreendem mais, quando não conseguem mais se comunicar e construir uma inteligibilidade comum das relações de trabalho, elas não ficam só decepcionadas: elas se defendem. Observam-se estratégias defensivas entre operários e executivos. No final, estas duas estratégias defensivas opõem-se uma a outra e, a partir desse momento, as pessoas não podem mais se compreender. Esse é um ponto fundamental da teoria de comunicação: desde que não haja comunicação possível, a violência está em pauta, posto que a comunicação é, no fundo, a condição de convivência e aliança.

Outro trabalho importante sobre a distorção comunicativa é o de FELTS (1992). Ao se basear no modelo habermasiano de competência comunicativa, este autor revela ser a estrutura organizacional clássica uma forma de constrangimento pré-lingüístico, mais especificamente graças à assimetria das posições de poder hierarquizadas, fator elementar no modelo organizacional tradicional. Segundo FELTS (1992, p. 509, tradução livre):

*A competência comunicativa, de acordo com Habermas (...), requer uma simetria de relações que não podem ser viciadas através de arranjos estruturais prévios. Isto não ocorre fora das diferenças de habilidade natural ou competência funcional. Antes disso, só a simetria permite tais diferenças para emergir a satisfação de intersubjetividade dos participantes. Não pode haver nenhuma dúvida que a aceitação a priori de princípios hierárquicos de posição, status e autoridade impedem uma simetria de relações dentro das organizações. Quando a posição da pessoa, o status ou a competência é desafiado ou disputado, é muito conveniente que tudo seja habilmente ocultado atrás do grau ou posição da pessoa, que simplesmente dá ordens. Recurso semelhante em relação ao poder de posição pode acontecer debaixo de condições de alta incerteza. Também pode ser que estes sejam os momentos mais sujeitos a deficiências orgânicas de comunicação.*

Ainda de acordo com FELTS (1992), na interação comunicativa entre sujeitos de diferentes níveis hierárquicos, o medo de contrariar o superior e sofrer sanções (na perspectiva do subordinado), assim como o medo da insubordinação (na perspectiva do superior), são estados psicológicos que estimulam a deliberada distorção dos requisitos de validade subjacentes ao ato de fala. Assim, se verifica a hierarquia formal como uma condição estrutural que favorece comunicações e discussões propensas à mentira quanto aos fatos declarados, à falta de sinceridade, à corrupção dos valores e à incompreensão e confusão, em detrimento dos requisitos de validade do ato de fala de verdade proposicional, de sinceridade, de retidão e de inteligibilidade, respectivamente. É este o sentido da seguinte afirmação de FORESTER (1994, p. 141): “Para cada um dos requisitos comunicativos práticos feitos por atores organizacionais, então, os ouvintes podem estar sujeitos não apenas às distorções acidentais ou naturalmente necessárias, ou às distorções intencionais e calculadas mas, mais

sutil e politicamente significativo, às distorções estruturalmente sistemáticas e socialmente desnecessárias.”

Assim, a despeito do fato da distorção comunicativa intencionalmente deliberada ser algo comum no âmbito das organizações centradas na lógica competitiva do mercado econômico, onde as pessoas são muitas vezes consideradas instrumentos a serem manipulados para a obtenção de lucro (DEJOURS, 2001), no contexto organizacional moderno, também existe a distorção de caráter estrutural, e que, por isso mesmo, não é facilmente percebida e sanada. No âmbito das organizações que não estão diretamente vinculadas com a lucratividade econômica, tal caráter estrutural de distorção comunicativa faz-se mais problemático. Organizações públicas, entidades assistenciais e filantrópicas, grupos de interesse da sociedade civil, enfim, todo o primeiro e o terceiro setor, ao adotar a modelagem burocrática, suportam contradições sistemáticas no processo de representatividade dos interesses daqueles pelos quais estas organizações foram constituídas. Logo, apesar de, mesmo no âmago do paradigma funcionalista a estruturação burocrática das organizações já ter sido observada em seus aspectos contraditórios (como por exemplo, a partir da lei de ferro da oligarquia, de MICHELS [1971], e das disfunções da estrutura burocrática, de MERTON [1971]), é somente sob a égide do entendimento interacionista do fenômeno social que se pode melhor observar em que medida a comunicação lingüística representa uma esfera onde a estrutura burocrática atua mais sutilmente como mecanismo de dominação e limitação do sujeito.

Os problemas levantados pelas análises da distorção comunicativa revelam, em ultimo plano, a insuficiência dos modelos e diretrizes gerenciais desenvolvidos a luz das teorias organizacional e administrativa clássicas. Assim, orientações contrárias à lógica unilateral e dominadora da interação comunicativa caracterizada na forma de gestão tradicional têm se constituído na direção de novos modelos organizacionais, mais condizentes com a lógica da racionalidade comunicativa. Vários são os trabalhos que visam esta contraposição, dentre os quais destacamos os modelos de gestão estratégica e gestão social de TENÓRIO (1998) e a organização substantiva de SERVA (1993), fundamentada em contraposição a organização burocrática.

### **TAC e o estilo gerencial: relação monológica *versus* relação dialógica**

Para TENÓRIO (1998), a despeito do mau uso do termo *social* na configuração de um tipo de gestão centrado no interesse da coletividade (especialmente em questões de políticas públicas), pode-se diferenciar duas formas de orientação gerencial tendo por base os modelos de ação estratégica e de ação comunicativa de Habermas, levando em conta os mesmo pressupostos epistemológicos que diferenciam a teoria deste último autor. TENÓRIO (1998, p. 14) define a gestão estratégica como sendo “um tipo de ação social utilitarista, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade formal sobre a(s) outra(s).” A essência do comportamento gerencial estratégico se dá pela tecnocracia, denominação que caracteriza a junção do fundamento hierárquico com a legitimidade dada a competência técnica. Neste sentido, o processo decisório é definido a partir deste dois requisitos: a autoridade formalmente estabelecida determina quem tem o direito de decidir o que; como os resultados esperados são unicamente de natureza tecno-econômica, a *expertise* também deve ser considerada para a tomada de decisão. Segundo TENÓRIO (1998, p. 15):

A tecnocracia é um fenômeno elitista que resulta da projeção da racionalidade instrumental sobre a gestão do Estado e/ou organização sob a epistemologia da teoria tradicional. Por se utilizar da ação gerencial do tipo monológica, ela é autoritária, na medida em que substitui a idéia de associação de indivíduos livres e iguais pela idéia de uma sociedade isenta de sujeitos. Na gestão estatal, a tecnoburocracia torna-se antidemocrática, quando não valoriza o exercício da cidadania nos processos

das políticas públicas e, na gestão empresarial, quando não estimula a participação do trabalhador no processo decisório do sistema-empresa.

Em contrapartida, Tenório propõe o conceito de gestão social, mais adequado a contextos organizacionais onde se pretende atender ao interesse coletivo. Para este tipo, então, destacam-se especialmente as formas de organização que atendem interesses públicos, de grandes coletividades, ou de sistemas democráticos. Desta forma: “A gestão social contrapõe-se à gestão estratégica na medida em que tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais. E uma ação dialógica desenvolve-se segundo os pressupostos do agir comunicativo” (TENÓRIO, 1998, p. 16).

Sendo os pressupostos da ação comunicativa o reconhecimento intersubjetivo das pretensões de validade (dado especialmente através da reciprocidade e confiança), deve-se buscar pela gestão social a integração de fatores estruturais que favorecem tais condições. No âmbito da gestão pública, obtém-se mais facilmente tais condições através de uma estrutura de participação pública no processo decisório centrada no conceito de cidadania deliberativa, conceito que focaliza a capacidade do cidadão em participar equitativamente do processo político, onde a competência comunicativa é questão central para permitir o exercício de tal cidadania. Visto sob o ponto de vista da ação comunicativa, esta nova perspectiva denota duplamente a superação do enfoque democrático liberal e republicano (HABERMAS, 2002) e em uma alternativa para a crise do *welfare state* (HABERMAS, 1987[b]), modelo estatal visto como ‘compensador’ da injustiça social gerada pela economia capitalista, mas que se torna cada vez mais insustentável dada à crise no sistema fordista de produção (HARVEY, 1992). Neste sentido, TENÓRIO (1998, p. 19) sugere uma extrapolação da simples participação tributária e eleitoral do cidadão para que este atue de forma mais direta, e enxerga no terceiro setor um forte aliado para a consolidação disto:

Na relação sociedade-Estado, a ação gerencial dialógica – gestão social –, a cidadania deliberativa sugere que a pessoa, ao tomar ciência de sua função como sujeito social e não adjunto, ou seja, tendo conhecimento da substância social de seu papel na organização da sociedade, deve atuar não somente como contribuinte, eleitor, mas com uma presença ativa e solidária nos destinos de sua comunidade. Ainda sob esta relação, um dos enclaves que tem atuado contemporaneamente é o denominado terceiro setor, que pode ser o espaço da sociedade civil, o locus privilegiado da integração social, da intersubjetividade pleiteada por uma gestão mais solidária.

Todavia, na realidade organizacional empresarial, um grande impedimento para o estabelecimento da gestão social é o fato de ser esta fortemente condicionada pela lógica competitiva das relações de mercado, o que representa em si uma contradição com a lógica coletivista da ação comunicativa. ENRIQUEZ (1997), por exemplo, denuncia como a lógica competitiva do mercado influencia atualmente o membro da organização, determinando um senso de comunidade artificial na medida que se estabelece no interesse de luta contra dos adversários econômicos. Também ALVESSON e WILLMOTT (2002) revelam como o senso de competitividade pode influenciar o processo de identidade no âmbito das organizações, gerando uma coesão grupal artificialmente constituída, especialmente pelo aliciamento empreendido através dos discursos gerenciais de sentido estratégico (uso estratégico da linguagem).

Apesar de Tenório admitir a possibilidade da gestão social no âmbito empresarial, onde a flexibilização organizacional proferida pelo pós-fordismo transparece como um caminho possível para o favorecimento da gestão dialógica na empresa (TENÓRIO, 2000), este autor também considera a grande dificuldade gerada pelo enfoque mercadológico. Isto transparece patente quando o autor considera a apropriação do termo *gestão social* em modelos centrados no paradigma da teoria tradicional: “Sob o enfoque da teoria tradicional, é

comum encontrar treinamentos sobre a gestão social subordinados a esquemas virtuais que nunca se tornaram efetivos na medida em que seus conteúdos são coerentes com a lógica de mercado que objetiva atingir o *adversariu* em vez do *politicu* do bem comum” (TENÓRIO, 1998, p. 21). Em complemento a esta observação, outros autores também têm verificado no terceiro setor uma grande descaracterização com os fundamentos sociais que norteiam o conceito, tendo em vista a inserção de procedimentos e conceitos característicos da lógica empresarial nas organizações do terceiro setor, auferida principalmente através das relações econômicas estabelecidas entre estas e as empresas do setor privado (DINIZ e MATTOS, 2002).

### **TAC e a estrutura organizacional: organização burocrática versus organização substantiva**

Outro modelo constituído no sentido de se contrapor à lógica monológica da gestão/organização de cunho tecnoburocrático é o desenvolvido por SERVA (1993; 1996), denominado por organização substantiva. Através de estudos empíricos, este autor procurou levantar os pressupostos que constituem a base de certas organizações que, através de uma essência coletivista instituída por um forte direcionamento ético e moral, “acabam configurando práticas sócio-organizacionais relativamente descompromissadas com o estatuto essencialmente sistêmico da sociedade burocratizada” (SERVA, 1993, p. 37). Em nossa análise das contribuições da teoria da ação comunicativa para área de organizações, as contraposições do modelo de organização substantiva à forma burocrática servem para ilustrar em que medida certas características desta última impedem o estabelecimento de interações comunicativas não-distorcidas, que, no sentido dado por FELTS (1992), correspondem a constrangimentos pré-lingüísticos.

O pressuposto central do conceito de organizações substantivas é a predisposição para uma ação racional substantiva, denominação inspirada na idéia desenvolvida por SERVA (1996) de complementaridade entre a abordagem substantiva das organizações de RAMOS (1989) e a TAC de Habermas. A relação entre as propostas deste dois autores se dá, segundo SERVA (1997), tendo por base a contraposição que ambos fazem à racionalidade instrumental e seus aspectos degradantes no âmbito da vida cotidiana. Apesar de – diferentemente de Ramos – Habermas não se basear na razão substantiva (segundo a concepção weberiana do termo) para tal contraposição (já que, em vez disso, Habermas se vale de uma nova conceituação do atributo racional, implícito na linguagem), a idéia de Ramos de racionalidade substantiva se coaduna com o entendimento de racionalidade comunicativa, na medida em que ambas focalizam o potencial racional do debate entre sujeitos de uma mesma comunidade, que tenha sido empreendido tendo por referencial os pressupostos éticos e morais constituídos na esfera da vida cotidiana (SERVA, 1996).

A orientação ao entendimento nas organizações substantivas pode ser atribuída em parte graças ao tipo de princípios norteadores de tais organizações, que têm origem nos valores perseguidos pelos indivíduos que as integram, como sugere o seguinte trecho:

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, revelando a presença de racionalidade substantiva e criando estruturas produtivas onde o trabalho é realizado com prazer, com grande destaque para as relações pessoais, as interações e a vivência do presente. (SERVA, 1993, p. 41)

Os aspectos evidenciados pelo levantamento empírico de SERVA (1993) sobre algumas das características marcantes das organizações substantivas surgem como uma nítida contraposição às características elementares do modelo burocrático. Dentre tais aspectos,



destaca-se a questão do relacionamento entre os membros, a estrutura hierárquica e o processo decisório, considerados por SERVA (1993, p. 39-40) da seguinte forma:

A intensidade das **relações interpessoais** [grifo nosso] é bastante elevada, [e,] conjugada com os princípios de aceitação de conflitos e da disposição permanente de negociação, revela o extenso uso da comunicação verbal, da palavra, da discussão, prevalecendo os contatos face-a-face. Tal configuração cria condições para a expressão de sentimentos no cotidiano (...). A flexibilidade da **estrutura hierárquica** [grifo nosso] é traço marcante (...). Nas organizações que funcionam como microempresas, prevalecem formas de administração participativa, variando o seu grau em função do peso da ideologia dos seus proprietários ou fundadores. Naquelas organizações tipicamente coletivistas não existe nenhuma hierarquia, observa-se o rodízio na execução das tarefas e funções. Nelas a supervisão é coletiva (...). O **processo decisório** [grifo nosso] é coletivo, baseado em reuniões com a participação de todos os interessados (...). Em algumas organizações, pratica-se a divisão de tarefas em coordenações ou grupos de trabalho mas, mesmo com este expediente, as reuniões de tais coordenações são abertas a qualquer membro da organização.

Nas organizações substantivas, o intenso **relacionamento entre os membros da organização**, aliado à reciprocidade entre os membros (verificada especialmente pelo “respeito à individualidade” e a valorização da “dimensão coletiva” [SERVA, 1993, p. 38]), reflete uma contraposição direta ao tipo de autoridade que se exerce na organização burocrática. De acordo com WEBER (1974), na burocracia moderna, a legitimidade do cargo é dada pela impessoalidade que subsiste nas relações entre os membros, que se reportam antes ao ‘cargo’ do que ao indivíduo. Isso denota um alto grau de formalidade nas relações e tem grande relação com a auto-suficiência do sistema organizacional, tendo em vista que a independência da organização em relação aos seus membros reside no grau de ‘desumanização’ proporcionado pela coordenação racional-instrumental das relações e atividades, como indica a seguinte citação de WEBER (1974, p. 251):

...a burocracia é ‘desumanizada’, na medida em que consegue eliminar dos negócios oficiais o amor, o ódio, e todos os elementos pessoais, irracionais e emocionais que fogem ao cálculo (...). Quanto mais complicada e especializada se torna a cultura moderna, tanto mais seu aparato de apoio externo [a organização burocrática] exige o perito despersonalizado e rigorosamente objetivo, em lugar do mestre das velhas estruturas sociais, que era movido pela simpatia e preferência pessoais, pela graça e pela gratidão.

Por outro lado, o fato de que, nas organizações substantivas, as relações interpessoais se baseiam antes na reciprocidade e no sentimento de solidariedade subjacente aos valores que predominam nestes tipos, indica que a formalidade deixa de caracterizar as relações entre os membros, tornando-se este mecanismo um empecilho para a efetividade das interações, que precisam ser efetuadas de forma dialógica e com mutuo reconhecimento dos participantes como sujeitos ativos e competentes. Desta forma, a **informalidade** corresponde a uma importante característica das organizações substantivas, por ser o mecanismo de comunicação informal o mais próximo aos imperativos do reconhecimento intersubjetivo obtido pela linguagem. Como afirma CHANLAT e BÉDARD (1996, p. 144-145):

Curiosamente, todos os obstáculos ao diálogo que encontramos nas estruturas formais são inconcebíveis nos grupos informais, e é talvez isso que explique sua originalidade, sua força e sua coesão. Nos grupos informais unidos, em geral não se é avaro com as palavras; cada um sente-se um indivíduo e vê confirmar no olhar dos outros o sentimento de sua importância; o prazer provém de poder falar na primeira pessoa, de dizer ‘eu’, e de ser ouvido. O tempo de fala (*parole*) não é medido nem contado, e cada um está sempre moralmente disponível para o outro. As narrativas são marcadas por um clima caloroso, de afeição, de respeito mútuo e de amizade. Se surgem dificuldades nas relações entre alguns membros, os problemas são abordados de frente e sua resolução pressupõe que as pessoas envolvidas são **capazes** [grifo nosso] – se quisermos recorrer ao termo consagrado em lingüística – de metacomunicar-se, isto é, de trocar, de intercambiar, e de comentar a respeito da

maneira como se comunicam. Atingir esse nível na interação significa que cada uma das pessoas envolvidas aceita considerar-se como parte do problema. A cultura do grupo informal aceita essa metacomunicação, o que normalmente é muito difícil ou, mesmo, impossível no contexto da autoridade hierárquica ou funcional; um subordinado agir dessa maneira seria considerado uma insolência inaceitável. O fato de pertencer ao grupo exige que todos os membros tenham comportamentos de solidariedade, colaboração, predisposição ao auxílio mútuo, reciprocidade, fidelidade à palavra. A mentira leva à exclusão do grupo. Se quiserem conversar seu *status* no grupo, os líderes emergentes devem dar o exemplo, devem estar próximos de seus camaradas e devem saber ouvir cada um.

A questão da **hierarquia** assume grande relevância enquanto característica das organizações substantivas significativamente contrária ao modelo burocrático. De fato, o princípio da hierarquia enquanto forma legítima de comando é um dos mais marcantes aspectos do modelo burocrático, e sua preponderância reside na função que esta assume de coordenação do **processo decisório**. A coordenação obtida pela hierarquia de funções e da competência de comando (autoridade para decidir) tem por base critérios exclusivamente racionais instrumentais, e sanciona o pressuposto da impessoalidade subjacente ao sistema burocrático de administração. Como indica MOUZELIS (1967, p. 40, tradução livre): “*O que faz uma administração mais ou menos burocrática do ponto de vista da hierarquia não é o número de níveis de autoridade, ou o tamanho da amplitude de controle; o critério decisivo é se as relações de autoridade têm ou não um caráter preciso e impessoal, como um resultado da elaboração de regras racionais*”. Na verdade, de acordo com o entendimento de racionalidade sistêmica (a racionalidade obtida apenas pelo sistema independente, segundo HABERMAS, 1987[a]), o processo de tomada de decisões assume mesmo um caráter reificado, onde a capacidade de julgamento do sujeito perde o sentido, sendo este considerado um agente apenas nos limites impostos pela estrutura organizacional. A perspectiva clássica de SIMON (1965, p. 10) sobre natureza da tomada de decisões no processo administrativo ilustra bem esta limitação do modelo racional-instrumental de organização:

A organização retira de seus membros, por conseguinte, a faculdade de decidir independentemente e a substitui por um processo decisório próprio. As decisões que a organização toma pelo indivíduo consistem, ordinariamente: a) na especificação de suas funções, fixando o âmbito e a natureza de seus deveres; b) na distribuição da autoridade, isto é, na determinação de quem terá poder para tomar novas decisões que afetam o indivíduo; e c) no estabelecimento de tantos limites à sua faculdade de agir quantos sejam necessários para coordenar as atividades de numerosos indivíduos na organização.

É neste sentido que, nas organizações substantivas, a hierarquia é minimizada, e, quando esta se estabelece, é sob condições muito adversas da impessoalidade e do formalismo que caracteriza as relações burocratizadas. Conseqüentemente, o processo decisório, antes limitado pela distribuição formal de autoridade, passa a assumir um caráter mais participativo, tendo em vista a impossibilidade de coordenação das diferentes ações individuais por meio de instrumentos formais. É assim que SERVA (1993) encontra em seu estudo três aspectos desarticuladores da hierarquia nas organizações substantivas: a flexibilidade e a administração participativa (que, na literatura, sempre se encontram relacionadas), e a ausência de estrutura hierárquica de autoridade formal. Todavia, no contexto de organizações com um certo grau de especialização do trabalho, esta última questão dificilmente se estabelece. Isto porque no contexto de organizações com um razoável número de trabalhadores, a coordenação por via democrática é de difícil consecução, especialmente por demandar demasiado tempo para a tomada de decisões. Apesar desta restrição, este aspecto serve como referência para que se ateste que, em organizações que prezam a democratização do poder, a hierarquia formal corresponde a uma restrição. Por este motivo, uma via considerada como mais efetiva para se tratar da questão da hierarquia e do processo decisório é aquela considerada no conceito de flexibilização.

Na literatura gerencial tradicional, a flexibilidade da hierarquia é entendida como um processo de descentralização do poder de comando e tomada de decisão, efetuado com restrições e em função de uma necessidade por dinamização do processo decisório (ver, por exemplo, MINTZBERG, 1995). Neste sentido, a perspectiva funcionalista da organização não deixa de submeter o processo de flexibilização ao utilitarismo da premissa racional-instrumental do modelo burocrático; por isso, é natural que certos autores entendam que as formas organizacionais de estruturas flexíveis sejam nada mais que adaptações do paradigma burocrático ao atual contexto de intensiva adaptabilidade no qual se encontram as organizações (por exemplo, DELAGNELO e MACHADO-DA-SILVA, 2000). Todavia, a flexibilização organizacional, se percebida a partir do paradigma da teoria crítica, pode ser observada como uma possibilidade de superação da limitação na interação comunicativa implícita na gestão monológica tecnoburocrática (ver, por exemplo, a perspectiva de TENÓRIO, 2000).

Em última instância, tanto o modelo de gestão social de TENÓRIO (1997) quanto o estudo sobre as organizações substantivas de SERVA (1993 e 1996) correspondem a esforços destes autores em demonstrar de que maneira a ação comunicativa representa uma categoria viável no âmbito organizacional, especialmente enquanto contrapartida da hegemônica lógica burocrática. É claro que não se deve interpretar tais esforços como uma tentativa de ruptura como o paradigma burocrático, tendo em vista não ser esta a intenção dos autores; apenas, verificam-se tais formas enquanto uma possibilidade em meio a outra predominante, uma alternativa somente nos contextos sociais em que se verifica um genuíno desejo pelo entendimento, pela justiça, enfim, pelo bem coletivo livre da opressão, com liberdade e respeito mútuo. É por isso que, para ambos os autores, as organizações da sociedade civil – especialmente aquelas denominadas por *terceiro setor* – representam um campo fértil para a construção de uma lógica organizacional comunicativa.

Resta ainda tratar de alguns procedimentos gerenciais que podem favorecer o debate orientado pelo modelo comunicativo de ação. Neste sentido, através da junção da idéia de espaço de discussão (DEJOURS, 1999[a];[b]; 2001), da técnica da pesquisa-ação (THIOLLENT [1997]) e das diretrizes do modelo de participação no processo decisório utilizado por WEBLER e TULER (2000) pretendemos ilustrar algumas possíveis medidas facilitadoras da ação comunicativa em processos organizacionais.

### **Facilitando a ação comunicativa: espaço de discussão, pesquisa-ação e processo decisório participativo**

DEJOURS (1999[a]) entende que o problema da distorção comunicativa nas relações de trabalho diz respeito à assimetria entre gerentes e trabalhadores somente no sentido de que a diferença hierárquica dificulta o estabelecimento de um espaço de discussão entre estes grupos. Para o autor:

A confiança, se é uma das condições de discussão, não é, todavia, suficiente. É necessário ainda existir um espaço aberto à livre discussão dos agentes. Esse espaço é conhecido no plano teórico como espaço de discussão, isto é, um espaço onde podem ser formuladas livremente e sobretudo publicamente as opiniões eventualmente contraditórias, em vista de proceder a arbitragem e de tomar decisões sobre as questões que interessam o futuro do serviço, do departamento, da empresa ou da instituição e que portanto também dizem respeito ao futuro concreto de todos os membros que os constituem. Este espaço de discussão é, pois, essencialmente voltado à deliberação coletiva, tempo essencial a toda gestão prudente e racional do processo de trabalho, da segurança das pessoas e das instalações e da vida comunitária.

Para o autor, tal qual ocorre com as pretensões de validade do ato de fala, o espaço de discussão é algo intrínseco à interação comunicativa. A luz do paradigma da filosofia da linguagem, o espaço de discussão seria a essência do espaço público, já que, através do debate

discursivo devidamente corrigido pela estrutura do mundo da vida, transformamos o saber subjetivo em coletivo, e vice-versa. Enfim, a publicidade do espaço de discussão se configura pela própria essência eqüitativa e inteligível da linguagem compartilhada por uma comunidade.

Assim, o espaço de discussão é o âmbito organizacional a ser recuperado pelas medidas gerenciais para que se estabeleça a ação comunicativa na empresa. Neste sentido, BETIOL e TONELLI (2001) vêem no procedimento denominado por pesquisa-ação uma forma de intervenção muito útil para estimular o espaço de discussão nas organizações. Segundo as autoras, “A proposta teórico-metodológica da pesquisa-ação inclui um diagnóstico participativo, com os objetivos da intervenção e suas propostas práticas debatidas entre os participantes e os membros da empresa. As soluções resultam da criatividade deste debate democrático e do compromisso de todos na implementação das mudanças.” (BETIOL e TONELLI, 2001, p. 4).

A pesquisa-ação pode ser considerada como uma técnica de intervenção baseada no entendimento da teoria crítica quanto ao interesse emancipatório na construção do conhecimento-significado. De acordo com o paradigma crítico, o saber gerado pelo debate entre agentes capazes pode gerar o esclarecimento das distorções comunicativas subjacentes ao entendimento baseado unicamente nas ciências empírico-analítica e histórico-hermenêutica, formas de conhecimento genuinamente unilaterais (HABERMAS, 1987[c]); nesta superação das formas de saber unilaterais, reside a capacidade de mobilização do ator organizacional para uma atitude transformadora (WILLMOTT, 1997; STEFFY e GRIMES, 1986). Na técnica da pesquisa-ação, um ator cumpre o papel de facilitador do debate livre dos constrangimentos pré-lingüísticos (FELTS, 1992) e psicológicos (DEJOURS, 2001) implícitos nas relações de trabalho. Através de um levantamento metódico de informações legítimas para o grupo (ou seja, aquelas sancionadas por todos os participantes pelos critérios de veracidade, sinceridade retidão e inteligibilidade), o facilitador no processo de pesquisa-ação busca recuperar o sentido original dado as questões (isto é, o sentido que não é distorcido, consciente ou inconscientemente, pelos atores), de maneira a permitir que se chegue a soluções decididas coletivamente, sem manipulação estratégica ou ideológica. Daí resulta THIOLENT (1997) considerar o facilitador da pesquisa-ação como um pesquisador. Como indica o seguinte trecho deste autor: “Por parte de um ou outro ator, se houvesse tentativa de manipulação, os pesquisadores (e consultores externos) teriam o dever de restabelecer o equilíbrio, especialmente por meio de informações adequadas.” (THIOLENT, 1997, p. 25).

A pesquisa-ação deve ser orientada por uma postura interrogativa-crítica por parte de todos os participantes, e este pressuposto é fundamental tanto para a busca por soluções quanto para a obtenção do entendimento. Para THIOLENT (1997, p. 24-25), o procedimento de pesquisa-ação “é interrogativo no sentido de dar ênfase ao questionamento que se baseia na formulação de perguntas pelos atores acerca da situação na qual estão envolvidos. As respostas são obtidas pela pesquisa. É crítico no sentido de uma não-aceitação das ‘explicações’ espontâneas que são dadas pelos atores ou pelo senso comum.” Também o uso da linguagem passa a ter uma função crítica na pesquisa-ação: “O papel da linguagem é importante. Os pesquisadores e participantes devem encontrar as palavras adequadas para descrever, questionar ou criticar o que estão observando. O domínio da linguagem é também significativo na interpretação do que as pessoas estão dizendo ou querem fazer em termos de ação.” (THIOLENT, 1997, p. 25).

Sendo a pesquisa-ação um procedimento de intervenção organizacional estruturado de maneira a viabilizar a participação efetiva dos interessados no discurso, é necessário que se estabeleçam condições reais de eqüidade entre os participantes. Neste sentido, um modelo bastante elucidativo foi o utilizado em um estudo sobre participação pública, realizado por

WEBLER e TULER (2000) sobre um caso norte-americano da participação em políticas florestais. O caso configura-se interessante por englobar a coordenação de diferentes grupos de interesses tendo por base os princípios de imparcialidade e competência comunicativa subjacentes à análise habermasiana do debate discursivo. Segundo estes autores, os critérios de imparcialidade e competência discursiva envolvem sete princípios (WEBLER e TULER, 2000, p. 576-578):

- a) **acesso ao processo de decisão**, que não somente diz respeito a presença física do participante no debate, mas também a possibilidade de falar e ser ouvido;
- b) **poder para influenciar o processo e seus resultados**, tendo em vista que, a competência discursiva somente pode ser considerada como autêntica se ela puder realmente ser efetivada em termos de resultados;
- c) **interação construtiva facilitada por meio de estruturas adequadas**, correspondendo aos aspectos estruturais do debate (posição dos participantes no espaço físico, tempo de fala, etc.);
- d) **interação construtiva facilitada por meio de comportamento pessoal**, significando a postura pessoal que facilita a confiança e a crítica construtiva, como por exemplo a tolerância e a paciência;
- e) **acesso à informação**, tendo em vista que em relação a certas questões somente alguns têm acesso direto a informações e/ou conhecimento especializados;
- f) **análise adequada da informação**, de maneira que esta não seja tendenciosa ou parcial (o que envolve, quando necessário, um processo de tradução ou interpretação isento de interesses particulares);
- g) **habilitação de condições necessárias para processos futuros**, de maneira que sejam aproveitadas em outras oportunidades as deliberações que possam ser utilizadas sem nenhum comprometimento, de maneira a não empreender novos processos de discussão e negociação.

Por estes princípios, é possível se verificar a intervenção facilitadora do espaço de discussão na organização por uma dimensão mais pragmática. Todavia, deve-se lembrar que o tempo despendido em todo o processo criado pelos fóruns de discussão estudados por WEBLER e TULER (2000) correspondeu a um período longo (cerca de quatro anos), período este não condizente com a necessidade por soluções imediatas que quase sempre envolve o contexto das organizações produtivas. É neste sentido que o último item apontado pelos autores assume relevância, por significar a operacionalização da dinâmica de processos futuros de participação sem a utilização de formas instrumentais de coordenação e eficiência.

### Considerações finais

Podemos sintetizar as principais contribuições analíticas e conceituais obtidas a partir da TAC da seguinte forma: i) dada à centralidade do modelo burocrático na área acadêmica, a crítica à racionalidade instrumental subjacente ao modelo da ação comunicativa foi recebida pelos autores críticos como uma denúncia das insuficiências de ordem epistemológica da teoria organizacional, assim como uma revelação de novos caminhos possíveis na solução para o problema da distorção comunicativa; ii) novos modelos de gestão e de organização representam uma alternativa efetiva na medida que incorporem os pressupostos da interação comunicativa, onde o espaço à reciprocidade e confiança dá a medida certa para as prerrogativas administrativas e organizacionais.

De resto, a partir da análise aqui empreendida, propõem-se algumas diretrizes para se pensar em uma teoria organizacional constituída tendo-se em conta o programa de pesquisa social subjacente a TAC:

- a) **A organização enquanto espaço de interações lingüísticas entre sujeitos competentes.** Da mesma forma que a TAC surge tendo por referência a mudança do paradigma da filosofia da consciência para o paradigma da linguagem (mudança esta denominada por Habermas e seu interpretes como guinada lingüística [ARAGÃO, 1997; HERRERO, 1985; 1986]), uma teoria das organizações inspirada no programa de Habermas deve ter o pressuposto de que os membros que interagem dentro da organização (assim como em seu ambiente) o fazem a partir de um processo intersubjetivo de troca de significados, onde todos detêm a competência essencial para a consecução e coordenação da ação coletiva. Neste novo foco, o sentido essencial da comunicação é dialógico, e o processo de comunicação monológico (comunicação de cunho apenas informacional) indica comunicação distorcida.
- b) **A hierarquia enquanto elemento inibidor da ação comunicativa.** Dado a necessidade por reciprocidade, a dificuldade psicológica e estrutural gerada pelo pressuposto hierárquico representa um pré-constrangimento para a comunicação intersubjetiva. Assim sendo, apesar de os sistemas hierárquicos atenderem ao interesse pela eficiência, preconizam dificuldades no processo comunicativo. Neste ponto, as estruturas organizacionais flexibilizadas não somente correspondem a alternativas para o problema da dinâmica organizacional, mas também facilitariam a comunicação intersubjetiva.
- c) **A orientação estratégica e a orientação comunicativa.** Em uma teoria organizacional centrada na TAC, deve-se considerar dois princípios ordenadores básicos na coordenação da ação social. No paradigma dominante da área de organizações – o funcionalista – o único tipo de orientação considerado é o estratégico; todavia, a partir da TAC, onde procurou-se constituir os fundamentos da ação social racional tendo por base a interação entre três esferas ontológicas (o mundo objetivo, o mundo social e o mundo subjetivo), também se considera a orientação comunicativa, dada pela função de chegar ao entendimento pressuposta no ato de fala. A exigência de requisitos de efetividade (requisito de verdade proposicional, de sinceridade, de retidão e de inteligibilidade) determina que, na comunicação não distorcida, se busca o acordo (e, conseqüentemente, a coordenação da ação) sem se valer da manipulação da linguagem (distorção comunicativa), recurso este vastamente utilizado no caso da orientação estratégica.

Finalmente, vale reconhecer que o modelo de ação comunicativa representa um importante referencial para o entendimento do contexto organizacional atual, seja devido ao crescimento da abordagem organizacional crítica, seja pela demanda por contextos e formas organizacionais não burocráticas, especialmente no que se refere a esferas como, por exemplo, a que envolve o chamado terceiro setor, categoria em franco desenvolvimento. Assim, como indicações para estudos futuros propomos investigações empíricas que levem em conta as categorias analíticas aqui apresentadas, sejam as que verificam a dimensão de uma possível orientação da ação social tendo por referência a razão comunicativa – aqui consideradas em relação ao estilo gerencial e à estrutura organizacional – seja a partir de mecanismos facilitadores da interação comunicativa não-distorcida, onde foram destacados no presente trabalho o espaço de discussão, a pesquisa-ação e o modelo de participação democrática no processo decisório de WEBLER e TULER (2000).

### Referências Bibliográficas

- ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999, p. 227-271.
- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, Oxford, vol. 39, n. 5, p. 619-644, jul. 2002.
- ARAGÃO, L. M. de C. *Razão comunicativa e teoria social crítica em Jürgen Habermas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.
- BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A trama e o drama numa intervenção: análise sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001 CD ROM.
- CHANLAT, A.; BÉDARD, R. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, J. F. (coord.) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Vol. 1., 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996, p. 125-148.
- DEJOURS, C. *O fator humano*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999[a].
- DEJOURS, C. *Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho*. São Paulo: Fundap, 1999[b].
- DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações. *Organizações e Sociedade*, Salvador, vol. 7, n. 19, p. 19-33, set. 2000.
- DINIZ, J. H. A. S.; MATTOS, P. L. C. L. de. Organizações não-governamentais e gestão estratégica: desfiguração de seu caráter institucional original? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002 CD ROM.
- ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, vol. 37, n. 1, p. 18-29, jan./mar. 1997.
- FELTS, A. A. Organizational communication. *Administration & Society*, London, vol. 23, n. 4, p. 495-517, feb.1992.
- FORESTER, J. Teoria crítica e análise organizacional. *Plural*, São Paulo, vol. 1, p. 131-148, jan./jun. 1994.
- FREITAG, B. Teoria da ação comunicativa e psicologia genética: um diálogo Habermas e Piaget. *Tempo Brasileiro*, Rio de Janeiro, vol. 71, p. 27-59, out./dez. 1982.
- FREITAG, B. *A teoria crítica: ontem e hoje*. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- GRUBBS, J. W. Cultural imperialism: a critical theory of interorganizational change. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 13, n. 3, p. 221-234, 2000.
- HABERMAS, J. *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus, 1987[a]. 2 vol.
- HABERMAS, Jürgen. A nova intransparência: a crise do Estado de bem-estar social e o esgotamento das energias utópicas. . *Novos Estudos*, São Paulo, n. 18, p. 103-114, set. 1987[b].
- HABERMAS, J. *Conhecimento e interesse*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987[c].
- HABERMAS, J. *Teoría de la acción comunicativa: complementos e estudios previos*. Madrid: Cátedra, 1989.
- HABERMAS, J. *A inclusão do outro: estudos de teoria política*. São Paulo: Loyola, 2002.
- HARVEY, D. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1992.
- HERRERO, F. X. Habermas ou a dialética da razão. *Síntese*, Belo Horizonte, vol. 12, n. 33, p. 15-36, jan./abr. 1985.

- HERRERO, F. X. Racionalidade comunicativa e modernidade. *Síntese*, Belo Horizonte, vol. 14, n. 37, p. 13-32, maio/ago. 1986.
- HERRERO, F. X. Socialidade humana e democracia. *Síntese*, Belo Horizonte, vol. 18, n. 55, p. 619-641, out./dez. 1991.
- MERTON, R. K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, E. (org.). *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1971, p. 96-110.
- MICHELIS, R. A tendência burocrática dos partidos políticos. In: CAMPOS, E. (org.). *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1971, p. 91-95.
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOTTA, F. C. P. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira, 1986.
- MOUZELIS, N. P. *Organizations and bureaucracy*. Chicago: Eldine Publishing Co., 1967.
- RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- RIZZO, A. M.; BROSAN, D. Critical theory and communication dysfunction: the case of sexually ambiguous behavior. *Administration & Society*, London, vol. 22, n. 1, p. 66-85, may 1990.
- SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 33, n. 2, p. 36-43, mar./abr. 1993.
- SERVA, M. *Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas*. São Paulo, 1996. 633 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. 2 v.
- SIMON, H. A. *O Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios das organizações administrativas*. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
- STEFFY, B. D.; GRIMES, A. J. A critical theory of organization science. *Academy of Management Review*, vol. 11, n. 2, p. 322-336, 1986.
- TENÓRIO, F. Gestão social: uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, vol. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.
- TENÓRIO, F. *Flexibilização organizacional: mito ou realidade?* Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- THIOLLENT, M. *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.
- WEBER, M. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- WEBLER, T.; TULER, S. Fairness and competence in citizen participation: theoretical reflections from a case study. *Administration & Society*, vol. 32, n. 5, p. 566-596, nov. 2000.
- WILLMOTT, H. Management and organization studies as science? *Organization*, London, vol. 4, n. 3, p. 309-344, 1997.