

# *A RACIONALIDADE SUBSTANTIVA DEMONSTRADA NA PRÁTICA ADMINISTRATIVA*

**Maurício Serva**

Doutor em Administração pela EAESP/FGV, Pesquisador  
na École des Hautes Études Commerciales de Montréal,  
Professor Associado do PPGA/UFRN e  
Professor Associado da FACS - Faculdades Salvador.

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

**ABSTRACT:** Under the general perspective of human's emancipation at work, this article analyzes the rationality in productive organizations through a substantive boarding, according to the proposal of Guerreiro Ramos. It shows the complementarity between the Guerreiro's proposition and the theory of communicative action, created by Habermas. It also propose an analytical board, that examines empirically three companies in Salvador, Bahia, aiming to demonstrate how either substantive and instrumental rationalities came true. Finaly, the author defines substantive organizations and establishes a scale of intensity, that jointly with the analytical board, could be useful to examine the rationality of any productive organization.

**PALAVRAS-CHAVE:** racionalidade substantiva, organizações substantivas, teoria das organizações, emancipação.

**KEY WORDS:** substantive rationality, substantive organizations, organizations theory, emancipation.

A busca da compreensão da razão, enquanto fundamento das ações humanas, também no interior das organizações produtivas, tem guiado o interesse de diversos pesquisadores. Os estudos de Guerreiro Ramos, Symons, Barreto, Tenório, Pizza Júnior, Martins, e de muitos outros, inserem-se no rol daqueles que examinam a racionalidade subjacente às ações dos indivíduos nas organizações, numa perspectiva crítica.<sup>1</sup>

Guerreiro Ramos fundamentou seus estudos sobre a racionalidade nas organizações numa abordagem ampla, por ele mesmo denominada “teoria substantiva da vida humana associada”. Para ele, tal teoria apresentaria a razão substantiva como a sua principal categoria de análise e teoria a ética como a sua disciplina preponderante sobre qualquer outra que venha a abordar a vida social.

Guerreiro defendia a idéia de uma razão substantiva de amplo espectro, confesadamente no sentido aristotélico, que transcende em muito a estreita relação que atualmente se faz entre razão e cálculo.

Assim, a racionalidade substantiva seria um atributo natural do ser humano que reside na psique. Por meio dela, os indivíduos poderiam conduzir a sua vida pessoal na direção da autorealização, contrabalançando essa busca de emancipação e autorealização com o alcance da satisfação social, ou seja, levando em conta também o direito dos outros indivíduos de fazê-lo. As chaves para esse balanceamento seriam o debate racional e o julgamento ético-valorativo das ações.

Vê-se claramente que a proposição acima soa muito diferente daquela que apresenta a busca do sucesso individual desprendido da ética, apenas pautado no cálculo utilitário e no êxito econômico; esta atitude é típica do embasamento fornecido pela lógica da razão dita instrumental. Guerreiro Ramos reconheceu que, na grande maioria das organizações produtivas, a razão instrumental prevalece como lógica subjacente às ações, determinando o padrão de “sucesso” a ser atingido, um sucesso orientado pelas “leis” do mercado e egocêntrico por natureza.

Por conseguinte, liberado das premissas

ético-valorativas, o ambiente organizacional tornou-se propício aos abusos de poder, à dominação, ao mascaramento de intenções pela substituição da verdadeira comunicação humana por padrões informativos, dentre outras conseqüências. Tudo isso acaba conduzindo os indivíduos a se lançarem numa competição permanente, produtora de ansiedades e de patologias psíquicas. Guerreiro Ramos ressalta que o predomínio da razão instrumental nas organizações produtivas engendra uma *sociedade centrada no mercado*, responsável pela insegurança psicológica, pela degradação da qualidade de vida, pela poluição, pelo desperdício dos recursos naturais do planeta, além de produzir uma teoria organizacional incapaz de en-

sejar espaços sociais gratificantes aos indivíduos.

A formulação de Guerreiro Ramos apresenta uma forte influência dos estudos de Karl Polanyi,<sup>2</sup> o qual, à frente de uma equipe interdisciplinar sediada na Columbia University, fundou a *concepção substantiva da economia*, nos anos 40.

Polanyi rejeitava a idéia de que a razão instrumental tem que ser empregada como o ponto de partida para a análise de toda e qualquer atividade econômica. Ele e sua equipe defendiam que a economia deveria ser analisada como um processo social, isto é, inserido na configuração institucional própria de cada sociedade historicamente percebida. A racionalidade instrumental e o mercado não serviriam como categorias gerais de análise de todas as economias. Prosseguindo nessa *démarche*, Polanyi cunhou a expressão *concepção substantiva*, a qual concentra o interesse sobre “os valores, a motivação e a política”. Daí a concepção de Polanyi constituir uma das principais fontes de inspiração de Guerreiro Ramos, provavelmente, de onde ele aproveitou o termo *substantiva*.

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

*A racionalidade substantiva seria um atributo natural do ser humano e que reside na psique.*

1. Ver GUERREIRO RAMOS, A. *A nova ciência das organizações - uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981; SYMONS, Gladys. Les femmes cadres dans l'univers bureaucratique - une perspective critique. In: Chanlat, J.-F. (dir.) *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Québec: Les Presses de l'Université Laval, pp. 417-429, 1990; BARRETO, César. Sobre a racionalidade humana: conceitos, dimensões e tendências. In: *Anais do XVII ENANPAD*, v. 9, Salvador: ANPAD, 1993; TENÓRIO, Fernando. Tem razão a administração? In: *Revista de administração pública*. Rio de Janeiro: FGV, v. 24, n. 2, pp. 5-9, 1990; PIZZA JÚNIOR, W. Razão substantiva. In: *Revista de administração pública*. Rio de Janeiro: FGV, v. 28, n. 2, pp. 7-14, 1994; MARTINS, Wellington. *Mudança organizacional e ação comunicativa: rumo ao resgate da dignidade e da emancipação humana*. São Paulo, EAESP/FGV, tese de doutorado, 1994.

2. POLANYI, Karl et alli. *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie*. Paris: Librairie Larousse, 1975.

## O PROBLEMA ENFOCADO POR ESTE ESTUDO: O "IMPASSE"

As idéias de Guerreiro Ramos vêm tendo grande ressonância nos meios acadêmicos, notadamente no Brasil, onde a abordagem substantiva da organização tem muitos adeptos. Diversos autores brasileiros vêm elaborando trabalhos pautados na análise de organizações tomando como base a racionalidade substantiva, ensinando gradativamente a criação de mais um tema específico de estudos organizacionais no país.

Uma questão crucial é que Guerreiro Ramos ao propor a abordagem substantiva das organizações, o fez de maneira puramente conceitual, como ele próprio confessara. Menos do que fornecer ilustrações factuais de suas teses, ele preferiu, naquele momento, apresentá-las por meio de um discurso teórico por excelência, elaborado em alto grau de abstração.<sup>3</sup> Ao visitar os estudos organizacionais sobre a racionalidade substantiva elaborados após Guerreiro Ramos, para termos uma idéia do "estado da arte" no Brasil, constatamos que todos esses trabalhos,<sup>4</sup> apesar de muito bem elaborados, não avançam sobre a prática administrativa, pois não conseguem sair do prisma conceitual.

Os autores brasileiros criticam e denunciam a razão instrumental, opondo a ela a racionalidade substantiva. No entanto, não conseguem comprovar empiricamente se esta última pode ser empregada na gestão de organizações produtivas. Em outras palavras, os autores não demonstram claramente, por meio de exemplos retirados de organizações reais, como se concretiza a razão substantiva na tomada de decisão, na divisão do trabalho, no controle, no estabelecimento de normas, na comunicação e em outras variáveis tipicamente administrativas. Decorridos 14 anos da morte de Guerreiro Ramos, seus seguidores ainda não conseguem ilustrar factualmente aquilo que defendem. Para nós, este é um grave problema para o avanço da teoria, uma substancial lacuna nesse campo de estudos, que denominamos *impasse*.

Entendemos que o desenvolvimento da abordagem substantiva nas organizações produtivas exige imediatamente um redirecionamento no foco das pesquisas. Este realinhamento significa dirigir o foco para a dimensão da prática administrativa, da gestão propriamente dita. A mudança de rumo é necessária e urgente a fim de impedir que os estudos dessa abordagem

percam-se em intermináveis discussões, repetições, críticas sem propostas concretas e elucubrações exclusivamente conceituais que servem quase que somente aos acadêmicos, enfraquecendo assim a potencialidade "explosiva" da proposta original de Guerreiro Ramos. Os difusores da razão substantiva nas organizações precisam demonstrar a exequibilidade dessa racionalidade na prática administrativa. Não podemos nos esquecer que atuamos num dos campos mais pragmáticos da atualidade. A teoria administrativa deve advir da prática.

Eis então, o problema central que aqui assumimos enfrentar: o *impasse* representado pela ausência de evidências que demonstrem claramente a concretização da racionalidade substantiva nas práticas administrativas.

## DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para fazer face ao problema acima descrito, evidentemente, teríamos que realizar um metódico trabalho de campo. O primeiro passo foi retornar ao estudo de Guerreiro Ramos, de modo a retirar dali as diretrizes que poderiam inicialmente orientar as decisões sobre o trabalho de campo a empreender. Reexaminando o referido estudo, constatamos diversas referências a um tipo de organização que o autor denominou *isonomias*. As *isonomias* foram descritas enquanto *tipo ideal*, embora o autor afirmasse que nos Estados Unidos, país onde escreveu o seu livro, havia muitas organizações que se aproximavam daquele *tipo ideal*. Eis a orientação que buscávamos para começar a planejar o trabalho de campo: se nos propomos a demonstrar a razão substantiva na prática, nada mais evidente do que buscar organizações que, supostamente, apresentassem traços em comum com o *tipo ideal isonomias*, pois, segundo Guerreiro Ramos, a razão substantiva é predominante nas *isonomias*.

Examinando a literatura disponível, pudemos encontrar vários estudos<sup>5</sup> que dão conta da existência de organizações assemelhadas às *isonomias* em diversas partes do mundo. Restava-nos, então, ir a "campo". Assim, dirigimo-nos a três pequenas empresas privadas, atuantes no setor de serviços (educação infantil, produção artística, editora, clínicas médico-psicológicas) na cidade de Salvador, na Bahia. Uma vez que tínhamos o interesse em analisar as práticas administrativas dessas empresas, as ações dos seus participantes, estabelecemos que

3. O próprio Guerreiro Ramos confirma claramente esta opção, ao comentar sobre o seu livro em: Minha dívida a Lorde Keynes. In: *Revista de administração pública*. Rio de Janeiro: FGV, v. 16, n.2, pp. 91-95, 1982.

4. Ver VASCONCELOS, Flávio. Racionalidade, ética e organizações - uma visão analítica. In: *Anais do XVII ENANPAD*, v. 9, Salvador, ANPAD, 1993; TENÓRIO, Fernando. Tem razão a administração? Op. cit.; PIZZA JÚNIOR. Razão substantiva. Op. cit.; CALDAS, Miguel. Explorando outros viveres: ensaio sobre a escolha e a diversidade em design organizacional. In: *Anais do XVIII ENANPAD*, v. 8, Curitiba: ANPAD, 1994; BARRETO, César. Sobre a racionalidade humana: conceitos, dimensões e tendências. Op. cit.; OLIVEIRA, Francisco. A teoria crítica e a totalização da racionalidade instrumental ou o pessimismo da Escola de Frankfurt. In: *Anais do XVII ENANPAD*, v. 9, Salvador: ANPAD, 1993.

5. Ver ROTHSCHILD-WHITT, Joyce. The collectivist organization: an alternative to bureaucratic models. In: Rothschild-Whitt, J. & Lindenfeld, F. (dirs.) *Workplace democracy and social change*. Boston: Porter Sargent Publishers, 1982; HUBER, Joseph. *Quem deve mudar todas as coisas as alternativas do movimento alternativo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985; GAGNON, G. & RIOUX, M. *A propos d'autogestion et d'émancipation*. Québec: IQRC, 1988; DUPUIS, Jean-Pierre. *Le ROCC de Rimouski, la recherche de nouvelles solidarités*. Québec: IQRC, 1985; BHÉRER, H. & JOYAL, A. *Le cheminement de l'entreprise alternative: mirages et réalités*. Montréal: Albert-Saint-Martin, 1987; DEFOURNY, J. Le secteur de l'économie sociale en Belgique. In: *CIRIEC Working paper*. Liège, Université de Liège, n. 92-05; HABERMAS, J. *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus, vols. I e II, 1987; NERFIN, M. Ni príncipe ni mercader, ciudadano: una introducción al Tercer Sistema. In: *Socialismo e participação*. Lima, CEDEP, n. 41, 1988; TEMPLE, D. Les ONG's comme cheval de Troie. In: *IFDA Dossier*. Nyon: IFDA, n. 60, 1987.

a principal metodologia do trabalho de campo seria a observação participante. Durante oito meses seguidos (abril a dezembro de 1993) realizamos o trabalho de campo nas três empresas, empreendendo um esforço etnográfico balizado por variáveis tipicamente administrativas, isto é, as ações cotidianas dos membros das empresas ao implementar processos de tomada de decisões, de estabelecimento de normas, de divisão do trabalho, de gestão de conflitos, de comunicação, dentre outros. Em suma, o trabalho de campo implicava a participação efetiva no “cotidiano administrativo”<sup>6</sup> das empresas estudadas.

Este é um estudo de natureza qualitativa. A sua perspectiva analítica segue uma orientação que poderíamos, por analogia, caracterizar como *autoreferencial*. Tal analogia tem inspiração nos estudos de Francisco Varela e Humberto Maturana.<sup>7</sup> Nesses estudos, os autores

— reconhecidos pela comunidade científica como dos mais importantes no desenvolvimento do paradigma da complexidade<sup>8</sup> — ao examinar as estruturas e o funcionamento do sistema nervoso central humano, estabeleceram uma perspectiva analítica que busca examinar o fenômeno que se quer conhecer, em si mesmo. Isto quer dizer que se opta por “penetrar” nas dimensões internas do fenômeno ou sistema em análise, nas suas operações singulares, visando desvelar a lógica interna e sua identidade, porém não desprezando o ambiente, e sim examinando como o sistema integra em suas operações as variáveis ambientais. Essa perspectiva analítica *autoreferencial* é mundialmente conhecida como a *Teoria da Autopoiesis*, ou lógica dos sistemas auto-organizados. Ela pode ser bastante útil no campo da teoria organizacional, se bem empregada por meio de analogias ou de metáforas. Gareth Morgan percebera essa possibilidade quando declarou que “*dentre outras conseqüências interessantes, a autopoiesis nos ajuda a ver que as explicações da evolução, da mudança e do desenvolvimento das organizações*

*devem dar lugar especial aos fatores que determinam a identidade de uma organização e, por conseqüência, as suas relações com o mundo*”.<sup>9</sup> Desde alguns anos, tentamos difundir no Brasil o emprego dessa perspectiva para a análise de organizações.<sup>10</sup>

A nossa intenção aqui é de aprofundar ao máximo o estudo de cada empresa pesquisada, desvelando a sua lógica interna, a sua racionalidade predominante e como ela se concretiza nos atos administrativos dos indivíduos que a compõem. Varela e Maturana argumentam que a *autopoiesis* é um bom caminho para analisar e compreender a lógica interna de funcionamento e a identidade dos sistemas que têm elevado grau de autonomia, a ponto de produzir a sua auto-organização; os seus parâmetros organizativos não são definidos por modelos e imposições externas, e sim

pela autonomia dos seus fatores internos. Nós supomos que se uma organização produtiva consegue obter êxito sem seguir predominantemente as diretivas da racionalidade instrumental dominante no mundo empresarial, então a organização em questão apresenta um alto grau de autonomia, e conseqüentemente, de auto-organização. Daí a analogia com a perspectiva *autoreferencial*, contida na *Teoria da Autopoiesis*.

Prosseguindo na *démarche* do delineamento da pesquisa, gostaríamos de detalhar os objetivos aos quais nos propomos a atingir:

- a) Fornecer um quadro de análise que permita identificar e demonstrar, a partir de dados empíricos, como a racionalidade substantiva se concretiza nas práticas administrativas de organizações produtivas, como ela se traduz nas ações cotidianas referentes à tomada de decisão, ao controle, à comunicação, e outras práticas administrativas;
- b) a partir da operacionalização desse quadro, identificar e demonstrar também a concretização da razão instrumental, permitindo assim detectar qual dos dois tipos é predo-

*Se uma organização produtiva consegue obter êxito sem seguir predominantemente as diretivas da racionalidade instrumental dominante, então ela apresenta um alto grau de autonomia e também de auto-organização.*

da, desvelando a sua lógica interna, a sua racionalidade predominante e como ela se concretiza nos atos administrativos dos indivíduos que a compõem. Varela e Maturana argumentam que a *autopoiesis* é um bom caminho para analisar e compreender a lógica interna de funcionamento e a identidade dos sistemas que têm elevado grau de autonomia, a ponto de produzir a sua auto-organização; os seus parâmetros organizativos não são definidos por modelos e imposições externas, e sim

6. A riqueza contida no importante conceito de *cotidiano administrativo* deve-se ao seu idealizador, prof. Juvêncio Braga de Lima. Um detalhamento desse conceito pode ser encontrado em LIMA, Juvêncio & TEIXEIRA, A. “O cotidiano administrativo de pequenos produtores hortigranjeiros”, in: *Anais do XVIII ENANPAD*, v. 4. Curitiba, ANPAD, 1994.

7. Ver VARELA, Francisco. *Principles of biological autonomy*. New York: Elsevier N. H., 1979; VARELA, Francisco. L’auto-organisation: de l’apparence au mécanisme. In: Dumouchel, P. & Dupuy, Jean-Pierre (dirs.) *Colloque de Cérisy: l’auto-organisation, de la physique au politique*. Paris: Seuil, 1983; VARELA, F. & MATURANA, H. *Autopoiesis and cognition*. Boston: D. Reidel, 1980.

8. Conf. DUPUY, Jean-Pierre. *Ordres et désordres - enquête sur un nouveau paradigme*. Paris: Seuil, 1982.

9. MORGAN, Gareth. *Images de l’organisation*. Québec: ESKA, p. 278, 1989.

10. Ver SERVA, Maurício. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. In: *Revista de administração de empresas*. São Paulo: FGV, v. 32, n. 2, pp. 26-35, 1992.



minante nas práticas administrativas das organizações estudadas.

Como um dos resultados produzidos a partir do emprego do referido quadro de análise, poderemos em seguida identificar se uma organização é substantiva ou não: se nela predomina a racionalidade substantiva, será o caso de classificá-la como *organização substantiva*.

### CONSTITUIÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DO QUADRO DE ANÁLISE

Diante do *impasse* ao qual nos referimos acima, buscamos a sua solução. Ao nosso ver, o alcance dos objetivos aqui propostos exige que a abordagem de Guerreiro Ramos seja complementada por uma teoria de ação. A que nos parece mais adequada a esse fim é a *Teoria da Ação Comunicativa*, elaborada por Habermas.<sup>11</sup> Assim, trabalhamos com essas duas teorias numa perspectiva de complementaridade, que pudesse nos proporcionar condições para a análise dos dados do nosso estudo. As duas teorias, além de terem como ponto de partida a emancipação do ser humano face aos constrangimentos da autorealização impostos pela sociedade contemporânea, constituem um caso flagrante de complementaridade, especialmente para os que se lançam no estudo da razão substantiva nas organizações. Tal possibilidade de já havia sido sinalizada por Barreto.<sup>12</sup>

A identificação das duas racionalidades e a detecção da predominância de uma delas pressupõem a comparação entre os seus indicadores. O primeiro passo para comparar configurações distintas é defini-las de forma clara, bem como os seus elementos constitutivos. Uma vez que optamos por trabalhar com uma teoria de ação, prosseguiremos nesta linha e definiremos a *ação racional substantiva*, com base nos estudos de Guerreiro Ramos e Habermas: *ação orientada para duas dimensões: na dimensão individual, que se refere à autorealização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, que se refere ao entendimento, nas direções das responsabilidade e satisfação sociais*. Por conseguinte, os elementos constituído da *ação racional substantiva* são:

- a) *autorealização* — processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;
- b) *entendimento* — ações pelas quais se esta-

belecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais;

- c) *juízo ético* — deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.), que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações;
- d) *autenticidade* — integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;
- e) *valores emancipatórios* — aqui se destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;
- f) *autonomia* — condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações.

Do mesmo modo, a partir dos trabalhos de Guerreiro Ramos e de Habermas em perspectiva de complementaridade, definimos a *ação racional instrumental* e seus elementos constitutivos como: *ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis*. São seus elementos constitutivos:

- a) *cálculo* — projeção utilitária das seqüências dos atos humanos;
- b) *fins* — metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);
- c) *maximização dos recursos* — busca da eficiência e da eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou ainda, de tempo;
- d) *êxito, resultados* — o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista;
- e) *desempenho* — *performance* individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade;
- f) *utilidade* - dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado;
- g) *rentabilidade* — medida de retorno econô-

11. HABERMAS, J. *Teoría de la acción comunicativa*. Op. cit.

12. BARRETO, César. Sobre a racionalidade humana: conceitos, dimensões e tendências. Op. cit.

mico dos êxitos e dos resultados esperados;  
h) *estratégia interpessoal* — aqui entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.

Definidos os tipos de ação racional e seus respectivos elementos, partiremos para o reagrupamento lógico desses elementos face a cada processo organizacional, estabelecendo dessa forma o quadro de análise. Os processos organizacionais que em conjunto compõem a dinâmica cotidiana das empresas estudadas estão segmentados nas *ru-*  
*bricas* que orientaram o trabalho de campo, guiando os procedimentos da coleta de dados. Por processos organizacionais entendemos aqueles nos quais os indivíduos definem, mediante ações específicas, o caráter básico do empreendimento grupal do qual participam. Assim, os membros do grupo delineiam seus padrões de interrelação e também

*Não há exclusividade de um só tipo de racionalidade nas ações de indivíduos que compõem organizações produtivas.*

as fronteiras e limites da ação grupal perante a sociedade. Não é por outra razão que tais processos estão inseridos, há bastante tempo, no rol dos temas de estudo privilegiados pela maioria dos autores da teoria das organizações. Os processos organizacionais que nos propomos a analisar são em número de onze, sendo sete deles considerados como *essenciais*: hierarquia e normas, valores e objetivos, tomada de decisão, controle, divisão do trabalho, comunicação e relações interpessoais, ação social e relações ambientais. Os outros quatro são denominados *complementares*: reflexão sobre a organização, conflitos, satisfação individual, dimensão simbólica.

Para a montagem do quadro de análise, empreendemos o reagrupamento dos diversos elementos constitutivos de racionalidade, observando a correspondência de cada um deles com a natureza intrínseca de cada processo organizacional, de maneira que se possa verificar claramente a influência dos elementos no desenrolar dos processos, espelhando o mais fielmente possível o cotidiano das empresas estudadas. Da adequação entre os elementos de racionalidade e os processos organiza-

cionais resultou o quadro de análise representado no quadro 1. Na primeira coluna estão relacionados todos os processos trabalhados. Observa-se que nas segunda e terceira colunas faz-se uma distinção entre os dois tipos de racionalidade que serão cotejados no estudo. Então, para cada tipo de racionalidade faz-se corresponder os seus respectivos elementos constitutivos, alocados a cada processo.

Uma vez que se esteja com os dados já agrupados em função dos processos, pode-se proceder à operacionalização do quadro de análise, conforme as três fases abaixo descritas:

- **Fase I - Detecção dos indicadores:** cada elemento constitutivo de ação racional, conforme definimos acima, constitui um indicador de racionalidade, seja substantiva ou instrumental. Na primeira fase da análise, deve-se detectar todos os indicadores presentes em cada situação observada, nas situações reconstituídas e opiniões expressas nas entrevistas,

no exame de documentos etc., tendo em vista o desenrolar de cada processo organizacional. Passemos a fase seguinte.

- **Fase II - Mapeamento dos indicadores predominantes:** analisando-se um processo por vez, pode-se então reunir todos os indicadores detectados e verificar qual deles foi predominante ao longo do tempo naquele processo examinado. A predominância de um determinado indicador revela o elemento que mais determinou as ações dos indivíduos e guiou as práticas operativas da organização em cada processo. Numa visão de conjunto, pode-se afirmar que, durante o período de observação, os indicadores predominantes fundamentaram a organização do trabalho, os objetivos organizacionais, os interesses e decisões, os valores, os modos de interação, o exercício do poder, dentre outras dimensões importantes.

Mapear os indicadores predominantes traz uma posição conceitual claramente definida: não há exclusividade de um só tipo de racionalidade nas ações de indivíduos que compõem organizações produtivas. A nossa posição conceitual tem por fundamento a idéia de que a dinâmica do cotidiano das organizações

**Quadro 1 - Quadro de análise**

<b>Tipo de racionalidade x Processos organizacionais</b>	<b>Racionalidade substantiva</b>	<b>Racionalidade instrumental</b>
<b>Hierarquia e normas</b>	<i>Entendimento Julgamento ético</i>	<i>Fins Desempenho Estratégia interpessoal</i>
<b>Valores e objetivos</b>	<b>Autorealização Valores emancipatórios Julgamento ético</b>	<i>Utilidade Fins Rentabilidade</i>
<b>Tomada de decisão</b>	<i>Entendimento Julgamento ético</i>	<i>Cálculo Utilidade Maximização de recursos</i>
<b>Controle</b>	<b>Entendimento</b>	<b>Maximização de recursos Desempenho Estratégia interpessoal</b>
<b>Divisão do trabalho</b>	<i>Autorealização Entendimento Autonomia</i>	<i>Maximização recursos Desempenho Cálculo</i>
<b>Comunicação e relações interpessoais</b>	<b>Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia</b>	<b>Desempenho Êxito/resultados Estratégia interpessoal</b>
<b>Ação social e relações ambientais</b>	<i>Valores emancipatórios</i>	<i>Fins Êxito/resultados</i>
<b>Reflexão sobre a organização</b>	<b>Julgamento ético Valores emancipatórios</b>	<b>Desempenho Fins Rentabilidade</b>
<b>Conflitos</b>	<i>Julgamento ético Autenticidade Autonomia</i>	<i>Cálculo Fins Estratégia interpessoal</i>
<b>Satisfação individual</b>	<b>Autorealização Autonomia</b>	<b>Fins Êxito Desempenho</b>
<b>Dimensão simbólica</b>	<i>Autorealização Valores emancipatórios</i>	<i>Utilidade Êxito/resultados Desempenho</i>

produtivas implica a presença tanto da razão substantiva, quanto da razão instrumental. Os comportamentos dos membros de um grupo produtivo não são retílineos, suas ações desenrolam-se por meio de trajetos tortuosos, isto é, de avanços e retrocessos nas direções substantiva e instrumental, gerando contradições, estabelecendo contrapontos. À medida que tais contradições e contrapontos são enfrentados e solucionados (ou não), novas questões que podem conduzir a outras contradições presentes e/ou futuras são geradas. Eis aqui, em duas palavras, nossa visão sobre a dinâmica das organizações produtivas. Por conseguinte, identificar a predominância é assumir que ambas as racionalidades podem estar presentes em todos os processos organizacionais, num dado período de tempo.

Assim procedendo, ao final da Fase II será possível identificar se a organização pode ser considerada substantiva. Para tanto, os resul-

tados da análise deverão necessariamente atender as condições seguintes:

- a) os elementos de racionalidade substantiva devem ser majoritariamente predominantes levando-se em conta o conjunto total dos onze processos examinados;
- b) os elementos desta racionalidade devem ser também predominantes na maioria dos sete processos organizacionais essenciais.

A seguir, apresentaremos a última fase, que constitui um complemento da análise realizada.

• **Fase III - Identificação da intensidade de racionalidade substantiva:** o cumprimento da fase anterior é também um pré-requisito para inferir sobre o grau de intensidade da racionalidade substantiva numa determinada organização. Na medida em que num processo já se tem detectados todos os indicadores de racionalidades, bem como o que é predominante, tal conjunto de indicadores formam uma con-

figuração singular, devido às especificidades daquele processo, da empresa, das ações e dos valores particulares dos seus membros. O exame minucioso dessa configuração — que implica analisar cada indicador detectado, a composição total da configuração e a amplitude da predominância daquele indicador sobre os demais — conduz à identificação da intensidade da razão substantiva em cada processo organizacional, situando-a entre os graus *mínima*, *baixa*, *elevada* e  *muito elevada*. Ao final do estudo dos onze processos, poder-se-á também identificar a intensidade de razão substantiva para a empresa observada globalmente: basta situá-la na média entre as intensidades verificadas para cada um dos processos.

Com o intuito de obter uma melhor demonstração do grau de racionalidade substantiva numa organização, estabelecemos uma escala de intensidades, dispostas num *continuum*, representado na figura 1. Nos pólos extremos desse *continuum* aparecem intensidades improváveis, que denotariam — tanto pela exclusividade de racionalidade substantiva, como pela sua ausência absoluta — a existência (igualmente improvável) de uma organização totalmente regida pela razão substantiva ou pela razão instrumental. Tais pólos têm, apenas, um valor heurístico, eles complementam o entendimento da proposta, possuem puramente um valor referencial, na medida em que permitem ao leitor exercitar teoricamente hipóteses sobre no que resultaria uma progressão retilínea na direção de quaisquer das extremidades do *continuum*.

Em suma, a idéia de trabalhar com um *continuum* corrobora a posição conceitual acima declarada. Queremos dizer que ao final da análise, realizada nos moldes propostos por este estudo, identifica-se a intensidade de razão substantiva e situa-se a organização num determinado ponto do *continuum*. Daí, seja qual for o ponto em que a organização esteja situada, isto é, da intensidade *mínima* à *muito elevada*, significará sempre que a racionalidade instrumental também estará presente,

fazendo parte da dinâmica daquela organização. Seguindo esse princípio e transpondo-o para um raciocínio lógico, cada ponto do *continuum* equivale ao seu inverso se quer medir a intensidade de razão instrumental, ou seja, a intensidade *mínima* de razão substantiva equivale à *muito elevada* de razão instrumental, ou ainda a intensidade *baixa* de razão substantiva equivale à *elevada* de razão instrumental, e assim por diante.

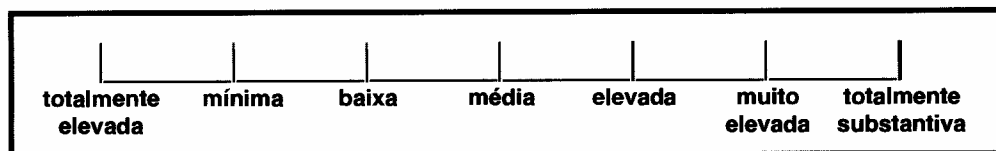
O *continuum*, visto unicamente em si mesmo, deslocado de todo o trabalho analítico que o precede e o determina, não possui a essencialidade e a profundidade que o exame minucioso, a análise exigente e elaborada de todos os tipos de dados disponíveis. O *continuum* é apenas um instrumento auxiliar na avaliação da racionalidade nas organizações. Trata-se de uma solução de sintetização das avaliações meticulosamente efetuadas. Deve ser concebido apenas como um instrumento anexo para facilitar a visualização da classificação relativa das empresas estudadas. Se o *continuum* espelha razoavelmente a análise, ao passo que adiciona uma informação visual qualitativa e útil, então ele cumpre o seu papel.

## AS EMPRESAS DA PESQUISA

O presente estudo comporta a análise de três empresas de serviços, situadas na cidade de Salvador. A seguir, faremos a descrição de cada uma delas, retratando o *design* que apresentavam durante o período da pesquisa de campo, o ano de 1993.

A primeira empresa chama-se Casa Via Magia. Trata-se de uma empresa privada com dois sócios, criada em 1984. Em termos organizacionais, a empresa é composta de três subunidades semi-autônomas: uma escola infantil com cerca de 300 alunos; uma produtora de arte e uma clínica congregando 15 profissionais que prestam serviços de psicoterapia individual e de grupo, aulas de música, psicopedagogia, medicina naturista e homeopática, ajustamento corporal, aulas de teatro, dentre outros. Cerca de 50 pessoas trabalham na

Figura 1 - *Continuum* de intensidade de racionalidade substantiva





empresa. É um empreendimento de grande sucesso nos ramos onde atua, principalmente a escola, que é considerada uma das melhores escolas infantis do Estado.

A segunda empresa chama-se Espaço Lumiar e congrega duas subunidades. É uma fundação de direito privado. Em torno de 30 pessoas participam do empreendimento, compreendendo os membros fixos e os colaboradores eventuais. A empresa foi fundada no ano de 1992. Sua unidade principal é uma clínica que oferece serviços de psicoterapia, medicina naturista, ajustamento corporal e tarô de autoconhecimento. A clínica é o coração da organização, sede principal e onde está a maior parte dos seus membros. Dez pessoas trabalham na clínica, compreendendo duas recepcionistas. Os custos são rateados igualmente por todos os profissionais prestadores de serviços. As recepcionistas são empregadas e recebem salários na média do mercado de trabalho em Salvador. A segunda subunidade é a Editora Deva, direcionada para a divulgação da alimentação e medicina naturais, da filosofia e análise social. Um de seus produtos, uma revista trimestral intitulada *Vivências*, é distribuído em vários estados do país e em alguns países estrangeiros. Sua tiragem é de 3.000 exemplares. Também livros são publicados pela editora. Nela trabalham, como membros fixos, duas pessoas, o seu editor e um auxiliar. Cerca de 15 pessoas trabalham como colaboradores (responsáveis por seções da revista) e como prestadores de serviços gráficos e jornalísticos. Eles não se fixam cotidianamente na sede e são remunerados por tarefa a cada edição.

A Espaço Aquarius (nome fictício) é a menor empresa dentre as três. Trata-se de uma empresa privada, registrada como associação de profissionais liberais. Foi fundada em 1988. A empresa constituiu-se primordialmente de uma clínica psicológica, composta de sete profissionais e três empregados. Além de psicoterapia, oferece também serviços de medicina ho-

meopática, de psicopedagogia e de lazer organizado (excursões ecológicas e "acampamento verde"). É uma empresa que goza de um conceito invejável no seu ramo em Salvador devido a alta qualidade dos serviços prestados. Isto parece explicar o fato da empresa não sofrer problemas de ordem financeira mesmo numa época de crise econômica generalizada. A sua demanda é relativamente estável, assegurando também uma estabilidade econômica no negócio desde a sua fundação. Como as anteriores, esta também pode ser apontada como uma empresa de sucesso dentro de seu ramo específico de atividades.

Apresentaremos a seguir os resultados da análise das três organizações.

### **A RACIONALIDADE SUBSTANTIVA NA PRÁTICA ADMINISTRATIVA**

O quadro 2 demonstra resumidamente os resultados do exame das três empresas. Ela sintetiza os três quadros de análise específicos,

aplicados respectivamente a cada empresa. Pode-se verificar que para cada um dos processos organizacionais dispostos na primeira coluna, estão relacionados apenas os indicadores que se revelaram predominantes a partir da análise dos dados. Por exemplo, para o processo de hierarquia e estabelecimento de normas, pode-se ver que tanto na Casa Via Magia quanto na Espaço Lumiar as ações de **entendimento** foram predominantes — um indicador de racionalidade substantiva —

*A presença marcante dos valores emancipatórios e a perseverança em praticar ações orientadas ao entendimento revelaram-se fundamentais para uma organização ter o caráter substantivo.*

enquanto que na empresa Espaço Aquarius os **fins** predominaram, revelando aqui a supremacia da razão instrumental. Na última linha do quadro 2, em destaque, estão indicadas as intensidades de racionalidade substantiva, obtidas a partir das médias observadas dos onze processos organizacionais em cada empresa. Esta é a base para o posicionamento das empresas no *continuum*, objeto da figura 2.

Como se pode depreender do quadro 2 e da figura 2, apenas as empresas Casa Via Magia e Espaço Lumiar devem ser consideradas como organizações substantivas. A análise revelou a predominância dos indicadores de razão substantiva, tanto no conjunto dos onze processos organizacionais, como no subconjunto dos sete processos essenciais. A Espaço Aquarius apresenta uma clara predominância de indicadores de razão instrumental no conjunto total dos processos analisados, mantendo a maioria face aos processos essenciais, embora aqui atenuada; conseqüentemente, o grau de intensidade de razão substantiva que embasa suas práticas é baixo.

Os oito meses ininterruptos de observação participante nessas organizações nos propor-

cionaram coletar um verdadeiro manancial de dados, o que nos dá plenas condições de reportar detalhadamente a análise de cada um dos processos organizacionais estudados nas três empresas. No entanto, tal empreendimento não caberia nas dimensões de um artigo; os leitores interessados em conhecer a análise detalhada dos dados poderão ter acesso à mesma no texto que originou este artigo.<sup>13</sup> Assim, buscaremos destacar aqui apenas alguns extratos da referida análise, verdadeiras lições do terreno que somente o trabalho de campo pode fornecer para a tentativa de compreensão do fenômeno das organizações substantivas. Esperamos que tais observações empíricas possam *dar vida* às representações contidas no quadro 2 e na figura 2.

Quadro 2 - Quadro resumo de análise das três empresas

<b>Empresas x Processos organizacionais</b>	<b>Casa Via Magia</b>	<b>Espaço Lumiar</b>	<b>Espaço Aquarius</b>
<b>Hierarquia e normas</b>	<i>Entendimento</i>	<i>Entendimento</i>	<i>Fins</i>
<b>Valores e objetivos</b>	<i>Valores emancipatórios</i>	<i>Valores emancipatórios</i>	<i>Valores emancipatórios</i>
<b>Tomada de decisão</b>	<i>Entendimento</i>	<i>Entendimento</i>	<i>Julgamento ético</i>
<b>Controle</b>	<i>Entendimento</i>	<i>Entendimento</i>	<i>Entendimento</i>
<b>Divisão do trabalho</b>	<i>Autonomia</i>	<i>Autonomia</i>	<i>Cálculo</i>
<b>Comunicação e relações interpessoais</b>	<i>Autenticidade</i>	<i>Valores emancipatórios</i>	<i>Desempenho</i>
<b>Ação social e relações ambientais</b>	<i>Valores emancipatórios</i>	<i>Valores emancipatórios</i>	<i>Fins</i>
<b>Reflexão sobre a organização</b>	<i>Valores emancipatórios</i>	<i>Valores emancipatórios</i>	<i>Fins</i>
<b>Conflitos</b>	<i>Fins</i>	<i>Autonomia</i>	<i>Cálculo</i>
<b>Satisfação individual</b>	<i>Autorealização</i>	<i>Autorealização</i>	<i>Êxito</i>
<b>Dimensão simbólica</b>	<i>Valores emancipatórios</i>	<i>Valores emancipatórios</i>	<i>Valores emancipatórios</i>
<b>Intensidade de racionalidade substantiva</b>	<b>Elevada</b>	<b>Muito elevada</b>	<b>Baixa</b>

13. Ver SERVA, Maurício. *Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas*. São Paulo, EAESP/FGV, Tese de doutorado, 1996.

A primeira das observações a destacar é a constatação de que a presença marcante dos valores emancipatórios e a perseverança em praticar ações orientadas ao entendimento revelaram-se fundamentais para uma organização ter o caráter substantivo. Os valores emancipatórios foram primordiais para guiar a ação social da empresa, compor o sistema de valores principais da organização, povoar suficientemente o imaginário do grupo, dando as cores da sua dimensão simbólica e alicerçar os processos de reflexão coletiva sobre a empresa.

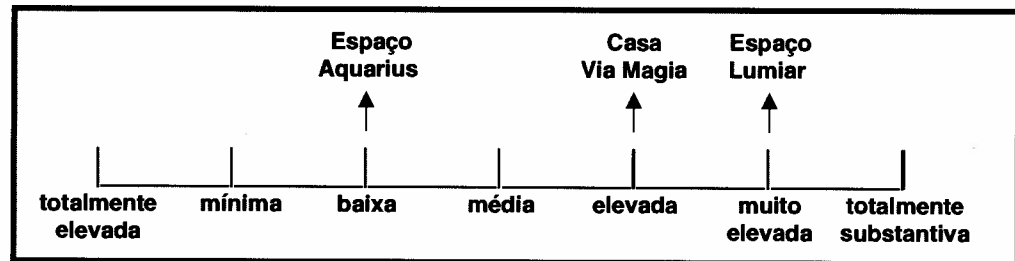
As ações de entendimento se mostraram indispensáveis para dar o tom da razão substantiva nos “processos duros” da prática adminis-

trativa: justamente aqueles diretamente ligados à questão do poder, tais como a hierarquia, o estabelecimento de normas, a tomada de decisões e o controle. As zonas mais estreitamente relacionadas ao poder são palco de exercício, nem sempre fácil e tranquilo, do entendimento. A noção de entendimento é ampla. Habermas fala em “*acordo racionalmente obtido*” e elabora a teoria da ação comunicativa a partir dessa idéia, destacando no processo a correção, a verdade e a autenticidade dos indivíduos. Por sua vez, Guerreiro Ramos fala em “*boa regulação da vida humana associada*”, ressaltando que ela é alcançada pelo debate racional e a superordenação ética. O cotidiano de uma organização substantiva não corresponde nem de longe a uma imagem irreal e adocicada da “*harmonia*” preconizada pela dita corrente “*holista*”, muito badalada ultimamente no Brasil. As ações de entendimento comportam o debate racional, o qual muitas vezes acarreta as tensões próprias de uma ambiência marcada pela autenticidade, autonomia e liberdade de expressão. Além disso, voltamos a lembrar que os comportamentos dos membros de um grupo produtivo não são retilíneos; em

meio à predominância das ações de entendimento também ocorrem ações racionais instrumentais.

As organizações da nossa pesquisa que brotaram da análise como substantivas são organizações *movidas a negociação*, onde a palavra tem uma importância capital, nelas a gestão é, de fato, “*un affaire de parole*”, na acepção de Alain Chanlat.<sup>14</sup> Ainda na dimensão da palavra, gostaríamos de destacar um aspecto que tem estreita relação com a teoria da ação comunicativa. Foi interessante constatar que na Casa Via Magia e na Espaço Lumiar a autenticidade e os valores emancipatórios foram os elementos de racionalidade predominantes no processo comunicação. Ora, se levarmos em

**Figura 2 - Posição das empresas no continuum de intensidade de racionalidade substantiva**



trativa: justamente aqueles diretamente ligados à questão do poder, tais como a hierarquia, o estabelecimento de normas, a tomada de decisões e o controle. As zonas mais estreitamente relacionadas ao poder são palco de exercício, nem sempre fácil e tranquilo, do entendimento. A noção de entendimento é ampla. Habermas fala em “*acordo racionalmente obtido*” e elabora a teoria da ação comunicativa a partir dessa idéia, destacando no processo a correção, a verdade e a autenticidade dos indivíduos. Por sua vez, Guerreiro Ramos fala em “*boa regulação da vida humana associada*”, ressaltando que ela é alcançada pelo debate racional e a superordenação ética. O cotidiano de uma organização substantiva não corresponde nem de longe a uma imagem irreal e adocicada da “*harmonia*” preconizada pela dita corrente “*holista*”, muito badalada ultimamente no Brasil. As ações de entendimento comportam o debate racional, o qual muitas vezes acarreta as tensões próprias de uma ambiência marcada pela autenticidade, autonomia e liberdade de expressão. Além disso, voltamos a lembrar que os comportamentos dos membros de um grupo produtivo não são retilíneos; em

conta que os valores emancipatórios são dominantes no contexto normativo daqueles grupos (predominam no processo “valores e objetivos” em ambas organizações), então tivemos a oportunidade de ratificar empiricamente uma parte importante da proposição habermasiana: nela, autenticidade e correção são dois dos três fatores fundamentais da ação comunicativa, na qual correção é definida por Habermas como “*uma ação correta com relação a um contexto normativo dado e reconhecido no mundo da vida cotidiano, para que se possa estabelecer entre ele [o emissor] e o ouvinte uma relação interpessoal tida como legítima*”.<sup>15</sup>

A autonomia revelou-se importante no processo de divisão do trabalho. Quanto mais autonomia se tem para assumir livremente tal ou qual atividade a desempenhar, ter viva voz no debate que leva à distribuição das tarefas, argumentar e ver os seus argumentos ser alvo de contra-argumentações autênticas, mais engajamento com o trabalho é proporcionado. A natureza substantiva da organização emergiu também com grande intensidade desse aspecto.

14. Alain Chanlat vem desenvolvendo um profundo trabalho sobre a essencialidade da palavra no processo de gestão, ver: CHANLAT, A. & BÉDARD, R. La gestion, une affaire de parole. In: CHANLAT, Jean-François. (dir) *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. Québec: Les Presses de l'Université Laval, pp. 79-99, 1990.

15. HABERMAS, J. *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid: Cátedra, p. 501, 1989.

A satisfação é o corolário, no nível individual, do esforço organizacional de cunho substantivo. Há evidências de que a autorealização é o grande motivo da satisfação em participar daquelas organizações. A recompensa monetária existe (em geral não muito mais elevada do que em outras empresas do mesmo ramo), mas os indivíduos apontaram como a fonte maior da sua satisfação a possibilidade de realização dos seus potenciais profissionais e pessoais.

Aqui, vimos que a autonomia se complementa com a autorealização, e a divisão do trabalho com a satisfação.

Quanto a Espaço Aquarius, empresa que não emergiu da análise como organização substantiva, confessamos que nos sentimos extremamente gratificados em contar com ela na pesquisa, uma vez que tal fato ensejou-nos uma grande chance de aprendizagem, tanto para o aprofundamento do conhecimento sobre organizações substantivas, como para o teste do quadro de análise. Pudemos perceber que mesmo apresentando predominância substantiva nas rubricas valores e objetivos, dimensão simbólica, tomada de decisão, e controle, a empresa não pode ser considerada por nós como substantiva. Nos demais processos predomina a razão instrumental. Esse caso faz emergir com toda a clareza (e os outros dois casos assim o confirmam) uma das condições *sine qua non* para a predominância da razão substantiva numa organização produtiva: o comprometimento efetivo dos seus membros com os valores emancipatórios.

O fato de conduzir uma empresa que sobrevive bem num mercado competitivo e, paralelamente, tentar concretizar uma práxis baseada naquilo que nós acreditamos como razão substantiva, é o que melhor define a natureza do desafio que os membros de tais empresas enfrentam em seu cotidiano. Vive-se permanentemente numa dualidade tensa, pois tenta-se construir uma empresa fundada numa ética "substantiva", mas no seio de uma sociedade

que já lhe oferece um modelo geral, as diretrizes de base e a lógica das ações, todos esses elementos fundantes intuídos de uma racionalidade utilitária, instrumental. O dilema entre ser empresa nos moldes tradicionais ou ousar uma práxis emancipatória é diário, expressa-se no cotidiano, nas relações com os colegas profissionais, com os empregados se eles existem, na adoção ou não de hierarquia e em que grau, nas formas de comunicação

utilizadas, e em muitos outros aspectos de escolha. O dilema é constante, no fundo é a própria expressão do dilema entre a predominância da razão substantiva ou da razão instrumental nas organizações produtivas contemporâneas. Um dilema que se negado ou ocultado, pode aflorar em contradições não assumidas e conflitos não resolvidos, como no caso da empresa Espaço Aquarius.

Na nossa concepção, para que uma organização seja realmente substantiva é preciso que o

comprometimento com os valores emancipatórios vá além da sua mera difusão; é necessário que tais valores comecem a ser praticados dentro da própria organização, principalmente no desenrolar da prática administrativa. Observando os casos das empresas Casa Via Magia e Espaço Lumiar, constatamos que o comprometimento efetivo é justamente o fator da ação que opera uma fusão entre os valores emancipatórios e as ações de entendimento acima destacados. O que não aconteceu na Espaço Aquarius. Não se muda uma realidade complexa apenas portando signos e professando valores, acima de tudo é preciso comprometer-se efetivamente com eles nas ações cotidianas. A congruência de uma organização, face a racionalidade que lhe é subjacente, não começa no produto ou tampouco na imagem ao público; começa sobretudo nos seus processos administrativos internos. Ou seja, de dentro para fora da organização, e não o contrário. Nesse cenário da vida humana moderna, o simulacro não é suficiente

*As ações de entendimento se mostraram indispensáveis para dar o tom da razão substantiva nos "processos duros" da prática administrativa: justamente aqueles diretamente ligados à questão do poder.*



para concretizar a razão substantiva. Voltamos a recordar que a administração constitui um dos campos mais pragmáticos da atualidade.

## CONCLUSÕES

A realização deste estudo marca exatamente dez anos de nossa dedicação à compreensão das organizações substantivas. Durante esse percurso temos obtido o apoio de muitas pessoas e organizações, como é o caso da RAE-*Revista de Administração de Empresas*, a qual nos tem permitido difundir os resultados de nossos esforços.<sup>16</sup>

Na perspectiva geral da emancipação do homem na esfera produtiva, vimos tentando contribuir para evidenciar que indivíduos associados em organizações produtivas podem: estabelecer relações gratificantes entre si, alcançar níveis consideráveis de autorealização e embasar as ações numa lógica não utilitária; ao passo que suas organizações alcançam graus de desempenho satisfatórios no interior de um mercado competitivo.

As três organizações da nossa pesquisa podem ser consideradas como empresas que atingiram razoável grau de sucesso econômico. Salvador, enquanto terceira maior cidade do país, apresenta uma demanda considerável para os serviços oferecidos por essas empresas, o que acarreta, por outro lado, uma significativa oferta que lhe é correspondente. Sobretudo pela sofisticação da cidade, pela concentração de renda observada e pelos problemas típicos de um grande centro urbano industrial, Salvador constitui um mercado atraente para a instalação de empresas naqueles ramos. O mercado é atraente, logicamente a concorrência é acirrada. Estudamos três empresas vitoriosas num mercado competitivo, entre as quais, duas emergiram da análise como organizações substantivas.

Sociedades do tipo em que vivemos são compostas, em sua larga maioria, por grupos organizados que interagem na esfera econômico-produtiva embasados numa lógica

marcada pelo utilitarismo. No entanto, no caso das duas entidades que brotaram da nossa análise como organizações substantivas, podemos ver exemplos atuais de atividades que Polanyi caracterizava como *embedded*, ou seja, atividades econômicas devidamente engastadas no social e com o interesse concentrado sobre os valores, a motivação e a política. De Polanyi a Godelier,<sup>17</sup> desembocando em Guerreiro Ramos, um substancial conjunto de pesquisadores vêm demonstrando que a sociedade centrada no mercado é apenas uma forma recente de ordenação da vida humana associada. Assim sendo, outras formas de ordenação social e de produção podem ser encontradas atualmente, exigindo para a sua análise outros instrumentos de interpretação e também referenciais alternativos à lógica utilitarista.

O problema central que desencadeou a realização deste estudo foi o da ausência de demonstração factual da concretização da razão substantiva nas práticas administrativas em organizações produtivas. Um *impasse* — como o caracterizamos — ao avanço da teoria nesse campo. Criticar a racionalidade instrumental e chamar a atenção para a existência da racionalidade substantiva, apenas supondo a possibilidade de aplicação desta última nas organizações, ao nosso ver não é o bastante. Se quisermos que o pensamento de Guerreiro Ramos dê frutos, temos que fazer avançar a teoria e impulsionar a prática.

Neste trabalho, assumimos o desafio de afrontar um dos impasses que percebemos existir no percurso dos autores que empreendem estudos sob o tema da razão substantiva, na acepção de Guerreiro Ramos, notadamente no Brasil. Pouco a pouco, parece esboçar-se um tema que poderá se constituir num campo de estudos organizacionais consolidado no nosso país. Tentar superar os impasses seria não só colaborar para o desenvolvimento desses estudos, mas também significa trabalhar em prol dos ideais emancipatórios na esfera do trabalho. □

*A congruência de uma organização face a racionalidade que lhe é subjacente não começa no produto ou na imagem ao público, começa sobretudo nos seus processos administrativos internos.*

16. A RAE tem publicado, nos últimos anos, alguns de nossos textos que espelham as fases sequenciais de nosso estudo sobre as organizações substantivas, ver: SERVA, Maurício. O fenômeno das organizações substantivas. In: *Revista de administração de empresas*. São Paulo: FGV, v. 33, n. 2, pp. 36-43, 1993; SERVA, Maurício. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. Op. cit.; SERVA, Maurício & JAIME JÚNIOR, Pedro. Observação participante e pesquisa em administração - uma postura antropológica. In: *Revista de administração de empresas*. São Paulo: FGV, v. 35, n. 3, pp.64-79, 1995.

17. Para a contribuição de Godelier ao tema em questão, ver: GODELIER, Maurice. *Rationalité et Irrationalité en économie*. Paris: Maspéro, 1966; GODELIER, Maurice. *Présentation*. In: Polanyi, K. *et alii* (dirs.). Op. cit.