



TEORIA DA AÇÃO COMUNICATIVA: REFLEXÕES SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DE HABERMAS PARA A RESSIGNIFICAÇÃO DA GESTÃO

Lilian Bambirra de Assis¹

Ana Paula Paes de Paula²

RESUMO

Watson (2005) identifica apenas duas formas básicas de caracterização das realidades organizacionais: a forma sistêmico-controladora; e a processual-relacional. Ambas representam mais do que duas formas de ver a vida organizacional: são duas formas de pensá-las, sendo que a segunda busca um valor *a priori* para engendrar a gestão que não seja o da eficiência e eficácia econômicas, mas sim o da consciência e emancipação. Partimos do pressuposto de que a gestão deve ser entendida como uma prática, não como ciência ou profissão, apreendida principalmente pela experiência e baseada no contexto, como aponta Mintzberg (2010). O que nos interessa é justamente a possibilidade da gestão uma prática transformadora, o que se relaciona diretamente com o conceito de ação comunicativa desenvolvido por Habermas (1981/1987). Defendemos que é preciso ressignificar a gestão, superando o paradigma econômico que vem norteando a dimensão econômico-financeira que sustenta a ideologia gerencial, permitindo o que o paradigma paraeconômico de Guerreiro Ramos (1981) tenha espaço. Indo na mesma direção, ao desenvolver o significado de democracia deliberativa, Tenório (2008) aponta para a noção de que as decisões precisam ter origem em processos dialógicos, orientados pelo princípio da inclusão, pluralismo, igualdade participativa e autonomia. Tal essa perspectivase articula com a ação comunicativa e significa desenhar novas formas de administrar, uma ressignificação da gestão. Lapierre (2005), por sua vez, também defende a necessidade de liberdade de pensar, agir e gerir, o que pressupõe que a gestão deve ser feita da forma como somos, remetendo à autenticidade da ação comunicativa. Neste trabalho, buscamos na teoria da ação comunicativa de Habermas (1987) caminhos que possam contribuir para a ressignificação da gestão, pois acreditamos que tal teoria subsidia um novo entendimento para a gestão. Assim, em primeiro lugar discutimos a gestão tradicional e alguns autores que apontam para a possibilidade de ressignificá-la. Em seguida abordamos como a teoria da ação comunicativa se articula com este processo de ressignificação e realizamos algumas considerações finais.

Palavras-Chave: Estudos Críticos, Ressignificação da Gestão, Ação Comunicativa, Escola de Frankfurt

1. Introdução

Watson (2005) identifica apenas duas formas básicas de caracterização das realidades organizacionais: a forma sistêmico-controladora; e a processual-relacional. Ambas representam mais do que duas formas de ver a vida organizacional: são duas formas de pensá-las, sendo que a segunda busca um valor *a priori* para engendrar a gestão que não seja o da eficiência e eficácia econômicas, mas sim o da consciência e emancipação.

¹lilianbassis@hotmail.com

²appaula@face.ufmg.br



Partimos do pressuposto de que a gestão deve ser entendida como uma prática, não como ciência ou profissão, apreendida principalmente pela experiência e baseada no contexto, como aponta Mintzberg (2010). O que nos interessa é justamente a possibilidade da gestão como uma prática transformadora, o que se relaciona diretamente com o conceito de ação comunicativa desenvolvido por Habermas (1981/1987).

Defendemos que é preciso ressignificar a gestão, superando o paradigma econômico que vem norteando a dimensão econômico-financeira que sustenta a ideologia gerencial, permitindo o que o paradigma paraeconômico de Guerreiro Ramos (1981) tenha espaço: o autor acreditava na possibilidade de convivência dessas dimensões, sugerindo um balanceamento que desloque o pêndulo do privado para o público e do economicismo para a solidariedade. Indo na mesma direção, ao desenvolver o significado de democracia deliberativa, Tenório (2008) aponta para a noção de que as decisões precisam ter origem em processos dialógicos, orientados pelo princípio da inclusão, pluralismo, igualdade participativa e autonomia. Tal essa perspectiva articula com a ação comunicativa e significa desenhar novas formas de administrar, uma ressignificação da gestão. Lapiere (2005), por sua vez, também defende a necessidade de liberdade de pensar, agir e gerir, o que pressupõe que a gestão deve ser feita da forma como somos, remetendo à autenticidade da ação comunicativa.

Diante destas reflexões, buscamos na teoria da ação comunicativa de Habermas (1981/1987) caminhos que possam contribuir para a ressignificação da gestão, pois acreditamos que tal teoria subsidia um novo entendimento para a gestão. Assim, em primeiro lugar discutimos a gestão tradicional e alguns autores que apontam para a possibilidade de ressignificá-la. Em seguida abordamos como a teoria da ação comunicativa se articula com este processo de ressignificação e realizamos algumas considerações finais.

2. A gestão “tradicional” e a possibilidade de ressignificação

Com a ascensão do Iluminismo europeu do século XVIII, o que observou-se foi a necessidade de aumento da capacidade de controle sobre o mundo, cujo foco estava na razão e na aplicação do pensamento científico e sistemático para a resolução dos desafios e problemas existenciais da humanidade. Pucci (1994) lembra que para Horkheimer, o Iluminismo objetivava livrar os homens do medo e torná-los senhores. Assim a razão, a ciência e a tecnologia desenvolvidas por Galileu, Bacon e Descartes no início da era moderna visavam antes de qualquer coisa libertar e emancipar o homem do tradicionalismo da Idade Média, da “irracionalidade” que justificava a divisão dos homens em nobres e não nobres. Pucci (1994, p. 20) ainda relembra Marcuse, segundo o qual todas as ficções desaparecem diante da verdade e todas as loucuras se aquietam diante da razão. Percebe-se que para Marcuse, o Iluminismo apresentava a razão como força histórica objetiva capaz de libertar os homens do despotismo e fazer do mundo um lugar de progresso e felicidade. Seu próprio poder faria com que ela (a razão) triunfasse sobre a irracionalidade social.



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

Por essa razão, Adorno e Horkheimer (1969/1999) acreditavam que a razão iluminista, desenvolvida pela burguesia no início da Era Moderna, continha as dimensões emancipatória e instrumental, estando a segunda integrada e a serviço da primeira. O problema é que à medida que a burguesia começa a impor seu domínio a outras classes, a dimensão emancipatória da razão vai sendo ofuscada. A ciência, a tecnologia e o conhecimento pensados inicialmente para minimizar o sofrimento do homem, instrumentalizado-o para criar um novo mundo, vai perdendo seu caráter libertário. O surgimento do capitalismo monopolista e seu desenvolvimento para além da Europa, a colonização de civilizações e as revoluções científicas contemporâneas, acabaram por realçar o aspecto instrumental da razão, tornando-a onipresente.

Assim, a sociedade unidimensional, liderada pelos técnicos e ciência, transformou-se em instrumento de dominação e reprodução. Pucci (1994) citando Adorno e Horkheimer (1969/1999) caracteriza bem a razão instrumental, mostrando que a exigência de pensar o pensamento foi deixada de lado, o que o transforma em coisa, ferramenta. É assim que as dimensões críticas, ou subjetivas, são abandonadas como ideologias ou pré-conceitos. A razão instrumental passa a ser a razão no processo técnico, no saber aplicado. Reifica-se, coisifica-se. Essa unidimensionalidade se torna a ferramenta das ferramentas a serviço da produção material, e conseqüentemente da exploração do trabalho e dos trabalhadores.

Os homens passam a querer dominar a natureza e por meio dela dominar os homens. O sonho de usar a ciência para explorar racionalmente a natureza a serviço da humanidade torna-se apenas um sonho distante (PUCCI, 1994). Ao renunciar o pensar, o Iluminismo perdeu-se renunciando a sua própria realização (ADORNO; HORKHEIMER, 1969/1999). O pensar o pensamento não foi apenas deixado de lado, mas tentaram erradicá-lo, uma vez que o sistema não pode correr o risco de ser questionado. Rouanet (1986) lembra que o conhecimento foi convertido em reconhecimento. Ou seja, só reconhecemos o instrumental, aquilo que é provado, científico. Nesse sentido, Adorno e Horkheimer (1969/1999) mostram que para o positivismo, que ocupou o lugar da razão esclarecida, o mundo dos inteligíveis não é apenas proibido, como também visto como uma loucura.

Jay (1988) lembra que a dimensão instrumental da razão aparece também na negação da arte, que seria genuinamente um momento utópico que aponta para uma transformação social e política. Tanto a arte quanto a teoria crítica seriam instrumentos de negação do *status quo*. São genuínas, únicas, introduzem a dimensão do novo, do não-repetitivo, do subjetivo. É por isso que existe em Adorno uma relação direta entre o estético e o social. Adorno e Horkheimer (1969/1999) lembram que a arte se desliga do mundo administrado, delimitando seu próprio território e apartando-se da utilidade, coisificação. É banindo a razão emancipatória e transformando a racionalidade técnica na racionalidade da dominação, que o saber, o conhecimento passa a ser sinônimo de poder; este tão universal como a própria razão instrumental. Neste sentido, Adorno e Horkheimer (1969/1999) afirmam que a essência do Iluminismo é inevitavelmente a dominação, comparando sua forma de se relacionar com as coisas como o ditador que se relaciona com os homens e que os conhece, na medida em que os pode manipular.

Os autores completam que o esclarecimento que visava fazer do homem um cidadão do mundo, livre, se transforma naquilo que combatia em seus inimigos. A razão



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

emancipadora do Iluminismo que queria livrar o homem do feitiço, do mito, transforma-se no próprio mito, no fetiche, recaindo na mitologia da qual nunca soube escapar: a utilidade, a uniformização, enfim o mundo administrado. Paralelamente a esse pensamento e relacionado a ele, ocorreu uma série de inovações comerciais e tecnológicas identificada como Revolução Industrial, a qual gerou o crescimento do tamanho das empresas, exigindo o envolvimento de pessoas cada vez mais especializadas em determinados aspectos da organização do trabalho. É neste contexto que surgem os princípios de administração e organização do trabalho, supostamente mais efetivos e eficientes que os métodos tradicionais de determinação das atividades profissionais. Por meio da emergência da ocupação do gestor e da administração burocrática, a gestão passa a ser vista a partir do princípio chave do Iluminismo: a busca do controle por meio da aplicação da racionalidade instrumental. (WEBER, 1982).

É possível, então, notar a ênfase na racionalização, no controle e no conhecimento técnico, de estruturação da organização e da gestão, emergente do Iluminismo e da Revolução Industrial na Europa, que caracteriza a forma sistêmico-controladora, segundo Watson (2005). Ainda que essa forma tenha propiciado a melhoria dos padrões humanos de bem-estar em alguns lugares no mundo, tendo auxiliado no reconhecimento de sociedades desenvolvidas sob o ponto de vista econômico-financeiro, é preciso considerar que as práticas gerenciais e administrativas racionais, uma vez dissociadas de questões político-sociais e éticas, na mesma medida propiciam e justificam a construção de campos de exclusão em massa. Assim, é preciso repensar a gestão.

Diante de toda exposição até agora, entendemos que a ressignificação da gestão representa uma nova lógica de gerenciamento, que rompe com a predominância do que Guerreiro Ramos (1981) chama de racionalidade instrumental, típica nas organizações econômicas, entendendo que a gestão também precisa se pautar por uma racionalidade substantiva, baseada em valores e não apenas na adequação dos meios aos fins, especialmente na gestão pública. Pucci (1994) ressalta como Horkheimer caracteriza a relação teoria-prática, essencial no processo de emancipação do homem. Isso porque a incapacidade da ideologia burguesa de pensar a relação orgânica entre teoria e práxis deve, na visão do autor, ser entendida como a dificuldade de superação do dualismo cartesiano entre o pensar e o ser. Importante ressaltar que a teoria como momento de uma práxis que conduz a novas formas sociais não é uma roda de uma engrenagem em movimento, mas sim uma vinculação com os ideais de transformação da classe trabalhadora. E é exatamente esse vínculo que dá organicidade à relação teoria-prática.

Neste sentido, Watson (2005) reforça que é um desafio chave para os envolvidos na organização do trabalho, em especial nos países em desenvolvimento, conduzir mudanças que beneficiem os membros de uma sociedade. É fundamental, portanto, expandir as perspectivas de identificação das práticas gerenciais e organizacionais para as culturas e sistemas de valores em que estão inseridas. Ainda que seja justificável a atenção dada pelos pesquisadores, preocupados com conceitos intelectuais, às diferentes formas de compreender as complexidades da organização e gestão do mundo do trabalho e que as ciências sociais tenham sido levadas à construção de uma rica base de recursos analíticos, “essa base talvez seja rica demais para os profissionais em busca de recursos analíticos e de aprendizagem em grau “administrável” de simplicidade e acesso – para que, a despeito



disso, continuem fazendo jus às complexidades do mundo social” (WATSON, 2005, p. 15). Diante dessa constatação, Watson compara duas diferentes lógicas, nomeadas de sistêmico-controladora e a outra processual-relacional.

A primeira forma, chamada de ortodoxia sistêmico-controladora, entende o trabalho gerencial como uma atividade essencialmente preocupada com o desenho e o controle organizacionais, como um sistema mecanizado, programado para alcançar metas objetivas, definidas racionalmente. Já o modelo de referência alternativo, processual-relacional, trabalha melhor as sutilezas e as complexidades das atividades sociais e humanas, reconhecendo que os gestores atuam em contextos ambíguos, nos quais esforçam-se para dar sentido às suas atividades, mesmo com diversas rupturas, propósitos e objetivos conflitantes. Nesse sentido, tanto os gestores como os demais atores organizacionais, precisam constantemente negociar acordos e renegociar barganhas, exercer e resistir ao poder, lidar com conflitos de interesses, com o objetivo de garantir a produção de bens ou serviços em um nível de qualidade que garanta a sobrevivência da organização. (WATSON, 2005)

Enquanto o pensamento sistêmico-controlador, deixa de lado aspectos relativos aos valores humanos ou questões referentes àquilo que está sendo “controlado” e “gerenciado”, e por quem, o pensamento processual-relacional traz essas questões de volta à gestão. Para Watson (2005), tal distinção desencoraja a separação da forma como nos referimos ao mundo da forma como agimos nele. Segundo Bradbury e Lichtenstein (2000), a concepção relacional significa aceitar que o trabalho de uma organização ocorre no espaço de interação de seus membros, entre pessoas, permitindo o estudo da natureza intersubjetiva e interdependente da vida organizacional, já que as relações não existem em apenas um indivíduo, mas são padrões de influência recíproca que emergem e evoluem com o tempo.

Nesse sentido, Lapierre (2005) afirma que o conhecimento técnico não substitui a experiência. Para esse autor:

na prática, todos, inclusive os gestores, obtêm informações e constroem seus próprios entendimentos do contexto, suas próprias teorias, suas próprias formas de conduzir, sejam elas implícitas ou explícitas, que convêm a cada situação na qual estão inseridos e com as quais buscam aprender e compreender a melhor forma de agir. E eles fazem isso sem se sentirem impedidos de nutrir-se com as ideias dos outros. Gestão é um fenômeno que se deve estudar com o “máximo de rigor possível”, mas sempre considerando a escolha do tipo de “ciência” que convém à complexidade dessa realidade. (LAPIERRE, 2005, p. 109)

Mintzberg (2010) afirma que a gestão tem um ritmo implacável, suas atividades são breves e variadas, o trabalho do gestor é fragmentado e descontínuo e é orientado para a ação. Mintzberg reforça que a gestão não é apenas uma dessas coisas, mas todas elas, pois pressupõe controle, a ação, os negócios, o pensamento, a liderança, a decisão e muito mais, não somados, mas misturados. Aktouf (1996) também afirma que a gestão é sem dúvida uma prática, uma ação concreta, sendo o gestor um ente de ação, igualmente como pondera Mintzberg (2010). Mas, pondera que isso não significa que não haja a necessidade de se ter ciência, pois para ele quem tem mais conhecimento aplicado à



experiência será mais hábil. Ou seja, na verdade o autor está se referindo muito mais ao que ele chama de sabedoria do que a um conjunto de técnicas propriamente dita. E essa sabedoria não está apenas em planejar, organizar, dirigir e controlar, mas também em responder às solicitações e dificuldades que emergem a todo instante ao seu redor.

O autor ainda advoga que uma gestão deve ser baseada na confiança e no diálogo, mesmo que isto signifique que os dirigentes tenham que descer, do que ele chama de “torre de marfim”, para discutir de forma igualitária com seus empregados. Ou seja, Aktouf (1996) é a favor de uma gestão baseada na confiança, na generosidade e no compartilhamento, o objetivo é passar de um universo organizacional em que predominam a análise obsessiva, o egoísmo, o elitismo, o fantasma da onipotência, o controle, para um outro onde predominem a oralidade, a preocupação com o outro, a reciprocidade e a simetria de relações. E completa dizendo que, ao contrário do que em geral se espera, são esses os fundamentos dos sistemas de gestão mais performáticos, tais como o alemão, o japonês, o escandinavo, entre outros.

Aktouf (1996) aponta alguns fundamentos comuns às empresas que praticam a gestão renovada, entre eles: salas abertas a todos; possibilidade de questionar qualquer um, a todo momento; transparência de qualquer informação (salvo quando houver compreensão de todos sobre alguns objetos de distribuição restrita); nenhuma decisão sem opinião dos empregados envolvidos; simplicidade e espontaneidade nas relações; ausência de sinais distintivos de status; escuta sistemática do empregado de base; auto-organização e autocontrole. O autor busca uma gestão que molda o desempenho pela visão conflitual-dialética, uma vez que as contradições devem ser enfrentadas, e pelo humanismo radical, que considera o homem como ser humano dotado de consciência, capaz de ser emancipado, um ser de comunidade. Para isso ele reforça que é necessário:

(...) Conceder mais autonomia e autodeterminação não pode ocorrer, no entanto, sem cessão de uma parcela de poder, de direitos de administrar e decidir, de direitos relativos aos meios, aos lucros etc. Essa é outra dimensão dos limites do engajamento do reformismo gerencial do anos 80 e 90; há uma obstinação na recusa de engajar-se no questionamento dos fundamentos da relação concreta de trabalho dentro da empresa.” (AKTOUF, 1996, p.238)

Percebe-se que todos os autores tratados nesta seção, ainda que coloquem nomes diferentes, tentam entender a gestão sob o ponto de vista da prática, da experiência, da autenticidade, da relação. Concluindo, esse reconhecimento significa exatamente que não há separação entre a forma como vemos e como agimos no mundo. É exatamente nesse sentido que o Watson (2005), citando Alvesson e Karreman (2000), Austin (1962) e Wittgenstein (1953) afirma que o discurso é uma ação em si. Isso comprova a relação próxima entre as formas como o sujeito caracteriza o mundo em pensamentos e na linguagem e nossas ações. Diante disso, percebemos a importância de concordar com a ideia associada aos filósofos citados por Watson (1995) e Lapierre (2005), que pressupõem que discurso e prática não se separam. Essa ideia é condizente com a gestão social e com a forma de pensar a gestão de forma prática, voltada para a experiência e remete ao nosso posicionamento epistemológico a partir da teoria da ação comunicativa de Habermas (1998), que mantém coerência com a forma de gestão aqui tratada.



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

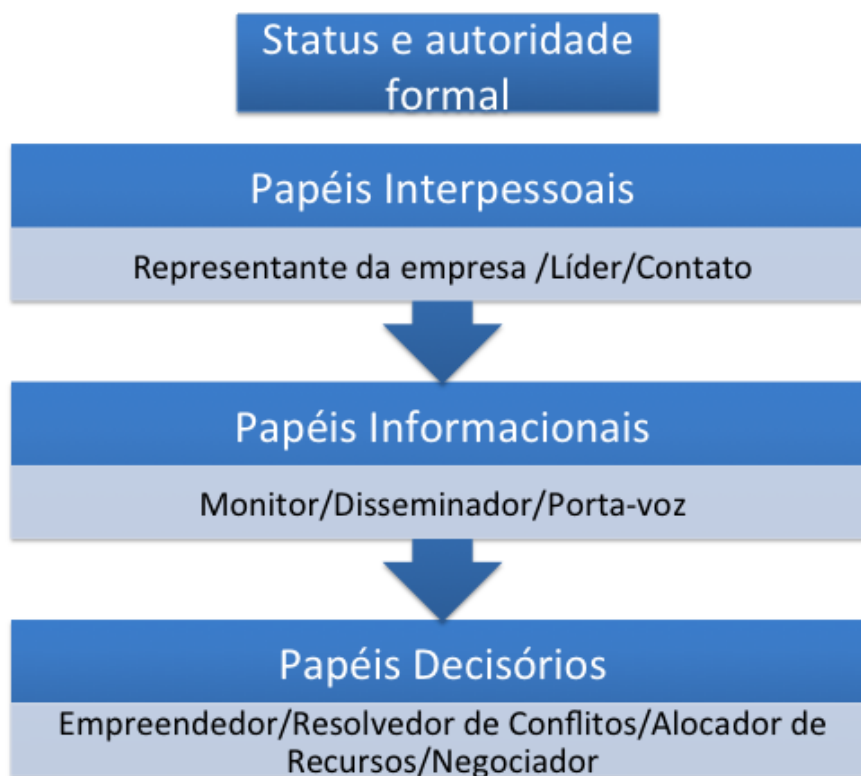
Tragtenberg (1974) lembra que a gerência tem papel paradoxal, pois ao mesmo tempo em que ela é utilizada para buscar alternativas de como melhor usufruir da mão-de-obra disponível, arrancando dos trabalhadores maior produtividade, ela própria também é um recurso, estando nesse sentido, entre os dois campos de luta, ou seja, capital e trabalho. Nesse sentido, uma das alternativas que vem sendo apontadas para esse e outros dilemas, é justamente o entendimento da gestão como prática, experiência, e de conceitos como “gestão participativa” e ação comunicativa ou diálogo. Isso significa que a forma como a gestão é compreendida reflete, obviamente, na maneira de se pensar a função do gestor. Como exemplo, podemos citar novamente Watson (1995); Lapierre (2005); Mintzberg (2010) e Aktouf (1996).

A partir do desafio epistemológico-conceitual tratado anteriormente decorre, neste momento, o desafio da prática. Segundo Zangari e Cavaleri (1996), o entendimento de que a organização é algo impossível de se controlar, faz com que a prática do gestor seja orientada pela premissa de que as pessoas e as organizações dispõem de uma natureza auto-organizadora, encontrando-se a vitalidade da organização no estímulo desse potencial auto-organizador. Nesse sentido, conforme Dutton (2003), Vergara e Davel (2001) e Zangari e Cavaleri (1996), cabe ao gestor, então, desenvolver sensibilidades para provocar e incrementar relações de alta qualidade no trabalho.

Depois de anos estudando o trabalho do gestor, Mintzberg (2010) apresenta os papéis que estão presentes no trabalho daquele que ele chama de gerente.



FIGURA 2 – Os papéis de trabalho dos gerentes



Fonte: Mintzberg (1973, p.59)

A partir desses papéis, ainda para Mintzberg (2010), a gestão ocorre em três planos, do conceitual para o concreto, conforme pode ser visualizado na figura 2. Para cada um desses planos existe o ambiente externo à organização e o ambiente interno, cuja interseção demonstra as funções que o gestor realiza.

- Plano da informação (dois passos atrás da ação): os gerentes aqui *comunicam* (em todas as direções) e *controlam* (dentro da empresa). Gerenciar pela informação significa ficar a dois passos do propósito final da gestão: “as informações são processadas pelo gerente para estimular outras pessoas a realizarem as ações necessárias” (MINTZBERG, 2010, p.64). Como monitores, os gerentes correm atrás de qualquer informação útil que puderem encontrar, pois ele é o generalista do grupo, supervisionando tudo que é feito. Ele é centro nervoso da unidade: o membro mais bem informado, pelo menos se estiver fazendo seu trabalho direito; os gerentes disseminam e compartilham as informações coletadas para as outras pessoas em suas unidades (polinização cruzada); representam a empresa para o mundo exterior, falando com os diversos públicos em seu nome; controlam por meio da tomada de decisões, que abrange diversos aspectos do controle (projetar, delegar, designar, distribuir e ordenar); concebem estruturas organizacionais para dividir o trabalho



(projetar estruturas) e projetar sistemas para realizar o controle; identificam a necessidade de realizar algo, mas deixam a decisão e a realização para outra pessoa, quando se trata do primeiro estágio da tomada de decisão, ou seja, a delegação. Mas, quando se trata de questões que podem ser resolvidas rapidamente tem-se a designação, como quando um gerente autoriza ou recusa a decisão de outra pessoa. Finalmente, temos a distribuição de ordens, observando que ordenar é aceitável, mas gerir pela emissão de ordens não.

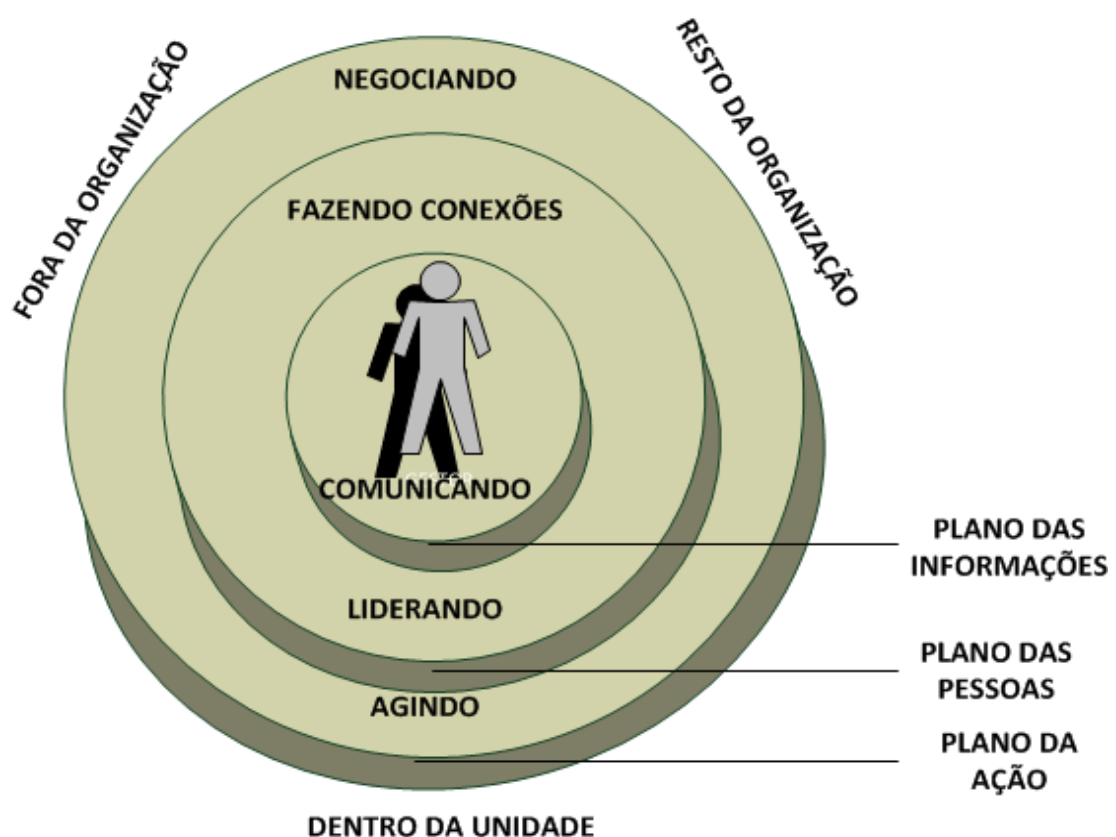
- Plano das pessoas (um passo atrás da ação): “gerentes aqui *lideram* (dentro) e fazem *conexões* (como mundo exterior); gerenciar com pessoas, em vez de pelas informações, significa dar mais um passo em direção à ação, mas ainda se manter distante dela.” (MINTZBERG, 2010, p.73) *Energizando indivíduos*: no papel de liderança, os gerentes ajudam a trazer à tona a energia que existe naturalmente dentro das pessoas; *Desenvolvendo indivíduos*: o trabalho de desenvolvimento dos gerentes ajudam as pessoas a desenvolverem a si mesmas (*coaching*, treinamento, ensinamentos, cultivo); *Construindo e mantendo equipes*: o processo envolve, além de reunir pessoas em grupos cooperativos, a resolução de conflitos dentro e entre os grupos; *Estabelecendo e fortalecendo a cultura*: em contraste com a tomada de decisões enquanto forma de controle, a cultura é a modelagem de decisões em forma de liderança...“a ligação (*linking*) olha para fora do mesmo modo que a liderança volta-se para dentro: ela se concentra na rede de relacionamentos que os gerentes mantêm com diversos indivíduos e grupos fora de suas unidades, seja em outras unidades da mesma ou em outras organizações.”(MINTZBERG, 2010, p.83) *Formação de redes*: a formação de redes é extremamente comum, pois quase todos os gerentes passam bastante tempo criando redes de contatos externos e estabelecendo coalisões de apoiadores externos; *Representação*: na parte externa os gerentes interpretam o papel de representantes oficiais de suas unidades junto ao mundo externo; *Apresentação e convencimento*: os gerentes defendem as necessidades da unidade, fazem *lobby* em prol de suas causas, promovem seus produtos, falam a favor de seus valores e até fazem tráfico de influência pela unidade; *Transmissão*: os gerentes que procuram influenciar também são alvos de ações externas de influência, boa parte da qual precisa ser transmitida para outras pessoas na unidade; *Amortecimento de pressões (buffering)*: os gerentes são guardiões e amortecedores de pressão no fluxo de influência (gestão de fronteiras).

- Plano da ação (ação propriamente dita): “gerentes aqui *executam* (dentro) e *negociam* (fora). Dentro de suas próprias cabeças os gerentes *estruturam*, *modelam* (concebem estratégias, concebem prioridades, etc) e *programam* (seu próprio tempo). Se os gerentes gerenciam por meio de informações – conceitualmente à distância – e com pessoas – mais próximos, pessoalmente, com emoções – então no terceiro plano, eles gerenciam a ação de forma direta: de modo mais ativo e concreto.” (MINTZBERG, 2010, p. 90) “...o gerente enquanto “homem de ação”, é na verdade a pessoa que “faz fazer” (...) existem dois aspectos no papel do homem de ação: a gestão proativa de projetos e o manejo reativo de perturbações.” (MINTZBERG, 2010, p.91) *Gestão de Projetos*: gerentes se envolvem diretamente com projetos para aprender, demonstrar e acompanhar resultados. O fato é que eles não assumem a responsabilidade por todos os projetos, mas delegam; *Manejo de perturbações*: são reações a mudanças forçadas na unidade. Pode ser um evento imprevisto, o surgimento de novo concorrente ou um problema ignorado. O papel de negociação possui dois componentes principais: a formação de coalizões em torno de



questões específicas – às vezes chamada de mobilização de apoio – seguida do uso destas coalizões, junto com as redes estabelecidas, para se conduzir negociações. “Como representantes institucionais, os gerentes dão credibilidade às negociações; como centros nervosos, têm informações abrangentes para sustentar tratativas; enquanto distribuidores, são capazes de comprometer os recursos necessários em tempo real.” (MINTZBERG, 2010, p.96-97);

FIGURA 3 - Planos do trabalho do gestor



Fonte: Mintzberg (2010, p. 60)

Ainda segundo Mintzberg (2010), o pensamento é muito pesado, cujo excesso pode cansar qualquer gerente, enquanto a ação é leve, o que por outro lado pode impedir o gerente de ficar no mesmo lugar. Além disso, liderança demais pode criar um trabalho sem conteúdo, da mesma forma que ligação demais, pode produzir um trabalho distante de suas raízes internas – relações públicas em vez de conexões tangíveis. O gerente que apenas se comunica nunca chega a fazer algo, enquanto o gerente que só “faz” acaba fazendo tudo sozinho. E o gerente que apenas controla, arrisca-se a controlar uma concha vazia de gente que só diz “sim” para tudo. Nesse sentido, Mintzberg (2010, p. 97-98) afirma

Não precisamos de gerentes orientados para pessoas, para informações ou para a ação; precisamos é de gerentes que atuem em todos os três planos. Apenas



juntos esses três papéis e em todos os três planos é que chegamos ao equilíbrio essencial para a prática da gestão.

Mas, o autor completa dizendo que “... os gerentes eficazes não têm equilíbrio perfeito entre todos os papéis, eles se inclinam a alguns, mesmo que não possam negligenciar os outros.” (MINTZBERG, 2010, p. 103)

Fazendo uma comparação com o trabalho de Watson (2005), o que Mintzberg (2010) propõe dando o nome de papéis é que o gestor trabalhe sob a lógica processual-relacional. Partindo dessa lógica, Watson (2005) advoga que não há receitas prontas para a realização do trabalho gerencial, uma vez que o ato de administrar pode ser entendido como desenvolvimento, interação com os outros, de habilidades humanas, sociais, culturais, políticas e econômicas. Da mesma forma, Mintzberg (2010) reforça que a gestão não é uma ciência, mas sim uma prática.

Nesse sentido, o gestor relacional deve acreditar na sabedoria das pessoas, tentando estabelecer o ritmo e o fluxo natural das relações organizacionais, evitando, tomar decisões desnecessárias para controlar pessoas e sistemas. Isso porque a prática da gestão significa entender a dinâmica entre a ação e a inação para saber quando agir ou não, avaliando quando determinadas circunstâncias podem coibir a iniciativa e a auto-organização. Por essa razão, é que o não agir pode, em alguns casos, apresentar vantagens no que tange à inovação (ALTER, 2001).

Outro ponto importante para a prática do gestor relacional é que ele deve estar atento às redes de relações que compõem o conjunto organizacional como um todo, ao invés de focar as partes localizadas. Conforme afirma Lennie (1999), as pessoas levam para o ambiente organizacional o seu “ser integral”, que inclui corpo, mente, consciência, emoção, laços afetivos, assim como outras atividades extra-organizacionais. Por essa razão, o gestor relacional atua no vincula que atrela o indivíduo à organização. Nesse sentido, conforme Lapierre (2005) diz, quanto mais o gestor é ele mesmo, autêntico, mais ele se conhece, e, por essa razão, aceita que também os outros permaneçam eles mesmos, enquanto se concentram nas tarefas ou serviços que realizam.

Nesse sentido, Dutton (2003) ressalta que o desenvolvimento de relações de qualidade no âmbito organizacional contribui para o bem-estar, o rendimento no trabalho e para a capacidade de manter as pessoas comprometidas e leais. Para o autor, é importante oferecer aos membros de uma organização o ambiente necessário para se apoiarem mutuamente, sendo que isso não pode ser oferecido por meio do controle e da determinação, mas sim pela forma segundo a qual as pessoas interagem umas com as outras e constroem contextos nos quais todos se expressam, o que lembra a teoria da ação comunicativa de Habermas (1981/1987), também condizente com a lógica processual-relacional de Watson (2005) e conseqüentemente com os papéis do gestor propostos por Mintzberg (2010). Dutton (2003) conclui dizendo que ao agir dessa forma, os gestores alimentam a energia relacional nas organizações ou o senso de ação.

Importante ressaltar que a adoção da forma processual-relacional de caracterização do mundo implica na rejeição tanto da visão ortodoxa do aprendizado da gestão como uma



questão de adquirir habilidades e conhecimentos como se fossem bens quanto da visão da gestão como ciência. Watson (2005) lembra que essa forma significa tratar o processo de aprendizagem como um elemento de ampla transformação biográfica e emergência humana, um processo em que o indivíduo altera sua compreensão do funcionamento do mundo por meio da experiência, no sentido do diálogo, conforme proposto por Habermas (1981/1987; 1983/1989), e da negociação com os demais, o que altera a forma como ele age no mundo. Dessa forma, não existem gestores competentes, mas sim aprendizes competentes. Ainda para Watson (2005), um gestor que reconheça, de forma processual-relacional, que o aprendizado da gestão é uma questão de desenvolver, por meio da interação com os outros, habilidades humanas, sociais, culturais, políticas e econômicas, tem maior probabilidade de alcançar a competência gerencial do que aquele que se concentra em coletar fórmulas, modelos, ferramentas ou técnicas em livros-texto.

Diante de todo o exposto, reforçamos que acreditamos na busca por um valor *a priori* que não seja o da relação causa e efeito, mas sim o da consciência, emancipação. Assim, buscamos em Habermas a moldura para contribuir com a ressignificação da gestão.

3. Teoria da Ação Comunicativa: contribuições para a ressignificação da gestão

A forma tradicional de entendimento da gestão advém da ascensão do Iluminismo e da maneira de racionalizar todos os aspectos que a envolvem. Ainda que Adorno e Horkheimer (1969/1999) reforcem que a razão iluminista desenvolvida pela burguesia no início da era moderna continha tanto a dimensão instrumental quanto a emancipatória, os autores reforçam que o problema foi a perda da segunda dimensão ao longo do tempo. Assim, o que foi pensado inicialmente para minimizar o sofrimento do homem, instrumentalizando-o para criar um novo mundo, foi perdendo seu caráter libertário. O surgimento do capitalismo monopolista e seu desenvolvimento para além da Europa, a colonização de civilizações e as revoluções científicas contemporâneas, acabaram por realçar o aspecto instrumental da razão, tornando-a onipresente.

E é nessa sociedade unidimensional, liderada pelos técnicos, que a ciência se transformou em instrumento de dominação e reprodução, em uma sociedade na qual a exigência de pensar o pensamento foi deixada de lado, coisificando-o, transformando o conhecimento em ferramenta (ADORNO; HORKHEIMER, 1944/1985). É assim que as dimensões críticas, ou subjetivas, são abandonadas como ideologias ou pré-conceitos. A própria gestão passa a ser usada como forma de exploração do trabalho e dos trabalhadores.

Adorno e Horkheimer (1944/1985) reforçam que diante da dominação da racionalidade instrumental, esferas institucionais da sociedade são destituídas do âmbito da reflexão e discussão. Para Arendt (1958/1997), a ação e o discurso são as únicas formas de os homens mostrarem quem são e não o que são. Segundo a autora, no espaço público, homens e mulheres são vistos e ouvidos, sendo neste momento que sua identidade ocorre. Ainda para a autora, as teorias políticas da modernidade inverteram a hierarquia das atividades relacionadas à vida ativa, quais sejam ação, trabalho e fabricação. Na



antiguidade, o caráter efêmero e estritamente relacionado à subsistência imediata da vida, impediria a durabilidade e grandiosidade para além da vida mortal, presentes na ação política. Observa-se uma inversão, na qual a atividade do trabalho é glorificada na modernidade como fonte de elevados valores, promovendo o *animal laborans* à posição que antes era do *bios politikos*. Ao fazer isso, as atividades do trabalho e da fabricação são colocadas no centro da política, enquanto a ação é vista como fabricação, mediante a noção de processo, ou seja, como meio para realização de fins. Assim, a política para a ser justificada pelos fins imediatos, sendo estes transformados em meios para alguma coisa.

Arendt (1958/1997) afirma que, ao ser comparada a processos naturais, a ação perde as características que a efetivam, pois deixa de ser imprevisível e espontânea. A segurança adquirida é o contrário da ação política, que é um risco, pois para efetivá-la é preciso abandonar crenças. Como o ponto central da política é a preocupação pelo mundo e não por si mesmo, a ação deve ter uma faculdade reveladora, na qual a identidade humana se constitui e se manifesta. Constitui-se, porque ela só se manifesta diante do reconhecimento do outro e se manifesta porque se revela em uma condição de igualdade e distinção. É essa distinção que garante que o espaço político seja constituído, pois o discurso precisa revelar a individualidade, a identidade de quem fala, distinguindo-se ao manifestarem-se enquanto homens. Lembrando que a discussão só se efetiva quando a ação não tem um fim, pois se isso acontece, ter-se-á a necessidade de persuasão, pois o ponto a que se deseja chegar já foi estabelecido. Por isso, a ação não pode ter a intenção de produzir um fim, um *telos*, como acontece na modernidade, pois quando isso ocorre ela perde a capacidade reveladora, o que impede a identidade humana de se constituir. Assim, a ação política é um risco, pois o sujeito ao mesmo tempo em que se revela, se expõe, se constitui, deve estar também apto a abandonar crenças e valores, isso tudo sem saber o desfecho final *a priori*, ou seja, sem ter medo nem desconfiança do desconhecido, pois agir é imprevisível, é mostrar-se e estar aberto ao novo, disposto a renúncia pela preocupação pelo mundo.

Um pouco distinta da visão de Arendt (1958/1997), Habermas (1962/1984) centra sua análise na esfera pública burguesa, que surge, segundo o autor, atrelada à expansão do modo capitalista financeiro e mercantil e com o desenvolvimento de novos meios de troca e informação, tais como o correio e a imprensa. As exigências políticas e militares crescentes da época acabaram convergindo com os interesses de uma nascente burguesia, a qual se organizava politicamente como classe e exercia forte pressão por mudanças. Diante desse contexto, segundo Habermas (1962/1984), se antes a burguesia fora alijada pela nobreza e clero da participação política, a fortuna que ela reuniu, a fez reivindicar espaço político e participação nas decisões que em muito diziam a seu respeito, principalmente no tocante a intervenção estatal na economia, como taxas e impostos. À margem das instituições políticas, os burgueses começaram a se reunir e discutir em espaços seletos as decisões governamentais, dispondo de critérios institucionais em comum, entre os quais a exigência de uma sociabilidade que pressupõe algo como a igualdade de status, sendo diante deste contexto que surgiram os cafés literários ingleses do século XVI e salões franceses do século XVII, defendendo a liberdade econômica e atacando o princípio de dominação vigente baseado na origem nobre.

Assim, a esfera pública burguesa é pensada como um local de livre discussão, baseado na argumentação mútua de seus participantes e no consenso que por eles deve ser atingido.



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

Segundo Habermas (1962/1984), o declínio dessa esfera ocorre devido à abertura desses espaços para outras esferas, à crescente intervenção do Estado na economia e à influência da mídia, que forjava interesses particulares como se fossem comuns. É nesse sentido, que houve uma tendência de substituição de uma razão dialógica e consensual, presente nos salões e cafés do século XVIII para uma razão teleológica, caracterizada pela adequação entre meios e fins, no espaço público. Neste contexto, a esfera política, ao tentar prever as disfuncionalidades do sistema, se enfraquece, pois o espaço antes destinado a discussão sobre realização de fins éticos, começa a atender interesses coletivos.

Assim, a solução de problemas técnicos, se sobrepõe a questões ligadas à interação social como forma de, por meio do diálogo, buscar soluções ligadas a uma ética maior e comum a todos. Tem-se um Estado muitas vezes subtraído de parte de suas funções sociais primordiais e, por outro, respaldado na utilização de subsistemas de “ação racional com respeito a fins”, submerso em uma administração burocrática imbuída de uma racionalidade instrumental, que supostamente garante eficácia na gestão dos problemas sociais. O problema, então reside no fato de que com esse tipo de racionalidade não se questiona, por exemplo, se as normas institucionais vigentes são justas ou não, pois o importante é se são eficazes ou não, ou seja, se os meios são adequados aos fins. Nesse tipo de abordagem, a questão dos valores sociais, éticos e políticos é reduzida à discussão de problemas técnicos, submetida a interesses instrumentais.

Importante ressaltar que para Habermas (1962/1984), a causa dos graves problemas da sociedade industrial moderna, não está no desenvolvimento tecnológico em si, mas na unilateralidade desse entendimento, no qual a discussão sobre questões vitais para a sociedade, que deveria decidir a trajetória, é posta em segundo plano ou, muitas vezes, nem chega a acontecer. Diante do exposto, Habermas (1983/1989) ressalta que a intersubjetividade do sujeito não é construída por meio de um ato solitário, mas sim resultante de um processo de autorreflexão presente nas redes de interação. Nesse sentido, ele entende a interação social como sendo, mesmo que potencialmente, uma interação dialógica, sendo, portanto, comunicativa.

Para o autor, a penetração da racionalidade instrumental na esfera da ação humana interativa, esvazia a ação comunicativa, reduzindo-a à sua própria estrutura de ação. Mas Habermas (1981/1987; 1983/1989), ao contrário de Arendt (1958/1997), é capaz de visualizar o resgate de uma racionalidade comunicativa nas esferas públicas que foram penetradas por uma racionalidade instrumental. Isso ocorre, pois para o autor, o homem não reage simplesmente a estímulos do meio, mas atribui um sentido às suas ações e, por meio da linguagem, é capaz de comunicar percepções e pensamentos, o que possibilitaria ao homem, por meio do diálogo, o retorno ao seu papel de sujeito. Segundo o autor, as comunicações que os sujeitos estabelecem entre si, referem-se sempre a três mundos:

QUADRO 3 – Características dos três tipos de mundo para Habermas

Tipo de Mundo	Conceito	Pretensões de Validade
mundo objetivo das coisas	As pessoas coordenam suas ações ao interagirem, sendo que o seu sucesso depende do	Pretensões de validade referentes à verdade das afirmações feitas pelos participantes no processo



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

	conhecimento do mundo objetivo que elas partilham. A violação das regras técnicas leva ao fracasso.	comunicativo.
mundo social das normas e instituições	As pessoas interagem orientando-se segundo normas sociais existentes ou produzidas durante a interação a partir das quais definem-se expectativas recíprocas de comportamento, sobre as quais os participantes têm conhecimento. Esse tipo de ação é avaliada pelo reconhecimento intersubjetivo e pelo consenso valorativo, sendo que sua violação gera sanções.	Ao mundo social correspondem pretensões de validade referentes à correção e à adequação das normas
mundo subjetivo das vivências e dos sentimentos	Em todas as interações as pessoas revelam algo de suas experiências, intenções, necessidades, medos, de forma que deixam transparecer algo de sua interioridade. Ainda que as pessoas tentem controlar esse tipo de manifestação, podem ser tiradas conclusões de suas ações.	O mundo subjetivo – das vivências e sentimentos – refere-se às pretensões de veracidade, cujas ações demonstram a sinceridade ou não na expressão de sentimentos.

Fonte: HABERMAS (1981/1987; 1983/1989). Adaptado pelos autores

Cabe ressaltar que, em todas as interações sociais, as relações com esses três mundos estão presentes, ainda que em medidas diferentes. Mas a linguagem exerce um papel central tanto em relação à coordenação das ações, quanto às avaliações éticas e manifestações subjetivas. Nesse sentido, Habermas (1981/1987) propõe um modelo de ação comunicativa, no qual as pessoas interagem e, por meio da linguagem, organizam-se socialmente, buscando o consenso, livre de coação. Fundamental explicitar que o processo de comunicação, que tem o objetivo do entendimento mútuo, é a base de toda a interação, uma vez que é apenas por meio de uma argumentação em forma de discurso que os indivíduos podem acordar algo quanto à validade das proposições ou à legitimidade das normas. O discurso ao qual o autor se refere é aquele que pressupõe a interação, isto é, a participação dos envolvidos que se comunicam livremente e em situação onde não há desigualdade.

É importante que os participantes na interação reconheçam intersubjetivamente as pretensões de validade das emissões, pois só assim haverá o entendimento como mecanismo coordenador da ação. O consenso alcançado comunicativamente, pode ser medido quando três pretensões de validade, suscetíveis de crítica, ou seja, que podem ser reconhecidas ou refutadas, são atendidas: o enunciado deve ser verdadeiro (verdade), a manifestação deve ser correta em relação ao sistema de normas vigente ou o próprio contexto normativo deve ser legítimo (legitimidade) e a intenção expressa pela pessoa que fala deve coincidir com sua real intenção (veracidade) (HABERMAS, 1981/1987). O importante é que o consenso, entendido como o acordo alcançado comunicativamente, só é conquistado quando as três pretensões de validade, de crítica, acontecem. Isso significa



que, para Habermas (1981/1987), a rejeição de um ato de fala acontece quando alguma das pretensões é questionada, enquanto a legitimação só ocorre quando as três pretensões estão presentes e não é alcançada por uma racionalidade meio-fim, mas somente pela argumentação em função de princípios reconhecidos e validados pelo grupo.

Habermas (1981/1987) ainda reforça a importância de que todos os participantes das discussões tenham a mesma chance de se comunicar por meio de atos da fala, argumentando, questionando e respondendo às questões bem como a mesma chance de apresentar interpretações, opiniões, recomendações, declarações e justificativas e de problematizar sua validade, fundamentar ou rebater, de forma que nenhuma ideia preconcebida seja ignorada. Igualmente, os participantes precisam estar em condições de igualdade de expressar atitudes, sentimentos e desejos referentes à sua subjetividade, mas devem ser verdadeiros nas suas manifestações, deixando transparecer sua interioridade. Finalmente, os participantes devem ter a mesma chance de empregar atos regulativos, isto é, ordenar e rebelar-se, permitir ou proibir, prometer e aceitar promessas, dar explicações e solicitá-las, sendo que privilégios não podem existir.

Segundo Almeida (1989), nesse sentido é que Habermas entende discurso como uma das formas da comunicação, cujo objetivo é fundamentar as pretensões de validade das opiniões em que se baseia implicitamente a outra forma de comunicação, entendida como agir comunicativo, apresentando um aspecto intersubjetivo, que o classifica como uma espécie do gênero “comunicação”, e um lógico-argumentativo, que o determina como específico da fundamentação de pretensões de validade problematizadas. Em estreita relação de interdependência com os objetivos de uma gestão emancipatória ou societal, de cidadãos críticos e participativos estão os objetivos diretamente ligados ao exercício do diálogo e ao desenvolvimento da ação comunicativa. Mesmo que esse modelo ainda seja uma utopia, remetendo a uma ordem social ainda não existente, seus pressupostos são reais e passíveis de serem realizados.

Aktouf (1996) lembra que o quadro conceitual tradicional da administração (funcional e pragmático) em geral não busca responder a essa nova forma de caracterizar a gestão, uma vez que os questionamentos que emergem desse tipo de abordagem são em geral recusados por serem considerados “fora do campo de preocupações da área e por representarem, na melhor das hipóteses, uma filosofia, ou uma sociologia mais ou menos subversiva ou esquerdista.” (Aktouf, 1996, p. 243-244) Diante do exposto, é que acreditamos que a ressignificação da gestão, vista do ponto de vista de uma racionalidade não instrumental, é possível se a ação comunicativa for efetivada

4. Considerações Finais

Este trabalho buscou refletir sobre a importância de uma lógica que deve permear as organizações: a ação comunicativa e como ela contribui para ressignificar a gestão. Ao mesmo tempo, reforçamos que estamos diante de um contexto no qual é preciso resgatar o processual-relacional da gestão. Observamos a importância da criação de espaço público entre os envolvidos, buscando as ideias presentes na teoria da ação comunicativa, tais



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

como a inexistência de hierarquia, não há um líder que toma a frente, mas que apenas media a situação, todos podem e devem expressar suas ideias, sendo fundamental que os participantes na interação reconheçam intersubjetivamente as pretensões de validade das emissões, pois só assim haverá o entendimento como mecanismo coordenador da ação (HABERMAS, 1981/1987).

Considerando a importância de a aprendizagem ser levada de volta ao local de trabalho, reforça-se que ela deve ser reflexiva e baseada na experiência. Neste sentido, deveriam ser oportunizados espaços maiores para o bom senso, para o julgamento e para a criação. Assim, os gestores deveriam permanecer na escuta e observar a prática dos envolvidos, sendo o conteúdo explorado a partir da experiência das pessoas. Reforçamos que para que a ressignificação da gestão seja colocada em prática, antes de mais nada é preciso que os gestores estejam aptos a praticá-la. Afinal, quem toma a decisão não é a organização, mas as pessoas que ali estão. Os processos de recursos humanos, nesta perspectiva, precisam ser repensados. Em todos os seus itens, é importante garantir a participação dos envolvidos, permitindo que os sujeitos exponham seus pontos de vista para, coletivamente, decidirem sobre o que deve ser feito. Estas redefinições valem para diferentes níveis e funções.

O campo e a análise teórica nos mostraram a importância de se refletir sobre essas questões, de forma a se pensar pressupostos que levem os gestores públicos a atuarem como agentes de uma gestão ressignificada. A demanda por uma participação efetiva dos envolvidos, faz com que tenhamos que entender a gestão de uma nova forma, de uma maneira processual-relacional, como diz Watson (2005) ou autêntica como afirma Lapierre (2005) ou ainda de forma autêntica e não como ciência (MINTZBERG, 2010; AKTOUF, 1996). Lapierre (2005) já dizia que a subjetividade e a intersubjetividade são partes integrantes do “real e do objetivo” no que tange às pessoas.

Ficou evidente que é indispensável uma compreensão da complexidade das pessoas e das organizações, e isso só é possível de ser feito se for via sua experiência autêntica, o que corrobora com o sentido da teoria da ação comunicativa. Trata-se de uma ação enriquecida por meio da reflexão, quando esta ocorre a partir da interação com outras pessoas. Reforçamos que de nada vale ter momentos que sejam condizentes com uma prática mais emancipada, se o processo como um todo leva o sujeito a adaptação. Diante do exposto, reforçamos que o processo todo da gestão deveria seguir a lógica da ação comunicativa. Ou seja, não adianta trabalhar na lógica sistêmico-controladora e ter momentos emancipados.

Ainda que defendamos aqui uma gestão alternativa, e gostaríamos de ter uma fórmula mágica para desenvolver os gestores públicos dentro dos pressupostos estabelecidos, é importante destacar que esse tipo de gestão não admite um modelo fechado e nem um enfoque prescritivo. Conforme lembra Paes de Paula (2010), seria mais fácil para os gestores colocar à disposição um manual. Porém, produzir um modelo assim seria simplesmente contrariar toda sua lógica. Assim, não há como estabelecer de antemão métodos de organização e gerenciamento no sentido tradicional, visto que se trata de uma construção social contínua e inacabada. O que há são alguns parâmetros e ideias



orientadoras, cuja edificação é um processo sempre inacabado e em construção. E foram estas ideias que procuramos apresentar.

Observamos que para realizar uma gestão alternativa, é preciso que o sujeito saiba gerir de forma relacional, ser autêntico, aceitar serele mesmo diante dos outros, dando a si o direito de pensar diferente. É, enfim, reconhecer o dever de consultar, escutar e admitir erros, de aprender alguma coisa, de recomeçar e de continuar, de agir de forma comunicativa.

Referências Bibliográficas

ADORNO, T. W.; HORKHEIMER, M. **Dialética do Esclarecimento**: Fragmentos Filosóficos. Rio de Janeiro: Zahar, 1944/1985.

ADORNO, T. W.; HORKHEIMER, M. Conceito de Iluminismo. In: ADORNO, T. W. **Textos Escolhidos**. Coleção “Os Pensadores”. São Paulo: Nova Cultural, 1969/1999.

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALMEIDA, G. Nota preliminar do tradutor. In: HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1983/1989.

ALTER, N. Inovação, risco e transgressão nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Eds.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

ALVESSON, M.; KARREMAN, D. Taking the linguistic turn in organizational research: challenges, responses, consequences. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 36, n. 2, p. 136-158, 2000.

ARENDT, H. As esferas pública e privada. In: ARENDT, H. **A Condição Humana**. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1958/1997.

AUSTIN, J. L. **How to Do Things with Words**. Oxford: Oxford University Press, 1962.

BRADBURY, H.; LICHTENSTEIN, B. M. Relationality in organizational research: exploring the space between. **Organization Science**, v. 11, n. 5, p. 551-564, 2000.

DUTTON, J. E. **Energize Your Workplace**: How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1981.

HABERMAS, J. **Mudança estrutural da Esfera Pública**: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1962/1984.



III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2013)

- _____. **Conhecimento e Interesse**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1968/1982.
- _____. **Teoría de la acción comunicativa**- Racionalidad de la acción y racionalización social. Madrid: Taurus, 1981/1987.
- _____. **Consciência Moral e Agir Comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1983/1989.
- JAY, M. **As Ideias de Adorno**. São Paulo: Cultrix/Edusp, 1988.
- LAPIERRE, L. Gerir é criar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45, n.4, p. 108-117, out./dez. 2005.
- LENNIE, I. **Beyond Management**. London: Sage Publications, 1999.
- MINTZBERG, H. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row, 1973.
- _____. **Managing**. Desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010. 304p.
- PAES DE PAULA, A. P. Por uma nova gestão pública: reinserindo o debate a partir das práticas possíveis. In: CUNHA, A.S.; MEDEIROS, B.A.; AQUINO, L.C. (Org.). **Estado, Instituições e Democracia**: República. 1 ed. Brasília: IPEA, 2010.
- PUCCI, B. Teoria crítica e educação. In: PUCCI, B. (org.) **Teoria crítica e educação**. A Questão da formação cultural na Escola de Frankfurt. Petrópolis: Vozes, 1994.
- ROUANET, S. P. **Teoria Crítica e Psicanálise**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1986.
- TENÓRIO, F. (Re)visitando o conceito de gestão social. In: SILVA Jr, J. T.; MÂSIH, R. T.; CANÇADO, A. C.; SCHOMMER, P. (orgs.) **Gestão Social**: práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.
- TRAGTENBERG, M. **Burocracia e Ideologia**. São Paulo: Ática, 1974.
- WATSON, T. Organização e Trabalho em transição: da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45, n.1, p. 14-23, jan./mar. 2005.
- WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1982. p. 530.
- WITTGENSTEIN, L. **Philosophical Investigation**. Oxford: Blackwell, 1953.
- ZANGARI, N. J.; CAVALERI, S. A. Relational management. In: CAVALERI, S. A.; FEARON, D. S. (Eds.). **Managing in Organizations that Learn**. Oxford: Blackwell Business, 1996.