

Notas para uma administração discursiva das organizações

Programmatic notes for a discursive administration of organizations

por [Clóvis Ricardo Montenegro de Lima](#) e [Lidiane dos Santos Carvalho](#) e [José Rodolfo Tenório Lima](#)

Resumo: Neste ensaio busca-se a construção de base teórica para a administração discursiva, bem como o desenvolvimento de modelo contra-factual de "organizações que discutem". A partir da teoria de sistemas de Luhmann pode se pensar as organizações como sistemas redutores da complexidade do mundo da vida, com a finalidade de produzir e reproduzir riquezas e bem-estar. A redução da complexidade opera-se principalmente por estruturação da comunicação, que tende a fazer da informação um mero operador do sistema. A administração funcional nega a perspectiva e a autonomia dos participantes nos processos organizacionais. Habermas teoriza as relações entre interações, agir comunicativo e Discurso, e propõe a discussão argumentativa para mediar em situações de conflito de poder e fixar ações comuns. Apresenta-se assim a possibilidade de uma teoria discursiva da administração das organizações, focada na aprendizagem, na melhoria de processos e na inovação. O Discurso amplia as possibilidades de racionalização nas organizações. Conclui-se que a administração pode ser discursiva, no sentido de construir valores e normas comuns. A inclusão dos participantes aumenta a complexidade da organização, que resulta em colaboração com autonomia e vincula as finalidades da organização ao mundo da vida, tornando-a capaz de produzir riqueza e bem-estar socialmente distribuídos.

Palavras-chave: Administração discursiva; Teoria de sistemas de Luhmann; Redução da complexidade; Estruturação da comunicação.

Abstract: This essay seeks to construct a theoretical basis for discursive administration as well as the development of counter-factual model: "organizations that discuss". From Luhmann's systems theory we can think of organizations as systems reducing the complexity of the living world, with the aim of producing and reproducing wealth and welfare. Complexity reduction operates mainly by structuring the communication, which tends to make the information just a system operator. The administration denies the perspective and the functional autonomy of the participants in organizational processes. Habermas theorizes the relationship between interactions, communicative action and discourse, and proposes the argumentative discussion to mediate in conflicts of power and fix common stock. Presents itself on the possibility of a discursive theory of government organizations, focused on learning, process improvement and innovation. Discourse expands the possibilities of rationalization in organizations. We conclude that the administration can be discursive, in order to build common values and standards. The inclusion of participants increases the complexity of the organization, which results in collaboration with autonomy and binds the purposes of the organization to the world of life, making it able to produce wealth and well-being socially distributed.

Keywords: Discursive administration; Luhmann's systems theory; Reducing complexity; Structuring communication.

Introdução

Neste ensaio busca-se a construção de base teórica para a administração discursiva das organizações, bem como o desenvolvimento de modelo contra-factual de "organizações que discutem". A partir da teoria de sistemas de Luhmann as organizações são vistas como sistemas redutores da complexidade do mundo da vida, com a finalidade de produzir e reproduzir riquezas e bem-estar. A redução da complexidade opera-se principalmente por estruturação da comunicação, que tende a fazer da informação um operador do sistema.

São apresentados elementos das teorias do agir comunicativo e do Discurso de [Jürgen Habermas](#) que funcionam como base para compreensão das relações entre interações e organização social e proposição da discussão argumentativa como modo para mediar situações de conflito de poder e fixar ações comuns. Apresenta-se a possibilidade de uma teoria discursiva da administração das organizações, focada na aprendizagem e na racionalização de processos. A administração de organizações é repensada a partir da reviravolta linguística, que toma por base o deslocamento

paradigmático da questão do conhecimento de uma consciência solitária e absoluta para o horizonte mais amplo da comunicação. O sujeito é obrigado a sair do seu lugar privilegiado de observador imparcial para participar da interação discursiva, compartilhando informações e idéias, construindo novos saberes e se questionado em suas convicções mais profundas ([Bolzan](#), 2005, p. 81).

Quer-se avançar no uso das teorias do agir comunicativo e do Discurso como base para uma abordagem não funcionalista da administração das organizações, o que também pode ser encontrado nos trabalhos de [Burrell](#) (1994), [Serva](#) (1997) e [Vizeu](#) (2005, 2009). Busca-se fazer uso rigoroso do pensamento habermaseano, que não está reduz a uma ética procedimental na administração, como em [Vizeu](#) (2005, p. 19), ou a uma ferramenta de publicização de uma racionalidade substantiva, como em [Serva](#) (1997, p. 22).

[Gonzalez de Gómez](#) (2008, p. 115) afirma que os trabalhos de Habermas ganham clareza quando situados no contexto de uma leitura ética e política da atualidade. Quando coloca questões universais, é com a convicção de que as respostas obtidas são contingentes: qualquer seja a premissa sustentada, o seu juízo é atrelado aos limites e possibilidades de uma “assinatura histórica”. Habermas propõe uma divisão do trabalho entre a filosofia e as ciências humanas e sociais, em suas abordagens inter e pós-disciplinares. Ao mesmo tempo, ao entretecer os usos atuais da linguagem e os modos dominantes de integração social, Habermas constrói espaços de análise que incluem as mediações onde as ciências sociais aplicadas elaboram suas perguntas e seus objetos.

Os compromissos pragmáticos são determinações que indiretamente se referem ao uso da linguagem, mas diretamente se referem à organização dos contextos de ação. A radicalização desse labor reflexivo dos atores sociais resulta finalmente na conjugação da esfera prática dos fins e valores com a esfera teórica de temas, teorias, argumentações. Em sua forma extrema, a pergunta acerca de que conhecimento deve-se querer está delimitada pela questão de que conhecimento pode-se querer ([Gonzalez de Gómez](#), 2008, p. 136). [Siebeneichler](#) (2006, p. 39) confronta as teorias de Jurgen Habermas e de Niklas Luhmann para elucidar – por contraste – elementos das teorias do agir comunicativo e do discurso de Habermas. A teoria de sistemas de Luhmann, delineada numa radical perspectiva funcionalista, e a teoria do agir comunicativo de Habermas, hermenêutica e analítica, constituem exemplos privilegiados e contrapostos de tentativas racionais de enfrentar os problemas cruciais da sociedade atual, pluralista e pós-convencional. Ambos têm, não obstante as marcas de divergências radicais e profundas, pontos em comum que permitem a comparação, especialmente no que se refere aos conceitos de comunicação e de intersubjetividade.

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

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

[Siebeneichler](#) (2006, p. 46) cita também uma segunda importante distinção entre Luhmann e Habermas: o conceito de intersubjetividade. Habermas considera que a intersubjetividade é o resultado de uma relação histórica frágil e vulnerável entre um Ego e um Alter, isto é, de uma comunicação ou interação entre sujeitos capazes de falar e agir e que por isso mesmo não podem ser tidos como mônadas sem janelas para o entorno ou caixas-pretas. A intersubjetividade é gerada no próprio uso da linguagem comum, e adquire sentido em um processo de interação linguística e social, o que se estabelece entre um Ego e um Alter que se comunicam entre si orientados pela possibilidade do entendimento. Isto é possível porque subjetividade e intersubjetividade são co-originárias.

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

[Siebeneichler](#) (2006, p. 59) afirma que Habermas é obrigado a ir a Luhmann porque, se não desse esse passo, não conseguiria compreender as sociedades pluralistas atuais, que não cabem mais numa perspectiva estreita de um mundo da vida. A teoria de Luhmann abre a perspectiva de um observador não-participante do sistema. Isso permite a Habermas pensar a sociedade em uma linha dialética mais ampla, capaz de explorar a tensão entre mundo da vida e sistema.

Sistemas de redução da complexidade

[Luhmann](#) (1997a, p. 62) baseia a construção a sua teoria de sistemas na diferenciação entre estes e o seu entorno. O sistema é a diferença que resulta da diferença entre sistema e entorno. Fora do sistema, no entorno, acontecem simultaneamente outras coisas. Estas outras coisas acontecem em um mundo que só tem significado para o sistema no momento em que ele pode se comunicar com o entorno. O sistema ao decidir realizar uma comunicação deve dispor da capacidade de observar, perceber o que faz parte dele e o que não faz.

O entorno é entendido dotado de muita maior complexidade que o sistema e devido a isso tem que ser estabelecida uma diferença de complexidade entre eles. O sistema não tem a capacidade de apresentar variedade suficiente para responder ponto por ponto a imensa possibilidade de estímulos provenientes do entorno. O sistema, deste modo, requer desenvolver especial disposição de complexidade no sentido de ignorar, rechaçar e criar indiferenças e fechar-se sobre si mesmo. Surge então a expressão redução da complexidade e isto no tocante a relação do sistema com o entorno, porém também em relação consigo mesmo, sobretudo quando se trata de compreender as instâncias de racionalidade ([Luhmann](#), 1997a, p. 134).

Os sistemas aparecem como a tentativa de redução da complexidade existente no entorno, por meio do processo de seleção de possibilidades. Esse processo seletivo ocorre pelo fato de que o sistema não suporta internalizar toda a complexidade existente no entorno, pois assim não seria sistema. O sistema tem no entorno inúmeras possibilidades. De cada uma delas surgem várias outras que dão causa a um aumento de desordem e contingência. O sistema seleciona apenas as possibilidades que lhe fazem sentido, de acordo com a função que desempenha, tornando o entorno menos complexo para ele. Se selecionasse todas elas, não sobreviveria. Ao mesmo tempo em que a complexidade do entorno diminui, a do sistema aumenta. Isso porque o número de possibilidades internas passa a ser maior, podendo, inclusive, chegar a ponto de provocar uma diferenciação em subsistemas ([Kunzler](#), 2004, p. 124-125).

Neste processo de seleção o que os sistemas fazem é importar complexidade para fazer frente à complexidade do entorno: apenas a complexidade pode reduzir a complexidade. Ao importar complexidade, o sistema cria em seu próprio ambiente sua complexidade interna. O sentido é o operador das fronteiras, e o diferenciador do sistema e do entorno. O sentido adotado pelo sistema é que irá ativar o processo de seleção, onde prescreve o que deve ou não fazer parte do sistema interno. Ele que referencia determinado elemento, pois os mesmos elementos podem ter diferentes significados (Luhmann, 1995, p. 64). O sistema reduz a complexidade do entorno e se torna funcional criando espaços operacionais, por meio da diferenciação de complexidade. Tal espaço possui mecanismos que o auto-referenciam, ou seja, desenvolvem sua contingência, o sentido. Esses espaços podem ser descritos como os “*sistemas*”, que são estruturas que possuem funções para fazer frente às complexidades do entorno (Luhmann, 1997a, p. 133-134).

O sistema estabelece seus próprios limites, mediante operações exclusivas. Este procedimento específico indica o conceito de fechamento operacional e pretende estabelecer que o sistema produz um tipo de operação exclusiva. As operações são acontecimentos que só surgem no sistema e não podem ser empregados para influenciar o entorno. No plano das operações próprias do sistema não há nenhum contato com o entorno (Luhmann, 1997a, p.78). Luhmann (1997b, p. 41) ressalta que o sistema não possui uma representação fiel do entorno, pois nele o que existe são elementos produzidos por ele mesmo, porque os sistemas são autopoieticos. Quando se fala de importar complexidade do ambiente não se refere trazer o fato concreto existente fora para dentro, mas sim em possibilitar um entendimento dos elementos existentes no entorno. É a partir deste entendimento que o sistema se auto-estrutura ou organiza para responder a complexidade, sendo que sua organização ou produção interna ocorre com a mutação do sentido. É importante destacar que o sistema se encontra operacionalmente fechado no seu processo de internalização da complexidade (*seleção*), criação de subsistemas e modificação de sentido, com relação ao seu entorno, pois este é apenas capaz de irritá-lo e não de modificá-lo. O entorno pode irritar o sistema, levando-o a se autoproduzir. A irritação provocada pelo entorno é um estímulo à autopoiese do sistema. Mas é importante saber que a própria irritação faz parte do sistema.

A compreensão da dinâmica nos sistemas requer entender a comunicação na teoria de Luhmann. A comunicação é um processo de seleção que sintetiza informação, comunicação e compreensão. Os sistemas sociais usam a comunicação como seu particular modo de reprodução autopoietica. Seus elementos são comunicações produzidas e reproduzidas de modo recorrente por outras comunicações. Em relação às comunicações, os sistemas sociais são sistemas fechados, ou seja, qualquer alteração que venham a sofrer depende exclusivamente das suas próprias operações (Neves; Neves, 2006, p. 194). Luhmann apresenta uma contradição incômoda na sua teoria da comunicação: ao mesmo tempo em que apresenta os três níveis do processo de comunicação, ele a reconhece como algo improvável. Os níveis do processo são: (1) que a mensagem alcance outros; (2) que, ao envolver outros, a mensagem seja entendida; e (3) que ela, se recebida, seja entendida e aceita. A impossibilidade da comunicação é fundamentada nos seguintes fatores: (1) é improvável que alguém compreenda o que o outro quer dizer, tendo em vista o isolamento e a individuação de sua consciência; (2) é improvável que a comunicação chegue a mais receptores do que os que se encontram presentes na situação; e (3) é improvável obter o resultado desejado: o de que o receptor adote o conteúdo seletivo da comunicação como premissa para seu comportamento (Cardoso; Fossá, 2008, p. 8).

Na teoria de Luhmann a observação, a irritação e a seleção de informação consideradas operações internas do sistema. Não existem inputs nem outputs. O sistema não importa elementos prontos e acabados do entorno. Uma vez selecionado um elemento, este será processado pelo sistema de acordo com a função que desempenha. É importante saber que o entorno não participa desse processo. Ao se fechar, o sistema não permite que o entorno determine coisa alguma. Desse modo

pode construir seu conhecimento e conhecer o entorno que lhe é distinto. O fechamento proporciona ao sistema a criação de sua própria complexidade e quanto mais complexo, mais apto está a conhecer o entorno. Quanto mais informações selecionadas, maior o campo de observação abrangendo mais possibilidades do entorno (Kunzler, 2004, p. 129).

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

Ao se fazer a interpenetração, o sistema, por possuir seu sentido que seleciona algumas possibilidades no entorno, tem expectativas sobre o que irá interpretar. Estas expectativas são possibilidades selecionadas, e dentre estas algumas serão escolhidas pelo código binário (dupla contingência). Entretanto, quando o código binário não consegue interpretar ou gerar informação a partir da interpenetração tem-se um ruído, pois surgem novos fatos que não fazem parte de seu sentido. O ruído é interpretado como uma irritação do ambiente sobre o qual o sistema deve se re-configurar, por meio da autopoiese, para fazer frente a esta irritação, gerando dinâmica específica nos processos produtivos (Kunzler, 2004, p. 134). A teoria da autopoiesis contribui para a compreensão de que as organizações interpretam os seus ambientes: impõem padrões de variação e de significado ao mundo no qual operam. As interpretações fazem parte do processo auto-referente através do qual uma organização tenta concretizar e reproduzir sua identidade. Ao interpretar um ambiente, uma organização está tentando atingir o tipo de confinamento que é necessário para que esta se reproduza dentro da sua própria imagem. O confinamento é um processo muito ativo, e não somente uma forma de percepção onde se enfatiza, ignora ou diminui certos aspectos (Morgan, 1996, p. 247).

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

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

A teoria da autopoiesis compreende que a mudança acontece através de padrões circulares de interação. Organizações evoluem ou desaparecem com mudanças que ocorrem no seu entorno e a administração dessas organizações requer o entendimento deste processo. Isto requer que os membros da organização adquiram uma outra maneira de pensar o sistema de relações circulares ao

qual pertencem e que compreendam como estas relações são formadas e transformadas através de processos que são mutuamente determinantes e determinados. Em outras palavras, a teoria faz pensar a mudança como círculo e não linhas e substitui a idéia de causalidade mecânica ([Morgan](#), 1996, p. 253).

Interações, agir comunicativo e discurso

[Habermas](#) (1990, p. 70) emprega o termo “*agir social*” ou “*interação*” como um conceito complexo que pode ser analisado a partir dos conceitos elementares agir e falar. Nas interações mediadas pela linguagem, esses dois tipos de ação encontram-se ligados umas a outras. Eles aparecem em constelações diferentes: a constelação é uma quando as forças ilocucionárias dos atos de fala assumem o papel de coordenadoras da ação; e será outra toda vez que as ações de fala estiverem subordinadas de tal modo à dinâmica não lingüística, que as energias especificamente lingüísticas deixam de ser utilizadas.

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

Uma vez que o agir comunicativo depende do uso da linguagem dirigida ao entendimento, ele deve preencher condições mais rigorosas. Os atores participantes tentam definir cooperativamente os seus planos de ação, levando em conta uns aos outros, no horizonte de um mundo da vida compartilhado e na base de interpretações comuns da situação. Eles estão dispostos a buscar esses objetivos mediatos de definição da situação e da escolha dos fins assumindo o papel de falantes e ouvintes, que falam e ouvem através de processos de entendimento. O entendimento através da linguagem funciona da seguinte maneira: os participantes da interação unem-se através da validade pretendida de suas ações de fala ou tomam em consideração os dissensos constatados. Através dos atos de fala são ofertadas pretensões de validade criticáveis, as quais apontam para um reconhecimento intersubjetivo. O agir comunicativo distingue-se, pois, do estratégico, considerando que a coordenação bem sucedida da ação não está apoiada na racionalidade teleológica dos planos individuais de ação, mas na força racionalmente motivadora de atos de entendimento, portanto, numa racionalidade que se manifesta nas condições requeridas para um acordo obtido de modo comunicativo ([Habermas](#), 1990, p. 72).

A interação comunicativa através dos atos de fala realizados sem reserva coloca as orientações da ação e os processos de fala, talhados conforme o respectivo ator, sob os limites estruturais de uma linguagem compartilhada intersubjetivamente. Essas limitações impõem aos agentes uma mudança de perspectiva: os atores têm de abandonar o enfoque objetivador de um agente orientado para o sucesso, que deseja produzir algo no mundo, e assumir o enfoque performativo de um falante, o qual procura entender-se com uma segunda pessoa sobre algo no mundo. Com essa re-orientação eles têm acesso ao potencial das energias de ligação existentes na linguagem ([Habermas](#), 1990, p. 74). [Habermas](#) (1990, p. 82) aborda o agir comunicativo e o estratégico como duas variantes da interação mediada pela linguagem. No entanto, somente no agir comunicativo é aplicável o princípio segundo o qual as limitações estruturais de uma linguagem compartilhada intersubjetivamente fazem os atores abandonarem o egocentrismo de uma orientação pautada pelo

fim racional de seu próprio sucesso e a se submeter aos critérios públicos da racionalidade do entendimento.

Qualquer acordo obtido de modo comunicativo depende de tomada de posição em termos de sim ou não com relação a pretensões de validade criticáveis. A dupla contingência a ser absorvida por cada interação assume, no caso do agir comunicativo, a forma precária de um risco de dissenso, sempre presente e embutido no próprio processo de entendimento; e todo dissenso implica grandes custos. As principais opções são as seguintes: simples trabalho de reparo; suspensão de pretensões de validade controversas, o que traz o definhamento do solo comum de convicções compartilhadas; passagem para Discursos dispendiosos e incertos; quebra da comunicação ou, finalmente, passagem para o agir estratégico (Habermas, 1990, p. 85).

Através de pretensões de validade, a tensão entre dados empíricos e pressupostos transcendentais passa a habitar na facticidade do mundo da vida. A teoria do agir comunicativo destranscendentaliza o reino de inteligível a partir do momento em que descobre a força idealizadora da antecipação nos pressupostos pragmáticos dos atos de fala e no processo de entendimento – idealizações que se manifestam também nas formas não tão comuns de comunicação que se realizam na argumentação (Habermas, 1990, p. 88-89). Pode-se imaginar os componentes do mundo da vida, a saber, os modelos culturais, as ordens legítimas, e as estruturas de personalidade como se fossem condensações e sedimentações dos processos de entendimento, de coordenação da ação e da socialização, os quais passam através do agir comunicativo. Os componentes do mundo da vida resultam da continuidade do saber válido, da estabilização de solidariedades grupais, da formação de atores responsáveis e se mantêm através deles. A rede da prática comunicativa cotidiana espalha-se sobre o campo semântico dos conteúdos simbólicos, sobre as dimensões do espaço social e sobre o tempo histórico (Habermas, 1990, p. 96).

O mundo da vida estruturado simbolicamente se forma e se reproduz apenas através do agir comunicativo. Isto não significa que o observador instruído não possa descobrir interações estratégicas nos mundos da vida constituídos de tal modo. Na perspectiva da teoria do agir comunicativo, as interações estratégicas somente podem surgir no interior do horizonte de mundos da vida constituídos em outra parte e como opções para ações comunicativas fracassadas. Pode-se afirmar que elas ocupam posteriormente espaços sociais e tempos históricos. Quem age estrategicamente continua mantendo as costas o seu mundo da vida e tendo antes os olhos as pessoas e as instituições de seu mundo da vida – ambas das coisas, porém, numa figura modificada (Habermas, 1990, p. 97).

Como todo o agir, o agir comunicativo também é uma atividade que visa um fim, porém aqui se interrompe a teleologia dos planos individuais de ação e das operações realizadoras, através do processo de entendimento que é o coordenador da ação. O engate comunicativo através de atos ilocucionários submete as orientações e o desenrolar das ações às limitações estruturais de uma linguagem compartilhada intersubjetivamente. O telos que habita nas estruturas lingüísticas força aquele que age de modo comunicativo a uma mudança de perspectiva: do enfoque objetivador daquele que age orientado para o sucesso para o enfoque performativo de um falante que deseja entender-se com uma segunda pessoa sobre algo (Habermas, 1990, p. 130).

A possibilidade de escolher entre agir comunicativo e agir estratégico é abstrata porque ela só está dada na perspectiva contingente do ator individual. Na perspectiva do mundo da vida a que pertence cada ator não é possível dispor livremente desses modos de agir, pois as estruturas simbólicas de todo mundo da vida reproduzem-se sob as formas de tradição cultural, da integração social e da socialização – e esses processos só podem efetuar-se por meio do agir orientado para o entendimento mútuo. Não há outro meio equivalente que seja capaz de preencher essas funções. A escolha entre agir comunicativo e agir estratégico só está em aberto num sentido abstrato, isto é,

caso a caso ([Habermas](#), 1989, p.125).

[Habermas](#) (1989, p. 79) chama comunicativas as interações nas quais as pessoas envolvidas se põem de acordo para coordenarem seus planos de ação, o acordo alcançado em cada caso medindo-se pelo reconhecimento intersubjetivo das pretensões de validade. No caso dos processos de entendimento mútuo lingüísticos, os atores erguem com seus atos de fala, ao se entenderem uns com os outros sobre algo, as pretensões de validade, mais precisamente, pretensões de verdade, de correção e de sinceridade, conforme se referam a algo no mundo objetivo (*enquanto totalidade dos estados de coisas existentes*), no mundo social comum (*enquanto totalidade das relações interpessoais legitimamente reguladas de um grupo social*) e no mundo subjetivo próprio (*enquanto totalidade das vivências a que têm acesso privilegiado*).

No agir comunicativo um é motivado racionalmente pelo outro para uma ação de adesão em virtude do efeito ilocucionário de comprometimento que a oferta de um ato de fala suscita. Um falante pode motivar racionalmente um ouvinte à aceitação de semelhante oferta pela garantia assumida de que se esforçará, se necessário, para resgatar a pretensão erguida. O falante pode resgatar sua garantia, no caso de pretensões de verdade e correção, discursivamente, isto é, aduzindo razões, e no caso de pretensões de sinceridade, pela consistência do seu comportamento. [Habermas](#) (1989, p. 82) observa que as pretensões de validade normativas mediatizam manifestamente, entre a linguagem e o mundo social, uma dependência recíproca que não existe para a relação da linguagem e do mundo objetivo. É esse entrelaçamento de pretensões de validade que tem sua sede em normas e pretensões de validade erguidas com atos de fala regulativos, que também se vincula o caráter ambíguo da validade deôntica. Há que se distinguir entre o fato social do reconhecimento intersubjetivo e o fato de uma norma ser digna de reconhecimento.

Só é imparcial o ponto de vista a partir do qual são passíveis de universalização exatamente aquelas normas que, por encarnarem manifestamente um interesse comum a todos os concernidos, podem contar com o assentimento universal – e nesta medida merecem reconhecimento intersubjetivo. A formação imparcial do juízo exprime-se em um princípio que força cada um, no círculo dos concernidos, a adotar, quando da ponderação dos interesses, a perspectiva de todos os outros ([Habermas](#), 1989, p. 86). Quando se tem presente à função coordenadora das ações que as pretensões de validade normativas desempenham na prática comunicativa cotidiana, percebe-se que os problemas que devem ser resolvidos em argumentações não podem ser superados monologicamente, mas requerem um esforço de cooperação. Ao entrar numa argumentação, os participantes seguem sua ação comunicativa numa atitude reflexiva com objetivos de restaurar um entendimento perturbado. As argumentações servem para equacionar os conflitos de ação. Os conflitos no domínio das interações reguladas por normas remontam imediatamente a um acordo normativo perturbado. A recuperação consiste em assegurar o reconhecimento intersubjetivo para uma pretensão de validade controversa. Essa espécie de acordo dá expressão a uma vontade comum ([Habermas](#), 1989, p. 88-89).

A partir de pontos de vista procedurais as argumentações aparecem como processos de entendimento mútuo que são regulados de tal maneira que proponentes e oponentes possam, numa atitude hipotética e, liberados da pressão da ação e da experiência, examinar as pretensões de validade que se tornaram problemáticas. Neste plano estão pressupostos pragmáticos de uma forma especial de interação: o que é necessário para uma busca cooperativa da verdade, organizada como uma competição, assim como o reconhecimento da imputabilidade e a da sinceridade de todos os participantes ([Habermas](#), 1989, p. 110). A partir de aspectos processuais o Discurso argumentativo apresenta-se como um processo de comunicação que, em relação com o objetivo de um acordo racionalmente motivado, tem que satisfazer condições inverossímeis. No Discurso mostram-se estruturas de uma situação de fala que está particularmente imunizada contra a repressão e a

desigualdade: uma forma de comunicação suficientemente aproximada de condições ideais. [Habermas](#) (1989, p. 111) afirma ser possível comprovar a pressuposição de algo como uma “*comunidade ilimitada de comunicação*” – idéia que Apel desenvolve a partir de Peirce e Mead.

As pressuposições da argumentação não são, apesar de contrafáticas, meros constructos, pois operam efetivamente no comportamento dos participantes da argumentação. Quem participa seriamente de uma argumentação adota faticamente tais pressuposições. Isso pode ser inferido das conseqüências que os participantes tiram de inconsistências percebidas. O procedimento de argumentação é autocorretivo no sentido de que as razões necessárias, por exemplo, uma liberalização “*pendente*” das normas de funcionamento e do regime de discussão, para a modificação de um círculo de participantes representativo, para uma ampliação da agenda ou para uma melhoria da base de informação resulta do próprio transcurso de uma discussão insatisfatória. ([Habermas](#), 2007, p. 63)

[Habermas](#) (1989, p. 114-115) adverte que as regras do Discurso significam que participantes da argumentação têm que presumir um preenchimento aproximado e suficiente para os fins da argumentação das condições mencionadas, não importa se e em que medida essa presunção tem ou não, no caso dado, um caráter contra-factual. Visto que os Discursos estão submetidos às limitações empíricas e influências, são necessários dispositivos institucionais a fim de neutralizá-las, de tal modo que as condições ideais pressupostas pelos participantes da argumentação possam ser preenchidas pelo menos numa aproximação suficiente. Essas necessidades de institucionalização de Discursos não contradizem o conteúdo contra-factual das pressuposições do Discurso.

Os sujeitos que agem de modo comunicativo, ao se entenderem uns com os outros no mundo, também se orientam por pretensões de validade assertóricas e normativas. Não existe forma de vida sócio-cultural que não esteja pelo menos de modo implícito orientada para o seguimento do agir comunicativo com meios argumentativos – por mais rudimentar que tenha sido o desenvolvimento das formas de argumentação e por mais pobre que tenha sido a institucionalização dos processos discursivos de entendimento mútuo ([Habermas](#), 1989, p. 123).

O princípio do Discurso refere-se a um procedimento: o resgate discursivo de pretensões de validade normativa. Nessa medida o Discurso pode ser caracterizado como formal: ele não indica orientações de conteúdo, mas o processo do Discurso prático. Esse não é um processo para a produção de normas justificadas, mas para o exame da validade de normas propostas ou hipotéticas. Sem o horizonte do mundo da vida de um determinado grupo social e sem conflitos de ação numa determinada situação, na qual os participantes consideram como sua tarefa a regulação consensual de uma matéria social controversa, não tem sentido querer empreender um Discurso. A situação inicial concreta de um acordo normativo perturbado, referida como antecedente dos Discursos práticos, determina os problemas que estão na vez de serem debatidos ([Habermas](#), 1989, p. 126).

Administração de organizações, discurso e aprendizagem

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

A racionalidade administrativa também reduz as relações entre os sujeitos a uma dimensão objetiva. Assim, a administração das organizações é um campo de saber que contribui significativamente para

a atual descaracterização das relações interpessoais enquanto interação entre sujeitos autônomos. O cerne deste problema pode ser verificado pela tendência de se tratar os membros da organização como “*recursos*” humanos, ou seja, como instrumentos que existem e são manipulados exclusivamente para atender aos interesses da organização (Vizeu, 2009, p. 8). A comunicação sistematicamente distorcida se manifesta no âmbito organizacional tendo em consideração que as práticas gerenciais são fortemente condicionadas para o êxito. As organizações buscam o êxito através do convencimento de seus públicos. Quando a comunicação é um mecanismo para fazer com que aconteça algo no mundo através das pessoas, dizemos que a orientação do ato de fala é estratégica, ou seja, é orientada para o êxito. A ação estratégica deve ser entendida como a ação social condicionada pela racionalidade do tipo instrumental (Vizeu, 2009, p. 9).

Vizeu (2005, p. 11) observa que o foco na relação intersubjetiva entre o sujeito e o outro, dado na teoria do agir comunicativo de Jürgen Habermas, oferece consistente base explicativa do comportamento do administrador, especialmente no que tange à descrição de deficiências da teoria administrativa tradicional e às explicações mais recorrentes do fenômeno das organizações. Além disso, a teoria do agir comunicativo também pode ser usada para fornecer as bases teóricas para a construção de formas críticas do modelo tradicional de administração, que tenham possibilidade de dar conta da questão da emancipação nas organizações do mundo da vida. A interação entre sujeitos cognoscentes corresponde à relação intersubjetiva, possível apenas enquanto processo dialogicamente orientado. A partir da perspectiva de dois agentes comunicativos competentes, o processo de interação passa a ser orientado para o entendimento mútuo das significações consideradas nesse processo, ou seja, a intersubjetividade compartilhada. É essa predisposição ao entendimento na interação comunicativa que permite a Habermas propor a reconstrução racional do ato de fala que permite a superação das contradições da racionalidade unilateral. Esta reconstrução racional é feita por meio da pragmática universal (Vizeu, 2005, p. 13).

O agir comunicativo é um referencial adequado para a elaboração de novos critérios de racionalidade, de maneira a minimizar a contradição da forma de organização social da modernidade. Nesse sentido, a crítica à razão instrumental se desdobra na crítica ao modelo burocrático, no sentido de que a burocracia corresponde a reificação do ethos racional-instrumental na forma de um sistema auto-sustentado, capaz de coordenar e controlar a vida social tendo por base os critérios de utilidade. O processo de “*colonização do mundo da vida*” implica na substituição da regulação social mediada pela interação lingüística, pela regulação do poder e do dinheiro, do Estado e da economia. Em função da centralidade da interação lingüística na práxis social, a ação comunicativa é um constructo que integra múltiplas visões de mundo e de indivíduos, e essa multiplicidade é relevante para a compreensão do fenômeno organizacional. Permite que se verifiquem contradições nas relações interpessoais nem sempre enfocadas pelos estudos organizacionais, pois a idéia de distorção comunicativa, antes de ser um mero problema de comunicação organizacional, reflete a dificuldade de reconhecimento do outro enquanto sujeito competente, enquanto membro integrante de uma mesma comunidade cultural (Vizeu, 2005, p. 15).

Os teóricos críticos têm sugerido que importante limitação do modelo burocrático reside na unilateralidade das relações interpessoais subjacente a esse tipo de organização, expressa especialmente na manipulação do significado em interações comunicativas quando se tem por objetivo o cálculo utilitário. O modelo burocrático configura relações interpessoais e procedimentos que possuem um caráter monológico, eficiente, porém impessoal, e por isso produzem distorção comunicativa. Nesse sentido, a burocratização é em si mesma uma medida inibidora da comunicação, por ser a racionalidade sistêmica baseada no controle e na previsibilidade (Vizeu, 2005, p. 15-16). Vizeu (2005, p. 16) destaca que a distorção comunicativa é comum no âmbito das organizações centradas na lógica competitiva do mercado, onde as pessoas são consideradas instrumentos a serem manipulados. As dificuldades em se estabelecer uma relação comunicativa não distorcida refletem problemas na relação do administrador com o trabalhador, que, por se

instituir de forma monológica, implica situações de violência, de mentira e de injustiça. As conseqüências da distorção gerada no processo monológico de comunicação podem ser observadas no sofrimento por falta de intercompreensão nas relações de trabalho contemporâneas.

O deslocamento do horizonte de fundamentação da razão para o nível do discurso argumentativo implica na reabilitação da dinâmica interativa subjacente, desde sempre, como pano de fundo das ações. O resgate da linguagem e da cultura como instâncias transcendentais do mundo da vida permite, enquanto contexto de fundo, reunir os aportes necessários para a instauração do agir comunicativo. Tal reviravolta se efetiva como prenúncio de que a razão não se esgota na forma reduzida do estratégico. Em contraposição ao caráter monológico da subjetividade, a racionalidade comunicativa vem instaurada pelo processo dialógico ([Bolzan](#), 205, p. 133).

Uma teoria discursiva da ética, para qual [Habermas](#) (1989, p. 143) apresenta um programa de fundamentação, não e nada de muito presunçoso ela defende teses universalistas, logo teses muito fortes, mas reivindica para essas teses um status relativamente fraco. A fundamentação existe, consiste no essencial em dois passos. Primeiro, o princípio de universalização (U) é introduzido como regra de argumentação para discursos práticos; em seguida, essa regra é fundamentada a partir de pressupostos pragmáticos da argumentação em geral, em conexão com a explicitação do sentido de pretensões de validade normativas. O segundo passo, destinado a demonstrar a validade universal de (U) que ultrapassa a perspectiva de uma cultura determinada, baseia-se na comprovação pragmático transcendental de pressupostos universais e necessários da argumentação.

A ética do Discurso não dá nenhuma orientação conteudística, mas sim um procedimento rico em pressupostos, que garante a imparcialidade da formação do juízo. O Discurso prático é um processo, não para produção de normas justificadas, mas para o exame da validade de normas consideradas. É só com esse proceduralismo que a ética do Discurso se distingue de outras éticas cognitivistas, universalistas e formalistas. Todos os conteúdos, mesmo os concernentes a normas de ação não importa quão fundamentais estas sejam, têm que ser colocados na dependência de Discursos reais ([Habermas](#), 1989, p. 148-149). [Habermas](#) (1989, p. 154) observa que o desenvolvimento moral significa que a pessoa em crescimento transforma de tal maneira as estruturas cognitivas disponíveis que ela consegue resolver melhor do que antes a mesma espécie de problemas, a saber, a solução de conflitos de ação moralmente relevantes. Ao fazer isso, a pessoa em crescimento compreende o próprio desenvolvimento moral como um processo de aprendizagem. As estruturas cognitivas que subjazem à faculdade de julgar devem ser explicadas como o resultado de uma reorganização criativa de um inventário cognitivo pré-existente e que se viu sobrecarregado por problemas que reaparecem insistentemente.

A ética do Discurso vem ao encontro da concepção construtivista da aprendizagem na medida em que compreende a formação discursiva da vontade como uma forma de reflexão do agir comunicativo e na medida em que exige, para a passagem do agir para o Discurso, uma mudança de atitude da qual a criança em crescimento se vê inibida na prática comunicacional cotidiana não pode ter um domínio nativo. Na argumentação as pretensões de validade são expressamente tematizadas e problematizadas ([Habermas](#), 1989, p. 155).

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

comunicativo são harmonizados os planos de ação sob a condição de um acordo existente ou a se negociar sobre a situação e as conseqüências esperadas (Habermas, 1989, p. 164-165).

Enquanto que o segmento situacionalmente relevante do mundo da vida se impinge ao agente, por assim dizer, frontalmente, como um problema que ele tem que resolver por conta própria, ele se vê sustentado por um mundo da vida que não somente forma o contexto para os processos de entendimento mútuo, mas também fornece os recursos para isto. O mundo da vida comum em cada caso oferece uma provisão de obviedades culturais de onde os participantes da comunicação tiram seus esforços de interpretação os modelos de exegese consentidos (Habermas, 1989, p. 166). O mundo da vida constitui o contexto da situação de ação e ao mesmo tempo fornece os recursos para os processos de interpretação com os quais os participantes da comunicação procuram suprir a carência de entendimento mútuo que surge em cada situação de ação. Se os agentes comunicativos querem executar seus planos de ação de comum acordo, eles têm de se entender acerca de algo no mundo. Contudo, a representação dos fatos é apenas uma entre as várias funções do entendimento mútuo lingüístico. Eles servem também para a produção de relações interpessoais, quando o falante se refere a algo no mundo social das interações legitimamente reguladas, bem como para a expressão de vivências, isto é, para a auto-representação, quando o falante se refere a algo no mundo subjetivo a que tem acesso privilegiado. Um acordo na prática comunicativa cotidiana pode se apoiar ao mesmo tempo num saber proposicional compartilhado intersubjetivamente, numa concordância normativa e numa confiança recíproca (Habermas, 1989, p. 1967).

Na medida em que os participantes da comunicação compreendem aquilo sobre o que se entendem como algo em um mundo, como algo que se desprende do pano de fundo do mundo da vida para se ressaltar em face dele, o que é explicitamente sabido separa-se das certezas que permanecem implícitas, os conteúdos comunicados assumem o caráter de um saber que se vincula a um potencial de razões, pretende validade e pode ser criticado, isto é, contestado com base em razões.

(Habermas, 1989, p. 169). Habermas (2004, p. 65) inclui Wilhem Von Humboldt como fonte para sua teoria da linguagem, que distingue três funções da linguagem: a função cognitiva de formar pensamentos e representar fatos; a função expressiva de exprimir sentimentos e suscitar sensações; e a função comunicativa de comunicar algo, levantar objeções e produzir acordos. A interação dessas funções é representada de modo diferente dos pontos de vista semântico e pragmático. A análise semântica das organizações de conteúdos lingüísticos se concentra na visão de mundo lingüística, e a análise pragmática de um entendimento mútuo entre interlocutores põe a conversação em primeiro plano.

Habermas (2004, p. 101) diz que se emprega o predicado “racional” para opiniões, ações e proferimentos lingüísticos, porque deparamos na estrutura proposicional do conhecer, na estrutura teleológica do agir e na estrutura comunicacional do falar, com diferentes raízes de racionalidade. Estas não parecem ter uma raiz comum, pelo menos não na estrutura discursiva da práxis da fundamentação, nem na estrutura reflexiva da auto-referência de um sujeito participante de discursos. A estrutura discursiva parece criar uma correlação entre as estruturas ramificadas de racionalidade do saber, do agir e do falar, ao, de certo modo, concatenar as raízes proposicionais, teleológicas e comunicativas. Nesse modelo de estruturas engrenadas umas nas outras, a racionalidade discursiva deve seu privilégio não a uma operação fundadora, mas a uma operação integradora.

A racionalidade de uma pessoa mede-se pelo fato de que ela se expressa racionalmente e pode prestar contas de seus proferimentos adotando uma atitude reflexiva. Na reflexão da pessoa racional, que toma distância de si mesma, reflete-se, de modo geral, a racionalidade inerente à estrutura e ao procedimento de argumentação. Contudo, ao mesmo tempo se vê que as três racionalidades parciais do conhecer, do agir e do falar convergem no nível integrativo da reflexão e do discurso e que elas formam, pois, uma síndrome (Habermas, 2004, p. 103-104).

A capacidade de aprendizagem tem um lugar central na teoria do agir comunicativo, porque o conceito de razão comunicativa tem um conteúdo utópico à medida que aponta para a visão de um mundo da vida racionalizado onde tradições culturais são reproduzidas através de processos de avaliação intersubjetiva de pretensões de validade, onde ordens legítimas dependem das práticas argumentativas abertas e críticas para estabelecer e justificar normas, e onde identidades individuais são auto-reguladas através de processos de reflexão crítica.

[Habermas](#) (2007, p. 59) apresenta os processos de aprendizagem como uma ampliação inteligente e como um entrecruzamento de mundos sociais que, ao se depararem com conflitos, ainda não conseguem se sobrepor suficientemente. As partes contendentes aprendem a inserir-se, reciprocamente, em um mundo construído em comum, a partir do qual é possível avaliar e solucionar consensualmente, a luz de padrões de avaliação consensuais, ações controversas. Isto pode descrito como uma troca reversível de perspectivas de interpretação. As "*idealizações fortes*" que estão na base da pragmática universal de Habermas, e o conseqüente poder da reflexão de transcender os limites de um contexto qualquer, são essenciais para compreender processos de aprendizagem. Quando a análise é reduzida às condições naturais e históricas da comunidade de falantes, inclusive à pragmática empírica de sua linguagem natural, perde-se de vista o momento crítico. Somente a pragmática formal pode reconstruir o núcleo universal compartilhado por todas as linguagens naturais: núcleo que não é dependente das visões de mundo contidas em formas de vida concretas e seus recursos semânticos e práticas culturais ([Bannell](#), 2006, p. 248).

A tese de Habermas, segundo [Bannell](#) (2006, p. 253), é a de que para compreender o significado de um enunciado temos que saber como o usáramos com o objetivo de alcançar um entendimento sobre algo. Em qualquer ato de fala, o falante tem o propósito imediato de que o ouvinte compreenda seu enunciado – e o sucesso ilocucionário do ato de fala é medido pela compreensão lingüística. No entanto, não é possível separar a compreensão de uma expressão lingüística da orientação para o entendimento: compreender o que é entender o significado de um enunciado é saber que ele serve ao propósito de alcançar um entendimento sobre algo.

A pragmática formal de Habermas considerava central que o resgate ou a rejeição e pretensões de validade de um ato de fala vem sempre ligado a uma concepção intersubjetiva de justificação através da argumentação. Habermas aceita que a interpretação do mundo é fortemente condicionada por um pano de fundo de conhecimento implícito que entra nos processos cooperativos de interpretação, sem o qual não seria possível produzir nem entender atos de fala. A partir da teoria do agir comunicativo estabelece-se uma tensão entre o contextualismo do mundo da vida e o universalismo das pretensões de validade ([Bannell](#), 2006, p. 254-255). Habermas desenvolve, diz [Bannell](#) (2006, p. 257), uma concepção pragmática da cognição, na qual a função cognitiva da linguagem é amarrada aos contextos de experiência, ação e discurso. O poder da experiência de revisar o conhecimento não pode ser explicado por uma teoria da verdade como correspondência entre uma proposição e a realidade, porque não temos acesso direto à realidade. O conhecimento do mundo é sempre interpretado, porque mediado pela linguagem.

[Bannell](#) (2006, p. 262-263) observa que após Verdade e justificação, a concepção discursiva da verdade é substituída por um conceito pragmático de verdade, porque ele insiste que uma proposição é verdadeira não porque os participantes podem chegar a um acordo mútuo sobre ela. Ao contrário: é possível chegar a um acordo sobre uma proposição porque ela é verdadeira. Em outras palavras, o conteúdo proposicional de um ato de fala se refere a fatos que existem independentemente dos participantes de uma comunidade de comunicação.

[Habermas](#) (2004, p. 69) reforça pressuposto de que existe mundo objetivo que é mesmo para todos. A objetividade do mundo é de matéria diferente da objetividade das formas lingüísticas. Enquanto diferentes línguas produzem diferentes visões de mundo, o mundo aparece como um único e mesmo universo para todos os falantes. [Bannell](#) (2006, p. 264) consdisera que Habermas usa a referência para explicar como se pode melhorar a determinação conceitual de um objeto enquanto se mantém sua referencia constante. O conhecimento lingüístico que permite ver o mundo de maneira específica muda em resposta ao aumento de conhecimento empírico. A verdade das crenças empíricas só pode ser justificada por outras crenças, e depende de um processo argumentativo.

A distinção entre a coisa em si, de um lado, e o fato expresso em um ato de fala constativo sobre essa coisa, de outro lado, é necessária para preservar um conceito de experiência que contém um elemento constitutivo do sujeito que conhece, evitando assim a concepção da experiência como algo contemplativo e não ativo. Nesse caso a aprendizagem seria algo puramente contemplativo e não algo que necessariamente envolve a ação. Além disso, não explicaria a falibilidade de nosso conhecimento. Se a cognição fosse simplesmente questão da mente refletindo o mundo, ou até o modelo de um mundo cuja estrutura é homóloga com a estrutura proposicional da linguagem, seria difícil explicar o fato de que o conhecimento é falível e de que até que crenças bem fundamentadas podem ser falsas ([Bannell](#), 2006, p. 268).

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações são construídas a partir da redução da complexidade do entorno, para produzir com maior eficácia e eficiência. Esta redução da complexidade implica que a dinâmica da comunicação interna é estruturada em fluxos orientados para o sucesso. A produção e a circulação de informação tende a ser restrita, em função da necessidade de realizar aquilo que interessa aos heterogestores. Os participantes dos processos internos são geridos para agir de acordo com estes interesses. A perda da autonomia para agir é também perda da autonomia para falar, e para facilitar a circulação das falas. A perspectiva da heterogestão é sempre a perspectiva do observador "*externo*".

A linguagem cumpre uma tripla função: expressão, representação e integração. A linguagem como instrumento prevalece dentro das organizações heterônomas. Assim, a linguagem é reduzida a meio para que gestores possam direcionar a organização para cumprir suas finalidades de modo eficiente. O esforço focado na rentabilidade resulta em redução dos participantes dos processos produtivos a condição de trabalhadores silenciosos. A flexibilidade pós-fordista não muda substancialmente esta condição, porque a cooperação permanece sem autonomia. O que se quer destacar neste artigo é o potencial emancipatório da linguagem.

O uso da linguagem caracteriza o ser humano. A linguagem abre a possibilidade de expressar pelas palavras o sentimento e o pensamento a partir da realidade. Bloquear a linguagem nas organizações é negar aos que participam dos processos produtivos a sua condição humana. Ao mesmo tempo, é o uso da linguagem que permite a comunicação entre pessoas, incluindo a comunicação os que trabalham nas organizações. A comunicação é fundamental para que se produzam e compartilhem valores e conhecimentos.

A perda da autonomia de falar nas organizações resulta no empobrecimento de valores e conhecimentos, e também na redução dos vínculos solidários entre os que trabalham. As reduções têm um custo: qualquer racionalização de processos, melhoria ou inovação nas organizações requer investimentos para a introdução de novos conhecimentos. A aprendizagem das organizações com seus próprios processos se perde neste silêncio. O comando externo na perspectiva do observador implica em custos para apropriação, aceitação e legitimidade dos novos conhecimentos. Treinamento e motivação são ferramentas necessárias para quem faz calar os participantes dos processos produtivos. O Discurso amplia as perspectivas de representação de interesses nas organizações, politizando suas decisões e possibilitando a racionalização mediadora discursiva. O Discurso tem papel ativo na transformação das organizações, valorizando e viabilizando expressão e comunicação entre os que participam dos processos produtivos. A ampliação da expressão das perspectivas e a viabilidade da comunicação que vão proporcionar a aprendizagem a partir dos próprios processos produtivos.

O Discurso pode ser uma esfera de aprendizagem, pois o aprendizado é socialmente determinado por interações subjetivas e intersubjetivas entre os atores no processo de interação mediado pela linguagem em contextos específicos. A linguagem empreende a cooperação intersubjetiva de estruturas cognitivas, à medida que o aprendizado é fixado através do Discurso, permitindo concluir que a produção de informação está intimamente ligada à capacidade de aprender dos atores. A organização pode ser entendida como um sistema cognitivo capaz de sustentar processos de aprendizagem, isto é, as organizações que discutem são organizações capazes de aprender.

Bibliografia

BANNELL, R. I. Pragmatismo, verdade e justificação: processos de aprendizagem na obra recente de Jürgen Habermas. In: Flávio Beno Siebeneichler. (Org.). Direito, moral, política e religião nas sociedades pluralistas: Entre Apel e Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2006, v. 1, p. 39-60.

BOLZAN, J. Habermas: razão e racionalização. Ijuí: Ed. Unijuí, 2005.

BURRELL, G. Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 4: The Contribution of Jürgen Habermas. *Organization Studies*, v. 15, n. 1, p. 1-45, 1994.

CARDOSO, A. O.O.; FOSSÁ, M. I. T. Comunicação organizacional - confronto entre Luhmann e Habermas - conjecturas necessárias. Rio de Janeiro: Anais da XXXII EnANPAD, 2008.

GONZALEZ DE GOMEZ, M.N. Habermas, informação e argumentação. In: PINZANI, A.; LIMA, C.R.M.; DUTRA, D.V. O pensamento vivo de Habermas: uma visão interdisciplinar. Florianópolis: NEFIPO, 2009, P. 115-138.

HABERMAS, J. Consciência moral e agir comunicativo. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

_____. A constituição intersubjetiva do espírito que se guia por normas. In: HABERMAS, J. Entre naturalismo e religião: estudos filosóficos. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2007, p. 15-114.

_____. Guinada pragmática. In: HABERMAS, J. O pensamento pós-metafísico: estudos filosóficos. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990, p. 65-148.

_____. Da hermenêutica à pragmática formal. In: HABERMAS, J. Verdade e justificação: ensaios filosóficos. São Paulo: Loyola, 2004, p. 63-132.

KUNZLER, C. de M. Teoria dos sistemas de Niklas Luhmann. *Estudos de Sociologia*, Araraquara, v. 16, n. , p.123-136, 2004.

LUHMANN, N. Introducción a la teoría de sistemas. México D. F.: Antrhopos, 1997a.

_____. Social systems. Stanford: Stanford University Press, 1995.

_____. Por que uma “teoria dos sistemas?” In: NEVES, C. E. B.; SAMIOS, E. M. B. Niklas Luhmann: a nova teoria dos sistemas. Porto Alegre: UFRGS, 1997b.

MATURANA ROMESÍN, H.; VARELA GARCÍA, F. J. De máquinas e seres vivos: autopoiese - a organização do vivo. 3.ed. Porto Alegre: Artes Medicas, 1997

MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996

NEVES, C. E. B.; NEVES, F. O que há de complexo no mundo complexo? Niklas Luhmann e a Teoria dos Sistemas Sociais. Sociologias, Porto Alegre, v. 15, p. 182-207, 2006.

SERVA M. A racionalidade substantiva demonstrada na pratica administrativa. RAE, São Paulo, v.37, n.2, abr/jun,1997. p.18-30.

SIEBENEICHLER, F. B. O direito das sociedades pluralistas: entre o sistema imunizador luhmanniano e o mundo da vida habermasiano. In: Flávio Beno Siebeneichler. (Org.). Direito, moral, política e religião nas sociedades pluralistas: Entre Apel e Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2006, v. 1, p. 39-60.

VIZEU, F. Ação comunicativa e estudos organizacionais. RAE, São Paulo: Unicenp v. 45, n. 4, 2005.

_____. Racionalidade administrativa e distorção comunicativa em organizações contemporâneas. São Paulo: Anais do XXXIII EnANPAD, 2009.

Sobre o autores / About the Authors:

Clóvis Ricardo Montenegro de Lima

clovis.mlima@uol.com.br

Doutor em Administração pela Eaesp/Fgv e em Ciência da Informação pelo Ibict/Eco-ufjf.
Pesquisador do Ibict.

Lidiane dos Santos Carvalho

carvalho.ldn@gmail.com

Professora assistente da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Unirio, doutoranda em Ciência da Informação no Ibict/Ufrj.

José Rodolfo Tenório Lima

jrtlma@gmail.com

Professor e pesquisador da Universidade Federal de Alagoas. Analista de Gestão do Sesi, Alagoas.