

## Os desafios de uma gestão administrativa na ótica da racionalidade substantiva

Émerson Dias de Oliveira  
[cooperativismopopular@hotmail.com](mailto:cooperativismopopular@hotmail.com)

Universidade Estadual de Londrina

### Resumo

Discorrer da racionalidade substantiva é uma oportunidade de questionar os modelos empresariais em vigência atualmente, os quais se valem de práticas predominantemente instrumentalizadas, focadas eminentemente em elementos mercadológicos, e colocando em planos secundários a dimensão humana nas suas estratégias institucionais. Desta feita, ao desconsiderar as necessidades sociais de seu corpo funcional, tem-se também uma despreocupação com os valores e virtudes localizados, resultando em uma ação institucional com enfoques externalizados que apenas atuam na exploração dos recursos humanos e materiais localmente. Com base nos estudos do sociólogo Alberto Guerreiro Ramos, este ensaio traz à tona uma reflexão da racionalidade substantiva no ambiente organizacional, sendo que essa questão é inicializada nas observações isoladas dos sujeitos, considerando-se a noção do “homem parentético”, ou seja, o indivíduo politizado quanto a sua existência e ação social. Neste sentido, considera-se que é possível a realização de uma racionalidade instrumental em paralelo à racionalidade substantiva, carecendo, no entanto, de um equilíbrio entre as duas, de forma que se garanta uma sustentabilidade existencial da empresa como essência de suas políticas administrativas e operacionais.

**Palavras-chave:** Racionalidade Substantiva; Políticas; Sustentabilidade; Organizacional.

### The challenges of an administrative management in the view of substantive rationality

#### Abstract

To discuss substantive rationality is an opportunity to question current business models, which use predominantly instrumentalized practices, focused mainly on market elements, and placing the human dimension in its institutional strategies in secondary plans. This time, by disregarding the social needs of its functional body, there is also a lack of concern with localized values and virtues, resulting in an institutional action with externalized approaches that only act in the exploitation of human and material resources locally. Based on the studies of the sociologist Alberto Guerreiro Ramos, this essay brings to light a reflection of the substantive rationality in the organizational environment, and this question is initialized in the isolated observations of the subjects, considering the notion of the "parenthetic man", that is, the individual politicized as to their existence and social action. In this sense, it is considered that it is possible to realize an instrumental rationality in parallel to the substantive rationality, lacking, however, a balance between the two, in order to guarantee an existential sustainability of the company as the essence of its administrative policies and operations.

**Keywords:** Substantive Rationality; Policies; Sustainability; Organizational.

### Los desafíos de una gestión administrativa en la óptica de la racionalidad sustantiva

#### Resumen

Discurso de la racionalidad sustantiva es una oportunidad de cuestionar los modelos empresariales en vigencia actualmente, los cuales se valen de prácticas predominantemente instrumentalizadas, enfocadas eminentemente en elementos mercadológicos, y colocando en planos secundarios la dimensión humana en sus estrategias institucionales. De esta manera, al desconsiderar las necesidades sociales de su cuerpo funcional, se tiene también una despreocupación con los valores y virtudes localizados, resultando en una acción institucional con enfoques externalizados que apenas actúan en la explotación de los recursos humanos y materiales localmente. En el presente trabajo se analizan los resultados obtenidos en el análisis de los resultados obtenidos en el análisis de los resultados obtenidos, el individuo politizado en cuanto a su existencia y acción social. En este sentido, se considera que es posible la realización de una racionalidad instrumental en paralelo a la racionalidad sustantiva, carente, sin embargo, de un equilibrio entre las dos, de forma que se garantice una sostenibilidad existencial de la empresa como esencia de sus políticas administrativas y operativa.

**Palabras clave:** Racionalidad Sustantiva; políticas; sostenibilidad; Organizacional.

## INTRODUÇÃO

As reflexões sobre a racionalidade<sup>15</sup> nas organizações contemporâneas como fundamento das ações humanas são extremamente necessárias para melhor entender o papel exercido por essas entidades na sociedade. São as intencionalidades embutidas nos encaminhamentos organizacionais que irão destacar as formas conduzidas e operadas pelas estruturas organizacionais, sendo que os modelos adotados nesses cenários podem se respaldar em uma racionalidade substantiva ou instrumental. A racionalidade substantiva, enfoque do presente estudo, pauta sua reflexão em sociedades e instituições alternativas, em uma nova compreensão do vivido humano e em um novo método de compreensão social: a redução sociológica (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Os equívocos dos processos teórico-conceituais hegemônicos na ciência da administração ficam bastante evidentes desde o início dos cursos universitários na área. Há um encaminhamento quase completamente pautado em projetos e pesquisas focados no empreendedorismo instrumentalizado, que se reflete na formação de profissionais balizados nessa mesma direção, os quais replicarão essa concepção no seu cotidiano profissional e realimentarão esse círculo vicioso com uma visão fracionada das interações sociais.

---

<sup>15</sup> Para Weber (2012), a racionalidade pode ser compreendida como aquilo que qualifica o sentido da ação social, ou seja, a forma ou a orientação que a ação com sentido assume. Essa colocação pode ser entendida a partir da ideia de que o processo de racionalização assume seu lugar na vida social independentemente de outros fatores, de forma própria e em padrões pouco previsíveis. Assim, a racionalidade pode assumir diferentes proporções, com enfoques que variam conforme o padrão de ação adotado pelos indivíduos em determinado contexto sócio-histórico.

Os traços dessa questão intensificaram suas assimetrias existenciais após o Consenso de Washington<sup>16</sup>, em 1989, quando os países do terceiro mundo foram (sub) incluídos nos projetos neoliberais das potências do norte desenvolvido do mundo, com destaque para os Estados-Nação da América Latina. A queda do muro de Berlim, representando o fim de uma Utopia, praticamente deu “carta branca” ao projeto neoliberal no qual o conhecimento e a informação tornaram-se capital principal. Neste sentido, o enfoque aqui refletido busca repensar a noção da gestão nas organizações em geral, transcendendo as questões individuais, e pautar pelos princípios éticos que determinam, disciplinam e norteiam as ações humanas.

A finalidade deste estudo não se dá no sentido de descaracterizar o atual sistema financeiro, em que a moeda dita os principais rumos e destinos do cotidiano, pois a crítica à racionalidade instrumental emerge com uma censura muito mais totalitária que as realizações eminentemente capitalistas. Assim, busca-se pensar um ajuste prático-teórico de equilíbrio entre as necessidades individuais e organizacionais, despertando uma sinergia que trará benefícios tanto para corporações quanto para os sujeitos isolados, a fim de atenuar os equívocos acarretados pela significação distorcida da noção de gestão, pois a razão instrumental não é a única possibilidade de sua fundamentação.

Para tanto, serão utilizados como referenciais teóricos os estudos dos professores Alberto Guerreiro Ramos, Maurício Serva e demais contemporâneos, como Fernando Guilherme Tenório, Pizza Júnior, Ariston Azevedo, Airton Cardoso Caçado, entre outros que se dispõem à discussão da gestão organizacional em um enfoque mais abrangente. Esses pensadores propõem observações voltadas para as bases fundamentais da ciência da administração, com análises tanto dos meios como dos fins pretendidos organizacionalmente, desmentindo aquela máxima instrumental<sup>17</sup> de que “os fins

---

<sup>16</sup> “À medida que entramos neste novo século, vai ficando cada vez mais evidente que o neoliberal ‘acordo de Washington’ e as políticas e regras econômicas estabelecidas pelo Grupo dos Sete e suas instituições financeiras – Banco Mundial, o FMI e a OMC – estão desencaminhadas. As análises de estudiosos e líderes comunitários citados no decorrer deste livro deixam claro que a ‘nova economia’ está gerando um sem-número de consequências danosas e relacionadas entre si – um aumento da desigualdade e da exclusão social, um colapso da democracia, uma deterioração mais rápida e extensa do ambiente natural e uma pobreza e alienação cada vez maiores. O novo capitalismo global criou também uma economia criminoso de amplitude internacional que afeta profundamente a economia e a política nacional e internacional dos diversos países. O mesmo capitalismo põe em risco e destrói inúmeras comunidades locais pelo mundo inteiro; e, no exercício de uma biotecnologia mal-pensada, violou o caráter sagrado da vida e procurou transformar a diversidade em monocultura, a ecologia em engenharia e a própria vida numa mercadoria” (CAPRA, 2002, p. 217).

<sup>17</sup> Como muitos outros estudiosos, Guerreiro Ramos denominou a razão baseada em cálculo como “instrumental”, termo com significação equivalente às denominações “utilitária”, “formal”, “técnica”,

justificam os meios”. Assim, coloca-se como possibilidade o paradigma crítico da Teoria das Organizações, com intentos muitos além dos parâmetros de técnicas e resultados impostos nas metas mercadológicas da economia atual.

Apesar de esse alinhamento teórico ser direcionado mais às organizações do Terceiro Setor e à Sociedade Civil Organizada, essa caracterização plural dos processos de gestão são perfeitamente adaptáveis e exequíveis nas instituições privadas convencionais. Vale ressaltar que o temário aqui discutido está posicionado na apreensão levantada pelo sociólogo Alberto Guerreiro Ramos, que sistematizou a “abordagem substantiva da organização”, a qual foi apresentada pela publicação de sua última obra, intitulada *A nova ciência das organizações - uma reconceitualização da riqueza das nações*, lançada em 1981, abordando a “teoria substantiva da vida humana associada” (1989, p. 26). Suas teorizações e iniciativas, quase tão isoladas quanto originais, se não precursoras, pelo menos singulares, ocasionou no país um repensar da Administração.

A importância dessa questão deve-se ao fato de sua lógica se pautar nas realizações isoladas do dia a dia comunitário, levando em consideração a contextualização particular dos sujeitos e as consequências autoconstruídas nesses cenários. Nesse sentido, inexistente irracionalidade nas coletividades humanas, independentemente do lugar e das condições em que ocorrem, visto que a racionalidade substantiva<sup>18</sup> é orientada por valores sociais e está em conformidade com pressupostos sociais.

Esse modelo social está presente em Guerreiro Ramos (1989), no sentido da “redução sociológica”, ao pontuar a atuação do cientista social em relação a sua realidade social, conhecendo-a e sendo comprometido com ela, visto que as análises científicas devem se ater efetivamente aos fatos vividos localmente e não na forma de “cópia” ou “reprodução” de experiências estrangeiras sem adaptação à conjuntura histórico-social de seus lugares. Esse método é colocado “como uma autodefesa à produção de um saber alienado – haja vista que ele exige o rebatimento do saber produzido e das experiências e conceitos apropriados externamente –, à realidade social à qual ele se destina a referir” (AZEVEDO e ALBERNAZ, 2006, p. 4).

---

“econômica”, “com respeito a fins”, empregadas por diversos autores. A este tipo de racionalidade, contrapõe radicalmente a razão substantiva (SERVA, 1996, p. 24). Para vários pesquisadores Alberto Guerreiro Ramos é, sem dúvida, uma das maiores mentes tupiniquins do século XX.

<sup>18</sup> “O substantivo da racionalidade estaria no ‘modus operandi’, isto é, no que fazer e porque fazer ou no ‘modus faciendi’, isto é, no estado de espírito, no ‘animus’ com o qual se deve fazer alguma coisa” (PASSERI, 2001, p. 49).

Em seu sentido mais genérico, redução consiste na eliminação de tudo aquilo que, pelo seu caráter acessório e secundário, perturba o esforço de compreensão e a obtenção do essencial de um dado. [...] No domínio restrito da sociologia, a redução é uma atitude metódica que tem por fim descobrir os pressupostos referenciais, de natureza histórica, dos objetos e fatos da realidade social (GUERREIRO RAMOS, 1965, p. 82).

O autor destaca a razão substantiva como um atributo natural do sujeito e que reside na psique humana<sup>19</sup>. Tal entendimento concentra-se em atingir uma satisfação social que inclua também o direito dos outros sujeitos de atingi-la. “Por meio dela, os indivíduos poderiam ordenar a sua vida pessoal na direção da auto realização, contrabalançando a sua própria busca de emancipação/auto realização com o alcance da satisfação social” (SERVA, 1996, p. 24).

A importância desta revisão teórica decorre do fato de assunto ora tratado não estar isolado apenas nas dimensões do enfoque científico. Nesta etapa do trabalho, é utilizada a investigação bibliográfica preliminar, que permite demonstrar a existência de fundamentos conceituais acerca do problema de pesquisa. Segundo Gil (2010), esse tipo de pesquisa se baseia na consulta de fontes relativas à temática escolhida para realização do ensaio, abrangendo todas as bibliografias encontradas em domínio público, como livros, revistas, monografias, teses, artigos de Internet.

A proposta aqui colocada está alinhada com a construção de um debate sobre a racionalidade substantiva nas organizações, demonstrando a importância que essa abordagem apresenta quando da sua efetiva aplicação institucional. A importância desse debate decorre da hegemonia e dispersão da racionalidade instrumental na atualidade, que, não contente em apenas consolidar sua territorialidade, busca cotidianamente a monopolização<sup>20</sup> dos territórios, difundindo uma lógica fabril em todas as dimensões possíveis.

Considerando os cenários sociais vigentes na década de 1980, período em que Guerreiro Ramos publicou sua mais importante obra, ele denunciou os reflexos da lógica vampiresca do sistema financeiro em um período em que a sustentabilidade não

---

<sup>19</sup>“Nessa conformidade, a psique humana deve ser considerada o ponto de referência para a ordenação da vida social, tanto quanto para a conceituação da ciência social em geral, da qual o estudo sistemático da organização constitui domínio particular” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 23).

<sup>20</sup>“A constatação de que o capital, em vez de se territorializar, monopoliza o território, pressupõe uma ruptura com o entendimento de que o desenvolvimento das forças produtivas capitalistas culminaria na bipolarização entre capital e trabalho, ou em sua variante, na separação entre meios de produção e força de trabalho” (PAULINO, 2006, p.103).

possuía um centralismo significativo no meio social. Assim, ele manifesta seu desconforto com a ciência social e administrativa, denunciando que ela “nada mais é do que uma ideologia legitimadora da sociedade centrada no mercado” (GUERREIRO RAMOS, 1989, XV).

Discorrendo sobre essa lógica, Serva (1997) defende que o sentido que essa ideologia importa é pautado na contagem utilitária e no êxito financeiro, na busca do sucesso individual deslocado de apreensões éticas. Segundo o autor,

Guerreiro Ramos reconheceu que, na grande maioria das organizações produtivas, a razão instrumental prevalece como lógica subjacente às ações, determinando o padrão de “sucesso” a ser atingido, um sucesso orientado pelas “leis” do mercado e egocêntrico por natureza (SERVA, 1997, p. 19).

Essa estruturação é legitimada pelo sistema de mercado vigente, no qual “um alto grau de desenvolvimento técnico e econômico pode corresponder a um baixo desenvolvimento ético” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 7). Trata-se de um modelo racional que permeia um vasto campo de conhecimentos contemporâneos, exigindo dos estudiosos<sup>21</sup> e envolvidos nessa questão uma compreensão crítica e ampliada do meio social. Esse esforço decorre do fato de todas as construções sociais serem carregadas de sentidos e intencionalidades, os quais acabam por deixar evidência de qual racionalidade lhe instruiu – uma observação que é de fundamental importância nos acontecimentos e decisões do cotidiano organizacional.

É precisamente nesse encaminhamento que este estudo ambiciona proporcionar um acréscimo, ainda que modesto, na concepção da racionalidade substantiva nas empresas. Os pressupostos a serem partilhados aqui defendem a necessidade da incorporação de elementos característicos das organizações substantivas do meio empresarial contemporâneo na busca por um ambiente organizacional integrativo, que envolva o atendimento das necessidades das organizações e dos seus respectivos colaboradores.

## **UMA GESTÃO PARA ALÉM DAS APLICAÇÕES INSTRUMENTALIZADAS**

---

<sup>21</sup> Guerreiro Ramos (1981) destaca que, através de Karl Mannheim, Adorno, Horkheimer e especificamente pelas contribuições da Escola de Frankfurt, se consolida uma construção crítica ao domínio da razão instrumental.

Pensar a instituição empresarial em outros sentidos para além da reprodução ampliada do capital<sup>22</sup> exige o empenho de todos os envolvidos no processo, uma ideia que leva em consideração os distintos escalões empresariais. É nesse sentido que a racionalidade substantiva contraria as práticas e ideologias hegemônicas das organizações produtivas, esclarecendo que é viável conciliar o social com o capital. Entretanto, é válido frisar que essa discussão ganhara traços de dificuldade no meio social, visto que a teoria administrativa é convencionalmente atribuída a materialidades práticas e ganhos monetários, em uma simbologia social de fácil notoriedade e explicação.

Assim, essa temática só consegue evidenciar uma dimensão teórico-conceitual por meio de esclarecimentos bastante aproximados da compreensão social, ou seja, uma comprovação empírica da racionalidade substantiva, conforme assevera Serva (1996), por intermédio de um novo sentido dos processos administrativos das organizações funcionais, lucrativas ou não. O caráter essencial é priorizar uma funcionalidade sustentável em todos os seus aspectos possíveis, conforme foi publicado no Relatório de Brundtland, elaborado pela Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CMMAD, 1991) da ONU.

O desenvolvimento sustentável não se refere especificamente a um problema limitado de adequações ecológicas de um processo social, mas a uma estratégia ou modelo múltiplo para a sociedade, que deve levar em conta tanto uma viabilidade econômica quanto ecológica. Num sentido abrangente, a noção de desenvolvimento sustentável à necessária redefinição das relações sociedade humana - natureza e, portanto, a uma mudança substancial do próprio processo civilizatório (JACOBI, 1999, p. 42).

Entretanto, conforme pontua Serva (1996), antecedendo qualquer estruturação organizacional, está presente uma razão que predomina em meio às suas realizações, justificando os artifícios opressivos de todos os tipos que dificultam o respeito à dignidade humana no trabalho. Essa realidade se faz presente tanto no Estado como no setor privado neste período dito “pós-moderno”, ignorando, assim, o conflito próprio à existência e reflexão dos indivíduos.

---

<sup>22</sup>“No curso do processo da concentração de capital - no qual ocorre a reprodução ampliada do capital, ou seja, expansão que ultrapassa a pura e simples reiteração econômica - o impacto desencadeado pela nova taxa de retorno e os custos financeiros de muitas empresas será a falência e conseqüente incorporação daquelas despreparadas para a competição nos termos ditados pelas maiores e mais capitalizadas. Em conseqüência, diminui o número de empresas e intensifica o controle dos oligopólios e monopólios sobre o mercado” (BARBOSA, 1997, p. 46).

O conceito sociomórfico da psique humana despoja o indivíduo de seu desejo de significação. Na realidade, o indivíduo confere significação a sua vida quando tal significação, primordialmente, resulta da atualização [realização] de suas potencialidades pessoais. [...] A auto-atualização [autorrealização] conduz o homem na direção da tensão interior, no sentido da resistência à completa socialização de sua psique. [...] O conflito entre o indivíduo e os sistemas sociais projetados é permanente e inevitável, e só pode ser eliminado pela morte do ser humano ou por sua paralisia, mediante exagerada adaptação às condições sociais exteriores (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.171).

Essa agressividade social que permeia o mundo neste início do século XXI, com a presença do medo em todas as decisões humanas, é resultante dessa racionalidade instrumentalizada na acumulação financeira, em que o mercado predominante se apoia no paradigma da escassez, pois “em economia tudo se resume a uma restrição quase física – a lei da escassez, isto é, produzir o máximo de bens e serviços a partir dos recursos escassos disponíveis a cada sociedade” (RIZZIERI, 2004, p. 10).

O paradigma da escassez afirma que não existe o suficiente pra todo mundo. Esse pensamento dá origem ao medo e à disputa por dinheiro e bens materiais. Muitos conflitos e guerras surgem por conta dessa crença de que não há o suficiente. Sendo assim, as pessoas acreditam que precisam lutar com os outros pra ter um pouco de conforto. A partir daí surge a concorrência desleal e todo tipo de desonestidade, cada um querendo garantir o seu. Esse é um medo que habita o inconsciente coletivo e leva as pessoas a agir de forma negativa. Um medo sutil, a maioria provavelmente nem tem consciência de que age baseado nele. Apesar de sutil, o seu efeito é muito poderoso (LIMA, 2017, p. 18).

Nesse sentido, a humanidade como um todo, incluindo as organizações, abomina o ócio, em nome de uma competitividade sem fim. As organizações têm medo de ser superadas por concorrentes e, conseqüentemente, verem suas taxas de lucros diminuírem, uma realização é elaborada através dos indivíduos ditos de “operacional ou reativo<sup>23</sup>” (Guerreiro Ramos, 1989). Os resultados dessa racionalidade instrumental no mundo estão evidentes na desumanidade, no egocentrismo e na violência urbana e rural, legitimando que o todo-poderoso conceito da escassez imponha que

---

<sup>23</sup>“o ‘homem operacional’ - considerado calculista e voltado para recompensas materiais - e o ‘homem reativo’ - ajustado ao contexto de trabalho em detrimento do seu crescimento individual. O primeiro tipo é condicionado por métodos tayloristas de organização do trabalho, como recompensas e punições, e o segundo tipo, por métodos integracionistas que visam estimular reações positivas e advêm da escola das relações humanas e comportamentalista” (PAES DE PAULA, 2007, p. 175).

nós nos [tornemos] eternamente insatisfeitos, agressivos e/ou depressivos, com laços afetivos instáveis, valores morais voláteis, sem tempo para o que traz bem-estar duradouro etc. Em outras palavras, transformamo-nos em fiéis escudeiros do paradigma da escassez, contribuindo inconscientemente para o grave problema da “insustentabilidade” da vida na Terra, quando somos consumidores alienados (SILVA, 2006, p. 116).

Em decorrência dessas implicações, a emergência desse novo paradigma organizacional aparece distribuindo espaços para outra possibilidade da racionalidade humana, contrariando as noções ético-valorativas pautadas no abuso de poder, na dominação e na imposição de vontades externalizadas. Essa racionalidade funcional caracteriza-se pela não medição propriamente da “qualidade intrínseca das ações, mas [d]a sua maior ou menor concorrência, entre outras, para atingir um fim preestabelecido, independente do conteúdo que elas possam ter” (CARVALHO; ESCRIVÃO FILHO, 2008, p. 214).

Para Oliveira (2003), a atual caracterização funcional que se faz vigente na maioria das organizações produtivas tem sua origem nos séculos XVI e XVII, com o surgimento da corrente iluminista, a qual acabou ficando enclausurada em uma pequena casta social europeia, sendo que, assim, por estar desprovida de uma reflexão popularizada, acabou por se transformar em uma razão instrumentalizada. Dessa forma, a razão instrumental abriu espaço para que os meios fossem satisfatórios para justificar os fins, e assim tornou a razão um instrumento de manutenção do poder e da regulação através dos princípios positivistas.

Fortalecendo esse debate, Habermas (1987) destaca que esse cenário de desestruturação social decorre da deficiência do poder crítico emancipador da humanidade, visto que, no instante em que a busca incessante pelo sucesso profissional e/ou institucional tem seu esforço intensificado, as virtudes da coletividade acabam perdendo seu sentido. Ramos (1989, p. 51) apadrinhou o homem como sendo “uma criatura que se comporta”, já que, sem a meditação, as condutas vigentes são perfeitamente cabíveis às vontades da racionalidade instrumental.

A base existencial da racionalidade instrumental tem origem na filosofia anglo-saxã, que domina o cenário econômico e compõe a base da economia social desde o século XIX até a atualidade. Para Van Parijs (1991), o conceito-chave dessa doutrina, o da utilidade, foi prefigurado por David Hume, formulado por Jeremy Bentham e

desenvolvido por John Stuart Mill e Henry Sidgwick. A coletividade apregoada nessa racionalidade se resume à mera soma do bem-estar (ou da utilidade) dos indivíduos que compõem o conjunto considerado. Seus propósitos estão voltados unicamente “em cálculo e, como tal, constituem sistemas projetados, criados deliberadamente para a maximização de recursos” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 125).

Com a publicação do livro *A grande transformação*, de Karl Polanyi, em 1944, a ciência racional passa a ser considerada o parâmetro de verificação na distinção entre o certo e o errado no mundo e a razão, a possibilidade humana de elaborar o cálculo da relação custo-benefício. Mesmo com as fortes críticas da Escola Frankfurtiana, esse modelo racional ganhou corpo, culminando na construção de uma falsa sensação de progresso social. Assim, no instante em que a economia se estruturou integralmente sobre a base do mercado, ela também se desvinculou radicalmente das demais instituições sociais, forçando o resto da sociedade a laborar segundo a sua lógica.

Desta feita, aparece então um novo questionamento como crítica aos equívocos desse modelo, um contraponto às irracionalidades forjadas pelo sistema de mercado: a racionalidade substantiva.

### **RACIONALIDADE SUBSTANTIVA: IMPLICAÇÕES DE UM DEBATE**

A grande questão que está aqui colocada é, na realidade, a insistência em dissociar os aspectos econômicos dos sociais, tão em voga atualmente, visto que as políticas públicas e privadas persistem em diferenciar suas pautas de forma individualizada. É uma confusão estrutural tão bem elaborada no conluio do Estado com o mercado, que ao final de suas estripulias, todos os erros financeiros são colocados na conta da sociedade e as possíveis virtudes sociais são atribuídas às políticas macroestruturais público-privadas, por menor que seja a realização social e independentemente de esses agentes (Estado ou mercado) terem participado ou não desse processo.

Esse engodo social se mune de elementos funcionalistas para impossibilitar um efetivo posicionamento das bases populares de forma ativa. Essa é a verdadeira crítica apresentada nos estudos de Guerreiro Ramos (1989), buscando fortalecer a autonomia dos sujeitos de maneira que estes possam organizar e dirigir suas vidas pessoais em busca da autorrealização e do autodesenvolvimento.

Os debates em torno desses dois tipos de racionalidade estão pontuados em Habermas e Ramos e são categorizados em Serva (1997), possibilitando uma melhor

visualização da divergência entre as racionalidades tratadas no presente estudo (Quadro1).

Quadro 1: Categorização das racionalidades segundo Habermas e Ramos

<b>Racionalidade Instrumental – Componentes e Definições</b>	
<b>Cálculo</b>	Antevisão utilitária das consequências das ações humanas.
<b>Fins</b>	Metas técnicas, econômicas ou/e políticas.
<b>Maximização dos recursos</b>	Otimização máxima de todos os recursos na busca pelo retorno do investimento independentemente de princípios éticos.
<b>Êxito, resultados</b>	Alcance individual do que é dito e reconhecido pelo Mercado como sucesso.
<b>Desempenho</b>	Alta performance individual utilitária.
<b>Utilidade</b>	Dimensão econômica considerada acima de todas as demais, em todas as circunstâncias.
<b>Rentabilidade</b>	Medida do retorno econômico dos êxitos e resultados esperados.
<b>Estratégia interpessoal</b>	Ações planejadas com relação à reação que se espera do outro, de forma a obter o máximo de vantagem.
<b>Racionalidade Substantiva – Componentes e Definições</b>	
<b>Autorrealização</b>	Possibilidade de dar vazão às potencialidades de cada um, de forma a trazer satisfação.
<b>Autenticidade</b>	Honestidade, integridade e franqueza nas relações com o outro.
<b>Julgamento ético</b>	Conclusões advindas de análises racionais dirigidas pelo juízo de valor.
<b>Autonomia</b>	Condição plena de ação para os indivíduos.
<b>Valores emancipatórios</b>	Valores de mudança e aperfeiçoamento social visando o bem-estar coletivo, a solidariedade, o respeito à individualidade, à liberdade e ao engajamento dentro dos grupos.
<b>Entendimento</b>	Estabelecimento de acordos e consensos racionais mediados pela livre comunicação, regidos pela responsabilidade e satisfação social.

Fonte: SERVA, 1997, p.22.

Discorrendo acerca do ambiente organizacional, é percebido que o ideário instrumental se destaca com o intuito de satisfazer as demandas e exigências mercadológicas, ou seja, atender essencialmente as vontades do mercado, sem qualquer

consideração com os demais elementos sociais. Desta forma, fica entendido o fato de pulsar entre os indivíduos uma proeminência de conceitos como lucro, produtividade, eficiência e eficácia, em todas as dimensões do seu cotidiano vivencial. Para Serva (1993), em decorrência desses costumes, a intensidade do “trabalhar” ocupa e sustenta a deficiência de princípios ético-valorativos, abrindo espaços e condições facilitadoras do abuso de poder, de dominação e de intenções dissimuladas.

O caso da racionalidade substantiva e da racionalidade funcional é fundamental. Porque a racionalidade substantiva é aquela que define o ser humano na sua totalidade, um animal livre, um animal capaz de pensar e de decidir, e de ter diferentes respostas para os problemas. Ter diferentes verdades e de ter tensão entre as verdades. [...] A funcional está a serviço de uma verdade estabelecida (HEIDEMANN, 2013).

A racionalidade substantiva, com seu arcabouço de ideias e princípios sociais, emerge com uma estruturação descompromissada de formalismos e exigências burocráticas<sup>24</sup>, a qual permite e valoriza os fatos e virtudes locais através da sistematização e elucidação de uma nova razão, uma nova prática dentro e fora das organizações. Uma politização dos indivíduos na compreensão e construção do seu próprio desenvolvimento organizacional e social. Assim, pode-se afirmar que “partindo-se do indivíduo tenta-se construir uma organização que possa viabilizar seus anseios conjugados na base da proximidade e compatibilidade de valores” (SERVA, 1993, p. 38).

A racionalidade substantiva, em primeiro lugar, nunca poderá ser confinada num enunciado interpretativo [...] somente através da livre experiência da realidade e de sua precisa articulação poderá ser compreendida [...] não se pode compreendê-la através da simples aquisição de um pacote de informações (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.194).

Esse posicionamento soa com uma estranheza singular na atual sociedade do “individualismo”. Para alguns, surge até como uma utopia social, dado o caráter de solidarismo que permeia essa questão, valorizando o ser humano de maneira individual e coletiva. O diferencial está na maior liberdade que os indivíduos possuem no julgamento e entendimento de determinados episódios cotidianos, uma questão que é

---

<sup>24</sup> “O papel da burocracia na modernização e no desenvolvimento está sujeito a condicionamentos políticos. A eficácia social de toda burocracia é função da estrutura de poder” (RAMOS, 1989, p. 228).

discutida em Guerreiro Ramos (1989) com a noção do homem parentético<sup>25</sup>. Vale destacar ainda que, mesmo em contextos de divergência ideológica, essa diversidade não provoca desordem, pois a racionalidade substantiva atua harmonicamente como elemento compensatório desse choque de ideias, priorizando pelo respeito, dignidade humana, liberdade de expressão, amparo dos valores éticos e morais e por um outro olhar às multidensões da sustentabilidade – quais sejam: econômica, social, cultural, política, territorial, ambiental –, de modo a contribuir com elas.

Trazendo essas práticas para o ambiente organizacional, a racionalidade substantiva aflora a gestão autônoma dos empreendimentos, ou seja, uma gerência isolada de vícios e modismos aplicados em outros lugares, um isolamento que está atrelado à questão da originalidade e liberdade corporativa, distanciando-se de qualquer estratificação dogmática. Em estudos do professor Maurício Serva, quando da apresentação dos resultados de um mapeamento feito pelo Grupo de Pesquisa em Organizações Substantivas (GPOS), sediado na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, ficou constatado que

Nestas organizações há uma intenção geral de que o trabalho seja uma atividade prazerosa, na qual o processo de sua realização se sobreponha às suas próprias finalidades, observando-se um alto grau de solidariedade e de afetividade entre os membros, bem como a existência de uma participação efetiva de cada um na vida da organização (SERVA, 1993, p.39).

Continuando a discussão, o autor afirma que, mesmo nas adversidades do ambiente organizacional, esses cenários, quando inseridos em uma racionalidade substantiva, conseguem restaurar a normalidade funcional por intermédio de uma inter-relação proativa dos sujeitos com a coletividade, um processo que acontece pelo respeito e por uma ampla liberdade institucionalizada. Seus pressupostos vinculam-se em “um ato de pensamento que revela percepções inteligentes das inter-relações de acontecimentos, numa situação determinada” (MANNHEIM, 1962, p. 62), e implica

---

<sup>25</sup>O “homem parentético”, concebido por Guerreiro Ramos (1984) e relatado por Begazo (2003), destoa do sujeito operacional e reativo pelo fato de o primeiro ter uma criticidade mais ampla e melhor desenvolvida. Guerreiro Ramos (1984) afirma que o adjetivo “parentético” deriva diretamente das noções estrazidas por Husserl de “em suspenso” e “entre parênteses”, sendo que o exercício da crítica possibilita ao ser humano suspender-se ou mesmo colocar entre parênteses o entendimento imediato do mundo comum. Desta feita, tem-se um homem livre das amarras da visão de mercado e capaz de pensar e criticar por si só a realidade social onde vive. “O homem parentético consegue abstrair-se do fluir da vida diária, para examiná-lo e avaliá-lo como um espectador; ele é capaz de distanciar-se do meio que lhe é familiar; ele tenta deliberadamente romper suas raízes e ser um estranho em seu próprio meio social, de maneira a maximizar sua compreensão desse meio” (GUERREIRO RAMOS, 1984, p.6).

que a prática desse modelo vivencial possibilite que o cotidiano das pessoas seja orientado por “julgamentos independentes” (MANNHEIM, 1962, p. 68).

O desafio colocado neste ensaio é, então, discutir e inserir entre as organizações convencionais uma racionalidade com enfoque nos seus “meios” funcionais (colaboradores, comunidade, ética empresarial, sustentabilidade operacional, entre outros valores), distanciando-se das suas finalidades (fins) eminentemente lucrativas, visto que “a organização formal tornou-se o modelo dominante na sociedade contemporânea e o padrão de racionalidade a ela inerente tornou-se o padrão cognitivo geral” (JUSTEN; MORETTO NETO, 2013, p. 304). Nesse sentido, a gestão estratégica é o parâmetro social predominante desde o surgimento das ciências administrativas, e tal modelo sufoca e é forjado de forma a dificultar a liberdade dos sujeitos.

Esse arranjo acaba por colocar as corporações industriais como as regradoras dos ordenamentos sociais vigentes, incluindo o subsídio e o estímulo do poder público, que termina por descaracterizar a iniciativa popular em proveito da lógica desenvolvimentista e burocratizada. Assim, cabe enfatizar que não se busca o fim da racionalidade instrumental, mas uma coerência em seu debate, pois, quando bem fundamentada, ela serve como equilíbrio para a racionalidade substantiva, ou seja, as duas são complementares. Não é a descaracterização de uma ou outra racionalidade que irá determinar o sucesso ou o fracasso de uma instituição, mas a forma como esse conflito é enfrentado e conduzido.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os questionamentos apresentados neste ensaio se apresentam como oportunidade de ampliar o debate acerca da racionalidade substantiva na contemporaneidade, uma reflexão que infelizmente tem se tornado totalmente antagônica quando comparada aos modelos em vigência. O fortalecimento desse debate emerge com o sentido de evidenciar a possibilidade de formas alternativas de organização social, em que os valores e sujeitos humanos sejam efetivamente referenciados como os parâmetros nas construções sociais.

É importante deixar claro que essa questão é uma realidade extremamente complexa e de difícil intromissão ou manuseio social, carecendo de iniciativas racionais nas escalas locais, por meio da politização dos sujeitos, das famílias, dos bairros, das instituições, das cidades, até atingir dimensões escalares mais amplas e, assim, de fato, ser possível uma ampla discussão dessa temática no meio social. A dificuldade em

superar essa barreira estrutural em relação aos processos de emancipação dos indivíduos decorre do fato de eles estarem cerrados sob os valores economicistas da racionalidade instrumental, ou seja, o reducionismo atrelado ao sujeito unilateral do paradigma mecanicista.

Nesse sentido, a racionalidade substantiva teorizada em Guerreiro Ramos atrela a noção da liberdade e livre-arbítrio dos sujeitos a seu autoconhecimento social, pois estes somente serão “alforriados” socialmente se compreenderem seu papel como agentes sociais, libertos da visão unidimensional do homem operacional e da imposição da vida mercantil, ou seja, um mundo visto de cá, de seus lugares e realidades sociais. Por intermédio dessa conscientização e construção social autêntica e original nos indivíduos é possível se discutir também a racionalidade substantiva no nível organizacional, pois, antes de tudo, as instituições são formadas por pessoas dotadas de algum tipo de “razão”.

É através das análises isoladas e particularizadas (realidade social dos sujeitos) que se chega a uma compreensão mais ampla (instituições), uma verificação que a razão substantiva inseriu nos estudos da ciência da administração e também das ciências sociais em geral. O propósito aqui não é afirmar nenhuma verdade, é apenas abordar alguns esboços já teorizados por estudiosos dessa vertente científica, buscando expor a validade, atualidade e necessidade que esse tema apresenta na atualidade. Amáxima de Aristóteles, “O ignorante afirma, o sábio duvida, o sensato reflete”, envolve perfeitamente esses posicionamentos, corroborando o sentido social discorrido no presente estudo.

Assim, falar das organizações produtivas é também partilhar a realidade vivenciada por todos os seus *stakeholders*, uma concepção que vai além das colocações estratégicas do ambiente empresarial. Um entendimento mais simplificado da racionalidade substantiva nas instituições está vinculado à identidade institucional dessas organizações, visto que, quanto mais integrada aos valores e virtudes locais, mais as empresas estão alinhadas aos dimensionamentos locais. Enfim, independentemente de funcionarem com tecnologias e capitais externalizados, as organizações produtivas podem e devem inserir no seu cotidiano costumes culturais da sua área de abrangência, uma pauta funcional que enfoca a sua sustentabilidade existencial antes das cifras e valores lucrativos.

Dessa forma, a distorção conceitual oportunamente abarcada na racionalidade instrumental descaracteriza vários conceitos políticos nas interações do seu cotidiano

burocrático e operacional, impondo percepções com feições romantizadas e valorativas ao seu corpo funcional. Entretanto, na prática, essas questões são sempre distorcidas, reduzidas em números e outras barganhas da lógica positivista. Esses discursos acabam sendo perversamente encaixadas nas chamadas “metas” de competitividade no mercado, que necessitam vencer a guerra do mercado, secundarizando assim todos os enfoques que deveriam ser destinadas ao elemento humano na instituição.

Por isso tudo, a importância da racionalidade substantiva, sem a intenção de desmerecer ou dispensar a racionalidade instrumental, é uma ideologia de vital importância para a sustentabilidade empresarial, entendendo os acontecimentos organizacionais muito mais pelo prisma antropológico do que pelo institucional, cenário em que os indivíduos passam a ter plenas condições de posicionarem-se enquanto sujeito social consciente do seu mundo vivido.

## REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, A.; ALBERNAZ, R.A *‘antropologia do guerreiro’*: a história do conceito de homem parentético. Cadernos EBAPE.BR, v. 4, n.3, out. 2006, pp. 1-19. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/7398>. Acesso em: 06 set. 2017.
- BARBOSA, W. *Indústria, Agricultura e Padrão de Acumulação (1956 à 1976)*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Goiás, 1997. Disponível em: [https://pos.historia.ufg.br/up/113/o/BARBOSA\\_\\_Walmir.\\_1997.pdf](https://pos.historia.ufg.br/up/113/o/BARBOSA__Walmir._1997.pdf). Acesso em: 15 ago. 2017.
- BEGAZO, J. D. AGURTO, R. T. Del Hombre Autorrealizado al Hombre Modular. In: *Gestion en el Tercer Milenio*, Revista de Investigacion de la Facultad de Ciências Administrativas, UNMSM, ano 6, n 12, Lima-Peru, p.55-66, dez 2003.
- CAPRA, F. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CARVALHO, K. C.; ESCRIVÃO FILHO, E. A tensão administrativa: a visão de Guerreiro Ramos. In: ESCRIVÃO FILHO, E. PERUSSI FILHO, S. *Administração e ...evolução do trabalho do administrador*. São Carlos: RiMa, 2008.
- CMMAD. Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. *Nosso Futuro Comum*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- GUERREIRO RAMOS, A. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. 2.<sup>a</sup> ed., Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1989.
- \_\_\_\_\_. *Modelos de Homem e Teoria Administrativa*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro. v. 18, n. 2 p. 3-12, abril/jun. 1984.
- \_\_\_\_\_. *A redução sociológica: introdução ao estudo da razão sociológica*. Rio de Janeiro: Coleção Tempo Novo, 1965.

- HABERMAS, J. *Teoría de la acción comunicativa II: crítica de la razón funcionalista*. Madrid: Taurus, 1987.
- HEIDEMANN, F. G. Florianópolis. *Entrevista pessoal* concedida a Giórgio de Jesus da Paixão, gravada em 18 de junho de 2013.
- JACOBI, P. *Poder local, políticas sociais e sustentabilidade*. Saúde sociedade [online], volume 8, número 1, 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v8n1/04.pdf>. Acesso em 08 set. 2017.
- JUSTEN, C. E.; MORETTO NETO, L. *Gestões do desenvolvimento e desenvolvimentos da gestão: da unilateralidade reificada à dialogicidade da simbiose homem/natureza*. Cadernos EBAPE/BR, v. 11, n. 2, p. 295- 310, jun. 2013.
- LIMA, A. *As 5 leis da abundância*. Instituto EFT Brasil, São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.eftbrasil.com.br/5-leis-da-abundancia/>. Acesso em 05 set. 2017.
- MANNHEIM, K. *O homem e a sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1962.
- OLIVEIRA, F. B. *Razão instrumental versus razão comunicativa*. Revista de Administração Pública. 27(3). Rio de Janeiro: FVG, jun/set 1993.
- PAES DE PAULA, A. P. Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. *Organizações e Sociedade*, v.14, n.40, Jan./mar 2007. pp. 169-188
- PAULINO, E. T. *Por uma geografia dos camponeses*. – São Paulo: Editora UNESP, 2006.
- PASSERI, E. L. *A racionalidade substantiva na gestão empresarial*. Revista CADEFMJ, v. II, p. 46, 2001.
- POLANYI, Karl. *A grande transformação: as origens da nossa época*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- RIZZIERI, J. B. Introdução à economia. In: *Manual de economia*. GREMAUD, A. P. et al. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- SERVA, M. R. O. *Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas*. 633 f. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: EAESP/FGV, 1996.
- \_\_\_\_\_. *O fenômeno das organizações substantivas*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.33, n.2, mar./abr.,1993.
- \_\_\_\_\_. *A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa*. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr.-jun. 1997.
- SILVA, P. R. *Consciência e Abundância*. 2 ed. Niterói, 2006.
- VAN PARIJS, P. *Que é uma sociedade justa*, Introdução à prática da filosofia política. (Qu'est-ce qu'une société juste?, 1991). Tradução: Cíntia Ávila de Carvalho. São Paulo: Editora Ática, 1997.
- WEBER, M. *Economia e sociedade*. Fundamentos da Sociologia compreensiva. v. 1. 4. ed. 3. reimpr. Brasília: Universidade de Brasília, 2012 [1922].