



MARCOS LUÍS PROCÓPIO

**PADRÕES MORAIS DE DECISÕES DE
GESTORES: UM ESTUDO SOBRE O
COMPORTAMENTO ADMINISTRATIVO**

**LAVRAS-MG
2012**

MARCOS LUÍS PROCÓPIO

**PADRÕES MORAIS DE DECISÕES DE GESTORES: UM ESTUDO
SOBRE O COMPORTAMENTO ADMINISTRATIVO**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Gestão e Sociedade, para obtenção do título de Doutor.

Orientador

Dr. Juvêncio Braga de Lima

**LAVRAS-MG
2012**

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca da UFLA**

Procópio, Marcos Luis.

Padrões morais de decisões de gestores : um estudo sobre o
comportamento administrativo / Marcos Luis Procópio. – Lavras :
UFLA, 2012.

508 p. : il.

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Lavras, 2012.

Orientador: Juvêncio Braga de Lima.

Bibliografia.

1. Tomada de decisão. 2. Moralidade. 3. Padrão moral. 4.
Eficiência organizacional. I. Universidade Federal de Lavras. II.
Título.

CDD – 658.314

MARCOS LUÍS PROCÓPIO

**PADRÕES MORAIS DE DECISÕES DE GESTORES: UM ESTUDO
SOBRE O COMPORTAMENTO ADMINISTRATIVO**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Gestão e Sociedade, para obtenção do título de Doutor.

APROVADA em 23 de maio de 2012

Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle	UFLA
Dra. Flávia Luciana Naves Mafra	UFLA
Dr. Daniel Jardim Pardini	FUMEC
Dra. Kely César Martins de Paiva	FNH

Dr. Juvêncio Braga de Lima
Orientador

**LAVRAS-MG
2012**

*Ao futuro, dedico este trabalho aos meus filhos Marcos e Heitor que, junto com
minha esposa Rosimeire, são a razão e o motivo do meu persistente caminhar
em busca de um mundo melhor.*

DEDICO

EPIGRAFE

É impossível dizer quanto da desnecessária escravidão do mundo se deve à concepção segundo a qual as questões morais podem ser acomodadas dentro da consciência ou sentimento humano longe do estudo consistente de fatos e aplicação de conhecimento específico na indústria, direito e política.

DEWEY, 1950

RESUMO

O presente estudo buscou investigar como o comportamento administrativo é moralmente orientado quando decisões são tomadas pelos gestores no trabalho. Embora raro, o tema da moralidade na tomada de decisão gerencial não é inédito no campo da Administração. Autores consagrados como Barnard (1979), Etzioni (1988), Selznick (1971) e Simon (1979) demonstraram que os administradores não agem de um modo moralmente “neutro”, ou seja, não decidem que rumo de ação tomar baseados em análises exclusivamente factuais e técnicas da sua realidade decisória. Todavia, frente à grande fragmentação teórica e à frequente incompatibilidade entre os diversos conceitos que já se encontram presentes nesses estudos anteriores, optou-se aqui pela construção de um novo marco teórico de referência capaz de integrar e sistematizar os principais elementos teóricos deste debate, marco este cujas fundações encontram-se nas ideias de Max Weber e de John Dewey e que conflui para o conceito de padrão moral, tal como presente na ação deliberativa dos gestores. Optou-se aqui por uma visão panorâmica da moralidade gerencial, visão essa que privilegiou os padrões morais transorganizacionais que caracterizam e identificam os costumes administrativos, tanto na literatura que expressa aquilo que foi denominado “moderna administração ocidental” (MAO) como também em práticas decisórias concretas de gestores de diversas organizações. Mais especificamente, esta pesquisa se subdividiu em duas fases ou etapas. A primeira se caracterizou como uma pesquisa bibliográfica a partir da qual se buscou identificar e descrever o padrão moral transorganizacional que mais fortemente orienta as ações deliberativas dos gestores segundo a literatura que representa a “ortodoxia” ou a “tradição” do pensamento gerencial ocidental. A segunda se caracterizou como uma pesquisa de campo empírico, de caráter qualitativo e exploratório, realizada junto a gestores de organizações privadas, públicas e do terceiro setor, cujo objetivo foi a identificação e descrição dos padrões morais transorganizacionais que caracterizam, segundo os relatos de casos decisórios fornecidos por esses gestores em entrevistas não estruturadas, o costume gerencial em seus respectivos contextos de atuação. O método utilizado nesta segunda fase da pesquisa foi o método indutivo de análise qualitativa de casos decisórios, método este que foi inspirado nos trabalhos pioneiros de Waters, Bird e Chant (1986) e de Bird e Waters (1987) acerca dos padrões morais na gestão de organizações privadas. Em termos de resultados, evidenciou-se, tanto a partir da pesquisa bibliográfica quanto a partir da pesquisa de campo empírico, que a eficiência organizacional figurou como o padrão moral transorganizacional que mais fortemente caracterizou a moralidade gerencial no universo da administração de empresas privadas. No que diz respeito à administração pública, evidenciou-se, na fase empírica do estudo, que a ampliação e a manutenção do poder político dos agentes decisores figuraram

como os padrões morais transorganizacionais mais representativos das práticas de gestão naquele contexto. Finalmente, no que diz respeito à administração de organizações do terceiro setor, nenhum padrão moral transorganizacional capaz de identificar a moralidade gerencial lá existente pode ser encontrado na fase empírica da pesquisa.

Palavras-chave: Comportamento administrativo. Tomada de decisão. Moralidade. Padrão moral. Eficiência organizacional.

ABSTRACT

The present study sought to investigate how the administrative behavior is morally oriented when decisions are made by managers at work. Although rare, the theme of morality in management decision making is not new in the Management field. Renowned authors such as Barnard (1979), Etzioni (1988), Selznick (1971) and Simon (1979) demonstrated that managers do not act in a morally “neutral” way, ie, not decide what course of action to take based on factual and technical analyzes of their decision reality only. However, due to the high theoretical fragmentation and the frequent mismatch among the various concepts that are already present in these previous studies, it was opted here for the construction of a new theoretical framework of reference that can integrate and systematize the main theoretical elements of this debate, theoretical framework which foundations are in the Max Weber and John Dewey ideas and that converges to the moral standard concept, as present in the deliberative action of the managers. It was opted here for a panoramic view of management morality, vision that focused on the transorganizational moral standards that characterize and identify the administrative customs, both in literature which expresses what has been called “modern western management” as well in concrete decision-makings of managers from various organizations. More specifically, this study is subdivided in two stages or steps. The first was characterized as a bibliographic research from which it was sought to identify and describe the transorganizational moral standard that strongly guides the deliberative actions of managers according to the literature which represents the “orthodox” or “tradition” of western management thought. The second was characterized as a qualitative and exploratory empirical field research, conducted with managers of private organizations, public ones and third sector ones, whose objective was the identification and description of the transorganizational moral standards that characterize, according to decision-making cases provided by these managers in unstructured interviews, the management customs in their respective contexts of activity. The method used in this second phase of research was the inductive method of qualitative analysis of decision-making cases, method which was inspired by the pioneering work of Waters, Bird and Chant (1986) and Bird and Waters (1987) about moral standards in the management of private organizations. In terms of results, it became clear, both from the bibliographic research as from the empirical field research, that the organizational efficiency ranked as the transorganizational moral standard which most strongly characterized management morality in the private management context. As regards public administration, was evidenced, during the empirical research, that both expansion and maintenance of decision-maker’s political power figured as the transorganizational moral standards most representative of management practices in that context. Finally, with regard to the third sector

management, no transorganizational moral standard capable to identify the existing management morality there could be found in the empirical phase of research.

Keywords: Administrative Behavior. Decision-making. Morality. Moral standard. Organizational efficiency.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Potenciais padrões morais na administração de empresas privadas (EP01).....	408
Quadro 2	Potenciais padrões morais na administração de empresas privadas (EP02).....	413
Quadro 3	Potenciais padrões morais na administração de empresas privadas (EP03).....	418
Quadro 4	Padrões morais efetivos na administração de empresas privadas (EP).....	422
Quadro 5	Potenciais padrões morais na administração pública (AP01).....	430
Quadro 6	Potenciais padrões morais na administração pública (AP02).....	435
Quadro 7	Potenciais padrões morais na administração pública (AP03).....	446
Quadro 8	Padrões morais efetivos na administração pública (AP).....	449
Quadro 9	Potenciais padrões morais na administração de organizações do terceiro setor (TS01).....	453
Quadro 10	Potenciais padrões morais na administração de organizações do terceiro setor (TS02).....	465
Quadro 11	Potenciais padrões morais na administração de organizações do terceiro setor (TS03).....	471
Quadro 12	Padrões morais efetivos na administração de organizações do terceiro setor (TS).....	478
Quadro 13	Potenciais padrões morais gerenciais encontrados por setor estudado.....	481
Quadro 14	Padrões morais gerenciais efetivos encontrados por setor estudado.....	482

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	PROBLEMATIZAÇÃO	28
2.1	Ética e moral	28
2.2	Fundamentos da pesquisa sobre a moralidade nas decisões administrativas	35
3	ESTUDOS ANTERIORES	38
3.1	A teoria da tomada de decisão administrativa de Simon	38
3.2	Selznick e a crítica à retirada para a tecnologia	46
3.3	Barnard e a “função moral” do executivo	49
3.4	A teoria da tomada de decisão moral de Etzioni	63
3.5	Rest e o “modelo de quatro componentes” para o estudo da conduta moral	72
3.6	Trevino e o “modelo de interação pessoa-situação”	84
3.7	Waters, Bird, Chant e a moralidade gerencial na prática	91
3.8	Estudos anteriores: um breve balanço	103
4	MARCO TEÓRICO DE REFERÊNCIA	105
4.1	Ação social	108
4.1.1	Ação social e hábito	125
4.1.2	Ação social habitual, fins, fins em vista, meios e interesses	149
4.1.3	Ação social habitual, organizações, costumes e padrões	162
4.1.4	Fins habituais, padrões e valoração	180

4.2	A dimensão moral da ação social.....	204
4.2.1	“Bem” e hábito	208
4.2.2	“Bem” e padrão.....	220
4.2.3	“Bens” e sentimentos	226
4.2.4	O padrão factual	230
4.2.5	Padrões factuais e padrões morais	238
4.3	A dimensão moral da tomada de decisão.....	244
4.3.1	Decisões quantitativas e decisões qualitativas	254
4.3.2	A decisão moralmente orientada como decisão qualitativa	259
4.4	Organizações, decisões e gestão	272
4.4.1	O comportamento administrativo	273
4.4.2	A dimensão moral do comportamento administrativo	284
5	METODOLOGIA	289
5.1	A epistemologia compreensiva e o individualismo metodológico .	289
5.1.1	Potencialidades e limitações da epistemologia compreensiva e do individualismo metodológico	295
5.2	Gestores, costumes administrativos e padrões morais transorganizacionais em perspectiva metodológica.....	301
5.3	Primeira fase: padrões morais gerenciais transorganizacionais na literatura administrativa.....	304
5.4	Segunda fase: padrões morais gerenciais transorganizacionais nas decisões relatadas pelos entrevistados.....	307
5.4.1	Aspectos metodológicos da pesquisa de Waters, Bird e Chant (1986) no estudo de padrões morais gerenciais transorganizacionais em empresas privadas	316
5.4.2	Procedimentos metodológicos	321

6	O COMPORTAMENTO GERENCIAL E SEUS PADRÕES MORAIS COSTUMEIROS NA ORTODOXIA DA TEORIA ADMINISTRATIVA OCIDENTAL MODERNA	332
6.1	A eficiência organizacional como padrão moral central na MAO.....	332
6.1.1	Definindo eficiência organizacional.....	335
6.2	Eficiência organizacional, fins e meios organizacionais	347
6.2.1	Eficiência organizacional, eficácia e controle	350
6.3	Eficiência organizacional nas escolas tradicionais da administração	355
6.3.1	Taylorismo	355
6.3.2	Escola das relações humanas	362
6.4	Ascensão do padrão moral da eficiência organizacional na moderna administração ocidental	367
6.4.1	A perspectiva idealista	369
6.4.2	A perspectiva materialista.....	374
6.4.3	Eficiência organizacional e burocratização	385
6.4.4	Perspectiva idealista e perspectiva materialista: em busca de um balanço crítico.....	395
6.5	Restrições da eficiência organizacional como padrão moral central na administração contemporânea.....	399
7	PADRÕES MORAIS EM DECISÕES ADMINISTRATIVAS: CASOS DE SITUAÇÕES DECISÓRIAS EM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS PRIVADAS, ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.....	404
7.1	Costumes administrativos e padrões morais transorganizacionais nas decisões dos gestores entrevistados	404

7.1.1	Análise dos casos decisórios relatados pelos gestores de empresas privadas (EP).....	404
7.1.2	Análise dos casos decisórios relatados pelos gestores da área pública (AP).....	425
7.1.3	Análise dos casos decisórios relatados pelos gestores das organizações do terceiro setor (TS).....	451
7.2	Síntese dos resultados	479
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	487
	REFERÊNCIAS.....	500

1 INTRODUÇÃO

A Administração e o administrador profissional têm um importante e irrevogável papel social. Em uma sociedade onde são abundantes as organizações instrumentais – deliberadamente construídas, estruturadas e mantidas para atingir, de modo eficiente, objetivos específicos e predeterminados cujo propósito é suprir as diversas necessidades humanas, que antes eram de responsabilidade quase que exclusiva da família extensa, sob a guarda dos costumes e tradições então relativamente estáveis – o gestor concentra em si um grande poder (ETZIONI, 1976). Como bem observou Trevino (1986, p. 601),

os administradores se envolvem em ações decisórias discricionárias que afetam a vida e o bem-estar de outros [...] Suas decisões e atos podem produzir enormes consequências sociais, particularmente no universo da saúde, segurança e bem-estar dos consumidores, empregados e comunidade.

Então, como complementa Aktouf (1996, p. 14),

são os “administradores”, como funcionários públicos, ou como políticos, ou como empregados de empresas privadas, que direcionam, através de suas decisões e dos meios cada vez mais avançados de que dispõem, nossa vida cotidiana, e direcionam nosso futuro a partir de seus conceitos e de suas maneiras de conceber a realidade.

Decisões são processos afetivos e cognitivos complexos que constituem a essência da ação humana de forma geral e da ação administrativa de modo

particular (MARCH; SIMON, 1975; PROVIS, 2010).¹ Elas se fazem necessárias em todos os níveis diretivos de todas as organizações que não desfrutam de uma rotina totalmente estável e previsível de trabalho e que, por isso, precisam a todo o momento reorientar suas atividades (GONTIJO; MAIA, 2004; SCHOEMAKER, 1993). Por isso, a tomada de decisão se tornou um tema de estudos consagrado na Administração.

No campo da Administração, a tomada de decisão é tradicionalmente vista como um processo mental “frio” que se baseia exclusivamente em critérios lógico-empíricos de avaliação e escolha de alternativas de ação por parte dos gestores nas organizações (ETZIONI, 1988; MILLER; HICKSON; WILSON, 2004). Trata-se do modelo “racional” de tomada de decisão. Como detalham Miller, Hickson e Wilson (2004, p. 284),

os pressupostos econômicos neoclássicos encontram-se no núcleo central dos modelos de escolha racionais da tomada de decisão. Esses modelos apóiam-se nas suposições de que os indivíduos normalmente agem como empreendedores maximizadores, que tomam decisões num processo sequencial e linear [...] Essencialmente, os tomadores de decisão [...] selecionam uma opção ótima [...] Durante todo o processo é mantida com mão de ferro a filosofia de maximizar as recompensas e minimizar os custos para todos os envolvidos.

Por isso, “a teoria moderna da decisão apresenta um caráter nitidamente ‘formal’, ligado à linguagem estritamente codificada (geralmente matematizada) que lhe é própria e que autoriza os desenvolvimentos conceituais mais abstratos” (PICAUVET, 2003, p. 391).

Porém, como também observam Miller, Hickson e Wilson (2004, p. 286), “[...] os modelos racionais de escolha têm sido alvo de críticas constantes

¹ “Os passos que conduzem o agente a definir a situação de determinada maneira envolvem um complexo e entremeadado de processos afetivos e cognitivos” (MARCH; SIMON, 1975, p. 212).

por mais de quatro décadas”. Inúmeras outras abordagens sobre a decisão colocaram em dúvida a representatividade teórica do modelo racional, especialmente em condições de imprevisibilidade e incerteza que são cada vez mais recorrentes em um contexto gerencial complexo.

No campo da Administração, as decisões passaram a ser estudadas, então, como a busca por soluções satisfatórias e não ótimas, como processos incrementais de escolha, como processos anárquicos de procura por soluções de problemas organizacionais, como processos políticos de escolha, como escolhas baseadas na aplicação de heurísticas diversas, como escolhas baseadas na intuição e como escolhas moralmente orientadas (ETZIONI, 1988; LOUSADA; VALENTIM, 2011; LUPPE; ANGELO, 2010; GONTIJO; MAIA; 2004; HAYIBOR; WASIELESKI, 2009; MOTTA; VASCONCELOS, 2004; PRATES; SOBREIRA, 2004; PROVIS, 2010; SCHOEMAKER, 1993; SIMON, 1979).

Schoemaker (1993) revisou e sintetizou as principais perspectivas teóricas sobre a tomada de decisão existentes no campo da Administração a fim de entender como os gestores poderiam utilizá-las na administração estratégica das organizações. Para tanto, dividiu tais teorias em quatro grandes modelos: (a) racionais unitárias, (b) organizacionais, (c) políticas e (d) contextuais. Não obstante, Schoemaker (1993) procurou comparar e reconciliar tais modelos teóricos a partir da proposição de uma “meta-teoria” sobre a tomada de decisão gerencial ancorada em cinco eixos analíticos: (a) adequação de pressupostos, (b) nível de análise, (c) custo para obtenção da racionalidade coletiva, (d) limites do processamento de informação e (e) o papel da lentidão adaptativa e do desequilíbrio da organização. Assim como Schoemaker (1993), Gontijo e Maia (2004) elaboraram uma síntese dos principais modelos teóricos de tomada de decisão existentes no campo da Administração. Em seu estudo, que procurou “[...] analisar e entender o processo decisório em organizações” (GONTIJO;

MAIA, 2004, p. 13), os autores dividiram as diversas teorias da decisão por eles revistas em (a) racionais, (b) incrementais e (c) políticas. Por seu turno, Lousada e Valentim (2011) também elaboraram uma síntese classificatória de importantes teorias decisórias presentes na Administração. Ao analisarem a tomada de decisão frente à “informação orgânica”, ou seja, frente à “informação produzida internamente a uma determinada organização” (LOUSADA; VALENTIM, 2011, p. 10), as autoras dividiram tais teorias em quatro modelos, a saber: (a) modelo racional, (b) modelo processual, (c) modelo anárquico e (d) modelo político.

A despeito de todas as teorias e modelos conceituais que hoje se encontram disponíveis para a investigação da tomada de decisão gerencial, o estudo ora proposto se concentra especificamente na compreensão de como as decisões gerenciais são moralmente orientadas. Embora a teoria moral da decisão compartilhe alguns elementos conceituais com outras abordagens teóricas que existem no campo da Administração, como a abordagem da racionalidade limitada (SIMON, 1979), a abordagem heurística (HAYIBOR; WASIELESKI, 2009; LUPPE; ANGELO, 2010; PRATES; SOBREIRA, 2004) e a abordagem intuitiva (PROVIS, 2010), nenhuma dessas perspectivas teóricas trata especificamente da moralidade na tomada de decisão gerencial.

Segundo Simon (1979), a tomada de decisão está na essência do comportamento administrativo. Portanto, o estudo da decisão gerencial não pode ser satisfatoriamente realizado quando ela é artificialmente isolada do contexto maior da própria conduta gerencial, e vice-versa. Embora existam na literatura especializada inúmeros estudos que procuram explicar e discutir o comportamento dos administradores e sua tomada de decisão, poucos autores estão efetivamente interessados em adentrar seus aspectos especificamente morais. Segundo Jones (1991, p. 367), os acadêmicos se tornam relutantes para estudar questões morais “[...] por razões ideológicas ou porque os problemas

metodológicos envolvidos são considerados difíceis de lidar”.² Quando isso não acontece, na maioria das vezes a preocupação dos autores consiste em tentar demonstrar como a “ética corporativa” é uma questão estratégica para a manutenção da “reputação” da organização e, por conseguinte, para a sobrevivência e para o crescimento dos negócios nos dias atuais. Esses estudos, de caráter prescritivo em sua maioria, se resumem a analisar o aspecto moral do comportamento administrativo apenas até o ponto em que seus autores acreditam que essa moralidade pode se transformar em uma “vantagem competitiva” para a organização. Poucos autores são realmente capazes de reconhecer a verdadeira natureza e importância da moralidade no comportamento administrativo, moralidade essa que certamente está muito além dos atuais jargões da “honestidade”, “responsabilidade socioambiental”, “transparência”, etc., e daquilo que prescrevem os “códigos de ética” das organizações. Não obstante, a maior parte dos estudos que procuram abordar a conduta gerencial com certa profundidade analítica acaba se limitando em discutir tal conduta sob um ponto de vista estritamente factual, como uma questão meramente técnica, neutra e indiferente a qualquer questão ligada ao aspecto moral do “bem” do “correto” e do “justo”. Como advertiu Barnard (1979, p. 250), ainda no início do século passado, “o estudo profundo da estrutura da organização, ou de seus processos dinâmicos, pode induzir a uma ênfase excessiva de um, ou de diversos, dos aspectos mais técnicos da cooperação”; por isso, continua Barnard (1979, p. 268), “[...] a maioria das decisões executivas aparece sob a forma de decisões técnicas e seus aspectos morais não são conscientemente apreciados”.

² No Brasil, o quadro acadêmico é particularmente desolador quando o assunto é a falta de atenção que o campo da Administração dá para a questão da moralidade gerencial, ao menos fora da perspectiva utilitarista que ficou conhecida como “ética e responsabilidade social empresarial”. Uma rápida pesquisa por artigos acadêmicos sobre o tema no site da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) já é suficiente para revelar que pouco se produz no País sobre essa questão tão importante. Algumas exceções são os artigos de Coltro e Santos (1998) e de Procópio (2008), ambos publicados nos anais da ANPAD.

Embora raros, os estudos sobre a moralidade gerencial não são propriamente uma novidade na academia. Dentre os autores consagrados no campo da Administração, aqueles que se destacaram por terem dado legítima atenção ao verdadeiro aspecto moral do comportamento administrativo estão, além de Chester Barnard, Herbert Simon, Philip Selznick e Amitai Etzioni. Há também no campo outros autores que, embora não sejam “clássicos”, ganharam certa notoriedade justamente por terem se dedicado especificamente ao estudo do caráter moral das decisões administrativas como Linda Trevino. Ainda em menor número, há também alguns autores que se destacaram por terem ido ainda além do reconhecimento de que o comportamento administrativo é moralmente orientado e procuraram identificar e discutir alguns dos padrões morais particulares que se fazem presentes no cotidiano de trabalho dos gestores como James Waters, Frederick Bird e Peter Chant.

A moralidade é, por certo, algo irredutível em se tratando de decisões e ações humanas, dentre as quais se encontram as decisões e ações administrativas. Também é algo irredutível quando tratamos das formas sociais através das quais os diversos indivíduos interagem. Nesse sentido, “vale dizer que toda organização social humana tem uma moral” (LA TAILLE, 2006, p. 26). Como bem observou Rest (1986, p. 8), “julgamentos morais parecem ocorrer naturalmente para as pessoas [...] Parece que é como se as pessoas fossem geneticamente feitas para fazer julgamentos morais ou como se fossem rapidamente condicionadas pela experiência social para fazê-los”. Do mesmo modo, Dewey (1950, p. 279) já havia reconhecido, muito antes de Rest (1986) e de todos os demais autores anteriormente citados, que “[...] a conduta [moral] cobre todo ato que é julgado com referência ao melhor e ao pior e que a necessidade deste julgamento potencialmente se estende a todas as porções da conduta, exceto pelo erro de se fazer da moralidade um departamento separado da vida”. Como notou o mesmo autor, em outra obra, “o comportamento

humano *parece* ser influenciado, se não controlado, por considerações com as expressas nas palavras ‘bom-ruim’, ‘certo-errado’, ‘admirável-horrível’, etc.. Toda conduta que não é simplesmente impulso cego nem rotina mecânica parece envolver valoração” moral (DEWEY, 2008b, p. 193). Assim, uma vez que as escolhas entre o “bem” e o “mal” estão por toda parte, compreender o comportamento administrativo requer que se compreenda como age e decide moralmente o gestor no seu trabalho.

Especificamente dentro do campo da Administração, Barnard (1979, p. 253), para quem “[...] todos os homens normais são seres ‘morais’”, demonstrou a irredutibilidade da dimensão moral do comportamento gerencial ao argumentar que o fenômeno da cooperação dentro das organizações só pode ser integralmente compreendido quando ambos os aspectos morais e materiais da liderança forem igualmente considerados. Simon (1979, p. 48), por seu turno, ao tratar especificamente da tomada de decisão administrativa, reconheceu que

as decisões são algo mais do que simples proposições factuais. Para ser mais preciso, elas [também] são descrições de um futuro estado de coisas, [...] elas possuem, também, uma qualidade imperativa, pois selecionam um estado de coisas futuro em detrimento de outro e orientam o comportamento rumo à alternativa escolhida. Em suma, elas [as decisões] possuem ao mesmo tempo um conteúdo *ético* e um conteúdo *factual*.

Selznick (1971), assim como Barnard (1979), chamou a atenção para os aspectos morais do comportamento do líder procurando demonstrar que uma gestão eficaz não pode ser embasada apenas em questões tecnológicas e procedimentais. Já Etzioni (1988, p. 138) advogou pela irredutibilidade da dimensão moral do comportamento administrativo ao sustentar, assim como fizeram Rest (1986) e Dewey (1950, 2008b), que “nós não podemos escapar da tarefa de julgar fins, não em termos simples de dar-lhes pontos de mérito ou

demérito baseados nas nossas preferências e valores *individuais*, mas em termos de uma ética cujo critério pode ser justificado [...]”. Finalmente, para autores como Trevino e Waters não restam dúvidas sobre o fato de que os administradores “[...] estão envolvidos em tomadas de decisão éticas” (TREVINO, 1986, p. 601) ou sobre o fato de que no dia a dia de seu trabalho “os gestores de fato se vêem frequentemente tomando decisões e agindo como base em considerações morais” (WATERS; BIRD; CHANT, 1986, p. 10).

Com efeito, o julgamento moral é algo inevitável para o ser humano (DEWEY, 1964). Nenhum indivíduo satisfatoriamente socializado pode abster-se de praticá-lo. Dito de outro modo, ninguém pode deixar de ser moral por pura e simples vontade (ETZIONI, 1988, p. 67). Todos os autores acima citados demonstram em seus respectivos estudos que dificilmente os administradores agem de um modo moralmente “neutro”, ou seja, demonstram que dificilmente eles decidem baseados em análises exclusivamente factuais e técnicas sobre que rumo de ação tomar.

A tomada de decisão administrativa, assim como qualquer outra ação deliberativa realizada pelo homem, está baseada na capacidade subjetiva de julgar, comparar, escolher um dentre vários cursos de ação possíveis e efetivamente agir na direção escolhida. Como resume Sobral (2010, p. 5), “o julgamento moral é uma avaliação individual sobre a aceitabilidade ética de um determinado comportamento”. Essa avaliação ou julgamento, por sua vez, base do processo decisório, é realizada pelo agente decisor frente a alguns parâmetros de mensuração socialmente compartilhados pelo grupo ao qual ele pertence, ou seja, é realizado com base em critérios que tomam a forma de convenções sociais de diversas naturezas (morais, estéticas, religiosas e factuais), algumas de caráter formal e quantitativo e algumas de caráter substantivo e qualitativo. Por ser uma atividade humana e social, a tomada de decisão administrativa não pode se furtar da eminente influência dos critérios substantivos e qualitativos de

juízo, dentre os quais se destacam os critérios morais, relacionados ao que é percebido pelo agente decisor como “bom” ou “ruim”, “certo” ou “errado”, “justo” ou “injusto”. Pois, tal como demonstraram Etzioni (1988), Simon (1979) e especialmente Dewey (2008a; 2008b), cada qual ao seu modo, os critérios morais governam a tomada de decisão antes dos critérios factuais de natureza formal e quantitativa.

Frente à irrevogável importância da moralidade na conduta humana de modo geral e na conduta administrativa de modo particular, buscar entender como age e decide moralmente o administrador é tarefa fundamental que se justifica na medida em que contribui para ampliar a compreensão do fenômeno administrativo. Nesse sentido, é necessário ressaltar que o presente estudo discute problemas que estão presentes na vida do dia a dia dos administradores em diversas organizações. Produzir mais ou zelar pela segurança do trabalhador? Vender mais ou satisfazer mais integralmente cada cliente? Prestar serviços com alta qualidade ou com alta rotatividade? Tratar os estudantes como alunos ou como clientes que precisam ter suas necessidades de consumo satisfeitas? Essas são algumas questões que, por mais que o administrador tente evitar, estão presentes no seu cotidiano como tomadores de decisão em fábricas, lojas, ONGs, hospitais, escolas, etc.

Decisões gerenciais são eminentemente morais, ou seja, são guiadas por critérios intersubjetivos de juízo capazes de qualificar moralmente as coisas e as ações (próprias e dos outros), além de medir sua suficiência ou insuficiência em termos quantitativos. As análises empreendidas nesta pesquisa são consistentes com essa visão e procuram expor a natureza dos critérios morais que orientam a conduta gerencial.

O presente estudo busca, então, a título de objetivo geral, compreender como age e decide o administrador moderno especificamente sob o ponto de vista da moralidade, ou seja, especificamente no que diz respeito à orientação

moral que esse agente social dá a sua conduta profissional dentro das organizações. Tal objetivo geral se subdivide em três objetivos específicos, a saber: (a) compreender, conceitualmente, como a tomada de decisão é moralmente orientada pelos administradores nas organizações a partir dos padrões morais transorganizacionais de gestão por eles utilizados; (b) identificar, na teoria que constitui a ortodoxia do pensamento administrativo ocidental, o padrão moral transorganizacional que mais fortemente orienta (teoricamente) a tomada de decisão gerencial nas organizações; e (c) identificar, em caráter exploratório, quais padrões morais transorganizacionais orientam a tomada de decisão prática de agentes decisores que atuam no âmbito da administração pública, administração de empresas privadas e administração de organizações do terceiro setor, respectivamente.

Em termos de estrutura, o presente estudo se encontra dividido em seis capítulos além desta introdução e das considerações finais.

O segundo capítulo, intitulado “problematização”, consiste no detalhamento da problemática que envolve este estudo. Lá são realizadas duas discussões: a distinção entre ética e moral e o debate dos fundamentos da pesquisa sobre a moralidade nas decisões administrativas.

O terceiro capítulo, intitulado “estudos anteriores”, tem como propósito resgatar alguns dos principais modelos teóricos que buscam dar conta da moralidade no comportamento administrativo que já existem na literatura especializada. A ideia aqui é fazer um breve balanço desses estudos, procurando espaço para posicionar as discussões que se seguirão neste estudo. As obras aqui analisadas foram identificadas a partir de uma pesquisa bibliografia preliminar que privilegiou os autores “clássicos” da Administração, embora não tenha se restringido a eles, a fim de evitar que se pecasse por apresentar como novo um debate já existente no campo. Os argumentos presentes nas obras identificadas estão expostos de modo a permitir que se compreenda quais são os principais

avanços e limitações que cada um dos construtos teóricos trouxe para o estudo da moralidade gerencial.

O quarto capítulo, intitulado “marco teórico de referência”, procura reunir, em torno de um sistema conceitual coeso, todas as principais teorias e conceitos sobre a moralidade gerencial que serão empregados nos capítulos posteriores. Esse capítulo contém a contribuição teórica mais importante do presente estudo e reúne ideias e autores de diferentes áreas do saber como Filosofia, Sociologia e Psicologia Social. Apesar da diversidade de autores e ideias aqui presentes, o “marco teórico de referência” os reuniu por intermédio do seu paralelismo ontológico, epistemológico e teórico. Ademais, embora o debate teórico conte com alguns autores de grande calibre como, por exemplo, Max Weber, houve um autor em especial que, graças ao fato de ter abordado sistematicamente em seus escritos, grande parte dos conceitos necessários para o estudo da conduta moral dos administradores, deu a tônica central ao capítulo, a saber, o filósofo pragmatista John Dewey. Diferentemente de outras perspectivas filosóficas, o pragmatismo de Dewey está interessado nos desdobramentos concretos da conduta moral em várias esferas da vida social cotidiana e, por isso, não se limita a uma reflexão ética especulativa. Ademais, Dewey fornece, no conjunto de sua grande obra filosófica, os demais subsídios lógicos e epistemológicos necessários para o desenvolvimento do segundo capítulo. Com efeito, “é a Dewey que é preciso atribuir o crédito de haver formulado uma concepção inteiramente desenvolvida de ética como ciência [...]” (PUTNAM, 2003, p. 376).

O quinto capítulo, “metodologia”, está voltado para a discussão da perspectiva metodológica e dos procedimentos científicos utilizados para realização da pesquisa. Uma vez que esta pesquisa se subdivide em uma fase bibliográfica, em resposta ao segundo objetivo específico nela definido, e uma fase empírica, em resposta ao terceiro objetivo específico nela definido, a

exposição da metodologia utilizada encontra-se também subdividida em duas partes.

O sexto capítulo, intitulado “o comportamento gerencial e seus padrões morais costumeiros na ortodoxia da teoria administrativa ocidental moderna”, é o resultado de uma pesquisa bibliográfica cujo objetivo foi identificar o padrão moral que mais fortemente caracteriza e orienta a conduta gerencial “tradicional”, “clássica”, “convencional” ou “ortodoxa”, de acordo com a respectiva literatura administrativa. Em resposta ao segundo objetivo específico definido neste estudo, o propósito aqui já não é mais discutir como a conduta gerencial é moralmente orientada, mas sim identificar e discutir os padrões morais costumeiros que a orientam. Diversos livros e artigos que discutem o comportamento administrativo e o papel dos administradores nas organizações foram visitados, mesmo quando seus respectivos propósitos não eram, propriamente, debater a moralidade na conduta gerencial. Mais especificamente, o que se buscou nesse capítulo foi extrair desses textos quaisquer indícios sobre a existência de um eventual padrão moral transorganizacional teoricamente capaz de orientar a tomada de decisão dos gestores. É importante observar que essa pesquisa bibliográfica não teve a pretensão de ser exaustiva. A análise da literatura foi conduzida apenas até o ponto em que foi possível extrair do material ideias, capazes de identificar o padrão procurado. Para garantir a fidedignidade dos achados, buscou-se também investigar, a partir da literatura, as condições contextuais que favoreceram a ascensão desse padrão moral dentro da moderna administração ocidental.

O sétimo capítulo, intitulado “padrões morais em decisões administrativas: casos de situações decisórias em organizações empresariais privadas, organizações públicas e organizações do terceiro setor”, traz os resultados de uma pesquisa de campo empírico baseada em nove entrevistas não estruturadas conduzidas diretamente com gestores públicos, gestores de

empresas privadas e gestores de organizações do terceiro setor. Assim como o capítulo anterior, esse capítulo tem como propósito expor especificamente os padrões morais costumeiros que orientam a conduta administrativa, agora na visão de gestores que atuam em organizações que pertencem a esses três setores, em resposta ao terceiro objetivo específico definido nesta pesquisa. O método utilizado foi o método indutivo de análise qualitativa dos casos decisórios relatados pelos gestores entrevistados e a técnica utilizada para a identificação dos padrões morais existentes nesses relatos se aproximou da análise de conteúdo, em sua vertente qualitativa. Tal método se baseia nos trabalhos pioneiros de Bird e Waters (1987) e de Waters, Bird e Chant (1986) e encontra-se largamente discutido no terceiro capítulo deste estudo, o capítulo da “metodologia”. É importante observar que os achados desta análise qualitativa de casos decisórios têm um caráter mais hipotético do que conclusivo. Mais especificamente, este capítulo trata de uma pesquisa exploratória, cujo objetivo foi ilustrar o debate acerca da moralidade no comportamento administrativo a partir de dados colhidos no campo empírico.

2 PROBLEMATIZAÇÃO

O presente capítulo consiste no detalhamento da problemática que envolve o presente estudo. Aqui são realizadas duas discussões: a distinção entre ética e moral e o debate dos fundamentos da pesquisa sobre a moralidade nas decisões administrativas.

2.1 Ética e moral

No presente estudo, os termos “ética” e “moral” são utilizados como sinônimos, de maneira intercambiável, inclusive quando empregados para qualificar ou adjetivar algo: padrão moral/ético, valor moral/ético, comportamento moral/ético, etc. De acordo com La Taille (2006, p. 26), “tal sinonímia é perfeitamente aceitável: se temos dois vocábulos é porque herdamos um do latim (moral) e outro do grego (ética) [...]”. Mais precisamente, como elucidou Dewey (1964, p. IX),

os termos “ético” e “ética” derivam da palavra grega *ethos*, que, originalmente, significava costumes, usos, especialmente os que se referiam a certo grupo que se diferenciava de outro, e, posteriormente, passaram a significar disposição, caráter. Tem o mesmo significado da palavra “moral”, do latim *mores*, e da palavra alemã *sittlich*, de *Sitten*. [...] foi nos costumes – “ethos”, “mores” – que começou a aparecer a moral ou ética. Pois os costumes não eram apenas maneiras habituais de agir; eram maneiras aprovadas pelo grupo ou sociedade.

Assim, como atividades humanas aprovadas pelo grupo ou sociedade, ética e moral passaram a significar todo tipo de “ação social” orientada por

concepções compartilhadas de “bem”, “justo” ou “correto”.³ E é desse modo que tais termos são utilizados no presente estudo.

Entretanto, é necessário também esclarecer que essa não é a única forma que os termos “ética” e “moral” assumem na literatura especializada. Trata-se apenas de uma convenção, legitimamente adotada por alguns autores que preferem manter o paralelismo etimológico que existe entre eles (LA TAILLE, 2006). Alguns autores optam, entretanto, por diferenciá-los. “A convenção mais adotada para diferenciar o sentido de moral do de ética é reservar o primeiro conceito para o fenômeno social, e o segundo para a reflexão filosófica ou científica sobre ele” (LA TAILLE, 2006, p. 26). Desse modo, “moral” (ação social orientada por concepções compartilhadas de “bem”, “justo” ou “correto”) passa a significar um fenômeno social a ser estudado por uma disciplina (filosófica ou científica) chamada “ética”.

Adotando tal posicionamento, Vázquez (1985, p. 12) entende que “*a ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade*. Ou seja, é [a] ciência de uma forma específica de comportamento humano”. Esse autor sublinha, então, o caráter científico da ética e advoga pela “[...] necessidade de uma abordagem científica dos problemas morais” (VÁZQUEZ, 1985, p. 12), ou seja, dos problemas que se relacionam ao modo como as pessoas orientam moralmente suas ações.

Do mesmo modo, para Dewey (1964, p. IX),

ética é a ciência que versa sobre a conduta, na medida em que se considera esta certa ou errada, boa ou má. Um termo simples para a conduta assim considerada é “conduta moral” ou “vida moral”. Outro modo de enunciar a mesma coisa é dizer que a ética visa dar uma explicação sistemática sobre o juízo que formamos acerca da conduta, quando a avaliamos sob o ponto de vista do certo ou errado, do bom ou mau.

³ O termo “ação social” não foi colocado aqui por mero acaso e trata-se precisamente do conceito weberiano de ação social significativa.

Isso posto, poder-se-ia questionar: porque não utilizar a mesma distinção entre ética e moral empregada por Dewey (1964) uma vez que foi desse autor que foram extraídos os principais subsídios teóricos utilizados para edificar o presente estudo? Ironicamente, a resposta para essa questão é fornecida pelo próprio Dewey (1964). Porém, para que possamos compreendê-la corretamente temos que refletir um pouco mais sobre o papel da ciência e do cientista na sociedade moderna de modo geral e sobre o papel do cientista da moral e do agente social que age moralmente de modo particular.

Por certo, Dewey (1964) e Vázquez (1985) concordam com a ideia de que a ética é a ciência do comportamento moral, ou seja, consiste em um esforço de reflexão, sistemático e metódico, realizado no sentido de se tentar compreender como as pessoas agem moralmente em sociedade. Todavia, enquanto Vázquez (1985) sugere que a realização desse esforço cabe exclusivamente ao “cientista”, Dewey (1964), ao contrário, afirma que qualquer indivíduo que se disponha a refletir sistematicamente sobre a conduta moral está praticando uma forma de ética.

Ao propor sua distinção entre ética e moral, Vázquez (1985) insistiu demasiadamente no “rigor científico” e na diferenciação dos papéis do “cientista” e do “cidadão comum” na sociedade moderna. Em suas palavras, “enquanto conhecimento científico, a ética deve aspirar à racionalidade e objetividade mais completas e, ou mesmo tempo, deve proporcionar conhecimentos sistemáticos, metódicos e, no limite do possível, comprováveis” (VÁZQUEZ, p. 1985, p. 13). Em sua opinião, “as proposições da ética devem ter o mesmo rigor, a mesma coerência e fundamentação das proposições científicas” (VÁZQUEZ, p. 1985, p. 13). Dewey (1964), por seu turno, reduziu a distância que separa o “cientista” que reflete sobre a moral e o “cidadão comum” que age moralmente na sociedade moderna, entendendo que, embora possam de

fato existir diferenças de “grau de abstração” (PUTNAM, 2003, p. 373) ou profundidade, ou seja, embora os primeiros possam ir mais a fundo na investigação dos problemas morais a partir do uso sistemático de teorias, hipóteses e métodos, ambos agentes são capazes de refletir eticamente. Dito de outro modo, para Dewey (1964), ambos são capazes de questionar, a partir da reflexão, os motivos e razões que levam os indivíduos, inclusive eles próprios, a agir numa determinada direção e não em outra, a optar por um tipo de conduta ao invés de outra.

Com efeito, Dewey (1964) duvida da existência de qualquer conduta moral que não seja pautada em alguma forma de reflexão. Para ele a presença de algum grau de reflexão é uma condição necessária (dentre outras) para que uma ação meramente reativa, compulsiva ou mecânica possa ser uma ação efetivamente moral. Ao contrário da visão mais radical que segrega “cientistas” de “não cientistas”, que sugere que os primeiros são seres “racionais” enquanto os segundo não são, e que também nos leva a crer, erroneamente, que “[...] se pode viver uma moral sem nunca ter se dado ao trabalho da reflexão ética” (LA TAILLE, 2006, p. 26), Dewey (1964, p. 7) entende que

não existe diferença fundamental entre a teoria da moral sistemática [...] e a reflexão em que se empenha o indivíduo quando procura descobrir princípios gerais que orientem e justifiquem sua conduta. A teoria da moral começa, em forma primitiva, quando alguém pergunta: “Por que devo agir assim e não de outra maneira? Por que isto está certo e aquilo não? Que direito tem alguém de censurar determinado modo de agir e impor outro modo?”. A criança, pelo menos, começa a trilhar o caminho da teoria quando declara que as injunções dos mais velhos são arbitrarias, simplesmente uma questão de sua posição superior. Qualquer adulto entra nesse caminho quando, na presença de uma confusão de ordem moral, de dúvida quanto ao que é melhor ou justo para fazer, procura encontrar uma saída, através da reflexão, que o guie para algum princípio que considere seguro.

A fim de eliminar qualquer dúvida sobre seu argumento, Dewey (1964) ainda lança mão de um exemplo.

Pode ocorrer uma conjuntura crítica na qual uma pessoa, por exemplo, parte da vida protegida do lar para ingressar na luta da concorrência comercial e aí descobre que os padrões morais que se aplicam numa não têm consistência na outra. A menos que simplesmente os aceite, acomodando-se a qualquer pressão social predominante, sentirá o conflito. Se tentar meditar sobre isso, procurará encontrar um princípio razoável pelo qual possa achar onde, realmente, jaz o que é justo. Ao fazê-lo, estará entrando no domínio da teoria moral, mesmo que o faça involuntariamente. Isso porque o que se chama teoria da moral é apenas o meio mais consciente e mais sistemático de levantar a questão que ocupa o espírito de qualquer pessoa que, em face do conflito moral e da dúvida, procura uma saída através da reflexão. Em suma: a teoria da moral é apenas a extensão daquilo que toda moralidade refletiva envolve (DEWEY, 1964, p. 7-8).

Frente ao exposto, percebe-se que Dewey, mesmo reservando a palavra “ética” para se referir à ciência do comportamento “moral”, não acredita em um conhecimento moral que seja propriedade exclusiva de um grupo de pessoas específico da sociedade, o grupo dos filósofos e dos cientistas. Para ele, “a teoria da moral [...] desenvolve-se quando o homem se vê confrontado com situações nas quais desejos diferentes prometam benefícios opostos e nas quais normas de conduta incompatíveis pareçam moralmente justificadas” (DEWEY, 1964, p. 7). Seu ponto de vista traz ao “cidadão comum”, e não apenas ao “cientista”, a possibilidade de fazer uso dos conhecimentos éticos a favor do desenvolvimento das habilidades do julgar e do agir moral.

Segundo Dewey e Tufts (2008, p. 316),

[...] *não* é interesse da teoria moral prover uma solução pronta e acabada para as grandes perplexidades morais. Mas

[...] enquanto a solução tem que ser encontrada pela *ação* baseada na escolha pessoal, a teoria pode esclarecer e guiar a escolha e a ação, revelando alternativas e trazendo à luz aquilo que acontece quando escolhemos uma alternativa ao invés de outra. Isso mostra, em resumo, que a função da teoria não é fornecer um substituto para a tomada de decisão refletiva pessoal, mas sim ser um instrumento para se chegar a deliberações mais efetivas e, por conseguinte, escolhas mais inteligentes.

Por isso, Dewey também não acredita em um conhecimento moral imaculado que se mantém fechado dentro de uma disciplina hermética, a ética. Ao contrário, ele acredita em uma teoria moral dinâmica, articulada com os demais campos do saber e comprometida com os reais problemas da sociedade. No que diz respeito a esse último aspecto em especial, é importante notar que Dewey dá uma tônica crítica e reformista a sua teoria moral. Em última análise, o conhecimento moral deve servir, em sua opinião, para a promoção da transformação social no sentido da constante melhoria do bem-estar das pessoas de um modo geral.

Por isso, o questionamento crítico das instituições existentes e a discussão crítica sobre mudanças, propostos com base na teoria de que eles irão produzir melhorias sociais, são os melhores meios para se reforçar o fato de que a teoria moral é mais do que um exercício remoto de análise conceitual ou mais do que um mero modo de pregação e persuasão (DEWEY; TUFTS, 2008, p. 316).

Não obstante, Dewey (1964) reconhece que qualquer posição que contrarie a constatação de que sujeitos “comuns” são capazes de refletir eticamente corre o risco de ser refutada pela história; afinal, foi da prática cotidiana do agir moral que surgiram as primeiras reflexões sistemáticas sobre esse agir, o que tornou possível, por conseguinte, o acúmulo dos saberes que deram forma à disciplina ética. Como reconhece o próprio Vázquez (1985, p. 7),

os homens não só agem moralmente (isto é, enfrentam determinados problemas nas suas relações mútuas, tomam decisões e realizam certos atos para resolvê-los e, ao mesmo tempo, julgam ou avaliam de uma ou de outra maneira estas decisões e esses atos), mas também refletem sobre esse comportamento prático e o tomam como objeto da sua reflexão e de seu pensamento. Dá-se assim a passagem do plano da prática moral para o da teoria moral [...] Quando se verifica esta passagem, que coincide com os inícios do pensamento filosófico, já estamos propriamente na esfera dos problemas teórico-morais ou éticos.

Provavelmente, o que levou Dewey a adotar a distinção entre ética e moral que ele adotou, contrariando, de certo modo, algumas de suas próprias constatações, foi o fato desse autor ter procurando edificar uma ciência do comportamento moral capaz de sintetizar importantes ideias de diversos outros filósofos. Sua intenção foi esclarecer para sua audiência, de modo didático e compreensível, o papel da teoria moral e o tipo de fenômeno ao qual ela se refere. Por certo, Dewey contribuiu significativamente no sentido de elucidar as potencialidades do campo da ética (enquanto ciência da moral), seus objetos de estudo e seus principais elementos conceituais. Nesse sentido, a distinção adotada pelo autor se fez útil e necessária.

Os objetivos do presente estudo, todavia, não requerem que tal distinção seja mantida. Aqui, ética e moral representam, ambos, uma única coisa, a saber, a ação social do administrador tal como orientada por suas concepções compartilhadas de “bem”, “justo” ou “correto”. A fim de evitar qualquer dúvida a esse respeito, optou-se pela utilização do termo “moralidade” para denotar ética ou moral como fenômeno humano e social a ser compreendido e não como disciplina ou campo do saber específico. Por isso fala-se da “moralidade do comportamento administrativo” e não da “ética ou da moral do comportamento administrativo”.

2.2 Fundamentos da pesquisa sobre a moralidade nas decisões administrativas

A dimensão moral das ações sociais deliberativas é intimamente constituída pelas noções de percepção de sentido moral ou de valoração moral. Como em qualquer outra forma de ação social intencional, é justamente a presença da valoração e do sentido percebido pelo agente que impede que a ação moralmente orientada se resuma a um mero impulso compulsivo ou a uma mera reação mecânica a estímulos externos. Por isso, decisões gerenciais nunca poderão ser decisões totalmente programadas, sob a pena de simplesmente deixarem de ser decisões, ao menos sob o ponto de vista conceitual.

Sob o ponto de vista ontológico, isso significa que não pode haver conduta moralmente orientada independentemente da existência de indivíduos minimamente capazes de perceber e interpretar a realidade, valorar seus elementos como “bons” ou “ruins” e atribuir sentido ao que fazem. Na qualidade de ação social, a conduta moralmente orientada se manifesta apenas no comportamento de indivíduos e nunca no comportamento, se é que se pode usar esse termo, de estruturas ou de coisas inanimadas. Isso porque o indivíduo é, por excelência, o átomo social onde a valoração e a percepção de sentido efetivamente se consumam. Como já havia notado Weber (1994, p. 9), só as pessoas individuais “[...] são portadoras compreensíveis [...] de ações orientadas por um sentido”. Para Dewey (1950, p. 292), do mesmo modo, “[...] o indivíduo é quem carrega ou porta a experiência. [...] Tudo depende do tipo de experiência que se centra nele. [...] Nós não podemos deixar de ser seres individuais, cada um de nós”. Portanto, “sentido existe para alguém [...]” (DEWEY, 1950, p. 292). Por outro lado, não pode haver ação deliberativa moralmente orientada sem a existência de critérios intersubjetivos de percepção, julgamento ou valoração moral, critérios esses que, por sua vez, constituem a base cultural a partir da qual

o sentido é percebido pelo indivíduo e a valoração é por ele realizada dentro de um dado contexto social. Por isso, a moralidade é tanto social quanto individual (DEWEY; TUFTS, 2008; ETZIONI, 1988; REST, 1986).

Sob o ponto de vista epistemológico, isso significa que, embora a conduta humana possa ser moralmente orientada por parâmetros ou referências socialmente compartilhadas por indivíduos que pertencem a determinado grupo social, ainda assim não podemos compreendê-la corretamente sem levarmos em conta a interpretação subjetiva que cada agente realiza ao julgar e escolher seu curso de ação. Isso porque, por definição, a ação moralmente orientada não é simplesmente o resultado de determinações estruturais. Portanto, não cabe nenhuma abordagem epistemológica meramente causal para o estudo da moralidade, mas sim uma abordagem interpretativa ou compreensiva, aos moldes daquela definida por Weber (1994) para a Sociologia Compreensiva.

Os fenômenos sociais se diferenciam substancialmente dos fenômenos naturais justamente em função de serem orientados pela valoração e percepção de sentido subjetivo. Ao refletir sobre as peculiaridades dos fenômenos culturais, em oposição aos fenômenos naturais, Weber (1994, p. 10) observa que

[...] no caso das “formações sociais” (em oposição aos “organismos”), estamos em condições de realizar uma coisa que *ultrapassa* a simples constatação de conexões e regras (“leis”) funcionais e que está eternamente negada a todas as “ciências naturais” (no sentido do estabelecimento de regras causais para processos e fenômenos e elaboração da “explicação” dos processos particulares a partir dessas regras): precisamente a “compreensão” das ações dos *indivíduos* nelas envolvidos, enquanto que, ao contrário, *não* podemos “compreender” o comportamento, por exemplo, das células, mas apenas registrá-lo funcionalmente e determiná-lo segundo as *regras* às quais está submetido.

Como entende Weber (1994, p. 8), enquanto “a explicação causal significa [...] a verificação de que, de acordo com determinada *regra* [...] a

determinado evento observado (interno ou externo) segue outro evento determinado (ou aparece justamente com ele)”, “‘compreensão’ significa [...] apreensão interpretativa do sentido ou da conexão de sentido” subjetivamente visado por um agente em uma ação. “‘Explicação’ significa, portanto, para uma ciência ocupada com o sentido da ação, algo como: apreensão da *conexão de sentido* a que pertence uma ação compreensível [...] segundo seu sentido subjetivamente visado [...]” (WEBER, 1994, p. 8).

3 ESTUDOS ANTERIORES

O interesse pelo estudo da moralidade que existe nas decisões e ações gerenciais não é nenhuma novidade no campo da Administração. Ao contrário, muito embora poucos autores tenham efetivamente reconhecido a real natureza e importância dessa moralidade, esse tema sempre se fez presente no campo desde “clássicos” como Chester Barnard, Herbert Simon e Philip Selznick.

O presente capítulo consiste em um resgate de alguns dos principais modelos teóricos que visam dar conta da moralidade no comportamento administrativo que já existem na literatura, a fim de situar as discussões realizadas nos capítulos posteriores. Assim, procura apontar os mais relevantes avanços e limitações que cada um dos estudos anteriores trouxe para a compreensão da dimensão moral da conduta gerencial.

3.1 A teoria da tomada de decisão administrativa de Simon

A obra *Comportamento Administrativo* de Simon (1979), reconhecido como “[...] um dos pais da ciência administrativa moderna [...]” (CHANLAT, 1999, p. 76), inicialmente publicada nos EUA na década de 1940, continua sendo uma referência obrigatória para o estudo da conduta administrativa e, por isso, será considerada aqui em primeiro lugar. Todavia, embora reconheça a existência e a importância dominante da dimensão moral do comportamento administrativo em suas análises, Simon (1979) apresenta um ponto de vista contraditório quando se propõem a prescrever como as decisões administrativas devem ser tomadas nas organizações.

Para Simon (1979) a tomada de decisão administrativa implica tanto proposições factuais quanto proposições éticas. Segundo Simon (1979, p. 47-48),

proposições factuais são afirmações acerca do mundo que se pode ver e da maneira como [ele, o mundo] funciona. Em princípio, as proposições de fato [ou factuais] podem ser testadas, a fim de determinar-se se são verdadeiras ou falsas, isto é, se o que elas afirmam a respeito do mundo ocorre ou não, na realidade.

Já as proposições éticas, ainda segundo Simon (1979), não são afirmações meramente descritivas, mas prescrevem um estado de coisas desejado que vai ao encontro daquilo que o agente social entende como “bom”, “justo” ou “correto” em termos de conduta.

Isso significa que, ao decidir, o administrador não leva em conta apenas os dados e fatos concretos que condicionam empiricamente suas decisões. Leva em conta, também, o peso ou carga moral das suas decisões, ou seja, leva em conta o quão “bom” ou “ruim”, “justo” ou “injusto”, “correto” ou “incorreto” serão seus resultados para alguém, mesmo que esse “alguém” seja ele próprio. Por isso, ele está sempre lidando com grandezas, importâncias ou valores éticos, além dos factuais.

Como expõem Simon (1979), são muitos raros os casos onde as decisões administrativas – por mais adequadas ou inadequadas que possam ser – não envolvem questões éticas, além das factuais. Tal como afirma o autor, “parece bem claro [...] que a maior parte das proposições éticas vem misturada com elementos factuais” e vice-versa (SIMON, 1979, p. 52). Na verdade, Simon (1979) é bastante enfático ao argumentar que não há como separar terminantemente as questões éticas das questões factuais na tomada de decisão administrativa: “na prática, a separação dos elementos éticos e factuais [...] só pode ser efetuada até certo ponto” (SIMON, 1979, p. 55). Mais do que isso, como reconhece o próprio Simon (1979), a presença explícita e direta de elementos morais nos fins pretendidos pelos administradores (ex.: prestar um

“bom” atendimento ao cliente, zelar pelo “bem-estar” do funcionário, ampliar o “bem-estar” do cidadão, fabricar um “bom” produto, fazer “bom” uso dos recursos organizacionais) não é condição necessária para que os julgamentos éticos se façam presentes na tomada de decisão administrativa. Os valores éticos estão sempre presentes na tomada de decisão, mesmo que implicitamente, na medida em que a ação administrativa também pode partir de premissas éticas preexistentes ou anteriores à própria avaliação dos dados e fatos empíricos. Simon (1979, p. 82) reconhece a existência de tais premissas decisórias ao afirmar que “a escolha individual ocorre num ambiente de *pressupostos* – premissas que são aceitas pelo indivíduo como bases para sua escolha – e o comportamento é flexível apenas dentro dos limites fixados por esses *pressupostos*”. Dito de outro modo, as proposições éticas, quando não explicitadas nos objetivos previamente intentados pelos administradores, constituem o “pano de fundo” de qualquer ação administrativa justamente porque ações administrativas, enquanto ações humanas e sociais, não se processam em um vácuo moral.

Ao reconhecer que existem premissas decisórias morais que operam por trás de qualquer escolha factual, Simon (1979) não apenas está admitindo que o comportamento administrativo seja moralmente orientado, mas está também reconhecendo que as grandezas ou valores éticos são ainda mais importantes do que as grandezas ou valores factuais para o gestor na ocasião da tomada de decisão. Dito de modo mais direto, isso significa que antes de avaliar factualmente qualquer possibilidade de ação, o administrador a avalia moralmente.

Embora tenha contribuído significativamente para o estudo da moralidade do comportamento administrativo a partir de suas análises sobre a importância das proposições éticas, Simon (1979), na mesma obra, curiosamente

se contradiz ao prescrever como as decisões administrativas devem ser tomadas pelos gestores.

Segundo Simon (1979), uma decisão administrativa qualquer só pode ser corretamente conduzida a partir de uma avaliação estritamente factual dos seus elementos propositivos, avaliação essa que se torna impossível, segundo o autor, quando há nela a presença de qualquer moralidade. Isso porque, para Simon (1979, p. 48), “[...] as proposições éticas não podem ser comparadas diretamente com os fatos. Por conseguinte, não existe nenhuma maneira de demonstrar, empírica ou racionalmente, a correção das proposições éticas”. Então, “[...] qualquer expressão que contenha um elemento ético, intermediário ou final, não pode ser descrita como correta ou incorreta [...]” (SIMON, 1979, p. 52).

A escolha por um curso de ação administrativa qualquer se transforma, para Simon (1979), puramente numa questão de fato. Nas palavras do próprio autor,

constitui uma questão puramente factual saber se as medidas que ele [o administrador] toma *a fim de* alcançar seus objetivos são medidas apropriadas. Saber se o fim em si mesmo é correto ou incorreto não constitui uma questão de fato exceto até o ponto em que o fim em causa acha-se jungido, por um *a fim de*, a outros fins (SIMON, 1979, p. 51).

Para que as decisões administrativas possam ser corretamente desenvolvidas, Simon (1979) prescreve, então, que seus elementos éticos sejam de algum modo, isolados dos seus elementos factuais pelo agente decisor. Isso implica que o agente decisor abandone o uso de qualquer critério moral nas suas escolhas, valendo-se apenas dos critérios factuais para conduzi-las. Assim, explica o autor, “na medida em que essas decisões forem consideradas corretas, podem ser transformadas em proposições factuais. Seu elemento ético deve ser

eliminado [portanto] antes de se lhe aplicar os termos, *verdadeira e falsa*” (SIMON, 1979, p. 261). Desse modo,

é sempre possível avaliar as decisões nesse sentido relativo, podendo-se determinar, por exemplo, se elas são corretas à luz dos objetivos a que visam. [...] Falando num sentido estrito, não é a decisão em si que é avaliada, mas a relação puramente factual que é estabelecida entre a decisão e seus fins (SIMON, 1979, p. 51).

Observa-se, então, que além de isolar de forma arbitrária e contraditória, moralidade e factibilidade nas decisões administrativas, Simon (1979) deixa de desenvolver e aprofundar qualquer reflexão sobre como tais decisões poderiam ser tomadas, avaliadas ou corrigidas moralmente. Embora reconheça a indissociabilidade entre os elementos factuais e os elementos éticos existentes na tomada de decisão administrativa concreta, Simon (1979) opta por separá-los ao prescrever como deve agir o administrador. O faz privilegiando os primeiros em detrimento dos segundos e, ao sustentar que as decisões devem ser tomadas exclusivamente com base em critérios factuais, abre espaço para ações administrativas moralmente indiferentes.

Uma vez sendo os critérios morais abandonados pelo agente decisor que passa a avaliar os possíveis rumos de suas ações exclusivamente a partir dos critérios factuais, todos os aspectos morais que continuam presentes na sua realidade decisória passam despercebidos para ele, ou seja, permanecem sem qualquer importância ou significado no que se refere às suas escolhas. Em outras palavras, as opções de conduta perdem todo seu peso moral aos olhos do agente decisor. Se o papel do administrador resume-se apenas a tomar, avaliar e corrigir as decisões estritamente sob o ponto de vista factual, cria-se um risco eminente de que decisões potencialmente antiéticas, porém “corretas” à luz de uma avaliação factual, sejam tomadas pelos administradores à margem de sua própria

responsabilidade. Afinal, “se as instituições e arranjos sociais não têm significância moral, então o indivíduo não tem responsabilidade moral para com eles; um sistema de, digamos, leis, punições, governo, distribuição de riqueza, é apenas moralmente tão bom como qualquer outro” (DEWEY; TUFTS, 2008, p. 341).

A partir do que foi exposto, pode-se dizer que as propostas de Simon (1979) sobre como deveria ser orientado o comportamento administrativo acabaram por reforçar o entendimento de que a gestão deve ser uma atividade inerte a qualquer moralidade e que, por isso, deve procurar seu desenvolvimento exclusivamente no universo da “técnica”.⁴ Nesse sentido, esclarece Chanlat (1999, p. 49),

a lógica da técnica parte da idéia de que o mundo humano é um conjunto de processos objetiváveis que se procura conhecer e controlar. Aproxima-se deles como se fossem independentes e facilmente manipuláveis. Utiliza intensamente o cálculo a fim de medir os resultados obtidos. O resultado que se espera é o de fazer recuar a “irracionalidade” do mundo social.

Por isso, reforça Chanlat (1999, p. 38), Simon “[...] não hesitou em escrever que a gestão científica não precisa ter uma filosofia diferente da pesquisa operacional”, assim como também “[...] não hesitou em escrever que não havia lugar para afirmações éticas em uma disciplina como a administração” (CHANLAT, 1999, p. 76).

Em suma, o entendimento de Simon (1979) sobre como deveria ser conduzida a tomada de decisão gerencial foi fundamental para edificar a ideia de que na Administração o agente decisor “[...] se vale de métodos e instrumentos racionais para alcance de objetivos, independente de quaisquer juízos de valor

⁴ E não se trata de um reforço irrelevante, graças a enorme penetração e difusão que o texto de Simon (1979) atingiu tanto dentro quanto fora do campo da Administração.

ou colocações éticas” (VIDAL, 2004, p. 109). Isso não significa que Simon (1979) desejasse que assim fosse. Esse autor se mostrou bastante consciente sobre os riscos de uma inadvertida separação entre moralidade e factibilidade na gestão. Em suas palavras,

[...] considerar como neutra a própria atividade administrativa constitui uma abstração permitida dentro de amplos limites mas que, se levada a extremos, termina por ignorar valores humanos de suma importância. Esses valores podem abranger a remuneração e as condições de trabalho (aqui usados num sentido amplo) dos membros do grupo [...] (SIMON, 1979, p. 193).

Assim, “o ritmo de trabalho dos empregados não pode ser considerado como um elemento neutro, pois poderíamos ser levados a concluir que sua aceleração seria sempre desejável” (SIMON, 1979, p. 193). Do mesmo modo, continua o autor, “as políticas salariais, de promoção, e assim por diante, precisam ser consideradas não apenas como aliciantes e com vistas à eficiência dos resultados, mas também do ponto de vista da justiça distributiva para os membros do grupo” (SIMON, 1979, p. 194). Prova incontestável de que Simon (1979, p. 193) esteve perfeitamente ciente das limitações da sua própria proposta é encontrada na declaração de que “outros critérios de natureza ética [também] devem ser aplicados ao problema da avaliação” das opções de conduta gerencial, além daqueles factuais. Todavia, esse é o ponto máximo ao qual chega Simon (1979) no sentido de considerar a natureza inegavelmente moral do comportamento administrativo em suas prescrições.

As contribuições que Simon (1979) traz ao estudo da moralidade existente no comportamento administrativo são bastante evidentes. Esse autor, ao se atentar aos elementos éticos que se encontram sempre presentes nas escolhas administrativas, ainda antes dos elementos factuais, deixa bastante claro a importância irreduzível da moralidade nas atividades gerenciais. Embora

adote um ponto de vista declaradamente positivista, objetivista e empirista em suas investigações, Simon (1979) acaba por esboçar uma teoria da conduta moral na qual o indivíduo ocupa posição central, na medida em que entende que os valores, grandezas ou importâncias morais são produtos de avaliações ou juízos realizados pelos agentes decisores sobre aquilo que está implicado em suas possibilidades de conduta na ocasião em que tomam suas decisões. Dito de outro modo, segundo interpretação de Provis (2010, p. 7), Simon (1979) foi perfeitamente capaz de reconhecer, ao menos em suas análises cujo foco não era a prescrição de como deveria ser orientado o comportamento administrativo, que “muitas decisões gerenciais não são melhor alcançadas ou modeladas pela separação de fatos e valores [éticos] como parte do processo de tomada de decisão”. Do mesmo modo, Simon (1979) foi capaz de reconhecer que “quando um administrador [...] julga que um curso particular de ação é apropriado, isso não significa, necessariamente, que é possível identificar, separadamente, conjuntos bem definidos de valores [éticos] e conjuntos bem definidos de fatos, que são as bases para o julgamento” (PROVIS, 2010, p. 7), ou seja, foi capaz de reconhecer que “[...] não parece haver nenhuma crença geral de que todo julgamento de adequação tem que ser baseado em dois conjuntos complementares de proposições bem definidas, um conjunto sobre valores [éticos] e um outro sobre fatos” (PROVIS, 2010, p. 7).

Todavia, Simon (1979) não aprofunda a discussão sobre como se dá esse julgamento, nem mesmo sobre a natureza dos critérios morais a partir dos quais os valores éticos são reconhecidos pelos administradores. Ao contrário, ao prescrever como o administrador deve se comportar na organização, Simon (1979) retrocede e solapa suas próprias conclusões, entendendo a escolha gerencial como um problema meramente factual. Coube a Barnard (1979) suprir essas deficiências.

3.2 Selznick e a crítica à retirada para a tecnologia

Se Simon (1979) se notabilizou por prescrever e difundir uma visão tecnicista sobre como as ações administrativas devem ser conduzidas nas organizações, Selznick (1971, p. 63) se empenhou em criticar tal visão a partir da discussão que fez sobre o “refúgio na tecnologia” em seu consagrado livro, *A Liderança na Administração* (1971).

Quando o administrador se refugia na tecnologia, explica o autor, ele se ocupa demasiadamente com questões operacionais, normalmente ligadas à busca pela eficiência organizacional, deixando de refletir sobre as próprias finalidades e propósitos das suas decisões. Nas palavras de Selznick (1971, p. 63), “tal posição é marcada por uma concentração de meios e métodos. As finalidades da ação são tidas como certas, encaradas como dados essencialmente aproblemáticos da estrutura da organização e da tomada de decisões”. Então, continua o autor, “a retirada para a tecnologia ocorre sempre que um grupo foge a seus compromissos reais, tentando diminuir suas responsabilidades, retirando-se para trás de uma cortina de isolamento tecnológico, afastando-se de situações que geram ansiedade” (SELZNICK, 1971, p. 67).

Certamente, a mais evidente manifestação da retirada para a tecnologia é a própria fuga da responsabilidade moral, por parte dos administradores, de terem que avaliar moralmente (e não apenas tecnicamente) suas decisões e ações. Como explica Selznick (1971), este problema se torna ainda mais intenso com o aumento da divisão vertical do trabalho entre planejadores e executores dentro das organizações, divisão esta que, ainda de acordo com o autor, ajuda a aprofundar a perigosa separação artificial entre fins e meios de gestão. Assim, continua Selznick (1971), questões morais de alta relevância são reduzidas a meros problemas técnicos, ao mesmo tempo em que as questões técnicas ligadas aos meios e métodos operacionais de trabalho ganham importância primária aos

olhos dos agentes decisores em detrimento da sua carga moral. Como consequência, tem-se uma prática administrativa moralmente alheia, porém tecnicamente legitimada, aos moldes daquela proposta por Simon (1979).

Em uma crítica explícita ao pensamento de Simon (1979), Selznick (1971, p. 67) explica que a retirada para a tecnologia e a consequente fuga da responsabilidade moral na tomada de decisão administrativa é legitimada e

[...] encontra refúgio numa teoria positiva de administração. Uma separação radical entre fato e valor – muitas vezes identificada com a distinção lógica entre afirmações *de fato* e *afirmações de preferência* – encoraja o divórcio entre os meios e os fins. Dentro dessa visão, os valores pertencem a um reino estranho, fora da capacidade de avaliação científica.

Para Selznick (1971, p. 68), a ênfase que Simon dá à necessidade de controle dos fatos e dados empíricos envolvidos na tomada de decisão administrativa, em detrimento dos seus aspectos morais, está baseada na ideia minimalista de que “[...] uma vez dados os fins, quaisquer que sejam, o estudo da administração o ajudará a realizá-los”. Assim, indo mais a fundo em sua crítica, Selznick (1971, p. 67-68) ainda observa que

nenhum conhecimento de técnicas administrativas, pois, pode dispensar o administrador da tarefa de escolha moral – escolha dos objetivos e métodos da organização e escolha do tratamento que dará aos demais seres humanos em sua organização. Seu código de ética é uma parte tão significativa de seu equipamento como administrador quanto seu conhecimento de comportamento administrativo, e nenhuma quantidade de estudo da *ciência* da administração lhe proporcionará tal código.

Embora não tenha propriamente se empenhado em construir uma teoria da conduta moral do administrador, Selznick (1971) demonstrou, com bastante

sucesso, que o êxito de qualquer liderança que se pretenda duradoura e eficaz, ou seja, que realmente seja capaz de mobilizar as pessoas dentro das organizações de um modo perene, depende da habilidade do tomador de decisão de agir e justificar suas ações moralmente e não apenas factualmente.

Todavia, as reflexões do autor também adentraram uma questão bem mais polêmica e que extrapola a importância do próprio agir moral dos gestores: a possibilidade de se gerenciar o ambiente moral das organizações, mais precisamente, a possibilidade de se gerenciar os padrões de conduta moral a partir dos quais os agentes organizacionais reconhecem os valores e orientam moralmente suas escolhas e ações. “Polêmica” porque Selznick (1971) faz questão de ressaltar o quanto as organizações (enquanto instituições) e os diversos padrões de conduta (inclusive morais) que nela existem, são produtos de forças históricas que se acomodam com o tempo a partir da recorrência das diversas interações humanas que as compõem. Dentro dessa perspectiva institucionalista, capaz de reconhecer a importância da história na modelagem das organizações e do comportamento administrativo, torna-se frágil atribuir aos gestores o poder de livremente deliberar, por si mesmos, a respeito dos padrões e valores organizacionais. Porém, ao que tudo indica Selznick (1971) jamais duvidou dessa possibilidade. Ao contrário, sugeriu enfaticamente que essa deveria ser uma importante função do líder. Em suas palavras, “o líder institucional [...] é basicamente um perito na promoção e proteção de valores” (SELZNICK, 1971, p. 24). Assim, ao mesmo tempo em que descreveu a institucionalização como um processo, como “[...] algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalhou, os grupos que engloba com os diversos interesses que criaram, e a maneira como se adaptou ao seu ambiente” (SELZNICK, 1971, p. 14), esse autor curiosamente também propôs que “talvez, o significado mais

importante de *institucionalizar* seja *infundir um valor*, além das exigências técnicas da tarefa” (SELZNICK, 1971, p. 15).

Seja como for, adentrar o debate sobre como o administrador poderia ser responsável pela gestão do ambiente moral nas organizações desviaria o presente estudo do seu propósito original. Todavia, dentre os autores aqui consultados, Barnard (1979), que também se interessou por essa questão, trouxe algumas reflexões igualmente pertinentes.

3.3 Barnard e a “função moral” do executivo

Barnard (1979), seguramente o mais enciclopédico autor “clássico” da Administração, dedica todo um capítulo do seu livro *As funções do executivo* à discussão da questão da moralidade na gestão.⁵ Lá o autor procura não apenas definir o que entende por moral, como também se interessa em discorrer sobre o desenvolvimento moral dos indivíduos, sobre os processos psicológicos de percepção do sentido moral, sobre os conflitos morais interpessoais e também psicológicos, sobre a dinâmica social dos códigos morais e até mesmo sobre a possibilidade de se administrarem os códigos morais nas organizações.

Inicialmente, Barnard (1979, p. 252) conceitua “moral”, “fator moral” ou “elemento moral” da conduta executiva, de modo bem amplo, como sendo “[...] forças pessoais ou propensões, de um caráter geral e estável, em indivíduos que tendem a inibir, controlar ou modificar desejos específicos imediatos inconscientes, impulsos ou interesses, e intensificar os que são compatíveis com tais propensões”. Dando sequência a seu raciocínio, o autor explica, então, que a percepção de sentido moral por parte dos indivíduos na ocasião da tomada de decisão, ou seja, a valoração moral das diversas opções de conduta disponíveis por parte do agente decisor

⁵ Trata-se do capítulo 17 da edição ora consultada.

é mais uma questão de sentimento, sensibilidade, emoção, compulsão interna, do que uma questão de processos racionais ou deliberação, embora em muitos casos tais tendências sejam sujeitas a racionalização e ocasionalmente a processos lógicos (BARNARD, 1979, p. 252).

Barnard (1979) expõe uma visão sobre a moralidade onde não apenas o racionalismo e o cálculo “frio” são importantes para efeito de tomada de decisão gerencial, mas também são as emoções ou impulsos afetivos que desempenham papel complementar na ocasião do julgamento e da escolha que o agente decisor faz sobre que curso de ação tomar.⁶ Por isso, Barnard (1979) expõe uma visão sobre a tomada de decisão moralmente orientada claramente centrada no indivíduo, ou melhor dizendo, na habilidade que esse indivíduo tem para “ler” o mundo a sua volta e fazer escolhas morais de ação.

Barnard (1979) chama de “código moral” a referência ou convenção social a partir da qual os agentes avaliam sua realidade e escolhem moralmente o curso de ação que devem seguir. Todavia, toma o devido cuidado de não confundir a conduta moral com o código moral, esclarecendo que, por definição, a conduta moral não pode “[...] ser um código em um sentido comum, mas é uma resultante de influências acumuladas sobre pessoas, que se evidencia apenas pela ação em condições concretas” (BARNARD, 1979, p. 253).

Pouco precisa é, porém, a explicação de Barnard (1979) sobre o desenvolvimento moral dos indivíduos, ou seja, sobre como seus códigos morais são adquiridos socialmente, formando moralmente seus egos. Para Barnard (1979), uma enorme constelação de coisas faz com que as pessoas adquiram códigos morais e, conseqüentemente, adquiram capacidade para realizar julgamentos morais.

⁶ A forma como esses dois elementos se complementam foi melhor discutida por Rest (1988), e, ainda como mais propriedade, por Dewey (1950, 1964).

Alguns elementos da moral são aceitos por muitos como sendo diretamente de origem sobrenatural; alguns deles derivam do ambiente social, incluindo os ambientes gerais, políticos, religiosos e econômicos; alguns provêm da experiência do ambiente físico e de propriedades biológicas e de história filogenética; alguns da prática ou hábito tecnológicos. Muitas forças morais são inculcadas no indivíduo pela educação e pelo treinamento; e muitas delas resultantes da absorção, pode-se dizer, do ambiente – por limitação ou emulação e talvez também sob a forma negativa da ausência de experiência concreta. Por exemplo, a pessoa hesita para fazer coisas de alguma espécie que não são feitas por outras, ou que nunca foram feitas antes, mesmo quando não há razão aparente para que elas não tenham sido feitas (BARNARD, 1979, p. 252).

Embora essa explicação seja pouco precisa, é necessário concordar com a essência do argumento de Barnard (1979), na medida em que ele elucida que os códigos morais, bem como a consequente capacidade humana para a realização de julgamentos morais, são adquiridos pelo indivíduo a partir do contexto ou do ambiente, aqui pensado de maneira bastante ampla, no qual ele se encontra e no qual ele vive suas experiências. Tal como resume o próprio Barnard (1979, p. 252), a “moral provém de forças externas ao indivíduo como pessoa”.

Esse argumento é corroborado por outros autores mais atuais que também se propõem a estudar a moralidade administrativa. Para Coltro e Santos (1998, p. 7) “o sujeito humano e moral tem a intuição dos valores bons e comuns como resultado da intersubjetividade”, afinal, “ninguém nasce moral, mas torna-se moral”. Apresentando uma visão materialista histórica a respeito do surgimento dos diversos códigos morais existentes na sociedade, Coltro e Santos (1998, p. 7) explicam que

diferentes formações sociais e culturais instituíram conjuntos distintos de valores éticos enquanto fomentadores de padrões de conduta, de relações intersubjetivas e interpessoais, e de comportamentos sociais que puderam garantir a integridade física e psíquica dos seus membros e a conservação do grupo social.

Assim, complementam os autores, a moral

[...] possui um caráter histórico: o comportamento na esfera moral varia de acordo com o tempo e o lugar; varia também conforme as exigências das condições nas quais os homens se organizam para estabelecerem as formas efetivas e práticas do trabalho (COLTRO; SANTOS, 1998, p. 8).

Nascimento (2008, p. 4), por sua vez, apoiando-se em Anthony Giddens (2003) argumenta que,

a pessoa não surge no mundo adulta, já competente no uso de uma linguagem, dominando todo o conhecimento humano, ciente dos valores que pretende obedecer e dotada de um repertório completo de práticas. Pelo contrário, linguagem, conhecimento, valores e práticas são adquiridos no seio de grupos que vão se expandindo conforme o indivíduo atravessa sua infância, adolescência, juventude, maturidade e velhice. Tudo isso ele assimila de modo mais ou menos acrítico. Assim, a liberdade de pensar é fortemente condicionada por essa herança cultural, que é um produto social e precisa ser reproduzida por e para cada novo sujeito que se apresenta ao grupo social.

Com base nessas observações, percebe-se que não é possível falar em códigos morais de modo satisfatório, mesmo que se esteja tratando especificamente da moralidade administrativa, sem levar em conta o respectivo contexto social, cultural, histórico e material no qual se enraíza a atividade de gestão.

Para Barnard (1979) nem todos os códigos privados existentes no “eu” dos indivíduos que lhes permitem discriminar o que é “bom” do que é “ruim”, o que é “justo” do que é “injusto”, o que é “correto” do que é “incorreto” são, necessariamente, códigos verdadeiramente morais. O autor expõe que pode haver inúmeras “versões” privadas ou idiossincráticas sobre o “bem” e o “mal”, o “justo” e “injusto”, o “correto” e o “incorreto”. Essas versões, por sua vez, são produtos da utilização de códigos morais demasiadamente idiossincráticos no julgamento das coisas do mundo. No entanto, é muito importante frisar que, embora os indivíduos possam variar suas ponderações éticas, tal variação ocorre sempre dentro de um limite mais ou menos previsível quando se trata do autêntico julgamento moral. Mais precisamente, esse limite é delineado socialmente e culturalmente em um dado momento histórico.

Com efeito, não existe ética de um só. Como bem observam Coltro e Santos (1998, p. 7), “muito embora o agente ético seja a pessoa, o indivíduo, a natureza da ética é primordialmente social”. Por certo, “[...] a moral implica uma interação com um meio que compreende outros seres humanos. A moral é social. Só nos tornamos e só somos um agente moral se nos relacionamos com o outro” (PUTNAM, 2003, p. 376). Desse modo, uma condição necessária para que os códigos morais privados que existem nas pessoas sejam de fato capazes de orientar moralmente suas ações é sua intersubjetividade. Assim, como explica Barnard (1979, p. 255),

alguns códigos privados de moral podem ser considerados como comuns a muitas pessoas; outros como especiais ou particulares, apenas para indivíduos ou grupos de pessoas relativamente pouco numerosas. Apenas onde o código é muito comum ele tem a possibilidade de ser reconhecido como “moral”, isto é, como um código público [...].

No entanto, a despeito da “publicidade” dos códigos morais, nada impede, segundo Barnard (1979), que um mesmo indivíduo conviva com vários códigos distintos e até mesmo contraditórios. Com efeito, a “publicidade” (compartilhamento) dos códigos morais não é sinônimo de universalidade. Trata-se, pois, de uma “publicidade” relativa a um grupo específico de pessoas cujas ações, por sua vez, são relativamente diferenciadas das ações praticadas por outros na sociedade.

Por isso, explica o autor, “o que foi dito a respeito da origem da moral sugere a conveniência de supor vários conjuntos de propensões gerais ou códigos na mesma pessoa, provindos de diferentes fontes de influência e relacionados a vários tipos completamente diversos de atividades” (BARNARD, 1979, p. 253). Isso equivale ao argumento, fundamentado nos conceitos de campo e de *habitus* de Bourdieu (2001, 2002), de que os códigos morais são inerentes aos diversos campos sociais e que, uma vez que os indivíduos podem participar habitualmente e regularmente da vida social em diferentes campos sociais ao mesmo tempo, podem carregar consigo diversos códigos morais. Barnard (1979) está se referindo, pois, ao pluralismo dos códigos morais, pluralismo esse inevitável em sociedades complexas. Segundo essa perspectiva, embora possam existir na sociedade códigos morais amplos como aqueles ligados ao patriotismo e a cidadania, arranjos sociais específicos podem mobilizar códigos morais igualmente específicos. Por menor que seja um grupo social, podendo este inclusive chegar à simples díade como explica Gianotti (1992) ao esboçar uma “ética da intimidade”, os códigos morais nunca serão demasiadamente idiossincráticos e, desse modo, mesmo dentro desses pequenos grupos poderão existir códigos “públicos”.

Para Gianotti (1992, p. 243), assim como para Barnard (1979),

sempre existem várias morais, vários sistemas éticos: as éticas profissionais, as éticas grupais etc. [...] Para meu

raciocínio é importante salientar que existem muitas formas de moralidade, cada grupo social ou profissional tem sua intimidade assegurada por normas consentidas, cuja infração provoca censura e até mesmo exclusão do grupo.

E é nessa perspectiva pluralista que o autor insere a “ética da intimidade”. Percorrendo um raciocínio muito semelhante ao que Berger e Luckmann (1985) percorreram ao descrever o processo de institucionalização, Gianotti (1992, p. 243) argumenta que “mesmo entre duas pessoas a convivência cria expectativas, as normas criadas em função do mútuo respeito ao longo do caminho pedem observância, de sorte que os sujeitos se confirmam uns para os outros como agentes”. O autor debate a ética da intimidade refletindo sobre acontecimentos da área médica. Assim, lança mão do exemplo da eutanásia:

O código [de ética] aceito pelo Conselho Nacional de Medicina condena aquele que mata por piedade. No entanto, todos nós sabemos que a relação entre médico e paciente envolve mútua confiança, algumas vezes chegando ao nível da intimidade. Não pode haver entre eles um acordo pelo qual o médico simplesmente livra seu paciente de uma situação insuportável? Não há dúvida de que o médico é passível de punição tanto da parte de seus colegas, institucionalmente organizados, como da parte do Estado, mas de nosso ponto de vista, de nós mesmos que estamos fora do relacionamento íntimo, não há critério para determinar a moralidade íntima da ação (GIANOTTI, 1992, p. 243).

Com efeito, ao argumentar que vivemos “numa época em que se confrontam várias formas de moralidade [...]” (GIANOTTI, 1992, p. 244), esse autor se apresenta como um crítico do universalismo moral, posição segundo a qual os mesmos códigos morais têm validade universal em todos os contextos sociais. Ademais, pode-se perceber, com base no exemplo da eutanásia oferecido pelo autor, que a questão da moralidade pode ser infinitamente mais complexa do que se imagina quando se admite que os códigos morais que

orientam as ações humanas dentro dos “grupos privados”, em uma mesma sociedade, embora possam ser distintos e potencialmente conflitantes quando se compara a ação dentro de um grupo com a ação dentro de outro, estariam subordinado a um “grande” código moral comum, “hierarquicamente” superior em relação a todos aqueles códigos que existem nos “grupos privados”, código “maior” este com o qual todos demais códigos “específicos” tenderiam a concordar sem apresentar nenhum conflito em potencial. Tal como demonstra o exemplo, não se trata simplesmente de códigos morais específicos que podem entrar em conflito uns com os outros no momento em que os indivíduos fazem seus julgamentos e tomam suas decisões de conduta, mas sim, trata-se de códigos morais que orientam as ações humanas dentro de certos grupos sociais específicos independentemente (e mesmo algumas vezes contra) os códigos morais mais amplos que, a princípio, se aplicariam a todos os grupos privados na mesma sociedade. No exemplo da ética da intimidade de Gianotti (1992), o médico em questão não poderia estar agindo de modo antiético mesmo porque, por se tratar de uma moralidade muito particular, restrita apenas a dois indivíduos, somente seu paciente poderia julgá-lo moralmente. Do mais, fica evidente que, do ponto de vista daqueles que estão fora dessa relação íntima e, portanto, avaliam a ação do médico segundo um código moral que se encontra além daquele que existe na cidade, a ação do médico é visivelmente antiética.

Seja no entorno de uma “ética da intimidade” ou não, a questão, tanto para Gianotti (1992) quanto para Barnard (1979), é que onde há pluralismo de códigos morais também há possibilidade de conflito entre interesses e perspectivas de mundo diferentes.

Isso facilita a compreensão dos conflitos morais produzidos em função do contato de diferentes indivíduos que pertencem a diferentes campos sociais e que, por isso, trazem consigo referências também diferentes sobre o que é “bom”, “correto” ou “justo” para suas relações. Assim, por exemplo, os

administradores de empresas privadas podem discordar dos ambientalistas no que se refere à importância da preservação ambiental em uma dada região uma vez que seus códigos morais sejam também diferentes: “produtividade econômica” *versus* “preservação ambiental”, respectivamente. Mesmo dentro de uma mesma empresa, como discute Barnard (1979), o líder do departamento comercial pode, por exemplo, discordar do líder do departamento de fabricação no que diz respeito ao “melhor” curso de ação a seguir em função das diferenças que podem haver entre seus códigos morais organizacionais ou departamentais. Nesses exemplos meramente ilustrativos e demasiadamente simplistas, as decisões e ações que favorecem a preservação ambiental são consideradas “boas” para os ambientalistas e “ruins” para os administradores na mesma medida em que as ações que favorecem a produtividade econômica são consideradas “boas” para os administradores e “ruins” para os ambientalistas. Do mesmo modo, as decisões que favorecem a diversificação da linha de produtos podem ser “boas” aos olhos do líder do departamento comercial e “ruins” aos olhos do líder do departamento de fabricação enquanto aquelas que favorecem a diminuição dos custos de produção a partir do aumento do ganho em escala podem ser consideradas “boas” para o líder do departamento de fabricação e “ruins” para o líder do departamento comercial.

Todavia, Barnard (1979) também alerta para outro tipo de conflito moral, de natureza mais psicológica, que pode se desencadear dentro de um mesmo indivíduo por força das diferentes influências morais que ele absorve dos diferentes grupos sociais que frequenta. De acordo com o autor,

[...] se há diversos ou muitos códigos governando a conduta de um indivíduo, é possível que atos específicos ou situações concretas envolvam conflitos entre códigos; isto é, um desejo ou impulso pode ser inteiramente consentâneo com um código, mas não com outro. De fato, um código pode intensificar um desejo ou impulso, ou justificá-lo,

quando o inverso é que é verdade para outro código (BARNARD, 1979, p. 254).

Segundo Barnard (1979, p. 254), caso o indivíduo não seja capaz de reformular sua decisão ou ação a fim de recomodar os códigos morais nela implicados, as consequências desse conflito podem ser duas:

(a) ou há paralisia da ação, acompanhada de tensão emocional, e terminando com uma sensação de frustração, bloqueio, incerteza, ou em perda da capacidade decisiva e falta de confiança; ou então (b) há obediência a um código e violação do outro, resultando numa sensação de culpa, desconforto, insatisfação, ou perda de auto-respeito [...].

Todavia, de acordo com a explanação do autor, nem todos os conflitos entre códigos morais têm esses desdobramentos, uma vez que esses códigos frequentemente têm pesos diferentes na orientação da conduta a ponto do agente decisor nem mesmo ter plena consciência de que ela implica um conflito. Nas palavras de Barnard (1979, p. 254),

quando surgem as ocasiões, sob as quais podem aparecer conflitos de códigos, pode acontecer que um dos códigos em choque seja superior ou dominante. Neste caso [...] o código dominante é aquele que governa, como é natural; e a ação pode envolver inconsistência apenas sob o ponto de vista de um observador.

Mais interessante ainda na discussão de Barnard (1979) sobre os conflitos morais é a visão que esse autor tem sobre a dinâmica e a plasticidade social dos códigos morais. Em nenhum ponto de sua análise Barnard (1979) nega que as soluções dos conflitos morais, tanto interpessoais quanto psicológicos, não podem ser encontradas na mudança dos próprios códigos morais. Muito pelo contrário, Barnard (1979) entende que todo código moral tem uma história e que, na medida em que é desafiado pelos conflitos e é

forçado pelo uso, pode ser transformado, muito embora isso exija, naturalmente, tempo. Desse modo, o autor explica que quando a solução dos conflitos morais passa pela escolha recorrente de um código em detrimento de outro e quando essa mesma opção é tomada, também de modo recorrente, por outros indivíduos, a tendência é que o código ignorado seja alterado ou mesmo extinto e que outros códigos sejam construídos ou modificados. Por certo, esses movimentos fazem parte da dinâmica viva de qualquer campo social (BERGER; LUCKMANN, 1985; BOURDIEU, 2001, 2002).

Finalmente, Barnard (1979) traz uma discussão acerca da possibilidade ou impossibilidade de se administrar os códigos morais nas organizações. A discussão do autor procura responder à questão: a administração de uma organização qualquer pode “construir” códigos morais efetivamente capazes de orientar moralmente as escolhas e ação dos seus membros? Barnard (1979) responde explicando que, embora parte significativa dos códigos morais advinha do uso costumeiro, e embora esses códigos sejam, na maior parte das vezes, transmitidos de maneira espontânea entre os membros de uma sociedade, organização ou grupo social através dos processos informais de socialização e educação, alguns códigos morais podem ser criados deliberadamente nas organizações pelos seus líderes e podem ser reforçados, por exemplo, através da oferta de recompensas e/ou punições associadas às atitudes compatíveis ou incompatíveis com eles ou mesmo através da ameaça de desligamento da organização. Entretanto, Barnard (1979, p. 259) alerta para o fato de que, uma vez criados de tal modo, tais códigos não serão, necessariamente, significativos para as pessoas, pois “[...] onde a observância é assegurada pelo medo de penalidades, o que está operando não é o fator moral [...] mas simplesmente os estímulos ou incentivos negativos”. Assim, continua o autor, quanto mais artificiais eles forem, menos capazes serão de realmente produzir ações compatíveis e responsáveis nos agentes sociais.

na prática, é frequente, talvez comum, que seja impossível distinguir as razões para a aquisição; mas é perfeitamente bem entendido que a boa cidadania, por exemplo, não pode ser obtida por tais estímulos específicos. Somente as convicções profundas, que agem independentemente, quer de penalidades específicas, quer de recompensas específicas, são os elementos fundamentais da alta responsabilidade (BARNARD, 1979, p. 259).

Assim sendo, a resposta que Barnard (1979) finalmente dá à questão acima colocada, sobre a possibilidade de se administrar os códigos morais nas organizações, é negativa.

A discussão de Barnard (1979) sobre o tema da moralidade gerencial é bastante profícua e abrange uma grande gama de questões importantes e indispensáveis para o estudo de como os gestores orientam moralmente suas ações nas organizações. A contribuição mais significativa deixada pelo autor diz respeito ao “código moral”. Segundo Barnard (1979), o “código moral” opera para o indivíduo que age e decide moralmente nas organizações como um esquema de interpretação ou critério de conduta, constituído não apenas por saberes racionais, mas também por saberes intuitivos e que, ao ser confrontado com situações concretas do dia a dia pelo agente decisor, permite que ele atribua valor moral às coisas e às ações das demais pessoas que com ele se relacionam e, por conseguinte, permite que ele encontre a forma mais “correta”, “boa” ou “justa” de se comportar.⁷

Porém, as contribuições de Barnard (1979) não param por aí. Esse autor foi suficientemente a fundo em suas análises, a ponto de não apenas ter reconhecido o papel da razão na tomada de decisão gerencial, mas também a

⁷ O “código moral” do qual fala Barnard (1979) equivale ao conceito fundamental de “padrão moral” de Dewey (1964). Não obstante, o processo subjetivo de julgar, com base no “código moral”, a carga moral de vários cursos possíveis de conduta a fim de decidir por qual seguir constitui a base daquilo que Dewey (2008b) entende como “valoração”.

ponto de ter percebido o quanto a emoção ou impulso afetivo “quente” também está nela presente. Barnard (1979) não apenas deu ao agente decisor, nesse caso o administrador, importância central para a compreensão da conduta moral nas organizações, como também não se absteve de colocar o tema da moralidade gerencial em uma perspectiva social e histórica. Nesse sentido, reconheceu, assim como fez Selznick (1971), a plasticidade histórica da estrutura organizacional e dos diversos e muitas vezes contraditórios códigos de conduta, nesse caso “códigos morais”, que se impõem aos agentes decisores. Por isso, Barnard (1979), assim como Selznick (1971), deu uma perspectiva dinâmica à explicação do fenômeno da conduta moral dos administradores nas organizações, privilegiando o conflito e a mudança.

A despeito de ter contribuído significativamente para o debate sobre o fenômeno da moralidade na conduta administrativa, Barnard (1979) ainda não foi capaz de propor uma teoria suficientemente pronta e acabada sobre tal fenômeno. E, talvez, essa nem mesmo tenha sido sua intenção. Além da imprecisão ao se referir ao desenvolvimento moral dos indivíduos, a maior limitação do modelo teórico de Barnard (1979) fica evidente quando suas idéias são comparadas com as idéias de Simon (1979).

Seguramente, Barnard (1979) avança muito em relação a Simon (1979) no que diz respeito ao modo como entende a moralidade administrativa. Mais especificamente, podemos dizer que Barnard (1979) não só complementa como também aprofunda o rudimentar entendimento que tem Simon (1979) sobre o complexo processo subjetivo de se auferir importância moral (valor) às coisas e ações que existem do mundo da administração. Além disso, Barnard (1979) em nenhum momento retrocede em suas análises sobre a importância da moralidade gerencial ao prescrever como deve agir o administrador. Ao contrário, assim como Selznick (1971) ele reconhece abertamente que uma verdadeira liderança, ou seja, uma liderança duradoura e efetivamente capaz de mobilizar pessoas, não

pode se abster de lidar com os aspectos morais que, assim como os factuais, se fazem presentes nas organizações e influenciam decisivamente a qualidade da cooperação que ali existe.

Todavia, há um ponto em que Barnard (1979) permanece atrás de Simon (1979) no que diz respeito à sofisticação da sua teoria da conduta moral gerencial, e é exatamente nesse ponto que, a nosso ver, se encontra a maior limitação da sua perspectiva teórica. Enquanto Simon (1979) foi capaz de explicar, através da sua discussão acerca dos pressupostos morais, porque a moralidade, quando comparada com a materialidade, é uma dimensão dominante da conduta gerencial, Barnard (1979) se limitou apenas em reconhecê-lo indiretamente, entendendo a moralidade, em seu modelo teórico, apenas como outra importante dimensão da atividade gerencial que implica diretamente a qualidade da cooperação que existe dentro da organização. Dito de outro modo, enquanto Simon (1979) viu a moralidade como a dimensão mais importante do comportamento administrativo, ao menos quando comparada à sua dimensão factual, Barnard (1979), embora não tenha manifestado discordância em relação a esse fato, se limitou em explorá-la como uma dimensão importante, porém não dominante. Barnard (1979) constatou, porém não se preocupou em investigar a magnitude de tal importância, ou seja, não se preocupou em investigar que valores seriam mais importantes para a condução das escolhas gerenciais, a saber, valores morais ou factuais. Assim sendo, diferentemente de Simon (1979), Barnard (1979) não chegou a propor uma explicação teórica para o fato dos valores morais serem mais importante do que os valores factuais para o administrador na ocasião da tomada de decisão, salvo em casos de extrema mecanização, coerção ou compulsão do comportamento gerencial.

Por certo, essa constatação não invalida em nada as contribuições que Barnard (1979) deixou para o estudo da conduta moral gerencial, mas sim, apenas demonstra que, nesse ponto específico, Simon (1979) foi um pouco mais

além, embora tenha retrocedido depois ao prescrever como as decisões gerenciais deveriam ser tomadas. Coube à Etzioni (1988) reforçar e aprimorar a posição de Simon (1979) segundo a qual a moralidade é a dimensão mais importante da conduta gerencial, ao menos quando comparada com a facticidade.

3.4 A teoria da tomada de decisão moral de Etzioni

Etzioni se destaca dos demais autores até agora abordados por ter deliberadamente se proposto a desenvolver, em seu livro *The moral Dimension* (1988), uma teoria da tomada de decisão moralmente orientada propriamente dita. Em sua teoria, Etzioni (1988) propõe uma importante e esclarecedora distinção entre os “fatores normativo-afetivos” de natureza moral e os “fatores lógico-empíricos” de natureza factual que orientam as escolhas gerenciais.⁸

Embora não deixe suficientemente esclarecido se o termo “fator” se refere ao critério de avaliação ou valoração de algo ou ao próprio “valor”, importância ou grandeza moral que esse algo tem para alguém, o que importa aqui é que para Etzioni (1988), assim como para os demais autores abordados, o problema da tomada de decisão administrativa envolve sempre uma dimensão factual e uma dimensão moral. Em suas palavras,

existe uma relação íntima entre fatos e valores. Eles não existem em campos separados. O exame de fatos é frequentemente acompanhado pelo exame dos valores de alguém. Os valores dirigem, de forma ordenada, a escolha dos fatos relevantes. Esta interdependência de fatos e valores implica uma mudança constante entre elementos

⁸ Aqui é interessante notar que Etzioni (1988) também reconhece na estética, e não apenas na moral, uma forma de conduta humana e social orientada por fatores de natureza normativo-afetiva. De qualquer modo, se limita a discutir tão somente a moral em seu texto.

empíricos e valorativos na tomada de decisão (ETZIONI, 1988, p. 127).

Todavia, o construto teórico de Etzioni (1988) se destaca dos demais justamente por não se limitar apenas em constatar que as escolhas gerenciais levam em conta tanto fatores lógico-empíricos quanto fatores normativo-afetivos, mas sim por entender que os segundos são sempre mais importantes que os primeiros. Com efeito, para Etzioni (1988, p. 112) “[...] os fatores normativo-afetivos não são simplesmente um fator a mais, parte de um mesmo lote, mas explicam uma significativa proporção das escolhas feitas e por isso precisam ser estudados separadamente se as escolhas precisam ser explicadas”. Assim sendo, esse autor lança mão de duas importantes teses que refletem as bases da sua teoria da tomada de decisão moral, a saber:

(a) que a maioria das escolhas que as pessoas fazem, incluindo as econômicas, são amplamente ou completamente baseadas em considerações normativo-afetivas, não meramente no que diz respeito a seleção dos fins, mas também dos meios; e (b) que a zona limitada na qual as outras considerações lógico-empíricas dominam é ela própria definida pelos fatores normativo-afetivos que legitimam e outras vezes motivam a tomada de decisão (ETZIONI, 1988, p. 93).

Em termos mais concretos, Etzioni (1988, p. 94) entende que

[...] os fatores normativo-afetivos modelam significativamente a informação que é obtida, os modos como é processada, as inferências que são feitas, as opiniões que são consideradas e as opiniões que são finalmente escolhidas. Isto é, em uma extensão considerável, cognição, inferência e julgamento – assim como a tomada de decisão – não são empreendimentos lógico-empíricos, mas são sim governados por fatores normativo-afetivos [...], refletindo processos individuais, psicodinâmicos e [...] coletivos.

Com efeito, para Etzioni (1988, p. 94), “os fatores normativo-afetivos provêm, então, o contexto dentro do qual as considerações lógico-empíricas são empregadas”.

O motivo pelo qual os fatores normativo-afetivos subordinam os fatores lógico-empíricos na tomada de decisão pode ser encontrado, de acordo com Etzioni (1988), no tipo de compromisso que esse fator implica para o agente decisor. Tal como explica o autor, ambos os fatores são adquiridos pelo indivíduo, constituindo o seu “eu”, a partir das relações que esse indivíduo guarda com a comunidade na qual aprende a agir e decidir; todavia, diferentemente dos fatores lógico-empíricos, cuja natureza é meramente quantitativa e racionalmente “fria”, os fatores normativo-afetivos são carregados de emoções e afetos que geram no agente decisor um estado de obrigatoriedade para com um curso específico de ação ao invés de outros lógica e racionalmente também possíveis.

Dito de modo mais específico, os fatores normativo-afetivos afetam diretamente os fatores lógico-empíricos presentes na tomada de decisão via emotividade. Como explica Etzioni (1988, p. 15), em alguns casos “os fatores normativo-afetivos [...] interrompem os processos lógico-rationais, distorcem a estrutura cognitiva e abreviam a busca pelos ‘melhores’ meios [pensados em termos meramente lógico-empíricos]. Ao mesmo tempo, os fatores normativo-afetivos também servem para tornar algumas decisões mais efetivas” na medida em que motivam intrinsecamente o indivíduo para determinada ação.

Desse modo, percebe-se que Etzioni (1988) atribuiu às emoções e aos impulsos afetivos, assim como também fez Barnard (1979), um importante papel no que diz respeito à orientação da conduta gerencial. Tal como argumenta Etzioni (1988, p. 104), amparando-se em psicólogos humanistas tais como Maslow, “[...] os afetos provêm uma base construtiva para o comportamento e

para a tomada de decisão”. Assim, ao invés de entender as emoções e afetos como elementos que sempre restringem ou obscurecem a tomada de decisão racional, o autor entende que tais elementos também podem atuar como facilitadores e fortalecedores de decisões racionais. Nas palavras de Etzioni (1988, p. 104), se é verdade que as “[...] emoções frequentemente limitam a razão e que a socialização de emoções pode nunca ser completa”, também é verdade que “[...] emoções socializadas frequentemente, embora nem sempre, desempenham papéis significativamente positivos, incluindo o fortalecimento da tomada de decisão”. “Em resumo, a noção segundo a qual o afeto necessariamente, comumente ou mesmo tipicamente subverte a tomada de decisão racional é rejeitada” (ETZIONI, 1988, p. 105).

Isso posto, Etzioni (1988, p. 14) não se limita apenas a constatar, mas também se propõe a debater como, na prática gerencial, tanto os meios quanto os fins das ações são “escolhidos parcialmente ou mesmo totalmente em terreno normativo-afetivo e não apenas com base em considerações lógico-empíricas [ou seja, ‘racionais’]”. Para tanto, lança mão de três explicações.

Em algumas situações, os fatores normativo-afetivos prescrevem os únicos meios para o objetivo e transformam os outros em tabus. [...] Em outras ocasiões, os fatores normativo-afetivos limitam fortemente os meios para uma posição subalterna que os observadores reconhecem como relevante. E esses fatores afetam a escolha, ‘colorindo’ algumas das opções que são consideradas com um valor normativo-afetivo negativo ao mesmo tempo em que fortemente favorecem outras independentemente de seus méritos lógico-empíricos. [...] Finalmente, existe uma zona limitada dentro da qual os fatores normativo-afetivos permitem ou mesmo encorajam escolhas baseadas somente ou eminentemente em terreno lógico-empírico (ETZIONI, 1988, p. 14-15).

Mais especificamente, Etzioni (1988, p. 96) identifica, ao detalhar seu entendimento sobre como se dá a supremacia dos fatores normativo-afetivos sobre os fatores lógico-empíricos na tomada de decisão gerencial, que

os fatores normativo-afetivos influenciam a seleção de meios em muitas áreas *excluindo* totalmente as considerações lógico-empíricas (a saber: a escolha é feita exclusivamente em terreno normativo-afetivo); em outras áreas, pela *infusão* da deliberação num tal caminho onde as considerações lógico-empíricas têm um papel relativamente secundário ou menor do que o dos fatores normativo-afetivos; e ainda em outras, pela definição de espaços nos quais escolhas podem ser feitas amplamente ou apenas em terreno lógico-empírico, áreas estas entendidas aqui como zonas normativo-afetivas de *indiferença*.

Dando sequência a seus argumentos, o autor explica que “quando os fatores normativo-afetivos excluem totalmente as considerações lógico-empíricas, os atores escolhem seu curso de ação sem explorar alternativas [lógico-empíricas], pois sentem que este é o caminho certo a percorrer” (ETZIONI, 1988, p. 96). A tomada de decisão passa a ser simplesmente um problema de agir ou não agir, já que a ação “boa” só pode ser conduzida naquela direção específica. Alternativas lógico-empíricas que poderiam se abrir aos olhos do agente decisor são, neste caso, simplesmente retiradas das vistas dele ou rotuladas como tabus pelos fatores normativo-afetivos. Ocorre, segundo o autor, uma “fusão de meios a um fim” (p. 96), ou seja, para se satisfazer aquele fim torna-se imperativo seguir determinados meios invariáveis, por menos racionais que eles possam parecer sob o ponto de vista lógico-empírico. Mais especificamente isso implica, tal como aprofunda Etzioni (1988), uma fusão entre a concepção de “bem” que orienta moralmente a tomada de decisão em questão e todas as demais condições factuais necessárias a sua realização. As condições lógico-empíricas se tornam, então, fixas e nenhuma outra opção

lógico-empírica pode ser cogitada pelo agente decisor. Dito de outro modo, embora a decisão moralmente orientada contenha elementos factuais em seu desenvolvimento, não há aqui qualquer reflexão sobre esses elementos ocorrendo à parte da própria reflexão moral que se resume ao agir ou não agir. Em suma, no caso da “exclusão”, a tomada de decisão se concentra sobre o valor qualitativo das opções de conduta, excluindo qualquer consideração quantitativa. Evidentemente, embora Etzioni (1988) não tenha se atentado muito a isso, mais de um fator normativo-afetivo pode entrar em concorrência pela orientação de uma mesma ação, especialmente em uma sociedade pluri-institucional como a contemporânea, onde os agentes são socializados e atuam, simultaneamente, em diversos contextos sociais distintos. Todavia, mesmo nesse caso, alternativas lógico-empíricas também não teriam espaço para influenciar a decisão já que ambos os fatores normativo-afetivos estariam, embora em conflito, bloqueando completamente a análise quantitativa das alternativas.

No caso da “infusão” da decisão pelos fatores normativo-afetivos, explica Etzioni (1988), o agente decisor dispõe de certa liberdade para procurar alternativas lógico-empíricas diferenciadas para alcançar um “bem” qualquer. Porém, nesse caso, tais alternativas lógico-empíricas são limitadas em seu escopo pelos fatores normativo-afetivos. Assim, os fatores normativo-afetivos orientadores da escolha podem, segundo o autor: (1) “colorir” diferentes opções lógico-empíricas em tons moralmente agradáveis ou desagradáveis aos olhos do decisor, fazendo-o, assim, “ranquear” certas opções factuais como melhores ou piores do que outras e fazendo-o, por conseguinte, optar por certa conduta ao invés de outra mesmo que, sob o ponto de vista exclusivamente lógico-empírico, as outras pudessem ser mais adequadas; ou, ainda, podem (2) bloquear completamente certas opções lógico-empíricas, induzindo o agente decisor a conclusões precipitadas, preconcebidas e/ou falhas em função da pobreza dos dados e fatos empíricos levantados. Em ambos aos casos, “a infusão [...] afeta a

escolha feita especificamente no contexto normativo-afetivo, estreitando a amplitude das considerações lógico-empíricas” (ETZIONI, 1988, p. 98).

Finalmente, há em algumas ocasiões, tal como explica Etzioni (1988, p. 101), uma “zona de indiferença” normativo-afetiva, pequena, uma espécie de sombra protegida da radiação normativo-afetiva, onde os fatores lógico-empíricos são escolhidos de modo relativamente “frio” pelo agente decisor. Dentro dessa “zona de indiferença” normativo-afetiva, tudo aquilo que pode ser avaliado a partir de um critério exclusivamente lógico-empírico se torna indiferente em termos da relação que pode guardar com a orientação moral da decisão. Dito de outro modo, todos os elementos factuais identificados na “zona de indiferença” a partir de um critério exclusivamente “lógico” e “racional” podem ser livremente comparados e escolhidos apenas em termos formais ou quantitativos, uma vez que todos eles são cabíveis no que diz respeito à orientação moral da conduta. Isso posto, poder-se-ia erroneamente imaginar que nesta “zona de indiferença” os fatores lógico-empíricos não sofrem influência alguma dos fatores normativo-afetivos. Todavia, não é esse o caso. Tal como explica Etzioni (1988), ocorre que dentro da “zona de indiferença” normativo-afetiva as opções lógico-empíricas recebem uma mesma ou semelhante carga moral, tornado-se, portanto, moralmente indiferentes entre si para efeito da tomada de decisão. Trata-se, então, de uma “zona de indiferença” moral relativa e não absoluta.

Em consonância com as demais teorias debatidas anteriormente, Etzioni (1988) também descarta a existência de decisões gerenciais guiadas exclusivamente por fatores lógico-empíricos, ou seja, “racionais”. Em qualquer um dos três casos descritos por Etzioni (1988), onde os critérios morais normativo-afetivos se relacionam com os critérios factuais lógico-empíricos, transparece, tal como quer o próprio autor, que aqueles mais importantes para efeito de tomada de decisão são os morais.

Sem desprezar a importância dos dados e fatos empíricos presentes nas decisões gerenciais, Etzioni (1988) foi capaz de explicar como e porque as decisões administrativas são tomadas eminentemente com base nos fatores normativo-afetivos e apenas secundariamente com base nos fatores lógico-empíricos. Nesse sentido, avançou tanto em relação à Simon (1979) – que também havia constatado a supremacia dos “valores” sobre os “fatos” na tomada de decisão gerencial sem, entretanto, demonstrá-la – quanto em relação à Barnard (1979) – que detalhou a dimensão moral da conduta administrativa sem, entretanto, articular uma explicação formal para a referida supremacia.

Com efeito, por trás da teoria da tomada de decisão moral de Etzioni (1988) há uma forte crítica ao modelo racionalista de tomada de decisão que dominou o campo da Economia e da Administração por muitos anos (ETZIONI, 1988; MILLER; HICKSON; WILSON, 2004; PICA-VET, 2003). Referindo-se a mesma concepção de “racionalidade” adotada pelos autores filiados àquela tradição, “[...] aquela dos atores que escolhem meios mais apropriados para seus fins, a saber, que escolhem com base em evidências empíricas e procedimento lógico” (ETZIONI, 1988, p. 91), esse autor entende que “[...] as pessoas frequentemente fazem escolhas não racionais ou sub-rationais, primeiramente porque elas se apóiam em suas fundações normativo-afetivas, e apenas secundariamente porque elas têm capacidades intelectuais fracas e limitadas” (ETZIONI, 1988, p. 90). Dito de outro modo,

[...] a noção de que as pessoas racionalmente procuram os meios mais eficientes para seus objetivos é substituída pelo novo modelo de tomada de decisão que reconhece que as pessoas tipicamente escolhem meios com base em julgamentos emotivos e julgamentos de valor e apenas secundariamente com base em considerações lógicas e empíricas (ETZIONI, 1988, p. XI).

Assim, Etzioni (1988) aprofunda o entendimento de Simon (1979) sobre a “racionalidade limitada” na tomada de decisão administrativa demonstrando que se os agentes decisores são incapazes de observar todas as possibilidades de ação, antever todos as consequências possíveis e escolher a mais eficiente linha de conduta, essa limitação não se dá por nenhum fator de natureza lógico-empírica inerente ao próprio processo racional-instrumental, mas se dá, antes, pelo fato de ser todo julgamento racional subordinado a um julgamento emotivo-afetivo, nesse caso, de natureza moral. Em suma, “o pressuposto neoclássico segundo o qual as pessoas tomam decisões racionalmente [...] é substituído pelo pressuposto segundo o qual as pessoas escolhem meios, e não somente fins, primeiro e acima de tudo com base em seus julgamentos emotivos e julgamentos de valor” (ETZIONI, 1988, p. 4).

Como limitação, cabe ressaltar que Etzioni (1988) foi pouco preciso ao utilizar o termo “fatores” (normativo-afetivo/lógico-empírico) ao elaborar sua teoria da tomada de decisão moral, sem explicitar se esse termo se refere a normas, valores, princípios, bens ou padrões morais. Porém, isso não o impediu de demonstrar, com evidente clareza e lucidez, como e porque o comportamento administrativo é moralmente orientado. Embora essa imprecisão terminológica possa obscurecer as contribuições do autor frente às demais teorias sobre a conduta moral gerencial ora apresentadas, impedindo uma comparação mais direta entre elas e seus respectivos conceitos, percebe-se que um problema maior ainda poderia surgir em uma eventual aplicação dessa teoria à investigação de campo empírico, ocasião na qual a falta de esclarecimento conceitual poderia trazer resultados pouco confiáveis.

3.5 Rest e o “modelo de quatro componentes” para o estudo da conduta moral

Embora Rest (1986) não seja exatamente um pesquisador do campo da Administração e não tenha propriamente se interessado pelo problema da conduta gerencial em particular, esse autor propõe um modelo teórico para investigação da moralidade nas ações e decisões humanas que, além de já ter sido testado em diversas pesquisas de campo empírico, resume uma série de importantes questões abordadas até o presente momento pelos outros autores ora visitados. Não obstante, a despeito de não ter sido especificamente elaborado para investigação da moralidade gerencial nas organizações, o modelo de Rest (1986) foi apropriado por autores que, como Jones (1991) e Gaudine e Thorne (2001), se propuseram a discutir tal temática em particular.

Ao se propor a responde a questão “que processos ou funções precisam ocorrer para que um indivíduo possa desempenhar um ato moral?” (p. XIII), Rest (1986, p. 3-4) constata que:

- a) A pessoa tem que ser capaz de fazer algum tipo de interpretação da situação particular em termos de quais ações são possíveis, quem (incluindo ela própria) seria afetado em cada curso de ação, e como as partes interessadas iriam considerar esses efeitos sobre seu bem-estar.
- b) A pessoa tem que ser capaz de fazer um julgamento sobre que curso de ação seria moralmente correto (ou adequado ou justo ou moralmente bom), discriminando, então, uma possível linha de ação como aquela que a pessoa deve (moralmente deve) seguir naquela situação.
- c) A pessoa deve dar prioridade aos valores morais sobre os outros valores pessoais de modo que uma decisão seja tomada com a intenção de se fazer o que é moralmente correto.
- d) A pessoa tem que ter suficiente perseverança, força de vontade⁹ e habilidade de realização para ser capaz

⁹ O termo “força de vontade” foi empregado aqui e nas ocasiões futuras por falta de uma tradução melhor para “ego strength”.

de seguir com sua intenção de agir moralmente, para resistir à fadiga e ao desânimo, e para superar obstáculos.

Pensados de maneira integrada, mas não necessariamente de um modo linearmente sequenciado, esses são os quatro processos psicológicos básicos que compõem o modelo teórico de comportamento moral de Rest (1986). Nenhum desses quatro componentes, quando visto em separado, pode sozinho explicar “[...] os *processos* envolvidos na produção de um ato moral” (REST, 1986, p. 5). Tal como exemplifica o autor,

todos nós conhecemos pessoas que podem chegar a julgamentos muito sofisticados mas que nunca avançam sobre nenhum curso de ação; nós conhecemos pessoas que têm uma enorme disposição e tenacidade mas cujos julgamentos são simplórios. Em resumo, a psicologia da moralidade não pode ser representada como uma simples variável ou processo (REST, 1986, p. 4)

Dando prosseguimento a sua exposição, Rest (1986) procura, então, detalhar cada um dos quatro componentes do seu modelo, procurando, a cada momento, identificar a conexão entre cognição, afeto e comportamento.

Em linhas gerais, o Componente 1 envolve a habilidade que o indivíduo tem para identificar problemas morais nos diversos cursos possíveis de ação disponíveis a ele. “Minimamente, no Componente 1, uma pessoa percebe que ele/ela poderia fazer algo que iria afetar o interesse, bem-estar, ou expectativas de outras pessoas” (REST, 1986, p. 5). Como explica Rest (1986), essa habilidade de percepção não envolve apenas elementos intelectuais. Ao contrário, é inicialmente acionada por sentimentos emotivos ou afetivos que surgem para o agente social mesmo antes de seu intelecto tomar seu espaço no processo de interpretação. Nas palavras do próprio autor,

[...] uma situação social pode despertar fortes sentimentos antes de uma extensiva decodificação cognitiva. Quase instantaneamente nós podemos sentir um forte desprazer por alguém, ou nós podemos sentir empatia; isso pode ocorrer mesmo antes de refletirmos ou ponderarmos uma situação [...] Isso não significa que sentimentos sejam independentes de conhecimentos, mas, ao contrário, que conhecimentos mais primitivos (que podem ser tácitos e automáticos) e os sentimentos que os acompanham podem operar sem que tenham que aguardar por um julgamento reflexivo, ponderado e por uma mensuração dos fatos (REST, 1986, p. 6).

Assim, embora não sejam nunca suficientes para produzir ações morais consequentes, ou seja, embora “[...] as primeiras impressões sejam guias pobres para a ação” (REST, 1986, p. 6), essas sensações e saberes mais “primitivos”, acompanhados dos sentimentos emotivos ou afetivos a eles associados, são aquilo que desperta, no Componente 1, a habilidade interpretativa dos agentes sociais. Tal como reforçam Gaudine e Thorne (2001, p. 175), “[...] emoções são intrínsecas, e não antitéticas, ao processo racional de tomada de decisão ética”. Por isso, alertam as autoras, “[...] as emoções não podem ser ignoradas na medida em que são gatilhos que sinalizam a existência de um dilema ético” (GAUDINE; THORNE, 2001, p. 183).

O Componente 2 trata propriamente do julgamento moral das diversas possibilidades de ação com vistas à escolha da (moralmente) mais correta. Como explica Rest (1986) aqui entram os diversos conceitos e noções sobre cooperação social, justiça e bem-estar que funcionam como referências heurísticas para o indivíduo realizar seu julgamento e identificar a opção de conduta moralmente correta. É importante observar que para Rest (1986), assim como para Barnard (1979) e especialmente para Etzioni (1988), os conceitos, noções e referências heurísticas que os indivíduos utilizam para julgar moralmente as diversas possibilidades de ação por eles identificadas a fim de escolher o curso de conduta que se mostre o mais correto sob o ponto de vista

moral são adquiridos socialmente, ou seja, não provêm da subjetividade de cada agente moral, mas sim, do contexto social ao qual tal agente pertence.

O ponto central aqui é que as pessoas desenvolvem conceitos mais elaborados sobre como organizar a cooperação a partir da experimentação social. Por isso, o impacto cumulativo da experiência social não se resume apenas em aprender uma longa lista de “certos” e “errados”, mas desenvolver conceitos sobre como a cooperação é organizada no mundo social (REST, 1986, p. 10).

Adicionalmente, Rest (1986) recorre à psicologia do desenvolvimento moral de Kohlberg tanto para ilustrar quanto para reforçar o fato de que as concepções que são utilizadas como referências heurísticas pelos indivíduos no Componente 2 do seu modelo teórico variam conforme a fase de desenvolvimento moral de cada um. Ao fazê-lo, Rest (1986) supera a imprecisão de Barnard (1979) no que diz respeito ao entendimento de como os diversos critérios morais que são empregados no processo subjetivo de valoração (atribuição de valor moral às diversas possibilidades de ação) são adquiridos socialmente pelo indivíduo, constituindo o seu “eu” moral.

O que importa reter aqui é que, para Rest (1986) o valor moral que os indivíduos atribuem os diversos curso de ação a fim de discriminar qual deles é o mais correto depende de um processo heurístico onde as possibilidades de ação encontradas no Componente 1 do seu modelo são contrastadas com as concepções ou padrões de conduta que esse agente adquiriu a partir da experimentação social.

Nesse sentido, Rest (1986) encerra sua exposição sobre o Componente 2, identificando o papel dos sentimentos e afetos nesse processo de valoração. A esse respeito, o autor reforça e aprofunda sua posição, já apresentada na discussão do Componente 1, posição segundo a qual cada conceito intelectual

sobre a justiça ou sobre o bem-estar social vem acompanhado de sentimentos correlacionados. Para Rest (1986, p. 12),

compreender cognitivamente uma forma particular de organização social traz consigo um sentimento que os participantes têm responsabilidades morais pela reciprocidade e pela necessidade de fazer a sua parte ou, de outro modo, eles estão tentando tirar vantagens injustas da disposição para cooperar dos outros.

Percebe-se, então, que Rest (1986) relaciona os critérios de julgamento e valoração moral utilizados pelos indivíduos no Componente 2 de seu modelo às noções morais de justiça e bem-estar social que se originam da cooperação social. Ao questionar a razão pela qual Rest (1986) optou por esses conceitos, talvez se chegue à conclusão de que ele o fez por estar tratando do comportamento moral em uma esfera social muito ampla ou que ele o fez a fim de facilitar e dar mais clareza à sua argumentação. Todavia, é importante notar que Rest (1986) não encerra seu modelo em tais conceitos. Ao contrário, esse autor explicitamente reconhece que “[...] existe a possibilidade de que outros conceitos, além daquele de justiça e adequação, possam ser a chave na determinação de como as pessoas julgam o que é moralmente correto”. Essa observação, por sua vez, abre a possibilidade para que se possa encontrar, ao se mergulhar no universo da Administração, os conceitos específicos que os gestores utilizam para guiar seus julgamentos morais.

Enquanto o Componente 2 trata do julgamento e da discriminação de um curso de ação considerado moralmente correto dentre aqueles que foram identificados no Componente 1, o Componente 3 do modelo teórico de Rest (1986) trata da priorização, tanto intelectual quanto afetiva, desse curso de ação, cujo resultado espera-se ser moralmente positivo ou “bom”, frente a outros cursos de ação concorrentes, igualmente possíveis, cujos resultados, embora

possam interessar ao agente social, não possuem valor moral. Nesse sentido, Rest (1986, p. 13-14) questiona:

dados que uma pessoa está ciente de vários cursos de ação possíveis em uma situação, cada qual levando à um tipo diferente tipo de resultado ou objetivo, porque, então, escolher a alternativa moral, especialmente se ela envolver o sacrifício de alguns valores pessoais ou se ela implica passar por algumas dificuldades?

Embora Rest (1986, p. 14) reconheça, recorrendo a diversos outros estudos, que os valores morais têm maior poder para motivar a ação das pessoas do que os valores “não morais”, o que esse autor acaba por sugerir no Componente 3 do seu modelo teórico é que existe uma separação entre as alternativas morais de conduta e as alternativas “não morais” de conduta (de outro tipo) que concorrem entre si aos olhos dos agentes decisores fazendo com que eles se sintam “tentados” a não agir moralmente. Assim, para Rest (1986, p. 13), “[...] valores morais não são os únicos valores que as pessoas têm. As pessoas valorizam a progressão em suas carreiras, as artes, os projetos em que vêm trabalhando duro por muito tempo – muitas coisas além da justiça e da moralidade”. Nessa perspectiva teórica, que diverge bastante de outras exploradas até aqui, especialmente a de Etzioni (1988), a moralidade é vista como um “departamento” específico da vida social, com seus fins e ações específicas que concorrem com outros fins e ações não morais pela dedicação dos indivíduos.

Finalmente, o Componente 4 do modelo teórico de Rest (1986) trata da implementação da ação moral propriamente dita. Aqui, o indivíduo continua tendo que lutar contra a “tentação” de abandonar a “ação moral” e, assim, abrir mão de atingir o fim moral ou realizar o “bem” que o curso escolhido de ação promete. Por isso, a “força de vontade” e a “autodisciplina” são, de acordo com

Rest (1986), essenciais. Não obstante, é essencial também, como explica o autor, a habilidade (tanto técnica quanto social) de realização.

Adicionalmente, emoções e afetos também se encontram presentes no Componente 4 do modelo teórico de Rest (1986), pois, tal como observa esse autor, habilidades sozinhas, sem impulsos afetivos e emotivos que as sustentem, não apresentam eficácia em termos de realização prática. Nesse sentido, tal como complementam Gaudine e Thorne (2001, p. 182) ao comentarem o modelo teórico desse autor, no Componente 4 “a excitação pode ser necessária para prover a energia para se agir de acordo com as intenções éticas”.

Visto como um todo integrado, o modelo dos quatro componentes de Rest (1986) traz muitas potenciais contribuições para o estudo da moralidade administrativa. Dentre elas, a mais significativa diz respeito ao modo como Rest (1986) entende a tomada de decisão moralmente orientada. Rest (1986) contextualiza o julgamento moral e a conseqüente escolha das alternativas de ação dentro de um todo de conduta maior, que vai desde a identificação do problema moral até a implementação da ação escolhida. Por isso, ensina que a tomada de decisão não ocorre em um vácuo de ação, ou seja, não é algo que se possa isolar do contínuo da conduta. Com efeito, a preocupação de Rest (1986) consiste em compreender como o comportamento moral é produzido e não apenas como a tomada de decisão moral é realizada. Para esse autor, não há razão para estudar a avaliação ou julgamento moral como um processo isolado dos demais, afinal a escolha moral figura como um componente, mais especificamente o Componente 2, do todo que é a conduta moral. Por isso, ao mesmo tempo em que diferencia, para efeito analítico, os quatro componentes do seu modelo teórico, Rest (1986) também os integra em um todo maior coerente.

Outra importante contribuição de Rest (1986) é encontrada especificamente na discussão do Componente 2 do seu modelo teórico, mais

precisamente, no debate sobre os “conceitos” ou “noções” utilizados no processo de valoração moral. Aqui, Rest (1986) não apenas reforça o entendimento de que as pessoas decidem e agem moralmente a partir de critérios, referências, conceitos ou padrões que operam como esquemas heurísticos no processo de avaliação das diversas alternativas de conduta, como também reforça o entendimento de que esses esquemas são socialmente construídos e transmitidos aos diversos agentes decisores através da sua interação e experimentação conjunta.

Finalmente, é preciso ainda observar que Rest (1986) não abre mão de discutir, ao abordar cada um dos quatro processos que compõem seu modelo teórico, a importância tanto da racionalidade quanto da emotividade para efeito de condução da ação moralmente orientada. Em suas próprias palavras, Rest (1986, p. 4) adota o ponto de vista segundo o qual “[...] não há cognições morais completamente livres de afetos, afetos morais completamente livres de cognições, e comportamento moral separável de cognições e afetos que causam esse comportamento”. Esse ponto de vista, que está em consonância com o ponto de vista de outros autores aqui visitados, enriquece e aumenta o poder explicativo do seu modelo teórico.

A despeito dessas importantes contribuições, o modelo dos quatro componentes de Rest (1986) também apresenta algumas limitações que precisam ser observadas. A mais séria delas está relacionada ao modo particularista de entender a conduta moralmente orientada como uma forma de conduta “especial”, isolada e independente da conduta “não moral” comum. Conforme mencionado, essa limitação se torna explícita quando Rest (1986) debate o Componente 3 do seu modelo.

Rest (1986) argumenta que os indivíduos são capazes de perceber diferentes importâncias, ou seja, são capazes de atribuir diferentes “valores”, não apenas morais, aos diversos cursos de ação que avaliam. Muito embora não haja

nada de errado com esse raciocínio, percebe-se que o autor não foi capaz de reconhecer que, em se tratando de conduta humana, nenhum desses valores, mesmo aqueles cuja natureza seja estritamente factual, pode existir aos olhos dos agentes sociais independentemente de um julgamento moral.

Como ensinou Dewey (1964, p. 110) “[...] não se pode traçar qualquer linha rígida e firme na conduta isolando o reino moral do reino não-moral”. Por isso, entendemos que não há uma ação propriamente moral, assim como também não há uma decisão propriamente moral, isolada da conduta cotidiana das pessoas. O que há são ações e decisões “comuns” que são moralmente orientadas por critérios morais intersubjetivos. Como reforçam Edel e Flower (2008, p. XIII) ao comentarem as contribuições de Dewey, “a reflexão moral atinge toda e qualquer área da vida para encontrar o que é relevante para problemas específicos; a moralidade não é uma esfera isolada aplicando seus princípios próprios”. Por isso, nenhum dos “outros” objetivos ou fins, “pessoais” ou “profissionais”, aos quais Rest (1986, p. 13) se refere em sua argumentação, pode ser cogitado pelos agentes decisores independentemente do quão “bom” ou “ruim” ele seja. Ao contrário, aparecem como opções “boas” ou “ruins” de conduta frente a outras opções igualmente “boas” ou “ruins” de conduta. Com efeito, se os diversos fins das diversas possibilidades de ação avaliadas pelo agente decisor no momento da sua escolha entram em concorrência, eles concorrem diretamente dentro da esfera moral e nunca entre a esfera moral e outra “não moral”. Mesmo o autointeresse que, ao que tudo indica, figura para Rest (1986) com uma fonte da “tentação” que pode impelir o agente decisor a abandonar o curso de conduta moralmente correto, possui, na verdade, uma carga moral característica que, por sua vez, será negativa ou positiva a depender de como a ação egoísta é valorada dentro de certa comunidade (DEWEY, 1950; ETZIONI, 1988). Daí segue que, em se tratando de escolhas ou decisões humanas não há curso de conduta ou fim de conduta moralmente neutro. Afinal,

qualquer que seja o curso de ação escolhido (alavancar a própria carreira, realizar um projeto pessoal antigo, lucrar com um empreendimento empresarial), o agente social saberá que suas consequências não serão moralmente neutras, ou seja, saberá que qualquer curso de ação escolhido trará “boas” ou “más” implicações para alguém, mesmo que esse alguém seja ele próprio.

Ao contrário de Etzioni (1988) e Simon (1979), Rest (1986) não reconheceu, ao menos explicitamente em sua elaboração teórica, a supremacia dos julgamentos morais sobre outros tipos de julgamentos realizados pelos indivíduos na ocasião da tomada de decisão. Dito de outro modo, não percebeu, com a clareza necessária, que a moralidade está potencialmente presente em todas as escolhas humanas. Essa constatação abala os pilares que sustentam todo o Componente 3 do seu modelo teórico, tornando-o, de certo modo, dispensável.

Todavia, essa não foi a única limitação encontrada no modelo dos quatro fatores de Rest (1986). Uma segunda limitação séria diz respeito à diferenciação entre seus Componentes 1 e 2. Mais especificamente, na exposição de Rest (1986) não fica claro onde o Componente 1 se diferencia do Componente 2, já que ambos dizem respeito à capacidade de interpretar e julgar moralmente os diversos cursos e ação possíveis para o agente em dada situação. Nesse sentido, entende-se que, sob o ponto de vista do agente, “[...] fazer algum tipo de interpretação da situação particular em termos de quais ações são possíveis, quem [...] seria afetado em cada curso de ação, e como as partes interessadas iriam considerar esses efeitos sobre seu bem-estar” (REST, 1986, p. 3) – descrição do Componente 1 – equivale ou está muito próximo de “[...] ser capaz de fazer um julgamento sobre que curso de ação seria moralmente correto (ou adequado ou justo ou moralmente bom), discriminando, então, uma possível linha de ação como aquela que a pessoa deve (moralmente deve) seguir naquela situação” (REST, 1986, p. 3) – descrição do Componente 2.

Por certo, os mesmos conceitos, noções ou padrões de bem-estar que são heurísticamente empregados na “leitura” das diversas possibilidades de ação no Componente 1 podem ser igualmente empregados, do mesmo modo, para a discriminação do curso de ação moralmente mais correto, justo ou bom no Componente 2. Mais do que isso, pode-se ainda dizer que nenhuma interpretação das diversas possibilidades de conduta no Componente 1 seria possível sem que o agente social dispusesse dos mesmos esquemas heurísticos que, no Componente 2, são utilizados por ele para discriminar a alternativa de conduta moralmente mais adequada através da identificação e comparação do seu valor moral com o valor moral das demais. Afinal, ao que parece, ambos os Componentes 1 e 2 do modelo teórico de Rest (1986) tratam sobre o mesmo processo subjetivo da valoração das diversas opções de conduta disponíveis ao agente decisor. Não obstante, o mesmo vale para os sentimentos afetivos que, de acordo com o próprio Rest (1986) e com Gaudine e Thorne (2001), encontram-se ligados aos esquemas interpretativos utilizados heurísticamente nesse processo de valoração. Os mesmos sentimentos que “informam” o agente decisor sobre a existência de um potencial “problema moral” no Componente 1 podem surgir novamente para despertar a atenção do agente decisor para a avaliação intelectual das opções de conduta moral no Componente 2.

Essa discussão sobre os sentimentos afetivos e emotivos leva a terceira e última limitação do modelo dos quatro fatores de Rest (1986). Rest (1986) ensina que embora os julgamentos morais possam ser racionalizados, eles são inicialmente invocados nos indivíduos por sentimentos afetivos, impulsos ou emoções eminentemente pré-reflexivos. Assim, ao atribuir valor moral a algo, este algo é inicialmente “sentido” como “bom” ou “ruim” pelo indivíduo e, somente depois, o indivíduo se torna capaz de articular um pensamento lógico-racional que justifique aquele sentimento inicial. Como explicaram Gaudine e Thorne (2001) e Rest (1986), essa articulação se torna possível, por sua vez,

devido ao fato de estarem esses afetos, emoções e sentimentos pré-reflexivos intimamente ligados a certos pensamentos e saberes racionais, ambos associados e “arquivados” na mente socializada dos indivíduos junto ao mesmo esquema interpretativo ou padrão de conduta que tais indivíduos utilizam, heurísticamente, para “ler” sua realidade. Todavia, ao que parece, Rest (1986) falhou por não ter reconhecido que essas sensações emotivas e afetivas já são, por elas próprias, parte integrante do próprio processo de interpretação do problema moral realizado pelo agente decisor logo no Componente 1 do seu modelo teórico. Ao contrário, Rest (1986) entendeu que elas fariam parte do material a ser interpretado pelo agente decisor. Em suas palavras: “[...] esses sentimentos são parte da situação que necessita interpretação (isso é, nossos próprios sentimentos imediatos são parte daquilo que precisa ser interpretado no Componente 1)” (REST, 1986, p. 7). Embora esse ponto de vista seja válido caso se esteja pensando na interpretação que um indivíduo faz sobre a ação de outro indivíduo, ele é falho quando se pensa nos próprios sentimentos experimentados pelo agente decisor no momento em que este interpreta uma situação. Com efeito, o risco que se corre ao separar o sentimento emotivo ou afetivo da própria interpretação racional da situação que contém um problema moral foi corretamente apontado por Provis (2010) e implica, segundo esse autor, nada mais nada menos do que uma tendência em separar, erroneamente, “fatos” e “valores” na ocasião da tomada de decisão. Contrariando o ponto de vista de Rest (1986) entende-se, então, que os sentimentos experimentados pelo agente social que interpreta uma dada situação já são parte do próprio processo de interpretação justamente devido ao fato de sempre estarem associados a um padrão, critério ou esquema cognitivo de comportamento e, não obstante, também já são parte do processo de julgamento moral das opções de conduta existentes (Componente 2 do modelo teórico de Rest) (1986).

3.6 Trevino e o “modelo de interação pessoa-situação”

Segundo Bartlett (2003, p. 226), “o modelo de tomada de decisão moral nas organizações mais amplamente citado é o proposto por Trevino (1986)”.

O modelo teórico de Trevino (1986, p. 601) “[...] combina variáveis individuais (desenvolvimento moral, etc.) com variáveis situacionais para explicar e prever o comportamento de tomada de decisão ética dos indivíduos nas organizações”. Por “comportamento de tomada de decisão ética” Trevino (1986, p. 604) entende o processo subjetivo de julgamento moral ou de tomada de decisão moral propriamente dito – que para a autora são sinônimos – que se inicia no momento em que um dilema moral é percebido pelo gestor e termina quando uma escolha de ação é definida por ele como moralmente “correta”. Um dilema ético é, para Trevino (1986, p. 610), algo ambíguo por natureza e ocorre sempre que “valores e direitos estiverem em conflito” em uma situação.

Ao todo, Trevino (1986) correlaciona três grupos de variáveis (dois grupos de “variáveis individuais” e um grupo de “variáveis situacionais”) para explicar o comportamento de tomada de decisão ética nas organizações por parte dos administradores.

O primeiro grupo de variáveis é, em verdade, composto pelos seis estágios de desenvolvimento moral de Kohlberg que Trevino (1986, p. 607) apropria em seu modelo sob a justificativa de que eles “[...] podem ser utilizados para caracterizar os [diferentes] estágios de julgamento dos gestores sobre os dilemas morais nas organizações”. Dito de modo simplificado, a autora entende que os gestores tendem a reagir de modo diferente aos dilemas morais que enfrentam em seu trabalho nas organizações a depender do nível de desenvolvimento moral no qual se encontram dentro da teoria de Kohlberg.

O segundo grupo de variáveis é composto pelas “variáveis individuais adicionais” ou “moderadores individuais”, a saber: “força de vontade”,

“dependência do campo” e “sensação de controle”.¹⁰ Trevino (1986) incorpora essas variáveis adicionais ao primeiro grupo de variáveis sob a justificativa de que a teoria dos seis estágios do desenvolvimento moral de Kohlberg não basta para explicar as eventuais diferenças entre aquilo que os indivíduos concluem que deveria ser feito em um caso de dilema moral (seu julgamento moral) e aquilo que eles realmente fazem em situações concretas de dilema moral, ou seja, entre a escolha do curso moralmente correto de ação e a condução concreta da ação correta propriamente dita.

Para Trevino (1986) a variável “força de vontade” relaciona o nível de convicção e a habilidade de autocontrole dos gestores, ambos necessários para que eles possam resistir a outros impulsos e assim manter o curso de ação moralmente correto por eles escolhido. A variável da “dependência do campo”, por sua vez, diz respeito à maior ou menor disposição dos gestores em aceitar informações e sugestões de outros gestores (os “outros significativos”) para conduzirem suas ações segundo as escolhas morais realizadas, ou seja, como explica Trevino (1986), diz respeito à maior ou menor autonomia que o gestor tem para implementar, por sua própria “conta e risco”, o curso de ação que ele entendeu como moralmente correto frente a uma situação de ambiguidade. Finalmente, como explica Trevino (1986), a variável “sensação de controle” diz respeito à percepção do gestor sobre quanto controle ele possui sobre a situação na qual está agindo. Nesse sentido, como entende a autora, quanto maior for o nível de controle que o gestor acredita possuir sobre a situação, mais fiel ele será no sentido de agir em consonância com a escolha moral por ele tomada, apresentando, então, uma grande coerência entre julgamento moral e ação moral.

O terceiro e último grupo de variáveis que compõe o modelo teórico de tomada de decisão moral de Trevino (1986) é constituído por três “variáveis situacionais” ou “moderadores situacionais”, a saber: “contexto imediato do

¹⁰ No inglês: “ego strength”, “field dependence” e “locus of control”.

trabalho”, “cultura organizacional” e “características do trabalho”. A autora incorpora essas três variáveis ao seu modelo sob a justificativa de que, independentemente do nível de desenvolvimento moral e de outras características pessoais que os indivíduos trazem consigo,

[...] a ação moral [sempre] acontece dentro de um contexto social e pode ser fortemente influenciada por variáveis situacionais. Por isso, o comportamento ético ou não ético em situações práticas não é simplesmente um produto de características individuais fixas, mas resulta de uma interação entre o indivíduo e a situação (TREVINO, 1986, p. 610).

Evidencia-se, aqui, que assim como os “moderadores individuais” os “moderadores situacionais” também são empregados por Trevino (1986) com o mesmo propósito de tentar explicar, agora sob o ponto de vista contextual e não mais pessoal, as eventuais diferenças ou incongruências entre a escolha do curso de ação moralmente correto (julgamento) e a ação concreta executada pelos administradores (comportamento).

Dando sequência a seu raciocínio, Trevino (1986, p. 611) explica que as variáveis situacionais presentes no seu modelo teórico influenciam o comportamento moral dos gestores de dois modos diferentes: “primeiramente, características situacionais podem influenciar o desenvolvimento moral do indivíduo através das experiências de trabalho”. É nesse grupo que entram as variáveis “características do trabalho” e “cultura organizacional”. Embora Trevino (1986) ainda detalhe e subdivida cada uma dessas duas variáveis em muitas outras, o importante aqui é que a influência que tais variáveis exercem sobre o comportamento moral dos administradores depende da sua continuidade no tempo. Afinal, como explica a autora, o nível de desenvolvimento moral dos gestores somente poderá ser alterado por essas duas variáveis situacionais – fazendo com que eles se tornem, por exemplo, moralmente mais autônomos ou

heterônomos – se elas puderem exercer, sobre as experiências cotidianas desses gestores, uma influência minimamente constante e perene. Em suma, nesse primeiro grupo de variáveis situacionais a tomada de decisão moral e o próprio “eu” moral do agente decisor são modelados através do tempo. Esse não é o caso do segundo grupo de variáveis situacionais, composto pela variável “contexto imediato do trabalho” e suas sub-variáveis, que, segundo Trevino (1986), exercem influência imediata e esporádica sobre o comportamento moral dos gestores. Como explica a autora, nesse segundo grupo de variáveis o comportamento moral do administrador depende de características situacionais contingenciais como expectativas de recompensas e/ou punições, escassez de recursos, escassez de tempo e competição interpessoal que, ainda segundo a autora, são capazes de desviar a conduta gerencial do curso moralmente correto definido no momento da tomada de decisão.

Visto panoramicamente, torna-se evidente que o modelo teórico de Trevino (1986) se parece muito com o modelo teórico de Rest (1986). Como observou Jones (1991, p. 368), ao comentar ambos os modelos, “embora Trevino (1986) não tenha se referido diretamente ao modelo de Rest, ela ofereceu um modelo concorrente implicitamente construído sobre ele”. Mais precisamente, continua Jones (1991, p. 371), “nos modelos de Rest (1986) e Trevino (1986), o desenvolvimento moral cognitivo é o elemento crítico na fase de julgamento”.

Todavia, a semelhança entre os modelos teóricos de Rest (1986) e Trevino (1986) não se restringe ao fato de ambos terem apoiado suas respectivas discussões sobre o julgamento moral na teoria do desenvolvimento moral de Kohlberg, mas também na preocupação que ambos os autores tiveram com a explicação da coerência/incoerência entre julgamento moral e ação moral concreta. Evidentemente, auxiliar nessa explicação é a mais importante missão das “variáveis moderadoras”, tanto “situacionais” quanto “individuais”, do

modelo teórico de Trevino (1986), missão essa desempenhada pelos Componentes 3 e 4 do modelo teórico de Rest (1986).

Em um primeiro momento, poder-se-ia dizer que o debate de Trevino (1986) serve mais aos propósitos do presente estudo justamente pelo fato de ter essa autora se dedicado especificamente ao estudo da moralidade administrativa, diferentemente do que fez Rest (1986) que debateu a conduta moral em um nível mais amplo das relações sociais. Com efeito, Trevino (1986) procurou discutir a conduta moralmente orientada de um agente social específico, o administrador, “avançando” significativamente em relação a Rest (1986) ao trazer para sua análise algumas variáveis específicas que implicam diretamente o trabalho cotidiano de tal agente, a saber, as três “variáveis situacionais” (“contexto imediato do trabalho”, “cultura organizacional” e “características do trabalho”). Por isso, entende-se aqui que é justamente na discussão dessas “variáveis situacionais” que se encontram as maiores contribuições de Trevino (1986) para o estudo da moralidade gerencial, pois é justamente nesse ponto que seu modelo teórico se “especializa” no problema da conduta gerencial em particular.

Porém, o que parece a primeira vista uma “vantagem” ou um “avanço” pode ser, em verdade, uma grande limitação. Ao comentar o modelo teórico de Trevino (1986), bem como outros modelos teóricos de outros autores que também buscaram explicar a tomada de decisão moralmente orientada do administrador nas organizações, Bartlett (2003) tece uma forte e pertinente crítica. Em suas palavras,

esses “modelos” do processo de tomada de decisão frequentemente falham ao dar conta, de um modo convincente, do processo real no qual um indivíduo se engaja quando toma decisões sobre problemas éticos e [por isso] constituem pouco mais do que uma lista de variáveis que podem vir a influenciar aquele processo que se mantêm sem explicação (BARTLETT, 2003, p. 226).

O modo como Trevino (1986) se propôs a abordar as variáveis especificamente “administrativas” em seu modelo, relacionando-as aos estágios de desenvolvimento moral de Kohlberg, trouxe implicações negativas a sua proposta. Mas não pelo fato da autora ter procurado estabelecer essas relações em si, mas sim pelo fato dela ter abordado uma diversidade muito grande de questões caras e “tradicionais” no campo da Administração, tais como cultura organizacional, motivação (intrínseca e extrínseca) e poder, de uma forma muito breve. Ou seja, ao mesmo tempo em que o modelo teórico de Trevino (1986) é abrangente, também é, por isso mesmo, superficial.

Cada uma dessas questões apresentadas pela autora sob o rótulo de “moderadores situacionais”, a saber, “contexto imediato do trabalho”, “cultura organizacional” e “características do trabalho”, exigiria, por si mesma, um tratamento analítico específico caso a intenção fosse realmente aprofundar o entendimento de como elas se relacionam com o comportamento moralmente orientado do administrador nas organizações a fim de predizer esse comportamento.

Essa limitação se torna ainda mais evidente quando os “moderadores situacionais” (variáveis contextuais) são considerados em conjunto com os “moderadores individuais” (variáveis psicológicas), tal como quer Trevino (1986) ao propor seu modelo. Frente à complexidade, profundidade e diversidade de dimensões, recortes analíticos e tradições de pesquisa que o conjunto dessas questões inevitavelmente traz, entende-se que apenas sugerir correlações entre variáveis e dedicar poucos parágrafos à elucidação de cada uma delas é incorrer no erro da simplificação, erro esse que é fatal quando a intenção é criar um modelo teórico capaz de predizer o comportamento gerencial moralmente orientado nas organizações. Nesse sentido, dada a baixa maturidade que o debate de Trevino (1986) atingiu, melhor seria se a autora tivesse considerado seu modelo teórico como um modelo exploratório e não preditivo.

Finalmente, o modelo teórico de Trevino (1986) não está totalmente livre da crítica sofrida pelo modelo teórico de Rest (1986) em relação à existência de variáveis “não morais” ou “neutras”, que seriam capazes de entrar em concorrência com as variáveis morais, presentes na fase de julgamento moral, pela orientação da conduta do gestor e que, por isso, seriam potencialmente capazes de desviar seu comportamento do curso moralmente adequado, diminuindo a fidelidade entre julgamento moral e ação moral. Com efeito, no entendimento de Trevino (1986) todas as variáveis que fazem papel de “moderadores” – tanto as “individuais” quanto as “situacionais” – não guardam relação direta com o julgamento moral realizado pelo gestor na ocasião da presença de um dilema moral, mas sim influenciam apenas no modo como esse gestor, após ter conduzido seu julgamento moral, irá se comportar no sentido de ser ou não ser coerente com aquilo que decidiu. No modelo de Trevino (1986), o julgamento moral cabe tão somente às seis variáveis ligadas aos estágios de desenvolvimento moral de Kohlberg. Todas as demais variáveis moderadoras, inclusive aquelas individuais como “força de vontade”, “dependência do campo” e “sensação de controle”, embora possam estar relacionadas ao desenvolvimento moral do administrador, figuram no modelo como variáveis moralmente inertes. Assim, variáveis como “dependência do campo” e “contexto imediato do trabalho” não possuem qualquer significado moral para o administrador no momento em que ele avalia o dilema moral por ele enfrentado e escolhe o curso de ação moralmente adequado a seguir. Além de ser essa uma posição arriscada, ela ainda revela o modo aparentemente arbitrário como Trevino (1986) incorporou as “outras” variáveis moderadoras no seu modelo teórico.

3.7 Waters, Bird, Chant e a moralidade gerencial na prática

A despeito de todos os trabalhos anteriormente discutidos no presente capítulo terem contribuído de algum modo para aprofundar a compreensão sobre como a conduta administrativa é orientada moralmente, nenhum deles se propôs a investigar diretamente como os problemas e julgamentos morais se manifestam no dia a dia prático da gestão. Suas contribuições, sobretudo realizadas no âmbito da teoria, deixaram para trás um “vácuo” de indícios empíricos que já havia sido notado por Trevino (1986) e que ainda hoje é notado por aqueles que se propõem investigar a moralidade no universo da gestão como Sobral (2010). Assim, instigados pela constatação de que a maior parte do conhecimento sobre a moralidade na conduta gerencial versava sobre questões teóricas amplas, abstratas e pouco relacionadas à prática cotidiana dos gestores nas organizações, em meados da década de 1980 Waters, Bird e Chant (1986) realizaram 33 entrevistas com gestores de diversas áreas em 10 corporações empresariais privadas a fim de entender como a moralidade ali se manifestava.¹¹ Tais entrevistas deram origem a uma série de três artigos nos quais os resultados dessa pesquisa empírica foram sistematicamente discutidos.¹²

No que diz respeito ao seu suporte teórico, Bird e Waters (1987) trabalharam com o conceito de “padrão moral”, conceito esse que constitui elemento teórico basilar no presente estudo e que, em linhas gerais, também se encontra bastante próximo dos conceitos de “código moral” de Barnard (1979) e “fator normativo-afetivo” de Etzioni (1989).

¹¹ Ao que tudo indica, todas as empresas atuavam no Canadá, onde, aparentemente, as entrevistas foram conduzidas. Porém, esses dados não foram explicitados pelos autores. Do mesmo modo, não é possível saber se as empresas eram efetivamente canadenses ou se se tratavam de empresas multinacionais que atuavam no Canadá.

¹² Peter Chant figura como co-autor somente no primeiro artigo da série sendo que os dois seguintes (publicados em 1987) são de autoria de James Waters e Frederick Bird apenas.

Para Bird e Waters (1987, p. 1) “padrões morais” se referem a “[...] ideais e expectativas culturalmente transmitidos e socialmente compartilhados que grupos de pessoas têm em comum, mesmo que elas possam expressar essas idéias de modos diferentes”. Ainda segundo esses autores,

padrões morais são guias que se impõem para o comportamento interpessoal. [...] Padrões morais se impõem e, por isso, são normativos a ponto dos indivíduos se sentirem obrigados a se conformarem com eles ou a darem boas razões ao agirem de modo desviante em relação a eles. Padrões morais normativos podem assumir várias formas: eles podem ser articulados como obrigações ou ideais e [ainda] como normas sociais, virtudes pessoais ou princípios gerais. Independentemente da forma, os padrões morais normativos influenciam persuasivamente o comportamento e não coercitivamente (BIRD; WATERS, 1987, p. 1).

Isso significa que embora “por sua própria natureza, padrões morais sejam realidades sociais” (BIRD; WATERS, 1987, p. 1), eles ainda dependem da subjetividade dos indivíduos para se manifestarem em ações concretas e nunca são capazes de determinar seu comportamento mecanicamente. Significa também que – como já haviam sugerido Etzioni (1988) e ainda mais enfaticamente Barnard (1979) – padrões pertencem a grupos de indivíduos e que seu efeito sobre a conduta individual não pode ser plenamente compreendido sem que se considere os limites e a história desses grupos. Por isso, Bird e Waters (1987) relacionam o conceito de padrão moral à noção de convenção moral. Em suas palavras,

convenções morais referem-se a padrões normativos culturalmente compartilhados que frequentemente são vistos como idéias postulares do senso comum, respeitadas e justificadas por práticas costumeiras e sabedoria convencional. Idéias morais frequentemente foram comunicadas como convenções culturais especialmente dentro de sociedades tradicionais e grupos étnicos. Quando

padrões morais são comunicados como convenções culturais, eles são invocados e utilizados como se fossem largamente auto-evidentes e verdadeiros, como se um consenso existisse no que diz respeito a sua validade (BIRD; WATERS, 1987, p. 12).

Por conseguinte, esses autores também se revelam, a exemplo de Barnard (1979), bastante descrentes no que diz respeito à possibilidade de se manipular ou deliberadamente criar os padrões morais existentes dentro de um grupo historicamente constituído, embora não neguem terminantemente essa possibilidade. Para eles,

[...] convenções sociais realmente se desenvolvem a partir das experiências de consentir [...] sobre certas normas de comportamento e depois aderir a essas normas. Os indivíduos então se sentem obrigados a respeitar as convenções sociais, não simplesmente porque elas são tradicionais, mas por causa da forte influência que o amplo consenso fornece para essas convenções. Convenções não são construídas por *fiat*; elas inicialmente crescem e se desenvolvem na medida em que os indivíduos abertamente e tacitamente entram em acordo sobre que padrões específicos os guiam, na medida em que agem mantendo estes padrões e na medida em que renovam esses acordos a partir do seu desejo de respeito por eles (WATERS; BIRD, 1987, p. 19).

No que diz respeito aos seus achados empíricos, os autores concluíram que “[...] os gestores frequentemente pensam sobre as decisões administrativas frente a um conjunto de princípios morais identificáveis que eles tratam como convenções culturais auto-evidentes” (BIRD; WATERS, 1987, p. 13). Concluíram adicionalmente que esses princípios ou padrões morais, além de serem diversos, podem também ser antagônicos e, por isso, podem eventualmente entrar em conflito na ocasião em que são invocados pelos gestores na tomada de decisão, competindo, assim, pela orientação final da sua

conduta na organização.¹³ Concluíram também que “vistos como um grupo, os gestores sentem que expectativas morais estão presentes em suas relações com empregados, pares e superiores, clientes e fornecedores, e com outros *stakeholders* como legisladores, acionistas e o público de modo amplo” (WATERS; BIRD; CHANT, 1986, p. 375).

Todavia, alguns problemas surgiram quando os autores se propuseram a identificar nominalmente quais eram os padrões morais específicos que orientavam as escolhas e ações dos gestores por eles entrevistados. Muito embora tais autores tenham identificado sete padrões morais nos discursos dos gestores, eles acabaram por concluir suas análises afirmando que “em comparação com outras convenções morais, os padrões morais em posse dos gestores tendem a ser tanto imprecisamente compreendidos quanto apenas frouxamente e ocasionalmente seguidos” (BIRD; WATERS, 1987, p. 13). Não obstante, esses autores acabaram também por concluir que o fato dos gestores frequentemente pensarem moralmente suas decisões com base nesses padrões “[...] é obscurecido pelo fato deles amplamente invocarem esses padrões como intuições amplamente privadas” (BIRD; WATERS, 1987, p. 13). Assim, continuam os autores, “o *status* cultural dessas convenções normativas [...] permanece precário e obscuro” (BIRD; WATERS, 1987, p. 13). Dito de outro modo, os autores acabaram por concluir que “[...] os padrões morais invocados pelos gestores frequentemente não apresentavam clareza e autoridade” (BIRD; WATERS, 1987, p. 13).

Evidencia-se aqui uma inconsistência, de natureza conceitual, nos estudos de Waters, Bird e Chant (1986). Tal como entende Barnard (1979) em sua discussão sobre o “código moral” e Etzioni (1988) em sua discussão sobre os “fatores normativo-afetivos”, os padrões morais se caracterizam tanto pela

¹³ Embora tenham partido de dados empíricos, não há nada de novo nestas conclusões de Waters e Bird (1987) sobre os conflitos morais que já não tenha sido dito por Barnard (1979).

sua normatividade quanto pela sua publicidade dentro de dado contexto social, onde as práticas cotidianas dos indivíduos os moldam e são moldadas por eles. Os padrões morais fazem parte da estrutura institucional elementar dos grupos, são historicamente constituídos como convenções sociais e, portanto, exercem influência essencial sobre os julgamentos e ações dos seus membros. Na qualidade de convenções sociais, os padrões morais se integram à “cultura” do grupo, unindo e identificando seus membros através do significado moral que oferecem às suas escolhas e comportamentos. Isso significa que se um suposto padrão moral é invocado de modo aleatório por alguém independentemente da sua autoridade social, ou seja, independentemente da influência social que exerce sobre a ação desse alguém e também sobre a ação dos outros indivíduos que pertencem ao mesmo grupo, isso já indica que esse suposto padrão moral não se trata realmente de um padrão moral.

Por isso, padrões morais que são invocados de modo inconstante, aleatório, conveniente ou meramente discursivo pelos agentes sociais precisam ser reexaminados com mais profundidade a fim de se verificar se são efetivamente padrões morais. E foi precisamente isso que Waters, Bird e Chant (1986) não fizeram. Após terem levantado os padrões morais em sua pesquisa e após terem constatado que tais padrões eram significativamente “fracos” em termos da efetiva influência que exerciam sobre a ação dos mesmos, os autores tentaram encontrar explicações para esse aparente paradoxo nos conflitos que certamente podem surgir entre os diversos padrões que eventualmente concorrem para orientar as escolhas e ações dos gestores em certas situações e não se propuseram a reexaminar seus achados e seu método de pesquisa. Assim, os autores afirmam, de um modo ambíguo, que “é nossa opinião que esses padrões normativos invocados pelos gestores assumem a forma cultural de convenções sociais, mas convenções que, na maioria dos casos, têm um *status* cultural precário, amplamente privado e, por isso, autoridade inconstante”

(BIRD; WATERS, 1987, p. 11). Do mesmo modo ambíguo, afirmam também que “[...] parece razoável sugerir que os aparentemente bem aceitos e altamente claros padrões morais descritos no artigo anterior são rotineiramente violados por muitos gestores em muitas posições” (WATERS; BIRD, 1987, p. 15).

A fim de entender como essa inconsistência conceitual, ancorada em achados empíricos aparentemente contraditórios, podem também revelar uma possível fragilidade metodológica nas investigações de Waters, Bird e Chant (1986), é preciso primeiramente esclarecer a natureza de cada um desses sete padrões morais de conduta gerencial levantados pelos pesquisadores a partir das 33 entrevistas por eles conduzidas. Os sete padrões são apresentados no segundo artigo da série e recebem as seguintes denominações: “(1) honestidade nas comunicações, (2) tratamento justo, (3) considerações especiais, (4) competição justa, (5) responsabilidade organizacional, (6) responsabilidade social corporativa, (7) respeito pela lei” (BIRD; WATERS, 1987, p. 2).

De acordo com os autores, o padrão da “honestidade nas comunicações” tem a ver com as possibilidades que os gestores possuem para tentar manipular a opinião dos diversos *stakeholders* a partir da distorção deliberada de informações, quer seja em campanhas publicitárias, declarações à imprensa, informações contidas em rótulos de produtos, dados contidos em relatórios técnicos ou mesmo a comunicação de falsos propósitos e interesses organizacionais.

Os gestores frequentemente expressaram seus compromissos com comunicações honestas. [...] Para esses gestores honestidade nas comunicações significou que eles tiveram a todo tempo que falar claramente, diretamente e sem esconder a verdade intencionalmente. Honestidade nesse sentido significou não mentir, não contar meias verdades e não distorcer propositadamente as informações ao se comunicar com outros (BIRD; WATERS, 1987, p. 3).

De acordo com os autores, o padrão do “tratamento justo” diz respeito à equidade no trato com as pessoas, quer sejam clientes, empregados, pares ou fornecedores. Grosso modo, significa agir no sentido de manter certa impessoalidade e oferecer igualdade de oportunidade para todos aqueles que estão na mesma posição, sem favoritismos ou predileções. No trato com o empregado, por exemplo, significa aplicar o mesmo sistema de avaliação de desempenho para todos, mantendo a lisura e a impessoalidade do processo. Do mesmo modo, significa garantir e manter condições equânimes de remuneração. Já no trato com clientes, significa estabelecer preços e condições econômicas equânimes e justas para todos os usuários dos serviços e/ou produtos da organização.

Ao mesmo tempo em que firmaram suas convicções sobre tratamento justo, os mesmos gestores também argumentaram que era muitas vezes importante agir com cuidados especiais em relação a indivíduos ou grupos particulares por causa de suas circunstâncias ou contribuições especiais. Essas expectativas contam e conflitam com as expectativas de tratamento justo, imparcial, impessoal e objetivo (BIRD; WATERS, 1987, p. 6).

Na prática, explicam os autores, isso significa que empregados mais antigos deverão ter certos privilégios em relação aos empregados mais novos e que clientes fidelizados devem pagar menos ou em melhores condições do que os outros pelos mesmos produtos e/ou serviços. Grosso modo, é isso que orienta o padrão “considerações especiais”.

De acordo com Bird e Waters (1987), o padrão “competição justa” tem uma aplicação específica nas relações do gestor com fornecedores e clientes e releva parcialmente sua opinião sobre o que deveria ser um mercado competitivo. Como relatam os autores, para os gestores entrevistados “competição justa” significou que produtos e serviços deveriam ser ofertados de

modo impessoal, que favores pessoais e trocas de interesses não deviam influenciar negociações e decisões comerciais, que agrados, propinas ou subornos eram coisas “ruins”, que cartéis para garantir altos preços deveriam ser evitados e que a satisfação mútua dos interesses de clientes e fornecedores deveria ser sempre buscada nas relações comerciais acima da satisfação de apenas uma das partes (BIRD; WATERS, 1987).

Já no que se refere à “responsabilidade social” que, segundo Bird e Waters (1987, p. 10) guarda relação com “[...] problemas ligados ao meio ambiente, ao impacto das industriais sobre a comunidade local, bem como com o papel filantrópico e políticos das corporações”, esse autores afirmam que ela se tratou de uma referência moral inconsistente. Nas palavras dos próprios autores,

sem nenhum padrão consistente, gestores singulares fizeram referências a casos isolados nos quais eles expressaram preocupação sobre a responsabilidade da sua organização para com as pessoas no contexto social amplo, por exemplo, com respeito à poluição do ar, bens de consumo que poderiam causar danos à saúde, filantropia corporativa e o impacto do fechamento de uma planta sobre a comunidade local (BIRD; WATERS, 1987, p. 10).

Segundo os autores, o padrão “respeito pela lei” surgiu quando alguns gestores apontaram situações nas quais ficou evidente seu “zelo” pela lei e não apenas a obrigação de ter que conformar-se às leis sob penas previstas. Os gestores que invocaram esse padrão “[...] foram ao mesmo tempo críticos em relação aos desvios de conduta frente a esse padrão por parte de outros e por parte da sua própria organização e também enfáticos ao declararem a importância que atribuíam a esse padrão” (BIRD; WATERS, 1987, p. 11).

O padrão “responsabilidade organizacional” aparece em quinto lugar na descrição de Bird e Waters (1987). Todavia, optou-se aqui por deixar sua

discussão para o final, debatendo-o então na sétima posição, diante da evidente centralidade que esse padrão moral assume na análise dos autores.

O padrão da “responsabilidade organizacional” guiou a ação dos gestores no sentido da eficácia, da eficiência e do crescimento organizacionais,

esse padrão da responsabilidade organizacional demanda que os gestores atribuam a mais alta prioridade para galgar os objetivos e a viabilidade econômica de suas organizações, especialmente frente a outras considerações que trariam menos atenção a esses objetivos. [...] Em termos concretos, responsabilidade organizacional está associado com tomadas de decisão que reduzem o desperdício, aumentam a eficiência e promovem os interesses da organização como um todo. Isso significa que qualquer objetivo particular, não importa o quão valioso seja por si mesmo, tem que ser considerado frente ao benefício que sua busca irá trazer à organização como um todo (BIRD; WATERS, 1987, p. 9).¹⁴

Mesmo não sendo um dos padrões mais invocados pelos gestores nas entrevistas, o padrão “responsabilidade organizacional” tem importância especial na análise empreendida por Waters e Bird (1987, p. 17) uma vez que, como eles mesmos revelam, os gestores “[...] frequentemente se vêem em situações difíceis que envolvem o padrão fundamental da responsabilidade organizacional e algum outro padrão moral concorrente”. Segundo eles, o padrão moral da “responsabilidade organizacional” foi um importante causador dos conflitos e do estresse moral vividos pelos gestores no seu dia a dia de trabalho na medida em que ele gerou expectativas de conduta que destoaram daquelas geradas por vários outros padrões morais gerenciais e forçou o comportamento

¹⁴ O que importa reter aqui da análise de Bird e Waters (1987) é que o padrão “responsabilidade organizacional” exige dos gestores comportamentos que têm a ver com o aumento da produtividade, crescimento da organização, aumento da eficiência do trabalho e economia de recursos, não importando saber, neste momento específico, como esse padrão foi instituído.

do agente na direção de fins não necessariamente aprovados por esses outros padrões morais.

Por certo, o padrão “responsabilidade organizacional” não foi o único a concorrer com outros padrões morais pela orientação das escolhas gerenciais, gerando estresse moral nos agentes organizacionais.

Quando as declarações implícitas dos gestores sobre os padrões morais são vistas como um composto, a imagem que surge é de ambiguidade e de princípios concorrentes. Os gestores falam da necessidade de persuadir e enganar assim como falam da necessidade de contar a verdade. Eles falam da necessidade de mostrar consideração especial em circunstâncias especiais assim como falam da necessidade de tratar todos com justiça e imparcialidade. Eles discutem a necessidade de competir agressivamente, procurar toda e qualquer vantagem possível frente aos clientes, fornecedores e competidores assim como discutem a necessidade de observar e agir de acordo com o padrão da competição justa (WATERS; BIRD, 1987, p. 16).

Todavia, fica evidente na análise realizada por Bird e Waters (1987) que o modo como o padrão da “responsabilidade organizacional” gera conflitos morais é diferente do modo como a maioria dos demais padrões empiricamente identificados o fazem. Isso porque, ao que tudo indica, os padrões “honestidade nas comunicações”, “tratamento justo” e “competição justa” foram cotados pelos gestores durante as entrevistas em relatos de casos e situações nas quais tais gestores tentaram afirmar positivamente seus compromissos morais para os pesquisadores. Já o padrão “responsabilidade organizacional” e, de certo modo, também o padrão “considerações especiais”, parecem ter surgido como contrapontos aos primeiros, ou seja, parecem realmente gerar nos gestores demandas comportamentais que os impedem de serem plenamente honestos, justos, equânimes e livremente competitivos.

Também não parece ser um mero acaso o fato dos padrões “honestidade nas comunicações”, “tratamento justo” e “competição justa” terem sido os padrões morais mais significativamente presentes nas entrevistas, ou seja, o fato de terem sido os padrões mais invocados pelos gestores e de também terem representado as maiores fatias percentuais dos casos e situações relatados por eles como casos e situações que demandaram julgamentos morais, enquanto os padrões “considerações especiais” e “responsabilidade organizacional” foram substancialmente menos invocados e representaram um número muito menor de casos e situações relatadas pelos respondentes.

A metodologia utilizada por Waters, Bird e Chant (1986, p. 373) consistiu basicamente em, depois de identificados os 33 gestores respondentes, conduzir uma entrevista não estruturada baseada em uma única questão inicial: “quais questões éticas surgem ou surgiram no curso da sua vida profissional?”. Como detalham os autores,

nós contamos aos gestores que nós estávamos interessados em qualquer uma de suas experiências que envolviam questões éticas, mais especificamente, em casos onde eles sentiram que seu próprio comportamento ou que o comportamento de outros foi apropriado (em termos éticos) assim como em casos onde eles sentiram que ele foi inapropriado (WATERS; BIRD; CHANT, 1986, p. 373-374).

De acordo com os autores, nessas entrevistas os gestores então relataram casos e situações nos quais suas decisões e ações, bem como decisões e ações de outros gestores próximos, foram conduzidas a partir de julgamentos morais. A partir da análise *a posteriori* de todos esses casos, que totalizaram 193, os pesquisadores extraíram os sete padrões morais acima apresentados (BIRD; WATERS, 1987, p. 3). É importante notar que os pesquisadores tiveram o devido cuidado tanto de não definir o sentido dos termos “ética” e “moral” para

os gestores respondentes quanto de não avaliar, censurar, questionar ou reforçar, durante as entrevistas, a opinião dos gestores sobre o que seriam os critérios morais por eles apontados (WATERS; BIRD; CHANT, 1986).

Porém, a despeito de todos esses importantes cuidados, parece possível que frente ao fato de terem sido explicitamente informados de que o interesse da pesquisa era levantar casos e situações da vida profissional dos gestores nos quais sua conduta moral fora “apropriada” ou “inapropriada”, os respondentes dificilmente se sentiram à vontade ou tiveram algum interesse em relatar acontecimentos nos quais suas escolhas e ações pudessem transparecer qualquer desacordo com aquilo que eles esperavam que os pesquisadores pensassem ser moralmente correto em suas atividades. Afinal, que administrador, diante do fato de ser convidado por agentes externos à gestão a falar sobre a ética de suas ações e escolhas profissionais, teria interesse em relatar um caso ou situação no qual sua própria conduta pudesse ser interpretada como algo moralmente reprovável por esse agente externo? Segundo Waters, Bird e Chant (1986, p. 379), em 51,8% do total dos casos relatados nas entrevistas, os gestores não apenas indicaram diretamente a existência de um padrão moral claro e capaz de orientar eticamente suas escolhas de conduta nas organizações, como também descreveram ações e decisões que estavam em conformidade com tal padrão. Aqui ainda é importante lembrar que os padrões mais mencionados pelos respondentes foram aqueles que ligaram a conduta gerencial à honestidade, justiça e equidade. Apenas em 12,4% do mesmo total de casos relatados os gestores indicaram diretamente a existência de um padrão moral claro e capaz de orientar eticamente suas escolhas de conduta nas organizações e descreveram ações e decisões que não estavam em conformidade com tal padrão (WATERS; BIRD; CHANT, 1986, p. 379). E, mesmo nesses casos, não fica claro nos dados trazidos pelos autores quantos desvios morais surgiram em relatos de ações do

próprio gestor respondente e quantos foram relatos dele sobre ações moralmente desviantes de outros gestores.

Tais constatações, de caráter mais especulativo do que conclusivo, não invalidam a metodologia utilizada por Waters, Bird e Chant (1986) em sua importante pesquisa, porém indicam que tal metodologia necessita de algumas modificações e aprimoramentos. Da mesma forma, essas constatações não tiram o mérito dos autores de terem, ainda em meados da década 1980, tentado avançar a compreensão da moralidade na administração procurando verificar, empiricamente, quais são os padrões morais que orientam as decisões dos gestores no dia a dia do seu trabalho nas organizações. Certamente, o pioneirismo de Waters, Bird e Chant (1986) está muito além das suas eventuais falhas metodológicas, afinal “[...] nós estamos apenas começando a examinar os modos pelos quais problemas carregados de valor [moral] se apresentam e são tratados [pelas pessoas] no trabalho” (BARTLET, 2003, p. 226).

3.8 Estudos anteriores: um breve balanço

Em sua totalidade, os diversos modelos teóricos discutidos no capítulo anterior trazem os principais conceitos e noções necessários para a compreensão de como o comportamento administrativo é moralmente orientado como conflito moral, julgamento moral, critérios morais de julgamento, valores, valoração, hábitos, costumes, ação moralmente orientada, razão, emoção, intuição e caráter. Todavia, tais conceitos e noções se encontram fragmentados e dispersos entre os diversos modelos, não sendo nenhum deles suficiente para dar conta, sozinho, da conduta gerencial moralmente orientada na sua integridade. Aquele que mais se mostrou apto para isso foi o modelo de tomada de decisão moral proposto por Etzioni (1988). Porém, constatou-se que o conceito de “fator normativo-afetivo”,

fundamental naquela proposta, é pouco preciso e não esclarece se está se tratando de normas, valores, princípios, bens ou padrões morais.

Como notou Bartlett (2003, p. 226), “infelizmente, a literatura sobre tomada de decisão ética ainda não atingiu um estágio de integração e coerência teórica”. Com efeito, o modelo teórico de Trevino (1986), com todas as suas diversas variáveis superficialmente correlacionadas, é a prova incontestante disso. Não obstante, na maioria dos modelos teóricos anteriormente discutidos não foi possível encontrar uma fundamentação ontológica e epistemológica consciente, consistente e consonante com alguma tradição de estudos mais consolidada, filosófica ou sociológica, que pudesse dar uma sustentação mais segura àquilo que estava sendo lá proposto em termos de análise do comportamento moralmente orientado. As únicas duas exceções foram encontradas no modelo proposto por Simon (1979) e, ainda com mais riqueza de detalhes, no modelo proposto por Etzioni (1988), autores esses que tiveram o devido cuidado de tornar explícitas suas respectivas filiações intelectuais antes de adentrarem o debate conceitual propriamente dito.¹⁵

Como observa Provis (2010, p. 13), que procura resgatar parte do pensamento aristotélico em seus estudos sobre o comportamento moral gerencial, “a pesquisa moderna pode estender e aprofundar nosso entendimento sobre a tomada de decisão ética dos administradores, mas esse entendimento pode ter suas fundações em tradições [...] éticas muito antigas”. Por isso, fez-se necessário “dar um passo atrás” em relação aos modelos teóricos já existentes a fim de buscar uma fundamentação mais robusta, coerente e integrada para nossa análise. No cerne dessa fundamentação está a “a teoria da vida moral” do filósofo pragmatista John Dewey.

¹⁵ Simon (1979, p. 47) adota o “positivismo lógico” como base para sua discussão enquanto Etzioni (1988, p. 06-19) prefere uma “deontologia moderada”, inclusive fazendo menção à Kant, dentre outros filósofos, sociólogos e economistas consagrados.

4 MARCO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

O presente capítulo buscou detalhar e discutir as principais teorias e conceitos básicos sobre a moralidade gerencial que, junto com seus respectivos fundamentos ontológicos e epistemológicos formam, ao todo, o sistema conceitual ou marco teórico de referência deste estudo.

A presente construção leva em consideração o fato de que “a moralidade está baseada [simultaneamente] nas condições sociais e na psique humana” (REST, 1986, p. 1). Por isso, este capítulo reúne, sistematicamente, uma série de autores e teorias, alguns clássicos, outros contemporâneos, pertencentes a vários campos do saber como: Filosofia, Sociologia, Ética, Sociologia das Organizações, Psicologia Social e Psicologia Moral.

A despeito da diversidade de obras e campos do saber, incluídos na construção do marco teórico de referência, todas as ideias e autores em questão têm alguns pontos epistemológicos, teóricos e ontológicos em comum, o que permite um diálogo coerente entre eles. Sob o ponto de vista teórico, todos se ocupam com o estudo da ação ou comportamento humano social, isto é, teorizam sobre a conduta, em última instância individual, tal como contextualizada em um tempo e lugar e sujeita às condições deste contexto. Sob o ponto de vista ontológico, todos concebem os indivíduos como agentes capazes de agir primordialmente em função de razões, motivos e intenções encontrados em seu próprio “ser”, sendo este “ser” constituído socialmente, pelo menos em parte, mas nunca como sujeitos meramente reativos, movidos exclusivamente por estímulos extrínsecos e/ou forças meramente impulsivas, embora tais coisas existam e sejam indiscutivelmente importantes na formação de uma significativa parcela da conduta humana. Todos concebem um “eu” capaz de sentir, compreender, racionalizar, agir e decidir com um mínimo de autonomia. Sob o ponto de vista epistemológico, todos têm o mesmo

posicionamento: trabalham sob a perspectiva de que a ação humana é subjetivamente orientada, embora não idiossincraticamente orientada, e por isso deve ser compreendida através do estudo das razões e motivos significativos que favoreceram sua concretização. Assim, muito embora nenhum deles subestime a importância das restrições físicas, estruturais e biológicas, capazes de determinar o comportamento, ou parte dele, a conduta social que verdadeiramente interessa a todos é aquela que parte da percepção ou “leitura” subjetiva que o agente social faz das condições sob as quais age e não a conduta meramente mecânica, reativa, coercitiva, instintiva, imitativa ou compulsiva.

Aqui, o conceito mais importante é o conceito de decisão, mais especificamente, a dimensão moral da decisão, pois é especificamente no momento da tomada de decisão que o gestor posiciona ou reposiciona moralmente sua conduta. Todavia, não existe tomada de decisão que ocorra independentemente de uma ação anterior ou preexistente, mais precisamente, de uma ação intencional já orientada por um hábito (DEWEY, 1950). Por isso, é importante ressaltar que decisões gerenciais, não importa como sejam estudadas, são sempre parte integrante daquilo que se convencionou chamar de ação, comportamento ou conduta gerencial (SIMON, 1979). Isso significa que, por mais que a decisão seja o elemento mais importante da conduta gerencial, ela não pode ser sumariamente abstraída do todo maior que é composto justamente pela ação administrativa. Decisões são, com efeito, pontos de inflexão no curso de uma ação; assim, nunca ocorrem em um vácuo de conduta. Isso posto, qualquer esforço consequente realizado no sentido de procurar compreender a decisão na gestão das organizações deve abarcar não apenas o processo decisório em si, mas também o todo maior no qual ele se insere, a saber, a ação, conduta ou comportamento administrativo. Afinal, como bem observou Dewey (1950), os indivíduos não param de agir para decidir. Por conseguinte, não seria errôneo dizer que o conceito mais importante do presente marco teórico de

referência seria o conceito de ação deliberativa, mais especificamente, ação deliberativa moral.

Independentemente da nomenclatura utilizada, o fato é que a decisão não deixa de ser uma ação social. Muito embora nem toda ação social possa ser, em si mesma, uma decisão, uma decisão nada mais é do que uma ação social munida de algumas especificidades a mais. Assim, chega-se ao conceito pivô de decisão moralmente orientada partindo do conceito mais amplo de ação social.

O modo como o conceito de decisão moralmente orientada é aqui apresentado não é meramente formal. Diz-se “decisão moralmente orientada” ou “dimensão moral da decisão” e não simplesmente “decisão moral”, pois partilha-se com Dewey (1950, 1964) e com Dewey e Tufts (2008) a posição segundo a qual a moralidade não pertence a uma classe específica de fenômenos sociais, não depende de uma faculdade humana específica para existir, nem é objeto de reflexão de uma classe especial de pessoas; em suma: simplesmente não há uma ação moral pura ou uma decisão moral pura. Ao contrário, a moralidade está presente na vida cotidiana, nas ações e decisões comuns do dia a dia das pessoas comuns e pode ser estudada apenas como mais uma dimensão dessas ações e decisões e nunca como uma ação ou decisão isolada.

Certamente, a moralidade não é a única influência presente nas ações e decisões significativas cotidianas das pessoas. Ações e decisões significativas ainda podem ser orientadas esteticamente, religiosamente e, até certo ponto, factualmente como ensinou Etzioni (1988) ao discutir a “zona de indiferença” moral em seu modelo teórico. Todavia, como também ensinou Etzioni (1988) e, de um modo ainda mais enfático, Dewey (1950, 2008b), a moralidade não figura como mais uma dimensão da conduta humana, mas sim, como uma dimensão dominante.

A exposição das ideias do presente capítulo está assim disposta: (1) ação social, (2) ação moralmente orientada, (3) decisão moralmente orientada. Cada

um desses conceitos, em ordem crescente, não apenas contém as características teóricas do conceito anterior como também agrega novas especificidades teóricas, tornando-o mais complexo. Assim sendo, a decisão moralmente orientada seria uma espécie mais complexa e específica de ação moralmente orientada que, por sua vez, seria um tipo mais complexo e específico de ação social. Em todos os casos, o fio condutor ontológico e epistemológico não é perdido: todos esses conceitos são tributários a uma mesma concepção de agencia humana e a uma mesma forma de ver a realidade que se convencionou chamar, desde os estudos de Weber, de abordagem interpretativa ou compreensiva.

4.1 Ação social

O nome Max Weber está intimamente associado ao conceito de ação. Como afirmam Boudon e Bourricaud (2000, p. 615), dentre os sociólogos clássicos “Weber é o primeiro a perceber a importância da noção de ação”. Com efeito, a ação é um conceito atômico para a análise sociológica segundo a perspectiva weberiana, ou seja, os fenômenos sociais, por mais difusos que sejam, devem ser explicados primordialmente a partir dela (BOUDON; BOURRICAUD, 2000; FREUND, 1987). Desse modo, uma discussão sobre a ação não poderia ocorrer sem que as contribuições desse autor clássico fossem consideradas.

“Por ‘ação’ entende-se [...] um comportamento humano (tanto faz tratar-se de um fazer externo ou interno, de omitir ou permitir) sempre que e na medida em que o agente ou os agentes o relacionem com um *sentido* subjetivo” (WEBER, 1994, p. 3). No entendimento de Weber (1994) o conceito de ação vem prontamente acompanhado pela noção de “sentido subjetivamente visado”, e é exatamente essa noção que diferencia um comportamento meramente

reativo, imitativo, coercitivo e/ou mecânico de um comportamento cujo móvel pode ser encontrado na percepção ou “leitura” que o agente social faz das condições sob as quais age. Portanto, para Weber (1994) não há ação social sem sentido, sendo este último sua principal característica diferenciadora da ação humana de forma geral. Como observa Cohn (1994, p. XIV-XV), ao comentar a obra de Weber,

no esquema analítico weberiano *tudo* passa pelas concepções ou representações que os agentes (sempre individuais, em última instância) têm dos motivos, meios e fins das ações sociais em que se envolvem. Daí a dimensão *subjetiva* da ação. E motivos, meios e fins têm, para o agente, caráter significativo. Daí a dimensão de *sentido* da ação.

Todavia, o que realmente interessa a Weber (1994), assim como ao presente estudo, não é a ação de um indivíduo socialmente isolado, mas sim a ação significativa de um indivíduo que pertence a um grupo e que age também em relação à ação dos outros.

Segundo Weber (1994, p. 3), é a “ação social”, portanto, o conceito definitivo de ação para a análise sociológica: “ação ‘social’, por sua vez, significa uma ação que, quanto a seu sentido visado pelo agente ou os agentes, se refere ao comportamento de *outros*, orientando-se por este em seu curso”. Como explica Freund (1987, p. 78), “a pressuposição fundamental de uma atividade social é, pois, a relatividade significativa ao comportamento de outrem. Faltando essa relatividade, uma atividade uniforme de várias pessoas isoladas não poderia ser tida como social [...]”.¹⁶ Na sequência o autor

¹⁶ Como observam Boudon e Bourricaud (2000), “ação” e “atividade” são variações na tradução da obra de Weber e podem, sem problemas, serem tomadas como sinônimos. No presente marco teórico de referência tomou-se a liberdade de incluir outros sinônimos para efeito de facilitação da argumentação, a saber, comportamento e, mais especificamente, “conduta”, este último absorvido dos trabalhos dos textos de Dewey.

exemplifica, partindo de um exemplo dado pelo próprio Weber: “[...] o fato de abrirem os transeuntes de uma rua os seus guarda-chuvas, ao mesmo tempo, para se protegerem de um aguaceiro que começa a cair” (FREUND, 1987, p. 78) não é suficiente para caracterizar tal ação como social. Aprofundando a análise, Freund (1987, p. 78) argumenta ainda que “mesmo a imitação e a tradição não comportam necessariamente uma atividade social quando são simples repetições de um gesto para si mesmo, sem orientação segundo o comportamento de um terceiro”.

Daí já se nota, mesmo que em caráter provisório, que a percepção do sentido, como algo que orienta a ação dos indivíduos depende, em parte, de critérios e referências significativas que tais indivíduos adquirem em suas experiências e relações sociais ou em experiências e relações com o mundo inanimado, desde que estas sejam socialmente partilhadas de alguma forma. Em ambos os casos, alguma reciprocidade é fundamental. Em uma palavra, “sem um mínimo de reciprocidade, não poderia haver [...] orientação significativa de um comportamento” (FREUND, 1987, p. 92).

Com o intuito de esclarecer a noção de sentido, indispensável para o entendimento do conceito de ação social e, conseqüentemente, de ação moralmente orientada e de decisão moralmente orientada, propõe-se fragmentar a discussão do “sentido subjetivamente visado” de Weber (1994) na discussão do seu caráter “subjetivo” e do seu caráter “visado”, tal como sugere Cohn (1994).

Weber (1994) explica que o sentido é, em primeiro lugar, um componente “subjetivo” da ação: é uma forma de percepção ou representação, mais ou menos consciente, das condições objetivas envolvidas na ação do indivíduo ou dos indivíduos e não pode ser encontrado na “ação” (se é que ela existe) de objetos inanimados, organizações ou grupos sociais tomados como

unidades singulares.¹⁷ Assim, “ação como orientação compreensível pelo sentido do próprio comportamento sempre existe para nós na forma de comportamento de um ou vários *indivíduos*” (WEBER, 1994, p. 8). Porém, apesar de ser “subjetivo” e relacionar-se à ação do indivíduo, o sentido weberiano não deve ser entendido como algo estritamente “psicológico” (na acepção hermética do termo) ou puramente singular e idiossincrático (BOUDON; BOURRICAUD, 2000; COHN, 1994; WEBER, 1994). Isso porque, sua formação no agente depende de todo um processo de experimentação conjunta, reciprocidade e de compartilhamento de significados e referências sociais.

Os agentes “percebem” sentido nas suas ações sociais e nas ações sociais de outros através de hábitos desenvolvidos a partir de experiências do passado. Esses hábitos fornecem aos indivíduos uma espécie de “mapa” e de “roteiro” a partir do qual é possível atribuir sentido à realidade. Eles pressupõem, então, certo acúmulo de “conhecimento” (; BERGER; LUCKMANN, 1985; GIDDENS, 2003). Como esclarece Giddens (2003, p. 5), esse conhecimento não se trata, necessariamente, de um conhecimento de tipo teórico, especulativo ou abstrato, mas “a maior parte desse conhecimento é prático por natureza: é inerente à capacidade de ‘prosseguir’ no âmbito das rotinas da vida social”. Trata-se, então, de um conhecimento eminentemente normativo, procedimental, ou seja, é um conhecimento sobre como se deve agir cotidianamente. Assim, ainda de acordo com Giddens (2003, p. 26),

[...] o domínio das técnicas de ‘fazer’ atividade social, é metodológico por definição. Quer dizer, tal conhecimento

¹⁷ De acordo com Weber (1994, p. 9), “para outros fins de conhecimento [...] ou para finalidades práticas [...] pode ser conveniente e mesmo inevitável tratar de determinadas formações sociais (‘Estado’, ‘cooperativa’, ‘sociedade por ações’, ‘fundação’) como se fossem indivíduos (por exemplo, como detentores de direitos e deveres ou como agentes em ações *judicialmente* relevantes). Para a interpretação compreensível das ações [...], ao contrário, essas formações nada mais são do que desenvolvimentos e concatenações de ações específicas de pessoas *individuais* [...]”.

não especifica todas as situações que um ator poderá defrontar, nem poderia fazê-lo; ele proporciona a capacidade genérica de reagir a uma gama indeterminada de circunstâncias sociais e de influenciá-las.

A capacidade de percepção de sentido na ação é, sem dúvida, subjetiva, mas o sentido ou a representação final que o indivíduo faz das condições sobre as quais age só será totalmente idiossincrático se os “métodos” ou “caminhos” habituais que dão significado à ação não forem compartilhados socialmente. Então, o sentido de uma atividade social nunca poderá existir exclusivamente para um único indivíduo isolado muito embora, por outro lado, sua existência dependa exclusivamente da capacidade subjetiva de cada um. Como entendem Boudon e Bourricaud (2000, p. 615) o “[...] *sentido* não é apenas *subjetivo*, mas também *intersubjetivo*, já que não posso dar [sozinho] um sentido à minha própria ação [...]”. Dito de outro modo, a percepção ou atribuição de sentido à ação é singular, mas os critérios e referências a partir dos quais essa percepção ou atribuição de sentido se torna possível não são. Indivíduos vivendo situações semelhantes e agindo segundo hábitos semelhantes tendem a apresentar, ao menos teoricamente, certa congruência no que se refere ao conteúdo do sentido percebido em suas ações.

Ainda no que se refere ao caráter “subjetivo” do sentido, é precisamente ele que impede que as ações humanas sejam meramente causais ou mecânicas. A mediação da ação pelo sentido implica, como argumenta Weber (1994), a não “mecanização” da ação individual, o que não significa, ainda segundo esse autor, que não existam ações humanas “mecanizadas” e, portanto, “sem sentido”. Para Weber (1994) os atores agem “sem sentido” quando agem de forma puramente determinada exteriormente ou, por outro lado, quando agem de forma totalmente compulsiva, instintiva ou automática, ou seja, quando agem sem que exista nada de subjetivo na orientação da sua ação.

Todavia, os limites que separam uma ação significativa de uma ação que ocorre “sem sentido” não são sempre muito claros. Nas palavras de Weber (1994, p. 4),

os limites entre uma ação com sentido e um comportamento simplesmente reativo [...], não relacionado com o sentido visado pelo agente, são inteiramente fluídos. Uma parte muito importante de todo comportamento sociologicamente relevante, especialmente a ação puramente tradicional, situa-se na fronteira entre ambos.

Assim, como exemplifica o autor,

o comportamento estritamente tradicional – do mesmo modo que a imitação puramente reativa – encontra-se por completo no limite e muitas vezes além daquilo que se pode chamar, em geral, ação orientada “pelo sentido”. Pois freqüentemente não passa de uma reação surda a estímulos habituais que decorre na direção da atitude arraigada (WEBER, 1994, p. 15).

Weber (1994) em nenhum momento duvida da existência de ações reativas e mecanicamente orientadas, nem procura diminuir sua importância no que se refere à causação dos fenômenos sociais. O que faz, todavia, é eleger a ação social significativa como conceito base para a análise sociológica no quadro da Sociologia Compreensiva, independentemente da existência e relevância de ações externamente determinadas. É exatamente isso que dá a peculiaridade compreensiva ou interpretativa a sua análise sociológica.¹⁸

Se, apenas para efeitos argumentativos, é possível dizer que a percepção do sentido é a “causa” da ação social significativa, isso bem pode significar que,

¹⁸ “É que de modo algum a Sociologia tem que ver *somente* com a ‘ação social’, mas esta constitui (para o gênero de Sociologia de que aqui se trata) o fato central, o fato que, para ela, como ciência, é, por assim dizer, o elemento *constitutivo*. Mas com isto nada se afirma a respeito da *importância* deste em relação a outros fatos” (WEBER, 1994, p. 15).

na qualidade de “causa”, a percepção de sentido “motiva” a referida ação. Por outro lado, a natureza da “causa” significativa é totalmente diversa da natureza da “causa” meramente mecânica, compulsiva, biológica, estrutural ou coercitiva, pois se trata de uma “causa” mediada pela subjetividade de quem age. Assim sendo, ao se estudar a ação humana a partir da “causa” significativa, ou seja, a partir da sua conexão com a percepção de sentido, o que se está procurando é compreender os motivos e razões que, na perspectiva de quem age, justificam e legitimam sua ação. Afinal, como entende Saint-Pierre (2004, p. 94), ao discorrer sobre a teoria da ação social de Weber, “a ação é sempre ação motivada”. Dito de modo mais simples, no conceito de ação social weberiano o sentido representa os motivos e razões que levam os indivíduos a agirem da forma como fazem. Por isso, Weber (1994, p. 8) define “motivo” da ação como “[...] uma conexão de sentido que, para o próprio agente ou para o observador, constitui a ‘razão’ de um comportamento quanto ao seu sentido”.

Os limites da ação social são bastante difusos e difíceis de apreender. A ação social é produto da atribuição de sentido e seus resultados ou consequências concretas (intencionais ou não) seguramente voltam a influenciar a atribuição de sentido de outras ações, uma vez que alteram as condições ambientais, objeto da “leitura” significativa do agente. Portanto, o que há aqui, a rigor, é uma cadeia de significação de ações, e não uma cadeia causal de ações, na qual as consequências das ações sociais em curso vão sendo reinterpretadas e seu significado vai sendo reconstruído pelos agentes em uma espécie de fluxo contínuo duradouro. Tal como entende Dewey (1964, p. 12), “onde há conduta não existe apenas uma sucessão de atos desligados; cada coisa transporta uma tendência e um propósito fundamentais que *conduzem* a novos atos e a uma [nova] realização final ou consumação”. Esse ponto de vista é corroborado por Giddens (2003, p. 3) para quem “a ação humana ocorre como uma *durée*, um

fluxo contínuo de conduta, à semelhança da cognição. A ação intencional não se compõe de um agregado ou série de intenções, razões e motivos isolados”.

Todavia, o que realmente importa frisar neste ponto inicial do debate é que “a ação não é nunca consequência mecânica da socialização” (BOUDON; BOURRICAUD, 2000, p. 3). Os indivíduos não agem como se estivessem executando um programa predeterminado socialmente. Mesmo nos casos onde os indivíduos não podem “escolher” livremente dentre diversos cursos de ação possíveis, como ocorre no caso da ação de subordinação diante da dominação legítima segundo Saint-Pierre (2004), suas ações ainda podem ser mediadas pelo sentido na medida em que são praticadas com um mínimo de intencionalidade ou proposição.¹⁹ E, uma vez mediadas pelo sentido, passam a depender, em alguma medida da subjetividade singular de cada um. Como observam Boudon e Bourricaud (2000, p. 399), “os *etnometodólogos* mostram muito oportunamente que os papéis sociais não se reduzem a uma lista de procedimentos. São objeto de uma interpretação por parte dos atores, que acrescentam detalhes e improvisações ao texto”. Como reforça Etzioni (1988, p. 47), “por certo, a personalidade não apenas espelha valores internalizados; nela existem alguns desenvolvimentos internos e respostas ativas para aquilo que é aceito”. E é justamente essa parcela de autonomia individual, caracterizada pela subjetividade singular de cada indivíduo, que permite a existência da diversidade e impede a reprodução mecânica da sociedade (BOUDON; BOURRICAUD, 2000). Por outro lado, isso não significa que não possam existir certos padrões ou regularidades, mesmo que relativos, nas ações sociais significativas das pessoas. Pode-se seguramente dizer, tal como fez Nascimento (2008, p. 4) ao se referir especificamente ao sentido percebido na prática administrativa, que

¹⁹ A ocasião onde os indivíduos optam por um curso de ação específico, depois de uma análise minimamente consciente de duas ou mais alternativas de ação significativa, é o que caracteriza, grosso modo, o conceito de decisão.

mesmo sem negar o livre arbítrio para o pensamento e a tomada de decisão, é possível [...] encontrar grande objetividade na subjetividade das pessoas. Elas pensam e agem de modo similar porque convivem num meio que estabelece restrições sociais e materiais, em grande parte, comuns para todos, bem como outras tantas, comuns apenas para determinados grupos sociais.

Não obstante, a inexistência total de padrões ou, como prefere Nascimento (2008), “objetividade”, nas ações sociais significativas praticadas pelas pessoas na sociedade comprometeria qualquer tentativa de se empreender um estudo sociológico dos fenômenos humanos. A esse respeito, a seguinte passagem de Bourdieu (2001, p. 138-139) é bastante esclarecedora:

não se pode fazer sociologia [...] sem supor, entre outras coisas, que os agentes sociais não agem de maneira disparatada, que eles não são loucos, que eles não fazem coisas sem sentido [...] assim, a sociologia postula que há uma razão para os agentes fazerem o que fazem [...], razão que se deve descobrir para transformar uma série de condutas aparentemente incoerentes, arbitrárias, em uma série coerente, em algo que se possa compreender a partir de um princípio único ou de um conjunto coerente de princípios. Neste sentido, a sociologia postula que os agentes sociais não realizam atos gratuitos. A palavra gratuito remete, em parte à idéia de não-motivado, de arbitrário: um ato gratuito é um ato do qual não podemos fazer sentido [...], um ato louco, absurdo, pouco importa, diante do qual a ciência social não tem nada a dizer, diante do qual só pode se omitir.

No entendimento de Weber (1994), a ação social nunca constitui um processo passivo, onde o indivíduo desempenha um papel meramente reativo na atribuição de sentido. Ao contrário, a percepção de sentido, ou seja, a “interpretação” que os indivíduos fazem das condições sob as quais agem e que lhes permite agir do modo como agem, depende de uma intencionalidade ou propósito. Como entende Saint-Pierre (2004, p. 92-93), “[...] o sentido da ação está intimamente vinculado à noção de ‘fim’ [...]. Nesse sentido, uma conduta

não será uma ação se não puder ser associada a uma intenção; toda ação é proposital”.

Essa noção de intencionalidade é fundamental. A intencionalidade é uma característica exclusiva da ação humana e “[...] é um elemento essencial no procedimento de identificação da ação [significativa]. O critério da intencionalidade é que nos permite distinguir o que fazemos do que nos acontece” (OGIEN, 2003, p. 34). Não obstante, a intencionalidade está sempre ligada à consciência, outra importante característica da ação social, pois uma ação na qual o agente não possui nenhuma consciência sobre o que faz corre o sério risco de ser uma ação meramente mecânica, reativa ou compulsiva, ou seja, “sem sentido” (SAINT-PIERRE, 2004). Mesmo as ações mais rotineiras ou habituais não podem fugir à regra da intencionalidade e da consciência mínima se elas puderem ser caracterizadas como ações sociais significativas. O hábito, como “roteiro”, “caminho” ou “método” de ação, sempre pressupõe intencionalidade e um mínimo de consciência por parte do agente social.

A existência de intencionalidade não implica, todavia, que os indivíduos tenham completo domínio consciente de todos os fins que perseguem, muito menos das razões e motivos que os fazem os perseguirem. Significa, sim, que suas ações são direcionadas a algum lugar, irão chegar a algo; são, em alguma medida, teleologicamente orientadas. No entendimento de Saint-Pierre (2004, p. 93) “[...] todo comportamento não teleológico carece de sentido, e é apenas um comportamento causado”. Assim sendo, torna-se compreensível que as pessoas não saem ao mundo atribuindo sentido aleatoriamente a suas ações e as ações de outros. Quando elas o fazem, o fazem frente às intenções e propósitos existentes em suas ações ou frente às intenções e propósitos que imaginam existir nas ações dos outros. Sem isso, não pode haver percepção ou atribuição de sentido. O sentido é intencional ou propositado em sua própria natureza e esta intencionalidade é uma característica indispensável da ação social.

Como esclarece o próprio Weber (1994), todas as condições, materiais ou simbólicas, envolvidas na ação, como meios ou como fins, são passíveis de serem percebidas e representadas significativamente diante dessa intencionalidade.

“Alheio ao sentido” não é idêntico a “inanimado” ou “não-humano”. Todo artefato, uma máquina, por exemplo, somente pode ser interpretado e compreendido a partir do sentido que a ação humana (com finalidades possivelmente muito diversas) proporcionou (ou pretendeu proporcionar) à sua produção e utilização; sem o recurso a esse sentido permanecerá inteiramente incompreensível. O compreensível nele é, portanto, sua referência à ação humana, seja como “meio” seja como “fim” concebido pelo agente ou pelos agentes e que orienta suas ações. *Somente* nessas categorias realiza-se a compreensão desta classe de objetos (WEBER, 1994, p. 5).

Na perspectiva weberiana, os “fins” de uma ação social possuem, então, um importante papel de orientador ou guia da conduta, derivando sentido “visado” aos seus meios. Porém, Weber (1994) em nenhum momento insinua que tais “fins” sejam coisas acabadas, imutáveis ou que sejam fixados definitivamente antes da ação significativa ter início. Como entende Cohn (1994, p. XIV), “essencial em Weber [...] é que o sentido da ação *não* é algo já dado que de algum modo seja ‘visado’ pelo agente como ‘meta’ da sua ação, mas é a representação que ele, como agente, tem do curso da sua ação e que comanda a sua execução”.

Não obstante, embora Weber (1994) tenha se referido ao sentido como algo “visado” (“sentido subjetivamente visado”), o autor insiste para as ações sociais não sejam vistas exclusivamente como sinônimos de ações racionais orientadas por fins (ou seja, ações pautadas na “lógica” do cálculo utilitário de

consequências).²⁰ Weber (1994, p. 6) procura ultrapassar o uso habitual que se faz do termo “visado”, no qual se enquadrariam somente “[...] ações racionais e intencionalmente orientadas por um fim”.²¹

Se, por um lado, os fins não são “metas” acabadas e previamente determinadas que antecedem a ação significativa, por outro lado eles também não são produtos da mais voluntária das vontades dos agentes sociais. Os “fins”, propósitos ou intenções das ações sociais também estão ligados aos hábitos (DEWEY, 1950). Dito de modo mais preciso, os fins são projeções de possíveis desdobramentos das ações sociais habituais e os limites dessas possibilidades coincidem com a amplitude do hábito.

Assim, embora Weber (1994) não tenha dado grande atenção a esse ponto, os possíveis propósitos ou “fins” da ação social, tão fundamentais na percepção e atribuição do sentido uma vez que representam sua intencionalidade, têm sua origem nos mesmos hábitos que, quando se tornam “cegos” ou herméticos, fazem da ação social uma ação meramente reativa e sem sentido, ou seja, “[...] uma reação surda a estímulos habituais que decorre na direção da atitude arraigada” (WEBER, 1994, p. 15).²²

Finalmente, é necessário reforçar que o sentido da ação não precisa ser plenamente consciente para o seu autor. Nessa situação particular Weber (1994) vê apenas um “caso-limite” e não uma regra. Como cuidadosamente observou o

²⁰ Isto não significa que as ações racional-instrumentais orientadas por fins não sejam ações sociais dotadas de sentido. O sentido, como observa Weber (1994), não exime o cálculo utilitário de consequências, mas vai além dele, cobrindo também outros modos de conduta.

²¹ A discussão da tipologia da ação social de Weber, tipologia da qual a ação racional referente a fins faz parte, não interessa diretamente aqui. O que interessa é tão simplesmente a discussão sobre o conceito mais amplo de ação social significativa. Ademais, tal discussão já foi exaustivamente realizada no campo da Sociologia e da Filosofia por autores consagrados como Habermas e, mais especificamente no campo da Administração e dos Estudos Organizacionais, por autores consagrados como Guerreiro Ramos.

²² Coube a Dewey (1964, 1950) traçar, de maneira muito clara e elucidativa, o paralelo que há entre o conceito de hábito e o conceito de ação intencional.

autor, “a ação *real* sucede, na maioria dos casos, em surda semiconsciência ou inconsciência de seu ‘sentido visado’. O agente mais o ‘sente’, de forma indeterminada, do que o sabe ou tem ‘clara idéia’ dele [...]” (WEBER, 1994, p. 13). E é justamente essa “sensação”, notoriamente pré-reflexiva, que dá à percepção de sentido seu elemento interpretativo mais imediato, elemento que, embora seja fundamental para iniciar na mente do agente social o processo de “leitura” da realidade, não atua nele sozinho. Assim, a plena consciência, por parte do agente, das razões ou motivos que o levam a agir da forma como age não é absolutamente necessária para que sua ação seja baseada no sentido; de acordo com Weber (1994) essa plena consciência nem mesmo seria possível. Por outro lado, Weber (1994) também mostra que uma ação que toma corpo totalmente alheia à consciência corre o risco de ser uma ação meramente reativa, mecânica ou compulsiva e, portanto, sem sentido percebido.

Isso nos leva a crer que, na ação social, a consciência, enquanto capacidade de conhecer, racionalizar e refletir sobre a atividade em questão sempre existe em alguma medida; mais precisamente, está posicionada em algum lugar entre a inconsciência total (que equivaleria à ação “sem sentido” como, por exemplo, a completa obediência ao hábito arraigado, ao instinto, à compulsão ou à coerção) e a consciência plena (humanamente impossível).

Nesse ponto, recorre-se diretamente à ideia de “reflexividade” de Anthony Giddens (2003) para fazer mais claro esse entendimento. Giddens (2003, p. 35) reconhece os seres humanos como “[...] agentes dotados de capacidade cognoscitiva, monitorando reflexivamente o fluxo de interação recíproca”.

Os agentes ou atores humanos [...] têm, como aspecto inerente do que fazem, a capacidade para entender o que fazem enquanto o fazem. As capacidades reflexivas do ator humano estão caracteristicamente envolvidas, de um modo

contínuo, no fluxo da conduta cotidiana, nos contextos da atividade social (GIDDENS, 2003, p. XXV).

Essa reflexividade, de acordo com Giddens (2003), faz com que os indivíduos sejam mais do que meros replicadores de ações motivadas externamente: eles são reconstrutores de ações. Para Giddens (2003, p. 2-3), “as atividades sociais humanas [...] são recursivas. Quer dizer, elas não são criadas por atores sociais, mas continuamente recriadas por eles através dos próprios meios pelos quais eles se expressão *como* atores”.

Todavia, a posse dessa capacidade reflexiva não implica, como explica Giddens (2003), que todas as pessoas estejam, a todo o momento, publicamente racionalizando e exteriorizando, na forma de argumentos, discursos e/ou justificativas, os motivos, razões e intenções pelos quais agem. Nas ações sociais cotidianas do dia a dia, tal racionalização discursiva não é sempre necessária embora, segundo Giddens (2003), o monitoramento reflexivo das ações (próprias e de outros) sempre exista na consciência do indivíduo que age por conta própria, ou seja, que age de forma não determinada externamente.

É, pois, nessa capacidade reflexiva, sempre consciente em alguma medida, que se encontra todo potencial humano para a recriação das práticas sociais; para além dessa capacidade reflexiva há apenas replicação (GIDDENS, 2003). No entendimento de Giddens (2003, p. 3), “ser um ser humano é ser um agente intencional, que tem razões para suas atividades e também está apto, se solicitado, a elaborar discursivamente essas razões (inclusive mentindo a respeito delas)”. Assim, sem a capacidade reflexiva, por menos exigida que seja sua elaboração racional discursiva nas práticas cotidianas, a ação social não seria uma ação propriamente humana.

Todavia, a despeito da importância da consciência na ação social, de acordo com Weber (1994, p. 13), a percepção do sentido em uma ação social vai além da consciência ou capacidade reflexiva propriamente dita e também

depende, necessariamente, de “sensações” pré-reflexivas que, por sua vez, podem atingir com maior ou menor intensidade a consciência crítica do agente. Desse modo, Weber (1994) abre espaço, então, para a discussão de outro componente essencial e irrevogável da percepção do sentido e, por conseguinte, da ação social: seu componente emotivo ou afetivo.

As emoções, junto das razões, constituem um importante elemento da ação social significativa na teoria weberiana (SAINT-PIERRE, 2004, p. 103). Afinal, Weber (1994, p. 15) reserva espaço para o “comportamento afetivo”, dentre os outros três tipos puros de ação por ele vislumbrados, ao desenvolver sua tipologia da ação social ideal.

Mas não é qualquer afeto ou emoção que interessa a Weber (1994) em sua análise da ação social. Segundo esse autor, uma ação humana motivada por uma conexão de sentido puramente emotivo está no limite do que seria uma ação social, do mesmo modo como está a ação estritamente tradicional. Nas palavras do próprio autor,

o comportamento estritamente tradicional – do mesmo modo que a imitação puramente reativa – encontra-se por completo no limite e muitas vezes além daquilo que se pode chamar, em geral, ação orientada “pelo sentido”. Pois frequentemente não passa de uma reação surda a estímulos habituais que decorre na direção da atitude arraigada. [...] O comportamento estritamente afetivo está, do mesmo modo, no limite ou além daquilo que é ação conscientemente orientada “pelo sentido”; pode ser uma reação desenfreada a um estímulo não cotidiano (WEBER, 1994, p. 15).

Então, a ação se torna ação “sem sentido”, no caso da ação estritamente afetiva, toda vez que os critérios e parâmetros a partir dos quais o sentido é nela percebido não forem compartilhados por outros autores próximos, ou seja, quando forem acessíveis apenas ao agente principal. Assim como ocorre com a ação estritamente tradicional que, segundo Weber (1994), não passa de mera

reação mecânica “sem sentido” subjetivo, uma ação estritamente afetiva também pode deflagrar-se como ação “sem sentido” na medida em que for exclusivamente orientada por critérios emotivos puramente singulares ou idiossincráticos, ou seja, quando sua motivação for inteligível somente para o seu autor e para nenhum outro mais. Nesse caso, todavia, não há propriamente falta de “sentido subjetivo” para aquele que conduz a ação, mas sim existe a clara impossibilidade de que outros indivíduos compartilhem seu sentido devido a idiossincrasia dos critérios e referências a partir dos quais a ação é conduzida. Aqui o problema não se encontra no fato de ser a ação em questão produto de uma mera determinação estrutural causal, mas sim se encontra no fato de não haver nela nenhuma possibilidade de reciprocidade significativa. A título de ilustração, é possível citar o exemplo da ação do “louco”, cuja orientação se dá a partir de uma perspectiva muito particular e exclusiva de realidade, pouco ou nada compartilhada intersubjetivamente (BERGER; LUCKMANN, 1985; BOURDIEU, 2001). O louco se colocaria, assim, como um agente capaz de mediar sua ação pelo sentido, porém de modo tão idiossincrático que mais se pareceria como um indivíduo à parte da sociedade, dono de hábitos igualmente exclusivos. Mas não é essa a visão que Weber (1994) tem acerca do ser humano que age socialmente. Não existe ação social de um indivíduo isolado, assim como não existe indivíduo isolado.

Mesmo quando alguém age sozinho ou apenas em relação a objetos inanimados, as referências simbólicas e afetivas que esse indivíduo emprega na percepção do sentido de sua ação não são exclusivamente desenvolvidas por ele. São encontradas em um hábito e em um “ser” que foi socialmente construído a partir da reciprocidade. Na verdade, a ação exclusivamente motivada emocionalmente fere tanto a proposta ontológica e epistemológica de Weber (1994) quanto o faz a ação meramente reativa e mecanicamente determinada, na medida em que ambas suplantam aquilo que é mais próprio do homem: no

segundo caso, sua capacidade subjetiva de “ler” o mundo e agir de acordo com essa leitura; e, no primeiro caso, a reciprocidade social que garante que as “lentes” a partir das quais tal “leitura” do mundo é feita sejam intersubjetivas. Sem a primeira condição, a análise dos fenômenos sociais equivaleria a uma análise física da “mecânica dos corpos”; no segundo caso, a análise social destoaria na direção da mais hermética das psicologias.

Torna-se agora mais fácil perceber que, no conceito weberiano de ação social, não há espaço nem para a mera reação mecânica nem para a mera ejaculação emotiva, embora Weber (1994) nunca tenha descartado que: (a) parte importante das ações socialmente relevantes possa ser orientada extrinsecamente, ou seja, fora de uma conexão de sentido com ela estabelecida e que (b) parte importante das ações sociais cotidianas seja conduzida impulsivamente, à parte de qualquer “sentido subjetivamente visado” que possa ser compartilhado pelo seu agente.

Nesse primeiro ponto retoma-se a questão da consciência e da reflexividade, sempre necessárias, em alguma medida, para que exista ação social significativa. O fato de Weber (1994) ter compreendido que uma ação realmente orientada significativamente precisa apresentar certo nível de consciência por parte do indivíduo que a conduz não significa que, para esse autor: (a) toda a ação social deva ser integralmente conduzida de modo reflexivo pelo seu agente e que (b) toda ação socialmente relevante deva ser sempre consciente e reflexiva.

Em suma, a mecanicidade, a emotividade e a reflexividade representam, na teoria da ação social weberiana, mais uma questão de medida do que de soberania. E, tal como bem complementa Dewey (1950), todos esses três fatores componentes da ação social dependem fundamentalmente do hábito.

Tem-se, então, que o sentido é uma faculdade ou capacidade humana perceptiva, em última instância individual, mais ou menos consciente, parte

emotiva e parte racional que, dependendo da existência de intenções, propósitos ou “fins” fornecidos pelo hábito socialmente contextualizado, constitui o motivo ou a razão de ser de uma ação social para esse indivíduo.

O propósito da discussão do conceito fundamental de ação social orientada pelo sentido é mostrar que, a despeito de toda coerção, imposição cultural e estimulação biológica que podem determinar o comportamento, os seres humanos não são peças em um maquinário e são capazes de encontrar significado nas ações que desempenham. Por outro lado, também não são seres que agem exclusivamente em função de razões, motivos e emoções idiossincráticas, incompreensíveis para seus semelhantes. São, portanto, dotados de capacidade para perceber ou atribuir sentido às suas ações e as ações de outros, graças à reciprocidade significativa existente no mundo social. Assim sendo, o conceito de ação social traz consigo aquilo que melhor caracteriza a natureza humana e a diferencia da natureza animal de forma geral, a saber, sua capacidade de interpretar o mundo, de compartilhar os critérios e referências a partir dos quais essa interpretação é feita e de agir e decidir a partir dessa interpretação.

4.1.1 Ação social e hábito

Embora a importância do hábito para a ação social esteja implícita na teoria de Weber (1994) – transparecendo apenas quando esse autor discute os “casos-limite” das ações estritamente tradicionais determinadas pelo “hábito arraigado” – é na teoria institucional de Berger e Luckmann (1985), na teoria da ação de Bourdieu (2001) e, ainda antes, na teoria da conduta humana de Dewey (1950, 1964), que o papel e a importância do hábito estão bem explicitados. Em todos esses casos, o hábito é visto como elemento central para a compreensão da ação humana.

De acordo com Berger e Luckmann (1985, p. 77), “toda atividade humana está sujeita ao hábito. Qualquer ação frequentemente repetida torna-se moldada em um padrão, que pode em seguida ser reproduzido com economia de esforço e que, *ipso facto*, é apreendido pelo executante *como* tal padrão”.

No entendimento desses autores, o hábito desempenha a importante função de tornar mais previsível e, portanto, mais tranquila a relação entre o indivíduo e seu meio externo, tanto material quanto social, uma vez que não é apenas nas atividades que envolvem a participação de outros indivíduos que o hábito desempenha o papel de “confortar” o ser.

Na verdade, como explicam Berger e Luckmann (1985), o hábito se forma, inicialmente, para saciar a ansiedade na satisfação das necessidades mais elementares e biológicas do ser humano. Ele serve, grosso modo, para permitir que necessidades como fome, sede, repouso, etc., não se tornem dominantes na conduta cotidiana. A mesma observação quanto às origens e funções elementares do hábito já havia sido feita por Dewey (1950), para quem o hábito cumpre na ação significativa o mesmo papel que antes pertencia ao instinto.

Saber que, durante um dia de trabalho, o indivíduo fará três refeições completas libera sua energia produtiva para o próprio trabalho. Do contrário, tal indivíduo viveria um dia cheio de ansiedade, sem saber quando poderia se alimentar nem como. A energia que seria utilizada nos assuntos relacionados ao trabalho seria, então, toda gasta para atender essa necessidade elementar. No mesmo sentido, saber que depois de todo dia há sempre uma noite de sono que pode ser desfrutada em um local abrigado do clima faz com que as pessoas dediquem seu tempo diurno a outras tarefas que vão além de procurar por abrigo e segurança. Comer e repousar, nesse sentido, transformam-se em ações relativamente previsíveis e, uma vez que as necessidades de alimento e abrigo são recorrentes, sua execução cíclica cria um “roteiro”, “método” ou “caminho” conhecido e seguro para satisfazê-las. Então, “o hábito implica [...] que a ação

em questão pode ser novamente executada no futuro da mesma maneira e com o mesmo esforço econômico” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 77). Segundo Berger e Luckmann (1985), isso é verdadeiro tanto na atividade “isolada” de um indivíduo quanto na atividade social que apresenta reciprocidade. Assim sendo, quando o indivíduo passa a contar com sua “rotina” de alimentação e de descanso pode, então, gastar suas energias em atividades onde realmente a criatividade e a inovação são necessárias.

Toda energia que, outrora, seria dissipada em ansiedade e insegurança passa, então, a partir da existência do hábito, a ser concentrada ou direcionada, agora de forma “econômica”, ou seja, em menor intensidade já que a ansiedade e a insegurança foram drasticamente diminuídas, nos caminhos seguros através dos quais as necessidades são satisfeitas. Em uma palavra: “hábito é energia organizada em certos canais” (DEWEY, 1950, p. 76).

Daí segue a segunda grande função do hábito de acordo com Berger e Luckmann (1985), a saber, a ação habitual é pré-requisito para a ação criativa e inovadora. Sem o hábito, presente em grande parte das ações cotidianas, todos viveriam em um estado de tensão tal, onde não seria possível agir de outro modo que não fosse para tentar minimizar esse estado de tensão. Em suma, Berger e Luckmann (1985, p. 78) entendem que o hábito oferece

[...] um fundamento estável no qual a atividade humana pode prosseguir com o mínimo de tomada de decisão durante a maior parte do tempo, liberta energia para decisões que podem ser necessárias em certas ocasiões. Em outras palavras, o fundamento da atividade tornada habitual abre o primeiro plano para a deliberação e a inovação.

Todavia, é fundamental destacar que o fato de o hábito demandar ações recorrentes ou, nas palavras de Giddens (2003), ações “recursivas”, não implica, em nenhuma hipótese, que a ação habitual perca seu sentido percebido e deixe

de ser, por isso, uma autêntica “ação social”. Isso significa dizer, novamente recorrendo à Giddens (2003), que, por mais habitual e “rotineira” que uma ação social seja, nela o agente ainda apresenta certa consciência e “reflexividade”. Com efeito, somente poderá haver ação social fomentada pelo hábito se, nesse hábito, houver algum espaço para a reflexão e para a atribuição de algum sentido minimamente consciente. De outra forma, voltaríamos ao nível das ações mecânicas “sem sentido”, os “casos-limite” das ações estritamente tradicionais que, segundo Weber (1994), não passam de pura reação surda ao hábito arraigado. A esse respeito, Berger e Luckmann (1985, p. 78) são bastante explícitos:

as ações tornadas habituais, está claro, conservam seu caráter plenamente significativo para o indivíduo, embora o significado em questão se torne incluído como rotina em seu acervo geral de conhecimentos, admitido como certos por ele e sempre à mão para os projetos futuros.

E, logo adiante, ainda reforçam:

no que se refere aos significados atribuídos pelo homem à sua atividade, o hábito torna desnecessário que cada situação seja definida de novo, etapa por etapa. Uma grande multiplicidade de situações pode reunir-se sob suas pré-definições. A atividade a ser empreendida nessas situações pode então ser antecipada. É possível mesmo atribuir pesos padrões às alternativas da conduta (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 78).

Em suma, a formação do hábito não implica na criação de rotinas estritamente mecânicas onde o ser humano deixa de perceber sentido em suas atividades. Precisamente o oposto, viabiliza a própria atribuição de sentido subjetivo à ação social em uma ampla gama de casos e situações. Assim, o hábito não implica um “programa” rigoroso, fechado e acabado de ação, mas

sim indica caminhos viáveis para uma série de situações que, sem ele, trariam muita ansiedade, insegurança e desperdício de energia. Um mesmo hábito pode, então, abarcar um grande número de problemas e casos onde a ação, por ela mesma, careceria de sentido, dando-lhe, então, um encaminhamento relativamente seguro.

Dewey (1950) chega à mesma constatação, porém por outro caminho. Opta por discriminar entre dois tipos distintos de hábito, os hábitos “rotineiros”, rígidos, onde não cabe nenhuma reflexividade por parte do agente que desenvolve a ação habitual (hábito esse que aqui optou-se por chamar também de “hermético”) e os hábitos “inteligentes”, flexíveis, onde alguma reflexividade e, portanto, algum ajuste consciente da conduta é possível e mesmo necessário para manter o hábito em funcionamento. Nas palavras de Dewey (1950, p. 66), o

hábito é uma habilidade, uma arte, formada a partir de experiências passadas. Mas, até que ponto uma habilidade é limitada à repetição de atos passados adotados em condições passadas ou até que ponto ela está disponível para novas demandas depende totalmente de que tipo de hábito existe.

Baseando-se na distinção de Dewey (1950), é possível perceber que apenas os hábitos inteligentes, que permitem alguma reflexividade por parte de quem age, são aqueles a partir dos quais a ação social significativa pode existir. O hábito hermético, por sua vez, implica ações meramente reativas, mecânicas e repetitivas, desprovidas de qualquer sentido. Como bem resume o próprio Dewey (1950, p. 211), “hábitos rígidos vão abaixo do nível de qualquer significação que seja”.

Assim como fazem Berger e Luckmann (1985), Dewey (1950) argumenta que, embora o hábito implique certa “rotina”, “[...] nós devemos nos proteger da tendência [...] de limitar seu significado a repetição” (DEWEY, 1950, p. 41-42).

Repetição não é, em sentido algum, a essência do hábito. A tendência para se repetir ações é incidental em muitos hábitos, mas não em todos. [...] A essência do hábito é uma predisposição adquirida para *caminhos* ou modos de resposta, não para atos particulares [...]. Hábito significa acessibilidade ou sensibilidade especial a certas classes de estímulos, suscitando predileções e aversões ao invés de recorrência crua de atos específicos (DEWEY, 1950, p. 42).

Porém, indo mais além do que foram Berger e Luckmann (1985), Dewey (1950) ainda esclarece não apenas a relação entre hábito e ação social, mas também relaciona o hábito com outros componentes dela como a inteligência (ligada à consciência, à reflexividade e à racionalidade), a emotividade (ligada à motivação) e a intencionalidade (ligada à finalidade).

Com efeito, para Dewey (1950) o hábito desempenha um papel essencial na condução da ação humana. Sem embargo, o autor afirma que “todos os hábitos são demandas para certos tipos de atividade; e eles constituem o ser [...] Eles regulam nossos pensamentos, determinam quais devem aparecer e ser fortes e quais devem ser obscurecidos” (DEWEY, 1950, p. 25). E, mais adiante, reforça que “hábitos concretos fazem toda percepção, reconhecimento, imaginação, rememoração, julgamento, concepção e razão que é feito” em termos de conduta (DEWEY, 1950, p. 177).

De modo sucinto, pode-se dizer, então, que o hábito é o que faz o ponto de contato entre o homem e o mundo; é o mediador mais importante depois do instinto, e em substituição a ele nos casos onde a ação social é realmente significativa (DEWEY, 1950). De modo figurado, pode-se dizer que hábito funciona como um “mapa” do mundo exterior que ajuda o indivíduo a agir em relação a ele. E esse “mapa” é escrito a partir das inúmeras experiências e conhecimentos acumulados pelo indivíduo em suas andanças passadas pelo

terreno.²³ Além disso, é a partir do registro ativo das andanças passadas no hábito que o indivíduo passa a ser capaz de perceber novos elementos topográficos que, por ventura, possam existir no seu caminho recursivo pelo terreno rumo ao propósito da sua ação. Assim, “a mediação do hábito filtra todo material que atinge nossa percepção e pensamento” (DEWEY, 1950, p. 32). É, pois, a partir do hábito que o indivíduo se torna capaz de perceber e atribuir sentido às ações e coisas do mundo.

A relação do hábito com a consciência e com a reflexividade já foi abordada há pouco. Segundo Dewey (1950, p. 77), não há contradição entre a recursividade existente na ação habitual e a capacidade do agente de refletir, racionalizar e inteligentemente orientar sua ação habitual: “[...] a oposição real não é entre razão e hábito, mas sim entre [...] hábito não inteligente e hábito inteligente ou arte”.

Uma vez que o hábito nunca é concebido como uma mera rotina mecânica, a atividade de pensar não constitui, necessariamente, um hábito à parte, um hábito paralelo àquele que orienta a ação social sobre a qual se reflete, leia-se, o hábito de se racionalizar o que se faz. Ao contrário, o pensamento existe dentro do próprio hábito, ou seja, o pensar faz parte e caracteriza esse hábito. Assim, tem-se que a racionalização da ação, por mais incipiente e superficial que seja, é “[...] uma rotina característica da conduta humana exercida de forma reconhecida” (GIDDENS, 2003, p. 4).

Essa constatação exige que se explore mais profundamente, através das ideias de Dewey (1950), a relação entre hábito e inteligência.²⁴

²³ Evidentemente, os hábitos não são capazes de abarcar toda a realidade exterior não somente pelo fato dela ser complexa, mas também pelo fato dela ser dinâmica. Como explica Dewey (1950, p. 51), “[...] cada hábito incorpora dentro dele alguma parte do ambiente objetivo, e nenhum hábito, nem mesmo um conjunto de hábitos, pode incorporar todo o ambiente”.

²⁴ Tal como explicam Edel e Flower (2008) ao comentarem o livro *Ethics* de Dewey e Tufts, em seus escritos Dewey e Tufts utilizam a idéia de inteligência em substituição

Hábitos são condições para a eficiência intelectual. Eles operam em dois caminhos sobre o intelecto. Obviamente, eles restringem seu alcance, eles fixam suas fronteiras. Eles são como tapa-olhos que confinam os olhos da mente na estrada à frente. [Por outro lado] eles evitam que o pensamento vage ao longe em relação a sua eminente ocupação para terras mais variadas e pitorescas, porém irrelevantes para a prática. Fora do escopo dos hábitos, o pensamento trabalha vacilante e variante imerso em confusa incerteza [...] (DEWEY, 1950, p. 172).

Torna-se evidente, assim, a relação que esta discussão sobre inteligência e hábito guarda com a ideia de Berger e Luckmann (1985) segundo a qual o hábito é condição necessária para a inovação, criação e deliberação, e, por isso, não deve ser entendido como mero “castrador” do pensamento. Nessa mesma direção, complementa Dewey (1950, p. 175), “[...] o hábito é mais que uma restrição do pensamento. Os hábitos se tornam limites negativos justamente porque primeiro são agências positivas”. Em suma, tal como quer Dewey (1950), não deve haver uma separação entre hábitos e pensamentos, assim como não deve haver uma separação entre mente e corpo ou teoria e prática. Segundo esse autor, “o ato de pensar não pode escapar da influência do hábito, não mais que qualquer outra coisa humana” (DEWEY, 1950, p. 69). Mais do que isso, o hábito é o lócus privilegiado do pensamento, pois pensamentos avulsos são inócuos em termos práticos, ou seja, são ineficazes como guias da ação. Com

a idéia de razão e racionalidade, atribuindo à primeira mais do que a mera capacidade fria de raciocínio. “[...] na inteligência existe um elemento sintético ou criativo, além daquele analítico, que vai além do senso estreito de raciocínio e inclui imaginação e sentimento” (EDEL; FLOWER, 2008, p. XXIV). Então, embora derive da razão e dependa da consciência, a inteligência tem mais a ver com a capacidade humana de atribuir sentido as coisas a partir da consciência do que com a capacidade computacional comumente associada à ao termo “racionalidade”. Com efeito, segundo o próprio Dewey (1950, p. 238), “a inteligência diz respeito à antecipação do futuro de modo a que a ação possa ter ordem e direção. Ela tem também a ver com os princípios e critérios de julgamento”.

efeito, “hábitos privados de pensamentos e pensamentos fúteis são dois lados do mesmo fato” (DEWEY, 1950, p. 67).

No que diz respeito à intencionalidade, característica fundamental da ação social weberiana, ela também é confirmada na ação habitual de Dewey. Segundo Dewey (1950, p. 37), o hábito se encarrega de direcionar a ação a algum lugar: “o hábito é propulsivo e move, de qualquer modo, na direção de um fim ou resultado [...]”, por menor que seja a consciência que o agente tenha sobre esse fim. Na verdade, se a ação social habitual exige, por definição, alguma consciência quanto ao seu próprio andamento para ser executada, pode-se dizer, sem correr maiores riscos, que em toda ação social habitual o agente possui certa ideia, por mais precária e limitada que seja, acerca dos resultados prováveis de sua ação. Nesse sentido, “a consciência é sempre intencional; sempre ‘tende para’ ou é dirigida para objetos” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 37). Por isso, o pensar e o querer não podem estar totalmente desvinculados na ação social habitual.

Não obstante, Dewey (1950) também deixa bastante evidente a relação direta entre os fins e a inteligência em termos de orientação da ação social habitual ao argumentar que, por não ser o fim da ação nunca algo totalmente acabado ou determinado pelo hábito, a inteligência se torna sempre necessária, em alguma medida, para auxiliar na projeção e antecipação das várias possibilidades de desfecho que uma ação pode oferecer. Todavia, deve-se reforçar aqui que “ideias, pensamentos sobre fins, não são espontaneamente gerados. Não existe uma concepção imaculada dos meios ou propósitos” (DEWEY, 1950, p. 30-31) aos quais e pelos quais se dirige uma ação. Então, se no curso de uma ação, “[...] a coisa que está mais próxima de nós [...] é o hábito” (DEWEY, 1950, p. 37), é ele também que nos fornece as primeiras ideias sobre os possíveis meios e fins da ação. Dito de outro modo, além de “informar”, através da percepção de sentido, os “métodos” e “meios” mais imediatos para a

ação, o hábito “informa” também para onde tende a ação em termos de fins ou resultados prováveis, mas nunca determinísticos. Nesse sentido, o hábito é projetivo (DEWEY, 1950, p. 25). Por isso, as ideias mais ou menos claras que os agentes têm sobre os fins ou propósitos de suas ações não podem fugir ao domínio do hábito: “[...] um desejo ganha forma definitiva apenas em conexão com uma idéia, e uma idéia ganha forma e consistência apenas quando tem um hábito por trás” (DEWEY, 1950, p. 30). Assim, ainda segundo Dewey (1950), se surgirem, no decurso de uma ação habitual qualquer, ideias recíprocas sobre meios e fins totalmente estranhas ao hábito, deve-se procurar a origem de tais ideias primeiramente em outros hábitos que possivelmente estão entrando em concorrência com o hábito vigente pela orientação da ação e, somente depois, dentro da mente criativa dos agentes sociais.

O caráter propulsivo da ação habitual exposto por Dewey (1950), que está associado à intencionalidade da ação social, nos traz de volta ao problema da motivação. Tal como Weber (1994), que entende a motivação a partir da conexão de sentido estabelecida entre o agente e sua ação, Dewey (1964) também entende a motivação como algo que exige a mediação ativa do sujeito em sua interação com o mundo, indo além da mera ação reativa, instintiva, coercitiva ou mecânica. Por isso, assim como Weber (1994), Dewey (1964) também vai buscar sua noção de motivação diretamente na relação que o “eu” guarda com a ação social habitual.

A identidade do “eu” e de um ato [...] é a chave para a compreensão da natureza dos *motivos* e da *motivação*. A menos que se perceba e reconheça, teoricamente, essa união, o motivo será considerado alguma coisa exterior agindo sobre o indivíduo e induzindo-o a fazer algo. Quando esse ponto de vista é generalizado, leva à conclusão de que o “eu” é naturalmente e intrinsecamente inerte e passivo e, portanto, deve ser movido a agir por alguma razão fora de si mesmo. O fato, porém, é que o “eu”, com sua base vital de organismo, é sempre ativo; age em virtude de sua própria

constituição, não precisando de promessa externa de recompensa ou ameaça de um mal para ser induzido a agir. Tal fato confirma a união do “eu” à ação (DEWEY, 1964, p. 137).

Desse modo, explica Dewey (1964), o motivo não deve ser confundido com um mero estímulo, pois, enquanto este segundo opera unilateralmente de “fora para dentro” do “eu”, o primeiro opera de “dentro para fora”, revelando, inclusive, os hábitos presentes no “eu” e que orientam sua ação. Por outro lado, isso não significa que o “eu”, ao agir, o faz de forma totalmente voluntária. Ao contrário, suas ações, embora dependam de uma mediação subjetiva e significativa, são pautadas exatamente nos hábitos socialmente adquiridos da experiência e do convívio social. Não obstante, o motivo não opera desvinculado das intenções ou propósitos habituais da ação. Ao contrário, presume sempre a ação ativamente intencional guiada por fins que o “eu” vislumbra a partir dos seus hábitos. “Motivo, pois, não é impulso *para a* ação ou algo que incite *a fazer* alguma coisa. É movimento do ‘eu’ como um todo [...]” (DEWEY, 1964, p. 139).²⁵

Finalmente, Dewey (1950, 1964) relaciona o hábito com as emoções e impulsos afetivos existentes nas ações sociais. Assim como faz com a inteligência e com a intencionalidade, esse autor diz que as emoções são características indispensáveis da ação habitual. Mas do que isso, explica que se o hábito tem um caráter propulsivo, isso se deve primordialmente à existência nele de emoções e impulsos afetivos.

A importância que Dewey (1950, 1964) dá à questão emotiva e impulsiva da ação habitual é flagrante. Para ele, o papel do impulso é iniciar a ação habitual, ou seja, sinalizar para o agente que hábito e, conseqüentemente,

²⁵ A posição de Dewey (1964) sobre o motivo e a motivação certamente evidencia, mais uma vez, o paralelismo ontológico e epistemológico que existe entre suas idéias sobre a conduta humana e as idéias de Weber (1994) sobre a ação social.

que conhecimentos e intenções estão em jogo naquele momento. O impulso figura, então, como o elemento perceptivo mais imediato da ação. Por isso, ele é a primeira fonte de interpretação e atribuição de sentido à ação, sendo prontamente acompanhado pela inteligência. Tal como Weber (1994), Dewey (1950, 1964) também entende que primeiro o indivíduo “percebe” o sentido da ação e, depois, reflete sobre ela. Sendo assim,

nada pode compensar a ausência de imediata sensibilidade: a pessoa insensível é fria e indiferente. A menos que se faça uma apreciação direta, sobretudo não refletiva, das pessoas e ações, haverá falta de pensamento subsequente ou será ele deturpado. A pessoa deve *sentir* as qualidades dos atos – do mesmo modo que sente com as mãos a aspereza ou a macieza dos objetos – antes de persuadir-se a agir, ou antes de possuir material com que deliberar (DEWEY, 1964, p. 116).

A emoção e o impulso afetivo iniciam, então, a ação habitual; mas não se trata aqui de qualquer emoção ou impulso. Seguramente, nenhuma sensação emotiva se converte, por si mesma, em percepção de sentido visado em uma ação habitual se aquilo que o indivíduo sente não estiver associado, pela experiência, a um hábito. Sem essa associação, a mera excitação emocional, por si mesma, não daria nenhuma pista sobre como o indivíduo deveria agir. Impulsos afetivos e emoções sem um hábito a eles associados se transformariam, pois, em fonte de ansiedade e insegurança uma vez que, por não terem para onde fluir, fariam a ação perder sua direção e seu próprio sentido. Para Dewey (1950), tais impulsos obrigariam o indivíduo a refletir sobre possibilidades “inéditas” de ação e a buscar justificação racional para seus sentimentos talvez em outros hábitos. Assim sendo, é justamente a existência de um hábito que torna possível ao indivíduo perceber emotivamente o sentido da sua ação. Isso tudo porque não apenas o processo de “socialização” ou aquisição social do hábito pelo indivíduo é um processo emotivamente carregado (BERGER; LUCKMANN, 1985), mas

também porque o próprio hábito que constitui o ser do agente social também está associado a certas emoções e afetos (DEWEY, 1950, 1964). “Nossas ideias verdadeiramente dependem de nossas experiências, e isso também é verdade para nossas sensações. E a experiência da qual ambas dependem é a operação do hábito – originalmente instinto” (DEWEY, 1950, p. 32).

Entretanto, Dewey (1950) ainda nota que o fato de o impulso e a emoção serem as forças propulsoras primárias da ação social habitual não implica que o pensamento e a razão tenham sempre importância secundária na conduta. Na verdade, a continuidade da ação habitual, uma vez percebido seu sentido mais imediato, depende da reflexividade e da inteligência, salvo em casos de ações estritamente impulsivas ou em casos de ações estritamente reativas e, portanto, sem sentido. Como explica Dewey (1950, p. 254-255),

o impulso não sabe o que vem depois; não pode dar ordens, nem mesmo se ele quiser. Ele cegamente se apressa em qualquer oportunidade que ele encontra. Qualquer coisa que o consuma, o satisfaz. Um caminho é igual a qualquer outro para ele. Ele é indiscriminado.

Desse modo, cabe então à inteligência a tarefa de manter a ação em seu curso habitual, inclusive contribuindo, agora de modo reflexivo, para a edificação do seu sentido. Nas palavras de Dewey (1950, p. 255), “o que a inteligência pode fazer a serviço do impulso é agir não como seu servo obediente, mas sim como seu iluminador e libertador”.

Não obstante, o fato de o impulso afetivo e a emoção serem as forças propulsoras primárias da ação habitual não implica que eles se manifestem apenas no momento inicial da percepção do sentido da ação. Da mesma forma, não implica que o pensamento e a razão não sejam também capazes de despertar emoções e afetos no curso de uma ação. Em uma ação habitual que se inicia, o sentimento vem antes do pensamento (DEWEY, 1950). Porém, em uma ação

habitual já deflagrada, onde alguma reflexão já se instalou, os pensamentos que vêm para reforçar o sentido percebido pelo agente podem também invocar emoções e sentimentos que inicialmente não estavam lá (DEWEY, 1964).

Daí segue, tal como quer demonstrar Dewey (1964, p. 36), que na conduta não há propriamente uma oposição entre emoção e razão: “[...] o *mero* pensamento não conduziria à ação; o pensamento deve unir-se ao impulso e ao desejo a fim de ter corpo e peso na ação”. Segue, também, que tanto a capacidade de sentir emotivamente ou afetivamente quanto a capacidade de conhecer racionalmente ou inteligentemente, dependem do hábito. Em suma, a atribuição de sentido é, ao mesmo tempo, uma questão de emoção e razão, sendo o hábito tanto o lastro quanto o mediador de ambas. Com efeito, segundo Dewey (1950) os homens não agem nem pela razão nem pela emoção, mas sim por hábitos que contemplam tanto uma quanto outra.

Retornando, então, à discussão mais ampla sobre o hábito, deve-se lembrar que é ele o responsável em fornecer ao indivíduo os métodos, “roteiros” ou “caminhos” da ação social significativa, tanto no que diz respeito à sua porção emotiva quanto no que diz respeito à sua porção racional. Isso quer dizer, nas palavras de Dewey (1950, p. 25), que “[...] todos os hábitos são afeições, que todos têm poder projetivo e que uma predisposição formada por um número de atos específicos é uma parte imensamente mais íntima e fundamental de nós mesmos do que são as escolhas comuns, vagas e conscientes”. Deve ser lembrado, também, que, embora a atribuição de sentido à ação habitual seja algo subjetivo, isto é, dependente do sujeito em sua singularidade, o hábito em si não o é. Diferentemente dos instintos, que fazem parte da “programação” biológica de cada ser vivo desde o seu nascimento, o hábito, enquanto conjunto de métodos e “caminhos” que dão significação, ordem, orientação e organização à conduta humana, é algo adquirido desde as primeiras interações do indivíduo com as coisas do mundo e, especialmente, desde as primeiras interações do

indivíduo com os outros seres sociais a partir do seu nascimento (BERGER; LUCKMANN, 1985; DEWEY, 1950).

Em termos de conduta, o adquirido é o primitivo. Impulsos, embora venham primeiro no tempo [ainda antes do nascimento dos indivíduos], nunca são primários de fato [na ação]; eles são secundários e dependentes [...] Em poucas palavras, o *significado* das atividades nativas [como comer, dormir, fazer sexo] não é nativo; ele é adquirido (DEWEY, 1950, p. 89-90).

Assim sendo, é fundamental destacar que os métodos ou “caminhos” que o indivíduo segue em suas ações sociais habituais não são idiossincráticos a ponto de não poderem ser compartilhados com outros indivíduos que vivem situações semelhantes. Se, como quer Dewey (1950), o hábito se forma a partir da experiência e a experiência tem a ver com a adaptação do indivíduo às condições ambientais (tanto físicas quanto simbólicas), indivíduos que vivem sob condições ambientais semelhantes tendem a desenvolver hábitos semelhantes. Isso significa dizer que, por mais que se discuta o hábito em atividades onde o indivíduo não age diretamente frente à ação de outros, os “caminhos” e métodos que suas ações seguem frequentemente são socializados. Afinal, quantos trabalhadores não fazem, ao mesmo tempo e no mesmo refeitório, suas refeições diárias, consumindo o mesmo tipo de comida? E quantas pessoas, depois de um dia de exaustão em qualquer atividade que seja não procuram por repouso em suas casas, na sua maioria, construídas com a mesma disposição arquitetônica, compartilhando as mesmas ruas e, muitas vezes, os mesmos meios de locomoção?

Dessa discussão segue que as características do hábito, por mais diversas que possam ser, dependem diretamente das características do ambiente ou contexto no qual vivem e agem os indivíduos que o possuem. A relação do hábito com o ambiente ou contexto no qual agem os indivíduos e a forma como esse

ambiente ou contexto modela seus hábitos e, por conseguinte, o próprio “eu” daqueles que os possuem, é bem explorada por Bourdieu (2001, 2002) em sua teoria sobre o campo e o *habitus*.

De acordo com Bourdieu (2001, 2002) o campo social pode ser entendido, grosso modo, como o “espaço” (parte físico e parte simbólico) onde se deflagram as ações e relações sociais significativas. Nele encontram-se distribuídos, de forma heterogênea, tanto os indivíduos com suas ideias, conceitos, visões de mundo, *habitus*, etc., quanto as coisas físicas que os cercam como edificações e bens materiais. Como explica Bourdieu (2001, 2002), pode haver, dentro da mesma sociedade, inúmeros campos diferentes e relativamente isolados em função das suas peculiaridades simbólicas e materiais. Assim, Bourdieu (2001, 2002) fala sobre o campo político, campo intelectual, campo artístico, etc..²⁶

Todavia, na teoria da ação de Bourdieu (2001) não se pode compreender corretamente o conceito de campo sem compreender o conceito de *habitus*, e

²⁶ Bourdieu (2001) parece insistir, em vários momentos ao comentar o conceito de “campo” em seu texto, na idéia de que os indivíduos que compõem um campo estão permanentemente em luta para (a) conquistar mais poder sobre os outros, (b) fazer valer como gerais suas opiniões particulares do mundo ou (c) alterar as características do campo ao seu favor para a obtenção de vantagens. Tal como critica Bürger (1985 citado por BOURDIEU, 2001, p. 87), ao referir-se especificamente à leitura que Bourdieu faz acerca da ação no campo cultural, “Bourdieu (...) analisa as ações dos sujeitos no que chama de campo cultural, levando em conta, exclusivamente, as oportunidades de conquistar poder e prestígio, e considera os objetos apenas como meios estratégicos que os produtores utilizam na luta pelo poder”. Todavia, neste estudo o conceito de campo de Bourdieu é empregado com o propósito de demonstrar a relação de dependência que existe entre hábitos e contexto em termos de ação social sem, necessariamente, assumir essas premissas como universais. Pois, como explica o próprio Bourdieu (2001), um campo pode tanto “ensinar” um agente a ser competitivo quanto cooperativo, a depender das suas peculiaridades. Entende-se aqui que a ênfase que Bourdieu (2001) dá à questão da competição “predatória” dentro do campo justifica-se pelo fato deste autor estar preocupado essencialmente com a análise das relações de poder que existem dentro de qualquer campo, relações essas que não interessam diretamente no presente estudo.

vice-versa. Isso porque, como argumenta o autor, o *habitus* é uma disposição (subjéitiva, porém nunca totalmente autônoma) para certa ação social que não se forma no vácuo, mas sim sempre dentro de um espaço ou contexto social específico, ou seja, sempre dentro de um campo. Então, o *habitus* é, segundo Bourdieu (2001, 2002), uma disposição existente nos agentes socializados, muitas vezes “infraconsciente” ou, como aqui se opta, pré-reflexiva, que, dentro de um certo ambiente (campo), os impelem a interpretar e agir de uma certa forma.

Os *habitus* são princípios geradores de práticas distintas e distintivas - [por exemplo] o que o operário come, e sobretudo sua maneira de comer, o esporte que pratica e sua maneira de praticá-lo, suas opiniões políticas e suas maneiras de expressá-las diferem sistematicamente do consumo ou das atividades correspondentes do empresário industrial (BOURDIEU, 2001, p. 22).

Ainda segundo Bourdieu (2001, p. 22), os *habitus* também são “[...] esquemas classificatórios, princípios de classificação, princípios de visão e de divisão [...] diferentes” e, por isso, “eles estabelecem as diferenças entre o que é bom e mau, entre o bem e o mal, entre o que é distinto e o que é vulgar [...] Assim, por exemplo, o mesmo comportamento ou o mesmo bem pode parecer distinto para um, pretensioso ou ostentatório para outro e vulgar para um terceiro” (BOURDIEU, 2001, p. 22).

É importante observar que a relação entre *habitus* e campo é uma relação dialética de acordo com Bourdieu (2001). Mais do que isso, ao discorrer sobre o *habitus* e o campo, Bourdieu (2001) aponta para a relação simultaneamente determinante e determinada que existe entre eles. Nesse sentido, se a ação que emana do *habitus* reflete, de algum modo, as características do campo, o campo, por sua vez, é estruturado aos moldes daquilo que os *habitus* permitem. Com efeito, para Bourdieu (2001, p. 143) há

uma “[...] relação de cumplicidade ontológica entre o *habitus* e o campo”. Assim sendo, o autor explica que os campos são estruturas sociais ao mesmo tempo estruturadas (pela ação dos indivíduos que os compõem) e estruturantes (de tais ações). Desse modo, em um primeiro momento (1) o campo modela o *habitus* através da distribuição estrutural das coisas físicas e simbólicas que existem dentro dele; depois, (2) o *habitus* “gera” as ações dentro do campo; então, (3) as ações geradas dentro do campo remodelam-no uma vez que o *habitus* não implica atividades completamente homogêneas, meramente coercitivas ou mecanicamente determinadas.

A relação de “cumplicidade ontológica” entre *habitus* e campo da qual fala Bourdieu (2001) se manifesta diretamente no “ser” ou no “eu” do agente social. O *habitus* é, então, aquilo que constitui o “eu” dos agentes sociais que compõem um campo e que agem de acordo com aquilo que aprenderam em suas experiências dentro dele. Como resume Bourdieu (2001, p. 144),

o habitus [...] é um corpo socializado, um corpo estruturado, um corpo que incorporou as estruturas imanes de um mundo ou de um setor particular deste mundo, de um campo, e que estrutura tanto a percepção deste mundo como a ação neste mundo.

Como complementa Etzioni (1988, p. 14), na prática isso significa que

[...] as pessoas são [...] possuidoras e interessadas na busca de metas que são adquiridas de suas comunidades e do seu desenvolvimento moral e afetivo dentro dessas comunidades [...] Os objetivos que as pessoas buscam atingir, como felicidade e riqueza, não são universais ou imutáveis no tempo, mas são bastante variáveis e mutáveis [...].

Com efeito, “mesmo aquilo que se acredita ser autointeresse é formatado pelo grupo” (ETZIONI, 1988, p. 189).

Todavia, não se pode perder de vista que aqui, também, a relação de cumplicidade ontológica apontada por Bourdieu (2001) continua: se os agentes sociais são parte do campo ao qual pertencem, este mesmo campo (com suas características tanto simbólicas quanto materiais) é um reflexo das ações e relações que emanam dos *habitus* de seus integrantes. Como já haviam reconhecido Dewey e Tufts (2008) muito antes de Bourdieu (2001) e Etzioni (1988),

[...] o individual e o social não são termos opostos. Com efeito, no *stricto sensu* dos termos, *nenhuma* questão pode ser reduzida ao individual de um lado e ao social do outro [...] Apenas um ser irreal e impossível, alguém completamente isolado, desconectado, pode ser colocado em oposição à sociedade. [Por outro lado] sociedade, como algo à parte dos indivíduos, é pura ficção (DEWEY; TUFTS, 2008, p. 323).

Ademais, é importante ressaltar que a ação que emana do *habitus* nunca deixa de ser uma ação significativa, ou seja, não é o resultado de uma programação ou da mecanização do comportamento do agente social e, portanto, não é totalmente previsível. Como exemplifica o próprio Bourdieu (2001, p. 41-42),

[...] os agentes sociais, alunos que escolhem uma escola ou uma disciplina, famílias que escolhem uma instituição para seus filhos, etc., não são partículas submetidas a forças mecânicas, agindo sob a pressão de *causas*, nem tampouco sujeitos conscientes e conhecedores, obedecendo a *razões* e agindo com pleno *conhecimento de causa*, conforme acreditam os defensores da *Rational Action Theory* [...]. Os “sujeitos” são, de fato, agentes que atuam e que sabem, dotados de um *senso prático* [...], de um sistema adquirido de referências, de princípios de visão e de divisão (o que comumente chamamos de gosto), de estruturas cognitivas duradouras [...] e de esquemas de ação que orientam a percepção da situação e a resposta adequada. O *habitus* é

essa espécie de senso prático do que se deve fazer em dada situação [...]”.

Finalmente, é necessário ainda ressaltar que o *habitus* não contém apenas os conhecimentos tácitos (intuitivos) e formais que as pessoas utilizam para dar prosseguimento as suas ações e relações sociais cotidianas. Na qualidade de esquemas interpretativos práticos ou princípios efetivos de conduta, eles também contêm os elementos emotivos e afetivos que ajudam as pessoas a identificarem tais saberes, além de motivá-las a agirem de acordo com eles. Enfim, os *hábitos*, como “mapas” ou “roteiros”, não são instrumentos meramente passivos que os agentes sociais utilizam para “navegar” pelo campo, mas também compõem, ativamente, os gostos, desejos, vontades e intenções desses agentes sociais. Assim sendo, o conceito de *habitus* de Bourdieu (2001, 2002) se aproxima do conceito de hábito de Dewey (1950, 1964).

Neste ponto do debate é possível evidenciar, agora também com o apoio das ideias de Dewey (1964), a importância do hábito não só em termos de orientação e formação “exterior” da ação social, mas também em termos da própria construção social do “eu” do indivíduo que age. Embora a explicação de Dewey (1964) seja ligeiramente diferente daquela dada por Bourdieu (2001) ambas tendem a confluir para o mesmo ponto, a saber, a construção social do “ser” pela ação significativa habitual do próprio “ser” dentro do campo.

Por certo, as ações habituais praticadas pelas pessoas têm consequências no seu ambiente social.

Contudo, nossas ações não só nos levam a outras que se seguem como suas consequências, como, também, deixam uma impressão duradoura naquele que as executa, fortalecendo e enfraquecendo tendências permanentes para agir. Tal fato nos é conhecido na existência do *hábito* (DEWEY, 1964, p. 14).

Assim, o hábito é reforçado, e com ele todos os demais componentes da ação social como a racionalidade, a emotividade e a intencionalidade, na medida em que as ações habituais vão sendo praticadas recursivamente. A cada momento, assenta-se a força do hábito sobre a ação. Então, como a ação habitual não é meramente reativa ou mecânica e depende do sentido percebido pelo agente para existir, tal ganho de força do hábito depende da sua consolidação no “eu”. Daí segue que, a despeito de ser responsável pela orientação e formatação exterior da ação humana,

o hábito [...] atinge ainda mais significativamente a própria estrutura do “eu”: significa a formação e a solidificação de certos desejos, maior sensibilidade e reação a certos estímulos, capacidade confirmada ou enfraquecida para atender a certas coisas e pensar nelas. O hábito abrange, em outras palavras, a própria formação do desejo, da intenção, da escolha e da disposição, que dá ao ato sua qualidade voluntária. E esse aspecto do ato é muito mais importante que o simplesmente sugerido pela tendência a repetidas ações exteriores, porquanto a importância destas jaz na permanência da disposição pessoal que é a verdadeira causa dos atos exteriores e de sua semelhança a outros (DEWEY, 1964, p. 14-15).

Em suma, as ações sociais recorrentes são, acima de tudo, fontes de experiência e aprendizagem uma vez que reforçam ou reconstróem o “eu” e seu hábito. O hábito, por sua vez, se relaciona de modo tão íntimo com o “eu” que é possível dizer, sem risco de simplificar demais, que nós “somos”, pelo menos em parte, nossos hábitos, a saber: o que queremos, o que sentimos, como agimos e o que vemos no mundo ao nosso redor.

Finalmente, antes de concluir esta seção, alguma atenção deve ser dada à plasticidade do hábito. Hábitos não são rígidos como programas de computador e a questão da plasticidade do hábito tem muito a ver com o fato de que o “eu” (assim como os outros) não é insensível às consequências das suas próprias

ações habituais. As consequências das ações retroalimentam os hábitos – e, conseqüentemente, os modos de sentir, perceber a realidade, pensar e agir – reforçando-os ou enfraquecendo-os, ou seja, alterando-os.

O hábito, por não fazer da ação uma mera rotina mecânica, ou seja, por estar ligado à ação social significativa, apresenta certa capacidade adaptativa. Como explicou Dewey (1950), ele contempla alguma inteligência e essa inteligência pode ser verificada com clareza face à amplitude de fins possíveis que um mesmo hábito pode fornecer ao agente social. Todavia, essa capacidade adaptativa do hábito está diretamente relacionada à capacidade do indivíduo de perceber a repercussão de suas ações habituais e, assim, retroalimentar o hábito. Sem essa capacidade subjetiva, a mesma requerida para a percepção de sentido na ação, o hábito certamente desembocaria na mais pura rotina mecânica e só sairia dela por puro acidente para, certamente, cair em outra.

Também é preciso não esquecer que os hábitos são mediadores entre o “eu” e o ambiente e que, por isso, as consequências das ações sociais não dependem apenas das disposições do “eu”, mas também das condições ambientais nas quais ela se deflagra. Se o ambiente no qual se deflagra a ação habitual for estático, o hábito e sua intencionalidade não serão questionados pelo agente e é bem provável que a ação praticada sob sua orientação seja sempre eficaz. Mas isso não irá ocorrer se o ambiente for dinâmico ou se tiver sido alterado ou mesmo se a ação habitual em questão for praticada em um ambiente diferente de onde o hábito foi formado (DEWEY, 1950). Nesses casos o próprio hábito, e não apenas a eventual ação isolada ineficaz que parte dele, precisa ser repensado criticamente. É, pois, por intermédio do pensamento e da inteligência que os hábitos podem ser alterados (DEWEY, 1950, 1964).²⁷

²⁷ O fato de Dewey (1950, 1964) ter reconhecido que o hábito pode ser alterado deliberadamente a partir da inteligência e do pensamento crítico não implica que este autor não conceba a mudança do hábito de outras maneiras. Há muitas consequências imprevistas nas ações habituais e o hábito pode mudar, inclusive, incidentalmente,

Entretanto, Dewey (1950) ensina que há limites bastante imponentes no que se refere à possibilidade de mudança deliberada no hábito, e esses limites se encontram exatamente no fato de que o hábito é um mediador entre o “eu” e o ambiente e, portanto, incorpora em si representações de parte do ambiente, inclusive físico ou material, ao qual pertence o indivíduo. O hábito, embora intersubjetivo, não é propriamente objetivo; ocupa seu lugar junto ao “eu”, ou seja, está na “mente” das pessoas. Nesse sentido, é “ideal”. Todavia, uma mudança meramente “ideal” ou “mental” do hábito não altera, pelo simples querer, as condições ambientais nas quais a ação habitual toma forma. No que diz respeito a essas condições ambientais, Dewey (1950, p. 20) é bastante enfático ao afirmar que

nós não podemos mudar os hábitos diretamente: esta noção é mágica. Mas nós podemos mudá-lo indiretamente através da modificação de condições, através de uma seleção e pesagem inteligente dos objetos que chamam nossa atenção e que influenciam a satisfação dos desejos.

Assim, complementa o autor, se o que se quer é promover a mudança de hábito deliberadamente,

tem que haver mudança nas instituições e arranjos objetivos. Nós precisamos trabalhar o ambiente e não apenas o coração do homem. Pensar diversamente é supor que flores podem ser cultivadas no deserto e que carros podem andar na floresta. Ambas estas coisas podem acontecer de fato, e sem milagres. Mas apenas mudando-se a floresta e o deserto primeiro (DEWEY, 1950, p. 22).

como quando “pais e parentes [...] pegam algumas das palavras das falas espontâneas das crianças e, por algum tempo pelo menos, elas se tornam porções das falas do grupo” (DEWEY, 1950, p. 59).

Daí segue que qualquer mudança deliberada no hábito exige, além da reflexão e do pensamento inteligentes, mudanças compatíveis nas condições ambientais, objetivas ou externas, inclusive materiais, nas quais a ação habitual se deflagra. Sem que essas condições sejam favoráveis, nenhuma mudança de hábito será realmente possível, por mais que se tenha exata consciência e boa vontade para realizá-la. Dito de outro modo, mudanças deliberadas nos hábitos são perfeitamente possíveis, desde que as condições ambientais, incluindo as materiais, sejam com elas compatíveis.

Mesmo satisfazendo as condições objetivas necessárias para acomodar o novo hábito, ainda surgiria outra importante questão: como o hábito pode ser alterado pela razão se parte importante da percepção do sentido que orienta e dá forma à ação habitual é emotiva, afetiva ou impulsiva? A essa importante questão, Dewey (1964) dá uma resposta que remete de volta ao seu conceito de hábito e aos demais elementos que caracterizam a ação habitual. Como ensinou esse autor, nossos hábitos são, em parte, o que sentimos; mas também são, em parte, o que pensamos. E, uma vez que não há necessariamente na ação habitual um conflito entre razão e emoção, mudanças duradouras na nossa forma de pensar podem trazer mudanças duradouras na nossa forma de sentir e vice-versa. “Ver as coisas de outro modo”, ou seja, adotar uma nova opinião sobre algo, é algo que pode fazer com que antigos sentimentos sobre esse algo também sejam alterados. Novos pensamentos podem, então, invocar novas emoções e, na medida em que ambos se tornem recorrentes e perenes, ambos podem contribuir para a transformação do hábito (DEWEY, 1964). Afinal, para Dewey (1964) o pensamento e o conhecimento não são meros servos e acompanhantes das emoções, mas sim exercem influência transformadora sobre elas.

4.1.2 Ação social habitual, fins, fins em vista, meios e interesses

A respeito dos fins e meios na ação, já foi dito até aqui que: a ação social habitual é sempre intencional ou propositada e, nesse sentido, direcionada a alguns “fins” possíveis, minimamente presentes na consciência do agente, por menor que ela seja. O “fim” diz respeito à condução “inteligente” da ação social habitual e sua existência em tal ação é um pré-requisito para que essa possa realmente ser uma ação significativa, do contrário era seria meramente mecânica ou impulsiva. “Fins”, na qualidade de propósitos ou intenções em uma ação social habitual minimamente consciente, se referem aquilo que o agente acredita que tal ação irá provavelmente acarretar dadas as condições percebidas naquele momento, sendo que esse “provavelmente” deriva das suas experiências e conhecimentos passados, impressos no hábito, e é “projetado” pelo hábito na forma de fins; em outras palavras, “fins” são consequências antevistas pelo agente através do hábito inteligente e, no decurso da ação, são seus propósitos ou suas intenções antecipadas. Assim, os hábitos, na qualidade de “guias”, “rotas” ou “métodos” de ação, não indicam apenas os meios mais imediatos para a conduta, mas também apontam, frente às experiências e conhecimentos acumulados, para onde tal ação tende, ou seja, para quais são seus prováveis “fins”, dadas as condições atuais da ação inteligentemente apreendidas pelo agente; dentro dos limites permitidos pela amplitude do hábito, sempre que as condições da ação se alterarem, alterar-se-ão, possivelmente, esses “fins”. Para além dos limites do hábito, novos hábitos e, por conseguinte, uma nova gama de “fins” possíveis poderão ser incorporados à ação.

Segundo Dewey (1950, p. 225), “fins são consequências antecipadas que surgem no curso da atividade e que são empregados para dar significado à

atividade e para dirigir seu curso futuro”.²⁸ Como toda ação social habitual depende de condições objetivas (externas ao “eu”) favoráveis à sua condução, os fins funcionam como instrumentos heurísticos, uma espécie de modelo referencial idealizado, a partir dos quais tais condições são percebidas significativamente pelos agentes e são assim incorporadas à sua ação, formatando-a, organizando-a e direcionando-a. Assim sendo, operam como uma espécie de “meio” significativo para a conduta.

Ter um fim ou propósito é, então, uma característica da atividade *presente*. É o meio pelo qual uma atividade se torna adaptada quando, de outro modo, ela seria cega e desordenada, ou é o meio pelo qual ela obtém significado quando, de outra forma, ela seria mecânica. Em um sentido estrito, um fim-em-vista é um *meio* na atividade presente [...] (DEWEY, 1950, p. 226).

Por desempenharem essa função heurística, servindo ao agente como referências idealmente projetadas, ou mais simplesmente projetos, a partir dos quais as condições da ação vão ganhando significado e ordem para o agente, fins ou fins em vista não equivalem, necessariamente, aos fins efetivamente atingidos na ação. Seu papel é fundamentalmente mais “compreensivo” em termos de orientação da ação rica em sentido percebido do que “positivo” em termos de resultados efetivamente atingidos a partir dela: “eles não são, de forma alguma, fins *da* ação” (DEWEY, 1950, p. 225). O que garante a eficácia do fim como um instrumento heurístico verdadeiramente capaz de orientar significativamente a conduta humana é o fato de ele ser capaz de proporcionar a “leitura” do ambiente objetivo (exterior ao indivíduo) onde a ação é conduzida, revelando, compreensivamente, seu curso e suas possibilidades ao agente que a conduz.

²⁸ Na obra de Dewey, fins e fins em vista podem ser perfeitamente compreendidos como sinônimos. Ambos têm a ver com os propósitos ou intenções da ação social habitual. “De fato, fins são fins em vista ou propósitos” (DEWEY, 1950, p. 225). Porém, ambos se distinguem do conceito de interesse.

Dito de outra forma, a importância do fim se verifica quando ele se torna capaz de permitir que o ator atribua sentido a tudo aquilo que está envolvido em sua ação, ou seja, quando ele permite que o agente perceba tudo aquilo que é importante na sua conduta.

“Fins em vista, distintos de fins como resultados atingidos, funcionam, eles mesmos, como meios direcionadores; ou, em linguagem usual, como *planos*” (DEWEY, 2008b, p. 238). A importância do fim está no seu caráter compreensivo, ou seja, está no fato de que quanto mais compreensivo ele for, em termos de elucidação dos caminhos da ação, mais rico será o sentido subjetivamente visado que ele proporcionará ao agente. Nas palavras de Dewey (1964, p. 30), “um fim em vista dá unidade e continuidade, seja a obtenção de educação, o empreendimento de uma campanha militar ou a construção de uma casa. Quanto mais compreensivo o fim em questão, tanto mais ampla a unificação que se atinge”.

Como já se torna aqui evidente, é exatamente esse caráter “compreensivo” (DEWEY, 1964) que faz com que o fim ou ao fim em vista esteja sempre associado ao conteúdo do sentido subjetivamente visado da ação. O fim não apenas revela que a ação social é intencional e propositada, mas também é capaz de especificar ao agente, quanto mais compreensivo for, o conteúdo desse propósito ou intenção. Representa, assim, o conteúdo significativo da percepção de sentido na ação social habitual. Por exemplo, quanto mais detalhado for o projeto da casa, quanto mais específica, em termos de metas, for a campanha que se pretende empreender, mais compreensivo será o fim e mais potencial ele terá para revelar significativamente ao agente aquilo que realmente importa no seu curso de ação.

Na qualidade de propósito ou intenção da ação presente, todo fim exige sempre alguma reflexividade por parte do agente. Afinal, a condução significativa da ação ao seu fim projetado requer não apenas alguma consciência

quanto ao “plano” da ação, mas também exige o “monitoramento reflexivo” (GIDDENS, 2003) de todas as condições nele envolvidas. Com efeito, Dewey (1964, p. 30) chega a afirmar, categoricamente, que “*o desenvolvimento de fins compreensivos e duradouros é condição necessária da aplicação da reflexão na conduta: realmente, são dois nomes para o mesmo fato*”. Dito de outra forma, sem fins compreensivos, ações sociais habituais nem mesmo poderiam existir, pois careceriam de reflexividade. Afinal,

nós temos que estar sempre aprendendo e reaprendendo o significado das nossas tendências ativas. [...] A antecipação imaginativa das consequências prováveis de um ato intentado evita que este ato afunde para baixo da linha da consciência, na direção do hábito rotineiro ou da surpreendente brutalidade (DEWEY, 1950, p. 208).

De acordo com Dewey (2008b), fins (compreensivamente falando) não fazem parte da ação estritamente mecânica, reativa ou impulsiva, onde planos ou desejos não entram. Então, “sempre que existem desejos, existem *fins em vista*, não simples efeitos produzidos como no caso de completo impulso, apetite e hábito rotineiro” (DEWEY, 2008b, p. 237).

“Desejo” é o termo que Dewey (1950, 1964, 2008b) usa, de modo generalizado, para se referir ao fato de que os fins da conduta humana são significativos para o sujeito e que, portanto, não podem existir na ação que não goza de sentido subjetivamente visado, onde tal sujeito não atua de modo “motivado”, mas simplesmente “determinado”. Sendo assim, fins compreensivos também podem ser definidos simplesmente como “desejos” dentro de uma ação social habitual. Desejos, na qualidade de fins compreensivos, não são estritamente subjetivos; não são sonhos ou fantasias, mas sim são intersubjetivos

ou socializados na medida em que são projeções da ação habitual e, portanto, dependem do hábito para existir.²⁹

Certamente, hábitos herméticos tendem a informar aos agentes fins igualmente herméticos, ou seja, autorreferidos, fixos e pouco maleáveis. Inversamente, hábitos inteligentes, onde a reflexão toma parte ativa no processo de atribuição do sentido visado à conduta, tendem a informar aos agentes fins mais amplos e ricos em significado, ou seja, fins mais “compreensivos”. Daí segue que quanto menos hermético for o hábito, mais elaborado deve ser o fim da ação social na consciência do agente e, inversamente, quanto mais hermético for o hábito, menos elaborado na consciência do agente será o fim em questão. Por isso, a rigidez dos fins em uma ação está intimamente ligada à rigidez do próprio hábito que fornece a ela sua significação. Em outras palavras, “fins fixos e segregados refletem uma projeção de nossos próprios comportamentos habituais fixos e segregados. [Pois] nós vemos apenas as consequências que correspondem ao nosso curso habitual [de ação]” (DEWEY, 1950, p. 232). Portanto, quanto mais hermético for o hábito mais restritivo é o fim visado na ação social habitual e menos compreensivo ele será em termos da sua capacidade de revelar ao agente o significado das diversas condições que afetam sua ação.

Por conseguinte, fins não podem ser meras metas programadas, predefinidas e acabadas da ação para quais todos os meios devem sempre confluir de modo unidirecional; nem mesmo é possível dizer que na ação existe um único e grande fim que organiza toda a conduta humana. Há tantos fins numa ação em curso quantos forem as possibilidades abertas pela reflexão e pelo hábito inteligente. Evidentemente, nem todos os fins cabem dentro das possibilidades de um mesmo hábito. Por exemplo, nos tempos atuais espera-se

²⁹ Planos, projetos e desejos: eis três sinônimos para definição dos fins compreensivos na ação social habitual.

que o hábito da alimentação balanceada possa atingir alguns propósitos (fins) como a diminuição da obesidade, o ganho de disposição física e mental, o aumento da longevidade, dentre outros; porém, não é projetado, ao menos diretamente, como fim do hábito da alimentação balanceada o aumento da empregabilidade do indivíduo, o aumento do seu patrimônio ou a diminuição dos seus gastos com despesas domésticas. É muito mais provável que estes últimos três propósitos (fins) sejam possíveis projeções de outros hábitos envolvidos na orientação de outras ações cotidianas das pessoas nos tempos atuais do que consequências prováveis do hábito da alimentação balanceada. Seja como for, a cada momento na conduta, as consequências (premeditadas ou não) da ação vão demandando novas atribuições de sentido visado e, não obstante, novos hábitos podem entrar em cena trazendo novos fins e novas possibilidades. Em suma, “fins são, de fato, literalmente sem fim, surgem eternamente quando novas atividades ocasionam novas consequências. ‘Fins sem fim’ é uma forma de dizer que não existem fins – isto é, finalidades fixas e autorreferenciadas” (DEWEY, 1950, p. 232), pois na conduta humana “[...] não há tal coisa como o simples e todo importante fim” (DEWEY, 1950, p. 229).

Assim, o fim-em-vista difere, de um lado, de uma simples antecipação ou predição do resultado, e, de outro, da força propulsora do simples hábito e apetite. Diferentemente do primeiro, ele envolve necessidade, ânsia impulsiva e energia; diferentemente do segundo, envolve um fator intelectual, o pensamento num objeto que dá significado e direção ao desejo (DEWEY, 1964, p. 31).

Dewey (1950, 1964, 2008b) sistematicamente combate a ideia de que as ações são subordinadas a resultados que se encontram isolados e para além delas, como pontos fixos que independem das condições presentes da própria ação. Insiste, por outro lado, na ideia de que fins, não importam quais sejam, “[...] são os contrapontos do significado presente dos atos presentes” (DEWEY,

1950, p. 265). Nesse sentido, argumenta que meios e fins não são coisas necessariamente diferentes em termos de conduta e que suas diferenças são, nesse caso, mais relativas do que absolutas. Dewey (1950, p. 34) condena, então, o dualismo entre meios e fins na conduta humana. E o faz de forma bastante clara ao afirmar que

[...] o ‘fim’ é meramente a série de atos vistas em um estágio remoto; e um meio é meramente a série vista em um estágio recente. A distinção entre meios e fins surge ao se pesquisar o *curso* de uma *linha* propositada de ações, uma série conectada no tempo. O ‘fim’ é o último ato pensado; os meios são os atos a serem executados antes dele no tempo. Para *chegarmos* a um fim, nós precisamos tirar nossas mentes dele e concentrar nossa atenção no ato que é o próximo a ser executado. Nos precisamos assumir este como o fim (DEWEY, 1950, p. 34).

Segue que, para esse autor, somente em termos relativos uma distinção entre meios e fins é possível: “[...] a distinção entre meios e fins é temporal e relacional. Toda condição que tem que ser trazida à existência para servir como meio é, ‘*naquela conexão*’, um objeto de desejo e um fim-em-vista, enquanto que o fim realmente atingido é um meio para fins futuros [...]” (DEWEY, 2008b, p. 229). Como entende Etzioni (1988, p. 147), que complementa a posição de Dewey (2008b), “com frequência, fins encontram-se em fluxo contínuo, na medida em que meios vão sendo escolhidos [...]”. Adicionalmente, a posição de Dewey é totalmente corroborada por Saint-Pierre (2004, p. 92) que fornece uma espécie de resumo desse ponto de vista ao afirmar que “nada pode ser meio em sentido absoluto, ser meio é sempre relativo a um fim; tampouco ser ‘fim’ é uma propriedade intrínseca a algum tipo de entidade: fim é um conceito relativo à intencionalidade”.

Assim, admitindo que as ações sociais habituais ocorrem dentro de uma cadeia contínua de atribuição de sentido visado, onde o que ocorreu no passado

se transforma em fonte de significação para a ação presente, vê-se os meios de uma ação mais ampla podem ser os fins de uma ação mais imediata. Isso torna sempre complexa e difícil a diferenciação entre meios e fins significativos em uma ação, bem como a identificação dos limites significativos de uma ação em relação à outra. Com efeito, diferentemente de estabelecerem entre si uma cadeia causal mecânica (“causa-efeito-causa”), meios e fins da ação formam uma cadeia contínua e duradoura de conduta significativa (GIDDENS, 2003). Assim, se é possível “decompor” uma ação social habitual (com seus respectivos meios e fins) em ações menores (também com seus respectivos meios e fins), nem por isso a apreensão dos seus limites se tornará mais fácil uma vez que essa decomposição tende a revelar uma nova cadeia significativa de fins e meios subordinados. Por isso, para efeito prático de conduta, tanto os fins quanto os meios são, ambos, instrumentos heurísticos aplicados à percepção do sentido subjetivamente visado na ação. Ambos têm a mesma função de abrir à compreensão as diversas condições objetivas da ação e, assim, revelar aquilo que importa em sua condução.

Daí segue que, segundo Dewey (1950, p. 36), “meios e fins são dois nomes para a mesma realidade”. Torna-se insustentável, então, a ideia segundo a qual a ação depende de fins fixos, remotos e independentes dos meios e que todos os meios devem procurar se adequar unilateralmente a esse fim unívoco. Ambos, fins e meios, contribuem heurísticamente para a percepção do sentido visado na ação e não há, necessariamente, uma diferenciação real entre eles, a menos que parte do todo da conduta seja isolado artificialmente. Por conseguinte, a importância compreensiva de ambos não obedece a qualquer critério de unilateralidade: “apenas quando o fim é convertido em meios ele é definitivamente concebido, ou intelectualmente definido [...]. Apenas como fim ele é vago, nebuloso e impreciso” (DEWEY, 1950, p. 36).

Não obstante, meios e fins, por dependerem do hábito, refletem não apenas sua natureza exterior, mas também a própria natureza do “eu”, uma vez que o “eu” é, ao menos em parte, o próprio hábito (DEWEY, 1950). Em outras palavras, os fins e os meios, concebidos como caminhos significativos para a ação na mente dos agentes, revelam características importantes sobre quem eles são, fazendo transparecer sua visão de mundo. Assim, é importante reforçar que fins e meios, como referências heurísticas que são, não são nunca aleatórios, não podem ser arbitrariamente concebidos à parte do “eu” formado socialmente e do hábito de quem age. Os fins e os meios que são projetados no curso de uma ação são desejados justamente por já figuraram como possíveis para o “eu” e seu hábito. E, nesse ponto, não se pode esquecer que o hábito é composto tanto por saberes quanto por sentimentos e afetos, além dos querereres ou propósitos aqui representados pelos próprios fins. Daí segue que dificilmente um fim poderá figurar como guia para a ação social habitual sem despertar algum tipo de sentimento no agente que o vislumbra.

Finalmente, e com o intuito de dar ainda mais precisão ao conceito basilar de ação social habitual, é necessário diferenciar seus fins (ou meios) compreensivos dos seus interesses. Tomando como base as reflexões de Dewey (1950, 1964), pode-se dizer, grosso modo, que se os fins (ou fins em vista) da ação habitual equivalem ao conteúdo de seu sentido subjetivamente visado (a construção de uma casa, a realização de um curso), os interesses equivalem aquilo que “materializa” (objetivamente, fora do indivíduo) tal conteúdo (o alicerce construído, uma parede levantada, a casa totalmente construída e acabada). Dito de outra forma, se os fins são instrumentos heurísticos ou referências simbólicas presentes no “eu” e no seu hábito, que permitem que o agente organize e direcione sua conduta concreta na medida em que revelam as condições objetivas ou exteriores envolvidas na ação, os interesses são exatamente tais condições objetivas ou exteriores que, por sua vez são, aos olhos

do agente, importantes na conduta em questão. Nesse sentido, interesses são, literalmente, “objetos do desejo” que se encontram no ambiente objetivo onde atua o indivíduo. Podem ser partes do plano ou do projeto desejado como meios (alicerce, paredes, telhado) ou mesmo o projeto no seu total como fim (a casa pronta e acabada).

Diferentemente do fim e do fim em vista que, de acordo com Dewey (1950, 2008b), não equivalem necessariamente aos resultados “concretos” da ação e funcionam como projetos dinâmicos para sua condução, os interesses são efetivamente encontrados no ambiente concreto onde decorre a ação. “O interesse é objetivo; a idéia está assentada em determinada coisa; não há interesse à solta ou no vácuo: cada um exige, imperativamente, um objeto a que se liga [...]” (DEWEY, 1964, p. 139). Assim, há interesse toda vez que o “eu” em ação se une a algum elemento objetivo do seu ambiente extrínseco de ação (DEWEY, 1964).³⁰

Em se tratando da ação social habitual, enquanto os fins são referências simbólicas presentes no “eu”, os interesses são fatos objetivos encontradas pelo “eu” no seu ambiente. Por certo, inúmeras condições objetivas, de ordem estrutural, econômica ou biológica, podem determinar a conduta humana, ou parte dela, sem que seja necessário que o agente veja nelas algum sentido. Porém, em se tratando da ação social habitual, que é, por definição, significativa ao invés de causalmente determinada, essas condições não representam propriamente “interesses” pelo simples fato de não serem percebidas como

³⁰ Os termos “concreto” e “objetivo”, utilizados várias vezes aqui para caracterizar os interesses, não devem conduzir à idéia de que todo interesse tem que ser, necessariamente, material ou tangível, muito embora muitos deles realmente o sejam. Por exemplo, a realização de um curso visa a obtenção de conhecimento e qualificação que, embora sejam interesses concretos e objetivos não são materiais ou tangíveis. Por “concreto” ou “objetivo” entende-se, antes, exatamente aquilo que Berger e Luckmann (1985) entendem por “realidade objetiva”, ou seja, tudo aquilo que, sendo material ou simbólico, está fora do “eu”, é “exterior” ao ser, mas que ainda depende da sua percepção subjetiva para existir e influenciar sua ação.

coisas importantes pelos agentes no decurso de sua ação. Somente quando não são percebidas como tal, é possível dizer que tais condições operam como fatores efetivamente causais da ação. Afinal, na perspectiva ontológica aqui adotada, a existência de algo, mesmo fora do sujeito, está condicionada a existência para alguém. Aqui, “a vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles [...]” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 35). Assim, interesses, por mais objetivos ou factuais que sejam, também dependem da percepção “subjetiva” dos agentes para existir.

Com efeito, não há no mundo interesses que existam independentemente da capacidade subjetiva de percepção da realidade. Não há no mundo interesses independentes do sentido subjetivamente visado das ações humanas, mas especificamente, do conteúdo do seu sentido subjetivamente visado. Por conseguinte, não há no mundo interesses à parte dos hábitos e dos fins que, ao final, revelam ao agente aquilo que realmente importa à sua conduta. É, pois, justamente a partir dos fins que indicam ao agente o conteúdo do sentido subjetivamente visado de sua ação que os interesses são percebidos e buscados no mundo exterior ao “eu”.³¹

Em se tratando da ação social habitual, interesses são inúmeros e variados. Por mais concreto e objetivo que seja o interesse, dificilmente um único interesse apenas será suficiente para materializar todo o projeto de uma ação, ou, dito de outra forma, dificilmente um único interesse, por si só, será suficiente para representar, no mundo objetivo, todo o “fim” esperado da ação

³¹ A despeito da ligação entre o interesse e o “eu”, ora enfatizada, de modo algum a palavra interesse deve ser automaticamente entendida no sentido “egoísta”, como busca estrita pelo “interesse próprio”, embora essa possibilidade também exista na teoria (DEWEY, 1950, 1964). O termo interesse precisa ser compreendido em sua acepção mais ampla, como qualquer coisa que, percebido no mundo objetivo onde decorre a conduta significativa, apresenta-se ao agente como algo importante para o sucesso de tal conduta, como algo que ele deseja, mas não necessariamente de um modo egoísta.

social. É mais provável que seja necessária a obtenção de um conjunto de diferentes interesses para caracterizar, factualmente, os resultados de uma ação social habitual, por mais simples que ela seja. Da mesma forma, um mesmo interesse percebido no mundo objetivo no qual se deflagra a ação pode servir para atender uma série de diferentes ações sociais habituais, com seus diferentes fins e meios particulares. Por exemplo, a saúde interessa a um grande número de ações sociais habituais cotidianas de naturezas e propósitos distintos. A saúde não é, por ela própria, nem a materialização completa dos fins dessas ações, nem é o único interesse delas, embora constitua um interesse fundamental em todas elas. Da mesma forma, agora pensando economicamente, em um regime capitalista o capital é um interesse que pode servir a diferentes propósitos, em ações sociais habituais de diversas naturezas, que vão desde a acumulação do próprio capital até a implementação de ações de proteção do trabalhador contra a exploração do trabalho. Afinal o capital interessa tanto aos capitalistas quanto aos sindicalistas e também aos ativistas sociais que precisam dele para promover suas ações, por mais diversas que elas sejam em termos de conteúdo significativo ou fins projetados.

Segue, também, que os interesses podem variar não só em função do conteúdo do sentido subjetivamente visado da ação em andamento (seu fim), mas igualmente em função daquilo que se encontra objetivamente ao alcance do agente que conduz sua ação significativa no contexto ou ambiente em questão. Assim, por exemplo, ações que seriam executadas dentro de certas condições “ideais” de recursos financeiros precisam ser conduzidas segundo as reais possibilidades de capital existentes desde que essas não deixem de ser “interessantes” para os agentes. Desse modo, mesmo que se tome hipoteticamente por fixo o conteúdo do sentido visado de uma ação social qualquer (seu fim), os interesses a ela relacionados irão depender fundamentalmente das condições (físicas e simbólicas) “disponíveis” no

ambiente no qual tal ação é conduzida naquele momento específico. Todavia, caso o agente não possa encontrar nesse ambiente (físico ou simbólico) condições objetivas suficientemente “interessantes” para a condução da ação em questão, tal ação perderá sua eficácia prática e irá correr o risco de se tornar apenas uma encenação fantasiosa. Do contrário, o conteúdo do seu sentido subjetivamente visado (seu fim) será necessariamente revisto pelo agente a fim de que interesses verdadeiramente objetivos possam governar a conduta. Afinal, se projetos existem na mente dos indivíduos é porque as condições objetivas necessárias à sua execução são percebidas por eles como favoráveis. Se isso não ocorre os projetos ou as condições precisam ser revistos.

A ação social habitual não pode ocorrer sem uma “integração” entre o “eu” e o mundo, tal como insiste Dewey (1950, 1964) em diversas ocasiões. Por esse mesmo motivo, torna-se igualmente evidente que fins e interesses são mutuamente dependentes uns dos outros no que diz respeito à conduta humana. Se não há na ação social habitual interesses sem fins, também não há fins sem interesses. Tanto os fins quanto os interesses são indispensáveis à ação social habitual. Sem fins, a conduta não goza de uma direção, sem interesses ela não passa de ficção. Afinal, como entende Dewey (1964, p. 138) de forma sucinta, porém bastante clara, “qualquer caso concreto da união do ‘eu’ em ação ao objeto e ao fim chama-se interesse”.

A importância do conceito de interesse na discussão da ação social habitual encontra-se justamente no fato de que é o interesse que dá forma objetiva e concreta à conduta, para além do seu sentido e do seu conteúdo significativo ou fim abstrato. É o interesse, pois, como algo concreto, que dá o caráter factual à ação. A ação que interessa no presente marco teórico de referência certamente não ocorre apenas no mundo metafísico. Todavia, nunca se pode perder de vista que assim como o fim, o interesse nunca deve ser compreendido como alguma coisa que o indivíduo busca apenas por ele mesmo,

como algo que deriva apenas da sua imaginação ou da sua volição idiossincrática. Embora tanto o fim quanto o interesse estejam presentes nas possibilidades do “eu”, eles estão aí presentes justamente porque são viabilizados pelo hábito. E o hábito, por sua vez, é sempre algo socialmente contextualizado.

4.1.3 Ação social habitual, organizações, costumes e padrões

Hábitos dependem de contextos sociais, culturais e materiais específicos e não existem, de modo independente, apenas na “mente” dos agentes sociais. Por isso, embora sejam “ideais”, incorporam em si representações do mundo objetivo. Ademais, dificilmente os hábitos que orientam as ações sociais individuais se manifestam em condutas isoladas. Em sociedade, as ações habituais desempenhadas por alguns indivíduos fornecem as condições significativas necessárias para que outros indivíduos desempenhem suas próprias ações, ou seja, seus respectivos hábitos não se encontram distribuídos socialmente independentemente uns dos outros, como se cada ação que cada uma deles orientasse tivessem uma autonomia própria. Tal como entende Dewey (1950, p. 21), “nossos hábitos individuais são conexões na formação da corrente sem fim da humanidade”. Na prática, isso significa dizer que,

[...] nós vivemos em um mundo onde outras pessoas vivem. Nossos atos as afetam. Elas percebem seus efeitos e respondem a eles em consequência. Por serem seres humanos, essas pessoas criam expectativas sobre nós, sobre certas coisas que virão de nós. Elas aprovam e condenam, não em teoria abstrata, mas naquilo que fazem para nós (DEWEY, 1950, p. 326).

Na medida em que se institucionalizam, as ações habituais individuais podem compor tanto organizações quanto práticas sociais costumeiras (BERGER; LUCKMANN, 1985; DEWEY, 1950; SELZNICK, 1971).

Como pioneiramente propôs Selznick (1971), organizações podem ser estudadas como instituições. Segundo esse autor, estudar organizações como instituições implica considerar sua cultura peculiar, os valores e interesses ali existentes, a identidade particular que ali se forma entre seus membros e os padrões de conduta específicos que tais membros utilizam para julgar, decidir e agir dentro delas. Não obstante, e ainda mais importante, estudar organizações como instituições significa “[...] prestar certa atenção às suas histórias e lembrar como foram influenciadas pelo meio social” (SELZNICK, 1971, p. 5).

Porém, a despeito do fato das organizações poderem ser estudadas como instituições, é importante notar que existem diferenças substanciais entre esses dois conceitos. Como entende o próprio Selznick (1971, p. 5),

o termo organização sugere [...] uma certa pobreza, uma insuficiência [...]. Refere-se a um instrumento perecível e racional projetado para executar um serviço. Uma *instituição* é, no todo, o produto natural das pressões e necessidades sociais – um organismo adaptável é receptivo.

Selznick (1971, p. 16) concebe as organizações estritamente como instrumentos sociais perecíveis e descartáveis: “a maior parte das organizações, são assim, materiais de consumo”. Para esse autor, enquanto as organizações são instrumentos artificiais deliberadamente criados, estruturados e mantidos para a consecução de metas específicas e predeterminadas que justificam e condicionam integralmente sua existência, as instituições dizem respeito à necessidade de autopreservação de grupos sociais e também de práticas sociais que podem estar organizadas ou que podem se manifestar em organizações. Nas palavras de Selznick (1971, p. 19),

organizações são instrumentos técnicos, planejados como meios para finalidades definidas. São [...] perecíveis. Instituições, tanto concebidas como grupos ou práticas, podem ser parcialmente planejadas, mas possuem também uma dimensão natural. São produtos de interação e adaptação; tornam-se os receptáculos do idealismo de um grupo e são menos facilmente perecíveis.

Quando vistas como grupos sociais organizados, o que diferencia as organizações das instituições é, segundo Selznick (1971), justamente o nível de instrumentalização que nelas existe. As relações e ações sociais organizacionais só justificam sua existência e seu modo de ordenação mediante a existência de objetivos específicos e predeterminados que, se não puderem ser alcançados, retiram delas sua razão de ser. Não obstante, a necessidade de atender a objetivos específicos e predeterminados em um ambiente turbulento, exige que as organizações sejam controladas de modo deliberado e preciso por aqueles que detêm poder, o que acarreta uma necessária formalização. As instituições, por outro lado, podem se bastar pela meta disforme da autopreservação, meta essa que pode ser atendida de diversas maneiras desde que a identidade e a coesão do grupo sejam preservadas. Isso significa que elas podem se bastar pelo controle cultural que garante, por si só, sua manutenção, controle esse que, por sua vez, permite que elas sejam relativamente informais.

É por isso que “quando uma organização adquire uma identidade própria, distinta, ela se torna uma instituição. Isso envolve a tomada de valores, maneiras de agir e acreditar que são sumariamente importantes para sua própria salvaguarda” (SELZNICK, 1971, p. 18). É por isso, também, que “a transformação de organizações técnicas expiráveis em instituições é marcada por uma *preocupação de autopreservação*” (SELZNICK, 1971, p. 18), preocupação essa que se manifesta na medida em que as relações sociais organizadas se

tornam mais resistentes e adaptáveis às pressões ambientais no decorrer do tempo. Afinal, nunca se deve perder de vista que,

institucionalização é um *processo*. É algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalhou, os grupos que engloba com os diversos interesses que criaram, e a maneira como se adaptou ao seu ambiente (SELZNICK, 1971, p. 14).

Daí segue que a formação histórica da instituição, como organização, acontece quando em um mesmo espaço social, diferentes hábitos se tornam interdependentes, formando um conjunto coeso de relações sociais relativamente diferenciado. Tal constatação é corroborada por Berger e Luckmann (1985) que, inclusive, reforçam o entendimento de Selznick (1971) sobre a formação histórica da instituição como conjunto de hábitos relativamente organizados.

Berger e Luckmann (1985) entendem que o hábito é capaz de conduzir os indivíduos para ações sociais “típicas”, ou seja, ações que podem ser conhecidas, e mesmo antevistas, pelos diversos indivíduos que se relacionam em um mesmo espaço social. Desse modo, explicam Berger e Luckmann (1985, p. 79),

a institucionalização ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores. Dito de maneira diferente, qualquer uma dessas tipificações é uma instituição. O que deve ser acentuado é a reciprocidade das tipificações institucionais e o caráter típico não somente das ações mas também das atores nas instituições. As tipificações das ações habituais que constituem as instituições são sempre partilhadas. São *acessíveis* a todos os membros do grupo social particular em questão, e a própria instituição tipifica os atores individuais assim como as ações individuais. A instituição presume que ações do tipo X serão executadas por atores do tipo X.

A instituição, enquanto organização, depende da recorrência e da continuidade no tempo das ações sociais habituais para se formar e se manter: “a institucionalização é incipiente em toda situação social que prossegue no tempo (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 81). Não obstante, depende da própria tipificação que a ação social habitual acarreta, ação esta que, embora baseada na atribuição subjetiva de sentido, decorre sempre dentro de certos limites definidos pelos hábitos. É por essa razão que “estes processos de formação de hábitos precedem toda institucionalização [...]” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 78).

Para Berger e Luckmann (1985, p. 79) “as instituições implicam [...] a historicidade e o controle” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 79), e essas são suas principais características.

No que diz respeito à historicidade, Berger e Luckmann (1985, p. 79-80) são bastante diretos e esclarecem que, no processo de institucionalização,

as tipificações recíprocas das ações são construídas no curso de uma história compartilhada. Não podem ser criadas instantaneamente. As instituições têm sempre uma história, da qual são produtos. É impossível compreender adequadamente uma instituição sem entender o processo histórico em que foi produzida.

Já no que diz respeito ao controle, alguns mal entendidos precisam ser evitados. Isso porque, tal como entendem tanto Berger e Luckmann (1985) quanto Selznick (1971), o controle que caracteriza a instituição, enquanto conjunto relativamente organizado e historicamente instituído de hábitos interdependentes, não se trata, necessariamente, do controle direto e imediato, deliberadamente estabelecido pelo homem sobre a conduta do próprio homem, que caracteriza a organização meramente instrumental. Ou seja, não se trata daquilo que Berger e Luckmann (1985) chamam de controle secundário, mas sim se trata do controle como produto do próprio direcionamento significativo e

afetivo característico da ação social habitual institucionalizada, o que Berger e Luckmann (1985) chamam de controle primário.

Diferentemente do controle instrumental deliberado (controle secundário), que pode existir e frequentemente existe em uma vasta gama de instituições presentes na sociedade moderna, o controle primário tem a ver com o fato de que “o hábito e a institucionalização limitam por si mesmos a flexibilidade das ações humanas” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 159). Parafraseando Berger e Luckmann (1985), é possível dizer que enquanto a organização, concebida sob o ponto de vista exclusivamente instrumental é, por excelência, o locus de manifestação do controle secundário, a instituição, enquanto conjunto relativamente organizado de hábitos interdependentes é, por excelência, o locus de manifestação do controle primário, ou seja, enquanto a manutenção das relações e da estrutura social das organizações instrumentais exige, em alguma medida, a presença do controle secundário, a manutenção das relações institucionalmente organizadas se basta pelo controle primário que seus padrões de conduta exercem sobre as ações dos indivíduos. É este último tipo de controle, pois, que melhor caracteriza a instituição sob o ponto de vista organizacional e que dá à ação nela instituída seu caráter relativamente previsível, tipificado, independentemente de qualquer esforço deliberado de alguém para controlar a conduta do outro. Como explicam Berger e Luckmann (1985, p. 80),

as instituições [...], pelo simples fato de existirem, controlam a conduta humana estabelecendo padrões previamente definidos de conduta, que a canalizam em uma direção por oposição às muitas outras direções que seriam teoricamente possíveis. É importante acentuar que este caráter controlador é inerente a institucionalização enquanto tal, anterior a quaisquer mecanismos de sanção especificamente estabelecidos para apoiar uma instituição ou independentes desses mecanismos.

As instituições, enquanto organizações, são formadas a partir da união estável no tempo e no espaço de vários hábitos que, embora diversos, guardam relação de interdependência. Trata-se, pois, de hábitos constituídos a partir de ações sociais também interdependentes e recorrentes, que têm sua provável origem em demandas e necessidades humanas comuns. Assim como os próprios hábitos, as organizações instituídas a partir da união de diversos hábitos podem ser bastante funcionais.

No que diz respeito à satisfação das diversas necessidades humanas, tanto as ações habituais simples quanto as ações habituais instituídas em torno de organizações funcionam como poderosas ferramentas adaptativas significativas que servem para integrar o indivíduo ao seu meio ambiente. Afinal, tanto Berger e Luckmann (1985) quanto Dewey (1950) foram bastante claros ao relacionar a origem do hábito e da ação habitual recursiva com a existência de alguma necessidade humana latente que, antes deles, era mediada diretamente pelo instinto. Por isso, tudo o que foi dito até aqui sobre o hábito em ações sociais onde o indivíduo não age diretamente frente à ação social de outros vale também para as ações sociais onde as ações sociais dos outros indivíduos também entram diretamente na percepção do sentido subjetivamente visado pelo agente, ou seja, onde há reciprocidade direta.

Isso posto, é esperado que as ações habituais institucionalizadas em torno de organizações, que se deflagram frente as ações habituais de outros, assim como as ações habituais comuns, que se deflagram frente as coisas inanimadas do mundo, sejam capazes de cumprir as mesmas funções psicológicas, a saber, a função de dar certo “conforto” ao indivíduo, liberando-o da grande carga de tensão e ansiedade que seria inevitável caso suas relações com o mundo exterior fossem totalmente imprevisíveis e, ao mesmo tempo, criar, desse modo, condições para que esse indivíduo seja capaz de utilizar sua energia em atividades realmente criativas e inovadoras. A esse respeito, não há

grandes diferenças, exceto pelo fato de que, em se tratando das ações habituais institucionalizadas em torno de organizações, tais atividades criativas e inovadoras serem, em verdade, atividades conjuntas ou cooperativas.

Ao tipificar agentes e ações, as instituições, vistas como organizações, criam certa previsibilidade nas relações sociais, previsibilidade esta suficiente para livrar os indivíduos do inevitável “desperdício” de energia de ter que, a toda hora, procurar por novas conexões de sentido para as suas atividades recíprocas e recorrentes. A ação de cada um que compõe aquele grupo de indivíduos é mais ou menos esperada pelos outros e isso minimiza as tensões sociais que uma interação não institucionalizada certamente agravaria. Então, sobra energia para resolução conjunta de problemas novos que, por sua vez, irão acarretar a expansão dos limites da instituição quando (e se) se tornarem problemas recorrentes cujo encaminhamento fique sujeito à ação habitual organizada dos seus membros (BERGER; LUCKMANN, 1985). Afinal, tal como destacou Selznick (1971), o maior propósito da organização, entendida como instituição, é garantir sua própria perenidade.

Então, a despeito de sua “função” como “instrumento” adaptativo facilitador das ações sociais que visam satisfazer necessidades humanas comuns, não se deve presumir que as instituições criadas a partir da organização de hábitos interdependentes sejam sempre eficazes nessa “tarefa”. Isso porque pode certamente existir algum descolamento entre elas e o mundo exterior que elas representam e, nesse sentido, elas podem estar mais ou menos adaptados às condições contextuais nas quais suas ações habituais operam. Como entendem Berger e Luckmann (1985), tais instituições podem gozar de certa estabilidade social mesmo quando as ações que eles orientam já não guardam mais relação direta com as necessidades que provavelmente motivaram sua criação no passado. Por isso, quanto menos adaptadas elas estiverem, menos eficazes as ações habituais organizadas que nela existem serão em termos da real satisfação

das necessidades humanas em questão; mas nem por isso tais instituições estarão condenadas à extinção. Nas palavras de Berger e Luckmann (1985, p. 159), “[...] as instituições podem perdurar mesmo quando, aos olhos de um observador externo, perderam sua original funcionalidade ou praticabilidade. As pessoas fazer certas coisas não porque *dão resultado*, mas porque *são certas* [...]”. Assim, até o ponto em que os hábitos institucionalmente organizados passam a ser “problemáticos”, ou seja, até o ponto em que se chocam diretamente com outros hábitos organizados capazes de representar de modo diverso o ambiente, eles podem perdurar como guias para a ação social significativa, mesmo que essa ação apresente pouco potencial para satisfazer as necessidades humanas que um dia, talvez, foram a razão de ser da instituição.

Isso tudo certamente revela que a ação habitual, embora seja propositada ou intencional por definição, não precisa ser sempre funcionalmente eficaz no sentido de satisfazer necessidades humanas para existir. Da mesma forma, isso também mostra que a existência de hábitos interdependentes instituídos em torno de organizações não está estritamente condicionada, a todo o momento, a sua capacidade funcional de auxiliar na satisfação de necessidades humanas específicas.

Para além da sua funcionalidade, o que garante a manutenção das ações habituais interdependentes que dão forma institucional às organizações são justamente os “padrões predefinidos de conduta institucional” que, tal como apontaram Berger e Luckmann (1985, p. 80), operam como fonte de controle primário na instituição. Tais padrões, por sua vez, são esquemas ou modelos mentais de ações compartilhados pelos membros do grupo e que, na medida em que derivam das tipificações das condutas recorrentes de seus membros, se tornam parâmetros úteis para a avaliação das ações e decisões individuais tomadas no interior da instituição.

Em suma, as instituições, enquanto conjuntos de ações sociais recíprocas e interdependentes, presumem a existência de certos hábitos igualmente interdependentes que, pela forma como se encontram distribuídos em certo contexto social, cultural e material, criam e mantêm espaços organizacionais relativamente específicos, diferenciados e autônomos, espaços esses caracterizados pela existência de certos padrões institucionais de conduta organizacional. Tratam-se de hábitos individuais diversos, porém interrelacionados e “controlados” por esses padrões de conduta organizacional específicos, que dão forma identificável a diversas estruturas organizacionais existentes na sociedade, estruturas essas que, por sua vez, são muitas vezes capazes de manter ativas as relações de interdependência entre as diversas ações sociais individuais dos seus membros mesmo quando elas não cumprem mais a mesma “função” original que motivou sua união.

Todavia, como explicitamente observou Selznick (1971, p. 19), instituições não se resumem a grupos sociais cujos diversos hábitos individuais são interdependentes e se encontram relativamente organizados, mas também podem ser concebidas como práticas sociais diferenciadas. Assim, hábitos sociais não se institucionalizam apenas em torno de organizações, mas também em torno de práticas sociais reguladas por padrões costumeiros que, embora não necessariamente organizadas, podem se manifestar em organizações. Nesse caso, tratam-se de hábitos semelhantes, difundidos dentro um grupo específico de indivíduos existente na sociedade, porém não necessariamente organizado, caracterizado e identificado a partir de certos padrões institucionais de conduta.

Dewey (1950) utiliza o termo “costume” para se referir justamente a essas práticas socialmente instituídas que não necessariamente constituem organizações, mas que se manifestam e influenciam as relações sociais organizadas. Para ele, costumes são “[...] uniformidades de hábitos difundidos

[...]” (DEWEY, 1950, p. 58). São os costumes de um povo, de uma região, de uma nação ou de um grupo profissional.³²

Assim como ocorre com as organizações que se transformam em instituições, nas práticas sociais instituídas em torno de costumes também há padrões de conduta que são responsáveis por orientar, além dos próprios hábitos difundidos, as ações sociais dos indivíduos que compartilham aquele mesmo hábito. Porém, ao contrário do que acontece nas organizações que se institucionalizam, os padrões costumeiros que regulam as práticas sociais institucionais não organizadas são transorganizacionais, ou seja, afetam a conduta dos indivíduos que os possuem independentemente das organizações nas quais eles atuam (DEWEY, 1950; SELZNICK, 1971). Por isso, se transformam em potenciais fontes de conflito na medida em que são capazes de gerar atritos entre os hábitos exigidos pelos padrões instituídos de conduta organizacional e os hábitos exigidos pelos padrões instituídos de conduta costumeira.

Como entende Selznick (1971) organizações, quer sejam instituições ou não, são sempre formas ordenadas de agrupamento social, mas instituições podem ser o resultado da disseminação de padrões institucionais de conduta que não pertencem a uma organização específica, mas que se manifestam e tomam forma dentro de várias organizações diferentes. Com efeito, ainda de acordo com Selznick (1971), embora as organizações possam se tornar instituições com o passar do tempo, as instituições exercem pressão sobre a vida dos grupos sociais organizados mesmo quando não assumem a forma de organizações. Instituições, nesse sentido, podem ser entendidas como práticas sociais transorganizacionais.

³² Vale notar, tal como entende Dewey (1950, p. 82), que “[...] classes sociais segregadas desenvolvem seus próprios costumes, o que significa sua própria moral operante”.

Desse modo, se a organização é o lócus de manifestação de hábitos ordenados e interdependentes, os padrões institucionais que controlam tais hábitos podem pertencer tanto à própria organização quanto os costumes (“externos”) que também exercem influência sobre as atividades habituais nela desempenhadas. Ademais, isso significa que ações organizacionais, embora se manifestem em uma estrutura parcialmente deliberada e formal de controle, podem ser também controlados por padrões institucionais costumeiros compartilhados por indivíduos que pertencem a grupos sociais não formalmente organizados.

É isso que acontece tipicamente com alguns padrões de conduta profissional que os membros de uma organização trazem para dentro dela ao desempenharem suas tarefas. Por exemplo, um hospital “tradicional” pode impor aos seus enfermeiros padrões de conduta profissionais específicos e característicos daquela organização enquanto instituição historicamente consolidada, padrões esses que podem, inclusive, diferenciar os serviços ali prestados dos serviços prestados em outros hospitais. Porém, a prática de enfermagem que esses profissionais adquirem em experiências fora desse hospital, em sua formação técnica e acadêmica, em congressos e encontros, nas ideologias e mitos que compartilham enquanto enfermeiros, também podem lhes impor padrões institucionais costumeiros de conduta igualmente capazes de regular suas ações e decisões no trabalho.

Certamente, a classe profissional dos enfermeiros, assim como a classe médica ou qualquer outra classe profissional, pode deliberadamente se articular para constituir organizações formais cujo objetivo é a defesa de seus interesses e a manutenção da identidade e da coesão da própria classe. Esse pode ser o caso das associações de classe, sindicatos e alguns outros grupos representativos. Essas organizações, meramente instrumentais no início, podem, por sua vez, se tornar instituições como qualquer outra organização formalmente constituída

(SELZNICK, 1971). Todavia, tais instituições não devem ser confundidas com o conjunto de padrões de conduta profissional que caracterizam a prática profissional de cada uma dessas classes, padrões esses que foram historicamente instituídos dentro de um grupo diferenciado de indivíduos na sociedade e que se fazem potencialmente presentes na ação desses indivíduos em uma série de diferentes organizações nas quais eles participam. No sentido oposto, por exemplo, um sindicato pode ser uma organização instrumental tão formalmente constituída quanto a própria empresa na qual atuam os trabalhadores sindicalizados e, mesmo assim, algumas atividades profissionais ainda podem ser orientadas por padrões institucionais de conduta compartilhados pelos trabalhadores em geral, independentemente de serem ou não sindicalizados e de pertencerem ou não a determinado sindicato ou empresa específicos.

Isso não significa que os padrões profissionais historicamente instituídos em determinado grupo de trabalhadores sejam herméticos em relação ao que acontece dentro das organizações específicas nas quais esses trabalhadores atuam. Ao contrário, há uma relação dinâmica e de mão dupla entre aquilo que acontece na prática profissional em organizações específicas e aquilo que os padrões de conduta profissional costumeiros demandam dos trabalhadores. Pegando especificamente a atividade gerencial como exemplo, vê-se que aquilo que acontece em organizações específicas tem potencial para influenciar os padrões de conduta profissional compartilhados pelos gestores em geral, especialmente se esses “casos” particulares de gestão desafiarem o senso comum dos administradores. “Casos” de administração são comuns nas revistas especializadas, tornam-se facilmente temas de debate entre os administradores, entre os estudantes de administração e os professores, e muitos desses “casos” foram capazes de inspirar novas teorias e mesmo novas “escolas” gerenciais que possuem importância inconteste na história do pensamento e da prática administrativa. Por outro lado, é consenso geral entre os autores mais críticos

que as práticas administrativas estão sujeitas a todos os tipos de modismos e tendências que derivam de iniciativas gerenciais pontuais supostamente bem-sucedidas, porém pouco compreendidas e reproduzidas indiscriminadamente em varias outras organizações pelos gestores mediante uma reflexão igualmente pobre na maioria das vezes. Todavia, esses modismos e tendências não têm força suficiente para modificar os costumes gerenciais.

Até certo ponto, o que diferencia a instituição como organização da instituição como costume, ou seja, como prática social historicamente instituída, é o nível sistêmico de integração dos seus hábitos. Assim, se as organizações se institucionalizam, com o passar do tempo, a partir de arranjos meramente instrumentais de ações que visam inicialmente satisfazer alguma necessidade específica daqueles indivíduos que as constituem (SEZNICK, 1971), o mesmo vale também para os costumes, porém em um nível sistêmico superior, ou seja, no nível sistêmico da própria sociedade (DEWEY, 1950). Como entende Dewey (1950, p. 58), “em uma extensão considerável costumes, ou uniformidades de hábitos difundidos, existem porque os indivíduos enfrentam uma mesma situação e reagem de maneira semelhante”. Dessa forma, se em uma sociedade existem costumes e práticas sociais historicamente diferenciadas, em parte isso ocorre porque aqueles indivíduos que agem de acordo com eles foram um dia obrigados a desenvolver hábitos específicos, ou seja, modos de pensar e agir diferenciados, necessários para garantir a adaptação e sobrevivência da própria sociedade. Por exemplo, se a gestão passou a figurar, na sociedade moderna, como um costume típico dos administradores profissionais, deixando de ser uma das práticas sociais que caracterizavam o trabalho do mestre artesão nas sociedades pré-industriais, essa diferenciação, assim como a diferenciação do próprio grupo dos administradores profissionais na sociedade moderna, somente pode ser corretamente compreendida quando se analisa o contexto que favoreceu a emancipação dos hábitos gerenciais do ambiente doméstico. Porém, uma vez

estabelecidos e cristalizados historicamente, os costumes também são capazes de influenciar a criação de novos hábitos, independentemente de eles estarem ou não ligados à necessidade social que um dia os originou. Nas palavras de Dewey (1950, p. 58), “[...] em uma grande extensão, os costumes permanecem porque os indivíduos formam seus hábitos sob as condições definidas por costumes anteriores”. Em se tratando especificamente do costume gerencial moderno, isso explica, ao menos em parte, algumas das dificuldades que a Administração enfrenta hoje para lidar com fenômenos gerenciais que fogem à realidade da indústria e da administração de massas (ANDION, 2005; DOWBOR, 1999; SERVA, 1992).

É importante notar que pensar nos hábitos como práticas sociais instituídas, ou seja, como costumes, implica reconhecer que o fato de o indivíduo não estar agindo habitualmente frente à ação social direta de outros não significa que ele esteja apto a satisfazer suas necessidades sempre sozinho. Afinal, não é necessário que outros cozinhem para que o trabalhador possa habitualmente fazer sua refeição? E não é necessário que alguém dirija o ônibus ou conduza o trem para que as pessoas possam percorrer seu caminho habitual rumo ao repouso? Tratam-se aqui de diferentes costumes ou práticas sociais de indivíduos diferenciados que somente fazem sentido quando pensadas a partir do nível sistêmico da própria sociedade. Pode-se ilustrar dizendo que o trabalhador “espera” que o cozinheiro, com seu costume profissional específico, aja de determinada forma para que sua refeição seja servida no momento adequado, ao mesmo tempo que também “espera” que o condutor, com sua prática profissional específica igualmente instituída na sociedade, se comporte de modo adequado para que ele possa chegar em casa com segurança. Como bem observaram Berger e Luckmann (1985, p. 79), essas tipificações, que caracterizam as instituições enquanto práticas sociais, não são apenas tipificações de ações habituais, mas são também tipificações de atores sociais.

Enfim, por mais indireta que seja a influência da conduta de outros sobre a ação habitual do indivíduo, na vida comunal ela sempre existirá. Sempre haverá alguma reciprocidade, por mais diversas que sejam as ações sociais realizadas por pessoas também diversas e, dessa reciprocidade, irão surgir expectativas quanto à conduta dos outros.

Quer pensadas como organizações ou como costumes, ou seja, como práticas sociais historicamente instituídas, o fato é que as instituições sempre pressupõem a existência de hábitos inteligentes. Porém, se o elemento central que edifica o conceito de instituição – tanto como conjunto de hábitos interdependentes relativamente organizados, quanto como prática costumeira socialmente instituída – é sempre o conceito de hábito inteligente, não se pode perder de vista que as instituições também se caracterizam pelos padrões de conduta que asseguram sua perenidade na medida em que “controlam” a própria conduta habitual dos seus membros. Sendo assim, é importante notar que trata-se aqui de dois padrões institucionais de conduta distintos, a saber, os padrões institucionais organizacionais – que caracterizam, diferenciam e identificam as ações sociais habituais praticadas em uma organização específica – e os padrões institucionais costumeiros – que caracterizam, diferenciam e identificam as ações sociais habituais praticadas por certo grupo de agentes sociais que participam de diversas organizações. Por certo, padrões institucionais de conduta específicos podem ser encontrados tanto no seio de grupos sociais organizados quanto podem se manifestar no seio de grupos sociais organizados sem que tenham sido criados por eles.

Uma vez que as ações sociais são institucionalmente “controladas” tanto pelos padrões costumeiros de conduta quanto pelos padrões organizacionais de conduta, torna-se claro que sua orientação não depende apenas de seus próprios hábitos geradores. Todavia, isso não significa que há um “condicionamento” social forte o suficiente para transformar a ação significativa em uma ação

estritamente mecânica ou reativa. Assim, isso não significa que nas instituições, quer pensadas como práticas sociais ou como grupos organizados, os agentes sociais podem simplesmente abrir mão de toda consciência, reflexividade e inteligência e, assim, entregarem-se totalmente a uma rotina estritamente mecânica de vida coletiva, supostamente determinada pelos padrões de conduta. Isso implicaria ações sociais sem sentido percebido e o que foi dito sobre as funções psicológicas da instituição estaria incorreto.

Por outro lado, as ações sociais institucionalizadas, tanto na forma de organizações quanto de costumes, ainda são e conservam as propriedades teóricas elementares das ações sociais habituais não institucionalizadas. Na verdade, elas são ações sociais habituais comuns que tomam forma sempre levando em consideração as ações sociais habituais dos outros indivíduos com os quais o agente guarda relação direta ou indireta. Na prática, isso significa dizer que os pensamentos, sentimentos e intenções que percebemos em nossas ações sociais habituais estão correlacionados com aqueles dos outros com os quais guardamos algum tipo de relação institucional, organizacional ou costumeira. No entendimento de Dewey (1950, p. 315), “nossos pensamentos sobre nossas próprias ações estão repletos de ideias que outros têm a seu respeito, ideias que foram expressas não apenas em instruções explícitas, mas ainda mais eficientemente em respostas aos nossos atos”.

Assim, tal como na ação social habitual simples, na ação social institucionalizada a reflexividade ainda é uma característica fundamental. Para que as ações sociais institucionais possam manter seu caráter significativo, os agentes sociais dependem do “monitoramento reflexivo” da conduta humana, mais especificamente, do monitoramento reflexivo da conduta na condição de “copresença” (GIDDENS, 2003).

O monitoramento reflexivo da atividade é uma característica crônica da ação cotidiana e envolve a conduta não apenas do

indivíduo, mas também de outros. Quer dizer, os atores não só controlam e regulam continuamente o fluxo de suas atividades e esperam que outros façam o mesmo por sua própria conta, mas também monitoram rotineiramente aspectos, sociais e físicos, dos contextos em que se movem (GIDDENS, 2003, p. 6).

Assim, embora o monitoramento reflexivo exija, como é esperado, certo investimento de energia e atenção por parte dos indivíduos que agem de acordo com seus padrões institucionais de conduta, esse investimento é certamente bem menor do que aquele que seria necessário se todas suas ações sociais, por mais elementares e recorrentes que fossem, fossem totalmente imprevisíveis.

Em suma, fora do mundo da coerção estrutural mecânica, as instituições fornecem lastro significativo aos hábitos que, por sua vez, fornecem lastro significativo às ações sociais dos indivíduos; ou seja, a ação significativa é o resultado final da influência tanto do hábito quanto das instituições, quer sejam elas costumes ou organizações, e de seus respectivos padrões de conduta.

Finalmente, é necessário tratar outra importante questão: a pluralidade institucional que caracteriza as sociedades dinâmicas com a sociedade contemporânea. No indivíduo não existe um só hábito, assim como na sociedade não existe uma única instituição. Como atesta Dewey (1950, p. 128), “quanto mais complexa é uma cultura, mais certamente ela inclui hábitos formados em padrões diferentes e mesmo conflituosos”.

Ao se observar um único indivíduo isolado, vê-se que sua vida é permeada por uma série de diferentes padrões de conduta e que esses padrões habilitam-no a participar de uma série de diferentes instituições. Cada vez que um padrão institucional dá forma e direção a uma ação social bem sucedida, ele é reforçado e se torna uma referência ainda mais segura para a ação futura. Instituições são, então, reproduzidas e mantidas, muito embora o uso subjetivo do padrão para avaliar a adequação da ação social nela praticada abra espaço

para alguma interpretação pessoal e, por isso, seja capaz de gerar alguma alteração, mesmo que aleatória, na sua estrutura. Como bem observou Dewey (1950, p. 84), “sem dúvidas [...] a individualidade sempre colore a atividade de resposta e, desta forma, modifica a forma que o costume assume em suas reproduções pessoais”. Por conseguinte, o conteúdo significativo de uma ação social qualquer dificilmente poderá ser “genérico” (o mesmo para todos os indivíduos), a menos que se esteja lidando hipoteticamente com indivíduos que, além de possuírem a mesma biografia, estão atuando sob condições ambientais idênticas e, além disso, são capazes de interpretar tais condições de forma idêntica.

Não obstante, torna-se necessário reconhecer que, assim como não existe um único hábito ou instituição na vida das pessoas, também

[...] não existe uma coisa simples denominada “sociedade”; existem muitas sociedades, muitas formas de associação. [...] Os homens se associam em amizade, em antagonismo; para recreação e para o crime; eles se reúnem em clubes e fraternidades, em panelinhas e em seitas; em igrejas e exércitos; para promover a ciência e a arte, e para rezar pelos outros; eles se reúnem em negócios e corporações (DEWEY; TUFTS, 2008, p. 324).

Poderão existir, na vida das pessoas, hábitos e padrões institucionais de conduta tão diversos e variados quanto mais diversas e variadas forem tais “sociedades”.

4.1.4 Fins habituais, padrões e valoração

Tudo aquilo que é percebido pelo agente social com algo que importa (positiva ou negativamente) no curso de uma ação significativa é um “valor”. De acordo com Blackburn (1997, p. 399), “reconhecer certo aspecto das coisas

como um valor consiste em levá-lo em conta na tomada de decisão ou, em outras palavras, em estar inclinado a usá-lo como um elemento a ser considerado na escolha e na orientação que damos a nós próprios e aos outros”. Assim, valor é tudo aquilo que, existindo no contexto objetivo ou concreto no qual se deflagra uma ação social habitual, é percebido pelo agente como algo que está envolvido e por isso afeta sua conduta. Daí segue que a percepção da importância ou do valor das coisas é parte integrante da própria percepção do sentido subjetivamente visado da ação social habitual.

Dewey (2008b) entende esse processo subjetivo de atribuição de valor às coisas envolvidas na conduta humana como “valoração”. De acordo com Dewey (2008b, p. 195) “valorar”, ou atribuir valor a algo, pode significar tanto (1) “prezar”, “admirar” ou simplesmente “gostar” de algo, no seu sentido mais espontâneo, emotivo e imediato, quanto (2) “avaliar”, no sentido de se analisar criticamente algo, fazendo uso de um critério minimamente intelectual a fim de determinar, atribuir ou auferir seu “valor”, ou seja, sua importância.

Há uma diferença que se deve notar entre avaliação como julgamento (que envolve pensamento ao colocar o objeto julgado em suas relações e sentidos) e a avaliação como ato direto, emocional e prático. Há diferenças nos termos estimar e estimação, prezar e avaliar. Estimar significa apreciar, dar apreço a, avaliar [no segundo sentido do termo]; avaliar [no primeiro sentido do termo] significa medir de modo intelectual. Um é direto, espontâneo; o outro reflexo, reflexivo. Estimamos antes de avaliarmos, e a estimação vem para considerar se algo é *digno* de estima e até que ponto (DEWEY, 1964, p. 111).

O que caracteriza a valoração como mera estima, ou seja, como algo espontâneo e superficial, segundo Dewey (1964, 2008b), é o fato dela: (a) não apreciar criticamente a qualidade daquilo que avalia, mas sim, apenas evidenciar a existência de sentimentos sobre este algo; (b) ser conduzida sem a participação

da “inteligência”, configurando aquilo que o autor chama de avaliação “ejaculatória”; (c) se tratar de uma apreciação muitas vezes subjetivista, ou seja, meramente pessoal, que se apoia em critérios afetivos totalmente idiossincráticos, “pois, ao se *prezar*, a ênfase recai sobre algo que tem referência *pessoal* definida [...]” (DEWEY, 1964, p. 195). Não obstante, e devido a tudo isso, (d) os resultados dessa forma de valoração não podem ser adequadamente comunicados em proposições sobre valor, válidas e compreensíveis aos outros (DEWEY, 2008b), assim como também (e) não são fonte de experiência e conhecimento explícito que poderia ser acumulado e utilizado para orientação de ações futuras, uma vez que nenhuma reflexão é realizada sobre eles.

Com efeito, não é essa forma de valoração que interessa aqui, assim como não interessa a Dewey (1964; 2008b), ao menos no que diz respeito à sua função de organizar e orientar a conduta social, e isso por dois motivos distintos, porem interligados.

Em primeiro lugar, emoções e impulsos afetivos não são suficientes, por si mesmos, para organizar e orientar a conduta humana significativa (DEWEY, 1950). Assim como a atribuição de sentido na ação social, a valoração também exige sempre uma combinação entre percepção emotiva, por um lado, e consciência, razão e reflexão, por outro (SAINT-PIERRE, 2004). Caso dependesse apenas da emotividade, afetividade ou impulso, a ação humana baseada nessa forma exclusivamente imediata de valoração careceria de direcionamento prático.

Todavia, não se pode perder de vista que a emoção ou impulso afetivo exerce um papel fundamental no processo de atribuição de sentido à ação social, uma vez que é a percepção responsável por iniciá-lo. Da mesma forma, a valoração também é sempre iniciada emotivamente, ou seja, parte de uma “sensação” afetiva que indica imediatamente ao agente que padrões, hábitos, fins, meios e interesses estão diretamente em jogo na ação naquele momento.

Imediatamente depois, assume a razão e o pensamento que, já dispondo dos conhecimentos tácitos e formais oferecidos pelo hábito despertado pelo afeto, dá prosseguimento a valoração. Como bem observa Dewey (1964, p. 112), “primeiro, nossas afeições atentam para algo que atrai ou repele; gostamos e detestamos. Depois, a experiência suscita a questão sobre se o objeto em apreço é o que nossa estima ou desestima considerou que fosse, se é tal que justifique nossa reação a ele”. Desse modo, embora emoções e impulsos afetivos sejam fundamentais, eles sozinhos não são capazes de configurar a valoração como julgamento refletivo. É por isso que “a avaliação direta, que acompanha a reação sensível e imediata a atos, tem seu complemento e sua expansão nas avaliações deliberadas, refletivas” (DEWEY, 1964, p. 118). “Conseqüentemente, as ‘intuições’ espontâneas de valor têm que ser alimentadas, sujeitas, porém, a correção, confirmação e revisão por meio de observações pessoais das conseqüências, e reexame de sua qualidade e alcance” (DEWEY, 1964, p. 119).

Em segundo lugar, embora emoções e afetos existam e desempenhem um papel fundamental na valoração, eles nunca são sentimentos ou afetos meramente privados (DEWEY, 2008b). Caso estivesse apoiada em emoções e impulsos afetivos estritamente idiossincráticos, a valoração careceria de reciprocidade e, assim sendo, a ação baseada nesta forma exclusivamente pessoal de avaliação do valor das coisas não seria, propriamente, uma ação social. Afinal, para que uma ação possa se caracterizar como ação socialmente significativa é necessário que os motivos e razões que estão por trás da atividade em questão sejam acessíveis a outros agentes sociais, por mais emotivos que sejam.

Daí segue que não são quaisquer sentimentos ou impulsos afetivos que participam no processo de valoração, mas sim aqueles que se ligam a algum hábito socializado e que, justamente por isso, são capazes de dar à valoração seu caráter social. Como bem demonstrou Dewey (1950), os impulsos emotivos e os

sentimentos afetivos fazem parte do hábito tanto quanto os próprios conhecimentos metódicos ou normativos (tácitos ou explícitos) que permitem que a ação seja por ele guiada. Trata-se do que Etzioni (1988) chama de “emoções socializadas”, ou seja, percepções que, embora inegavelmente emotivas ou afetivas, não ocorrem apenas para um único indivíduo, mas sim, podem ser “sentidas” também por outros cujos hábitos são semelhantes.

Assim sendo, uma vez ligados à razão e ao conhecimento por intermédio do hábito, os sentimentos se tornam tão socializados quanto os próprios meios e fins ideais que os agentes usam para guiar suas ações (DEWEY, 1950). Por isso, sentimentos privados não são capazes de caracterizar a valoração, ao menos no que se refere a sua capacidade de orientar a ação social. Podem, no máximo, orientar a ação do “louco” que, por mais significativa que possa ser para ele próprio, é socialmente incompreensível.

Partindo das ideias de Dewey (1964, 2008b), pode-se dizer que a valoração, enquanto processo reflexivo que é, encontra-se automaticamente presente em qualquer ação social que seja orientada por um hábito minimamente inteligente. “Toda conduta que não é simplesmente impulso cego nem rotina mecânica parece envolver valoração” (DEWEY, 2008b, p. 193). Se os seres humanos estão continuamente agindo, os “seres humanos estão continuamente envolvidos em valorações” (DEWEY, 2008b, p. 243). Nesse sentido, tanto a valoração quanto a percepção de sentido subjetivamente visado não são coisas que pertencem ao mundo das ações estritamente mecânicas, reativas ou impulsivas. Por isso, valorações “[...] ocorrem somente quando se faz necessário trazer algo que está faltando à existência ou conservar na existência algo que está ameaçado pelas condições exteriores” (DEWEY, 2008b, p. 204). “Este fato, por sua vez, prova que está presente um fator intelectual – um fator de questionamento – sempre que há valoração, pois o fim em vista é formado e

projetado com algo que, se buscado, irá suprir a necessidade ou falta e resolver o conflito existente” (DEWEY, 2008b, p. 221).

A valoração é bastante evidente na ocasião onde o agente verifica a progressão concreta da sua ação rumo ao propósito ou ao fim idealmente projetado a partir do hábito, utilizando esse fim como instrumento heurístico para leitura das condições de conduta objetivamente presentes. Assim, as coisas que mais aproximam a ação do seu propósito ou fim projetado pelo agente seriam as coisas percebidas como valores positivos, ou seja, como coisas importantes na conduta. Em termos práticos, esses valores, por sua vez, se materializariam em interesses objetivos.

Uma vez que são os fins e os meios que operam para o agente como instrumentos heurísticos a partir dos quais os interesses são detectados no curso da ação social habitual, Dewey (2008b) concebe uma teoria da valoração, capaz de explicar o mecanismo subjetivo de atribuição de valor as coisas que pertencem à realidade objetiva na qual a ação social habitual toma corpo, diretamente baseada na relação entre fins (desejos, planos ou projetos da ação que, a depender do nível de análise podem também ser os meios da ação) e interesses (coisas objetivas buscadas pelo agente no decurso da ação). Em suas palavras,

a atividade [no sentido amplo da palavra e não no seu sentido significativo] pode ocorrer com ou sem um fim-em-vista. No último caso, existe ação explícita sem valoração mediadora; um impulso vital ou hábito arraigado reage diretamente a alguma estimulação sensorial. No caso de haver um fim-em-vista [...] a atividade (motriz) a ele ligada é, tautologicamente, mediada pela antecipação das consequências que, *como um fim antevisto*, constitui o desejo ou interesse (DEWEY, 2008b, p. 222).

Essencial na teoria da valoração de Dewey (2008b) é a ideia segundo a qual as condições objetivas da ação só se apresentam efetivamente como

interesses ao agente, em razão de tal ação ser caracterizada pela intencionalidade, quer dizer, em razão dela possuir um propósito, intenção ou fim em vista, que opera como projeto ou plano ativo e que também pode ser entendido como desejo – para o qual tende a conduta. É, então, sempre a partir da intencionalidade da ação social habitual, mais precisamente a partir do seu fim ou conteúdo do sentido subjetivamente visado pelo agente, que as condições objetivas da ação são percebidas como importantes ou não, com ou sem valor. Em uma palavra: só há valoração quando as coisas são avaliadas frente às intenções ou propósitos (DEWEY, 2008b).

Todavia, embora seja perfeitamente possível conceber a valoração diretamente a partir da relação heurística entre fins e interesses que se faz presente no processo ativo de orientação da ação social habitual, Dewey (1964) ainda abre mais uma possibilidade teórica paralela para explicar esse importante processo a partir do qual a conduta humana é orientada: argumenta ele que a valoração pode ser realizada, também, através do conceito de “padrão” ou “princípio”.³³ A valoração, ou seja, o processo subjetivo de percepção da importância e do valor das coisas objetivas envolvidas no decurso de uma ação social habitual não é apenas mediado pelo conceito de fim (ou meio) da ação.

Segundo Dewey (1964), o padrão ou princípio é uma referência “ideal” de avaliação, aprovação ou reprovação de uma ação, ou parte dela, e, por conseguinte, de tomada de decisão, socialmente reconhecida, aceita e difundida dentro de uma instituição. Conforme exposto a partir das ideias de Berger e Luckmann (1985) e Selznick (1971), padrões são esquemas que os indivíduos utilizam para julgar e avaliar a validade das suas próprias ações e das ações de

³³ Dewey (1964) aproxima o conceito de padrão do conceito de princípio a ponto de se poder dizer que, no que se refere à orientação prática da conduta humana, ambos são sinônimos. Tal aproximação é feita explicitamente nas páginas 84 e 128 da edição de Teoria da vida moral (1964) aqui consultada. Por isso, os termos padrão e princípio são utilizados de forma intercambiável neste estudo.

outros que compõem uma mesma instituição, por isso funcionam como instrumentos de controle institucional (primário) e derivam diretamente das tipificações que caracterizam a instituição e questão, quer seja ela uma organização ou um costume.

Grosso modo, o padrão é uma referência “métrica”, empregada pelo agente no decorrer da ação social habitual institucionalizada. Portanto, embora caracterize e identifique a instituição enquanto grupo de indivíduos que o compartilha, é sempre utilizado de acordo com um procedimento ou método de ação (hábito) a partir da qual a conduta do indivíduo é efetivamente orientada.

Como esclarece Dewey (1964), da mesma forma que na ação habitual existem vários tipos de valor, a saber, valor estético, valor moral, valor religioso e valor factual, existem nas ações habituais institucionalizadas padrões e princípios de diversas naturezas que são utilizados como convenções para avaliar, do ponto de vista da instituição, tais valores estéticos, morais, religiosos e factuais.

Princípios ou padrões não equivalem a regras, muito embora possam ser sinônimos de normas (DEWEY, 1964). Em segundo lugar, há ainda o polêmico debate em torno do termo “valor”.

Segundo La Taille (2006, p. 55), o conceito de “valor” “[...] é empregado em várias áreas, científicas e filosóficas, o que resulta em uma polissemia”. Todavia, no presente marco teórico de referência, que segue a terminologia presente nos textos de Dewey, o valor foi identificado como tudo aquilo que, existente no mundo objetivo, tem importância em termos de condução da ação social para seu agente. Valores são, então, “coisas” que, uma vez percebidas pelos agentes sociais, têm importância (ou não) em termos de orientação da sua conduta por constituírem interesses. Para que haja valor é necessário que haja valoração, ou seja: é necessário que (a) exista alguém para quem algo tenha importância (pois tudo o que é importante é sempre importante

para alguém que está agindo propositadamente, ou seja, de acordo com um hábito), é necessário que (b) exista um processo de “avaliação” ou percepção desse valor (que é subjetivo) e, finalmente, (c) é necessário que exista um “critério” a partir do qual as coisas possam ser valoradas e consideradas importantes (critério esse que, por seu turno, pode ser tanto o fim da ação habitual quanto o padrão institucional de conduta). Valor é, então, o resultado do processo de valoração. Segundo Dewey (1964), todo julgamento é um julgamento de valor, por mais diversos que possam ser os instrumentos heurísticos aplicados à avaliação, tanto em forma quanto em conteúdo.

Todavia, para alguns autores, o termo valor não equivale diretamente ao resultado do processo de valoração, não é um adjetivo que alguém atribui a algo depois de “avaliar” esse algo frente a algum critério socializado para determinar se aquilo lhe importa ou não no decurso de sua ação, mas sim é a própria referência a partir da qual a valoração é feita, ou seja, equivale diretamente ao que se entende aqui como fim da ação habitual ou como padrão de conduta da ação habitual institucionalizada.³⁴ A confusão que se estabelece deve-se justamente ao fato de que valores podem ser tanto critérios de avaliação como podem também ser a representação do resultado dessa avaliação, ou seja, um interesse na acepção de Dewey (1950). Pode-se afirmar, portanto, que o valor pode ser tanto uma “propriedade” de um objeto ou ação quanto um “parâmetro”

³⁴ Segundo Schwartz e Bilsky (1987, p. 551), valores são: “[...] (a) conceitos ou crenças, (b) sobre fins desejáveis ou sobre comportamentos, (c) que transcendem situações específicas, (b) guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos, e (d) são ordenados por sua importância relativa”. Além disso, os autores acrescentam que (e) os valores não são inerentes as próprias coisas e ações avaliadas, mas sim, constituem as referências, princípios ou critérios a partir das quais tais “objetos” são avaliados pelos agentes sociais (SCHWARTZ; BILSKY, 1987, p. 551). Nesse mesmo sentido, para Ravlin (2003, p. 1402) “os valores agem como um dispositivo de análise de percepções que influencia o que vemos em nosso ambiente, e como um canal para influenciar as decisões comportamentais”.

ou uma “métrica” a partir da qual se auferem tal “propriedade” a um objeto ou ação.

Muito embora essa distinção exista na literatura, as diferenças entre valores como critérios (habituais ou institucionais) de valoração e valores como interesses são facilmente sanadas por Dewey (2008b, 2008a). Afinal, como explica esse autor, para que o indivíduo possa valorar algo no decurso de nossas ações e, então, para que possa reconhecer esse algo como um valor, ele precisa “se valer” de uma referência de avaliação, ou seja, do valor como critério de julgamento.³⁵ É verdade que essa referência poderia ser outro valor (objeto considerado importante) tomado em absoluto como base comparativa direta, mas esse não é sempre o caso em se tratando de ações sociais habituais que se desenrolam dentro de instituições já consolidadas e estáveis no tempo.

Assim sendo, não existiriam no curso da conduta humana coisas “de valor” se não houvesse algum critério de valoração. Do mesmo modo, critérios de valoração (valores como fins habituais ou como padrões institucionais de conduta) não existiriam se não houvesse nada a ser avaliado no curso da ação. Daí entende-se que, a despeito dos diferentes usos que a palavra “valor” possui na literatura especializada, mantêm-se, no presente marco teórico de referência, as definições presentes nos textos de Dewey, ou seja: valores são coisas que foram avaliadas como importantes no decurso de uma ação enquanto fins habituais de ação e padrões institucionais de conduta são referências intersubjetivas a partir das quais essa avaliação é realizada. Em suma: valores são o que é medido enquanto fins (ou meios) e padrões (princípios ou normas) são as referências de medição.

Até certo ponto, os padrões exercem o mesmo papel fundamental dos fins (e dos meios) no que diz respeito à condução da ação social. Assim como

³⁵ Com efeito, se o “bem” é um valor, “é então evidente que mesmo que nós comecemos a procurar o bem no prazer, nós precisamos de algum artifício de medida. Nós precisamos de um ‘padrão para prazer’ [...]” (DEWEY; TUFTS, 2008, p. 117).

esses, os padrões são instrumentos heurísticos a partir dos quais a realidade objetiva é percebida subjetivamente pelo agente no decurso da sua ação; desse modo, também servem como fonte para a atribuição de valor à ação e às condições ambientais nela implicadas. Ambos revelam a importância das coisas envolvidas no curso da ação significativa e servem como “lentes” para a leitura do mundo. Ambos são empregados de forma reflexiva no que diz respeito à orientação da conduta social, isso quer dizer, ambos estão ligados a hábitos inteligentes. Em uma palavra, o padrão, assim como o fim (e também o meio da ação), funciona como “[...] ponto de apoio para exame de situações [...]” (DEWEY, 1964, p. 129).

Embora sejam essencialmente “ideais” e “esquemáticos”, como os fins e meios da ação, os padrões também se relacionam com os interesses. Assim, certas coisas e certas atitudes passam a interessar ao agente no decurso de uma ação intencional quando são compatíveis tanto com os fins habituais projetados quanto com os padrões institucionais em uso. Assim, os padrões também mantêm a ação ligada à sua realidade objetiva, impedindo que ela se transforme em mera ficção para o agente. Em suma, eis a função primordial dos padrões, que equivale à função primordial dos fins e meios da ação: eles revelam tudo o que é importante no curso da ação social habitual, qualificando e quantificando, empiricamente, todos os elementos objetivos (tangíveis ou intangíveis) nela percebidos. São, portanto, instrumentos heurísticos de valoração. Porém, mesmo com todas essas semelhanças, padrões e fins não são a mesma coisa.

Berger e Luckmann (1985) demonstram que padrões implicam mecanismos “primários” de controle institucional e são formados a partir da recorrência de ações que, ao se consolidarem historicamente dentro de um contexto social, cultural e material, passam a fornecer referências “tipificadas” de conduta a todos os agentes cujas ações sociais habituais guardam alguma relação de reciprocidade, quer seja ela direta ou indireta.

Em termos de ação social habitual institucionalizada, os padrões representam convenções ou parâmetros de conduta socialmente compartilhados dentro da instituição, quer pensada como organização quer pensada como prática social costumeira, que se fazem presentes na “mente” (ou no “eu”) dos indivíduos que compartilham o mesmo espaço institucional. Nesse sentido, os padrões se estabelecem como referências comuns de medida e avaliação da realidade objetiva, necessárias para facilitar a comunicação, a cooperação e a própria manutenção da instituição.

Na prática, isso significa que ao agir os indivíduos dispõem de uma série de referências e parâmetros (“métricas”) que, ao lado dos fins e meios da ação, permitem a eles “lerem” sua realidade, identificando seus interesses. Segundo Giddens (2003, p. 26), “[...] os atores empregam esquemas simbolizados (fórmulas) no decorrer de suas atividades diárias para resolver rotineiramente as situações da vida social”; eis a noção mais abrangente de “padrão”. Todavia, os padrões, na qualidade de referências e parâmetros simbólicos a partir dos quais se torna possível avaliar as coisas do mundo ao agir, não são fornecidos aos agentes sociais diretamente pelo hábito, mas sim pelas instituições. Se, apenas para fins argumentativos, é possível dizer que os padrões descendem dos hábitos, definitivamente não são de quaisquer hábitos que eles descendem, mas sim de hábitos institucionalizados, quer em torno de organizações, quer em torno de costumes (SELZNICK, 1971).

Embora os padrões sejam referências “ideais”, ou seja, embora estejam presentes no “eu” de quem age, eles não são meramente subjetivos, mas sim intersubjetivos, ou seja, são os mesmos para todos aqueles que dividem o mesmo espaço institucional. Isso significa dizer que, muito embora os indivíduos possam desenvolver “critérios” próprios ou idiossincráticos de conduta, não são esses que interessam aqui. Do mesmo modo, os fins e meios da ação, por apontarem na direção do fluxo do hábito que, por sua vez, é algo socialmente

compartilhado e não pertence a um único indivíduo, também não podem ser plenamente idiossincráticos. Todavia, enquanto fins e meios da ação são coisas que podem ser compartilhadas por indivíduos que possuem o mesmo hábito, padrões são coisas compartilhadas por indivíduos que pertencem a uma mesma instituição e que não possuem, necessariamente, os mesmos hábitos. Uma vez historicamente consolidados, generalizados e interiorizados no “eu” dos agentes através dos processos de institucionalização ou de socialização (BERGER; LUCKMANN, 1985),³⁶ os padrões predefinidos de conduta se tornam, então, convenções sociais a partir das quais as coisas envolvidas em uma ação social habitual institucionalizada podem ser percebidas, avaliadas, qualificadas, quantificadas, comunicadas e compartilhadas socialmente.

Se, sob o ponto de vista lógico, o fim (ou meio) da ação também pode ser usado para a avaliação e aprovação do andamento de uma conduta, o fim aprova um interesse sempre com base naquilo que ele representa frente ao desejo da ação, ou seja, sempre frente a sua capacidade de contribuir para a satisfação desse desejo. Meios e fins literalmente representam os meios e fins “do desejo” (DEWEY, 1964). O padrão, por sua vez, aprova um interesse com base em critérios institucionais fixados pelo uso comum e que estão acima dos desejos específicos presentes em uma ação habitual particular, embora ainda dependam delas. Dito de outra forma, o padrão aprova um interesse pelo fato dele estar ou não de acordo com suas “especificações” institucionalmente predefinidas. Afinal, “fins em vista acham-se ligados ao desejo: encaram o futuro porque são projeções de objetos nos quais se satisfariam os desejos. Padrões, por outro lado, encaram atos já praticados [...]” (DEWEY, 1964, p. 93).

³⁶ Grosso modo, a diferença entre institucionalização e socialização significa, neste contexto, que o primeiro processo diz respeito a consolidação de uma instituição nova na sociedade enquanto o segundo diz respeito a iniciação de um indivíduo novo em uma instituição já existente (BERGER; LUCKMANN, 1985).

De acordo com Berger e Luckmann (1985) e Dewey (1964), padrões, princípios, normas ou mesmo “valores”, na qualidade de instrumentos heurísticos, podem ser entendidos como elementos “*a priori*” em termos de conduta e decisão, mas somente como referências orientadoras e nunca como regras prescritivas. O padrão provê “[...] um ponto de vista consistente a ser considerado em todas as deliberações [...]” e ações humanas (DEWEY, 1964, p. 129). Não determina, por si próprio, o fim ou meio preciso projetado em tais ações, mas sim deixa espaço para que o agente reflita e descubra quais podem ser eles. Caso equivalesse a uma simples regra, o padrão já traria, pelo simples fato de ser invocado no decurso da ação, um conjunto pronto e acabado de procedimentos de conduta, o que de fato não ocorre (DEWEY, 1964). Segundo Dewey (1964, p. 123-124),

[...] um verdadeiro princípio difere de uma regra em dois sentidos: (a) O princípio evolui em relação ao curso da experiência, sendo uma asserção generalizada sobre quais as conseqüências [...] que tendem a concretizar-se em certas situações; uma regra é considerada algo já preparado e fixado. (b) O princípio é, primariamente, intelectual, um método e um esquema para julgar, e é prático secundariamente por causa daquilo que revela; a regra é primariamente prática.

Devido ao fato de já conter uma prescrição pronta e acabada de ação, a regra não existe para se avaliar algo, mas sim simplesmente para ser seguida. E, uma vez que servem apenas para serem seguidas, as regras não se desenvolvem historicamente como os padrões institucionais de conduta que acumulam, ao lado das próprias instituições que caracterizam, experiências e conhecimentos passados. Como resume o próprio autor, [...] princípios tratados como regras fixas ao invés de métodos úteis afastam o homem da experiência (DEWEY, 1950, p. 238).

Essa diferença entre padrões e regras leva à outra importante diferença entre padrões e fins. Fins e meios, que são relativos e desempenham o mesmo papel heurístico, mantêm a ação no seu curso habitual na medida em que os últimos vão “iluminando” significativamente o caminho para os primeiros, ou seja, na medida em que meios e fins se revezam como instrumentos de interpretação da realidade da ação, projetando um desdobramento possível para ela. Desse modo, a condução da ação exige que seu agente busque na realidade objetiva, a cada novo momento, interesses que ainda não foram obtidos e deixe de buscar por coisas que já foram feitas ou obtidas e que já colaboraram para aproximar a ação do seu fim projetado. Assim sendo, no decurso da ação social habitual, meios e fins vão sendo progressivamente reformulados e ajustados àquilo que o agente já conseguiu atingir em termos de interesses, bem como àquilo que ainda falta ser feito ou obtido. Para Dewey (2008b, p. 222), da mesma forma que “*proposições nas quais as coisas (ações e materiais) são avaliadas como meios entram necessariamente nos desejos e interesses que determinam os valores finais*”, “[...] o objeto finalmente valorado com um fim a ser atingido é determinado, em sua forma concreta, pela avaliação das condições existentes como meios” (DEWEY, 2008b, p. 213). Então, meios e fins alteram seu conteúdo significativo cumulativamente no decorrer da ação social habitual.

Diferentemente dos meios e fins habituais que variam seu conteúdo durante o andamento da ação social, ajustando-se àquilo que vai sendo realizado em termos de interesses, os padrões, embora possam ser muitos e variados, são relativamente “fixos”, ou seja, se mantêm os mesmos durante todo o decurso da ação social habitual.³⁷ Isso porque, diferentemente dos padrões, os meios e fins da ação não são apriorísticos, mas sim são projeções ou tendências ideais que

³⁷ Quando se diz que os padrões são relativamente “fixos”, isso se refere exclusivamente à sua aplicação na condução de uma ação pontual e não à sua evolução no tempo, pois, analisando historicamente, os padrões mudam com as próprias instituições que representam.

podem mudar no decurso da ação social dentro dos limites permitidos pelo hábito.

Nesse sentido, Dewey (1964) explica que, em se tratando dos fins, as coisas percebidas no decurso da ação interessam e têm valor ao agente justamente pelo fato de “preencherem” seu plano ou “satisfazerem” seu desejo. Por outro lado, em se tratando dos padrões, as coisas percebidas no decurso da ação interessam e têm valor ao agente na medida em que são aprovadas ou não pelo próprio padrão. Dito de outro modo, diferentemente dos fins, os padrões não são “satisfeitos” ou “preenchidos”, não fornecem uma referência para a ação por se colocarem, na qualidade de planos ou projetos, em contraste com aquilo que a ação já galgou rumo ao seu propósito. Diferentemente dos fins que são uma representação do resultado “final” esperado dentro de uma ação significativa – o ponto de chegada, pelo menos provisório, do hábito – os padrões funcionam como parâmetros socialmente compartilhados de aprovação que transcendem o hábito em seu sentido singular. Segundo Dewey (1964, p. 95), “a função do padrão é, pois, fazer discriminação entre as várias espécies [...] de satisfação, de modo a determinar qual a espécie [...] é aprovável”.

Daí segue que, mesmo sendo uma convenção intimamente ligada à ação social e ao hábito, sempre inteligentes, a importância primordial do padrão se faz efetivamente visível frente à necessidade de manutenção da instituição como um todo. Por isso, ao menos dentro de uma mesma instituição, quer seja ela uma prática social costumeira ou uma organização (SELZNICK, 1971), os padrões de conduta, diferentes dos fins e meios da ação, gozam de uma aceitação “universal”. “A própria ideia de padrão é *intellectual*; implica algo universalmente aplicável” (DEWEY, 1964, p. 102).

Tal “universalidade” implica que, dentro de uma mesma instituição, um mesmo padrão pode ser empregado por pessoas distintas na orientação de ações igualmente distintas (com seus fins e meios próprios) e baseadas em hábitos

também distintos. Isso se torna particularmente evidente quando se pensa nas instituições como organizações, ou seja, como um conjunto de diferentes hábitos interdependentes e organizados. Nesse caso específico, diferentemente dos fins e dos meios que somente podem ser empregados por diferentes agentes sociais caso suas respectivas ações habituais sejam semelhantes, os padrões transcendem os limites de uma única ação social habitual e se espalham pelo todo institucional onde são compartilhados. Todavia, a importância transcendente dos padrões sobre os fins e os meios habituais de conduta também se evidencia quando se pensa nas instituições como costumes ou práticas socialmente instituídas que, embora não necessariamente organizadas, se manifestam em organizações diversas. Tal como entende Dewey (1950, p. 75), “[...] sempre e em todo lugar, os costumes fornecem os padrões para as atividades pessoais. Eles são o padrão dentro do qual as atividades individuais têm que ser tecidas”.

A despeito de serem “intelectuais”, Dewey e Tufts (2008, p. 64) são bastante explícitos ao afirmarem que “os padrões [...] são, todavia, apenas parcialmente racionais”. Isso significa que os padrões podem tomar forma de conhecimento e, assim, podem ser ensinados, aprendidos e transmitidos de pessoa a pessoa, de geração a geração. Porém, justamente devido ao fato de possuírem uma história muitas vezes remota, os motivos e razões que inicialmente justificaram sua criação podem ter sido esquecidos. Por isso alguns padrões institucionais de conduta podem se perenizar mesmo frente a uma progressiva perda de funcionalidade e adequação da instituição às reais necessidades sociais que, embora possam ter se alterado, um dia promoveram sua edificação. Na prática, isso significa que as pessoas podem hoje utilizar certos padrões para orientar suas ações simplesmente pelo fato deles já existirem como convenções e independentemente de estarem realmente ajustados aos

problemas comuns contemporâneos. Em termos funcionais, tais padrões seriam, então, “irracionais”.

Paradoxalmente, a mais significativa das diferenças que existem entre fins e padrões enquanto instrumentos de valoração se baseia em uma semelhança, mais especificamente, se baseia no fato de que assim como os fins e meios da ação, os padrões também orientam heurísticamente a conduta humana. Porém, o fazem de um modo diferente, pois enquanto os fins orientam o curso da ação na direção que tem a ver com a manutenção do hábito, os padrões orientam o curso da ação na direção que tem a ver com a manutenção da própria instituição. Dito de forma inversa, se a observância recorrente dos fins e meios na ação social reforça seu hábito, a observância recorrente dos padrões reforça a instituição.

Com efeito, é função elementar do padrão garantir a continuidade das ações sociais habituais institucionalizadas que, por mais diversas que possam ser, estão sempre sujeitas à sua aprovação (DEWEY; TUFTS, 2008). O padrão funciona como elo de agregação de dois ou mais hábitos que se transformam numa instituição. Por isso, vai além dos fins e meios específicos de uma ação habitual pensada na sua singularidade. E, uma vez que uma instituição é, essencialmente, um conjunto de hábitos tipificados (BERGER; LUCKMANN, 1985), é possível também dizer que a relação entre a instituição e o hábito é mediada pelos padrões. Ou seja, se as instituições fornecem algum lastro significativo aos hábitos que, por sua vez, indicam os fins e meios da ação aos agentes individuais, o fazem através dos padrões. Inversamente, se as instituições são constituídas significativamente a partir de um conjunto de ações sociais tipificadas, com seus respectivos meios e fins habituais, os laços institucionais que a sustentam referem-se, também, aos padrões institucionalizados de conduta.

O padrão não funciona como plano ou projeto, mas sim como referência ou “medida” instituída de conduta.

De fato, é difícil imaginar que se torne ele [o padrão] o fim do desejo: como objeto direto a ser visado, seria tão indeterminado e vago que despertaria apenas um estudo sentimental difuso, sem que indicasse como e para onde se deveria orientar a conduta. O desejo, por outro lado, aponta para um objeto definido e concreto a ser visado (DEWEY, 1964, p. 94).

Desse modo, diferentemente do fim, o padrão “não diz quais as coisas que devem ser visadas especificamente. Diz, porém, como proceder ao condenar ou aprovar os fins e propósitos que ocorrem independentemente ao espírito em razão de nossos desejos” (DEWEY, 1964, p. 95). Sob o ponto de vista da instituição, o padrão ou princípio “é o fundamento do julgamento em seu sentido *prático*” (DEWEY, 1964, p. 84). Daí segue que, embora tanto fins quanto padrões orientem a ação social simultaneamente, eles não possuem o mesmo nível de influência sobre ela. Nas palavras de Dewey (1964, p. 93-94),

conquanto fim e padrão sejam duas concepções distintas, é, entretanto, da própria natureza de um padrão exigir que o que for aprovável *se torne* um fim. Em outras palavras: [o padrão] demanda a criação de novo fim; ou, no caso de ser aprovado o fim sugerido pelo desejo, para um fim com nova qualidade, a de ter recebido o sinal de aprovação. [...] A importância do padrão é envolver ele uma concepção do modo pelo qual os fins adotados *devem* ser formados: isto é, devem ser tais, de modo a merecer aprovação [...].

Daí segue que os padrões podem influenciar não apenas a “seleção” de certos fins e meios em detrimento de outros possíveis em uma mesma ação habitual institucionalizada, como também podem inclusive moldá-los ou mesmo recriá-los, uma vez que são responsáveis pela sua “aprovação” ou “reprovação”.

Isso tudo porque os padrões, na qualidade de parâmetros institucionais de julgamento da conduta que são, impõem-se sobre os próprios fins e meios habituais de ação e, por conseguinte, impõem-se também sobre seus interesses. Nesse sentido, “[...] fins são julgados nas mesmas avaliações nas quais coisas como meios são pesadas” (DEWEY, 2008b, p. 212). Ademais, uma vez que são capazes de selecionar, moldar ou mesmo recriar os fins e meios envolvidos na ação habitual, os padrões são capazes de reforçar, enfraquecer ou mesmo alterar o hábito. Por conseguinte, são igualmente capazes de reforçar, enfraquecer e mesmo alterar algumas características do “eu” que age significativamente.

Os padrões, na qualidade de instrumentos heurísticos utilizados para orientação da conduta humana institucionalizada, vão além dos fins e meios particulares de uma ação habitual singular. Ou seja, no que diz respeito à orientação da ação social dentro de uma instituição, quer seja ela uma organização ou um costume, padrões são heurísticamente mais importantes do que os fins e meios habituais de ação, o que culmina no seu domínio também superior sobre os interesses envolvidos nas ações lá praticadas. Os padrões avaliam todas as coisas (materiais e simbólicas) e ações presentes na vida institucional. Então, embora realmente não sejam fins, os padrões possuem mais força modeladora sobre a ação social institucionalizada do que seus próprios fins.

Isso significa que, ao guiarem suas ações costumeiras ou organizacionais, as pessoas estão a todo o momento avaliando ou julgando a coerência dos seus meios e fins frente às exigências institucionais, ou seja, frente aos padrões vigentes de conduta existentes na instituição em questão e, a partir disso, estão sempre sujeitas a terem que “flexibilizar” tais meios e fins, bem como seus respectivos hábitos, diante de uma eventual reprovação. Por serem critérios ou convenções de conduta predefinidos institucionalmente, convenções

a partir das quais os indivíduos selecionam os meios, fins e interesses de ação, os padrões são “normativos”, embora não sejam propriamente regras.

Mesmo com todas suas diferenças, deve-se reforçar que padrões e fins (ou meios) atuam em conjunto quando se trata da orientação da ação habitual institucionalizada. Mais do que isso, ambos mantêm uma relação de mútua dependência. Certamente, o fato da ação social ser também influenciada por padrões de conduta, além dos seus fins e meios habituais, não implica que ela perca seu sentido visado, mesmo porque toda ação social é sempre teleologicamente orientada (SAINT-PIERRE, 2004). “Nós somos sempre seres tendenciosos, pendendo em uma direção ao invés da outra” (DEWEY, 1950, p. 193) e, em se tratando de atribuição de sentido subjetivamente visado à ação social, são os hábitos e não os padrões os grandes responsáveis.

Com efeito, sem intencionalidade, uma ação social orientada apenas por padrões nem mesmo poderia existir. Dito de outro modo, sem a presença de fins e meios habituais na ação, os padrões perderiam seu sentido de ser, por não terem o que avaliar e, por conseguinte, por não terem como influenciar tal ação. Afinal, os padrões, diferentemente dos hábitos, sozinhos não são capazes de informar aos agentes sociais as tendências de suas ações, mas sim, são apenas capazes de avaliar dentre tendências habituais possíveis já existentes. Daí segue que a valoração, quando feita com base no padrão, somente pode se reverter em sentido subjetivamente visado dentro de uma ação que já possui algum sentido subjetivamente visado e que, portanto, que já está apoiada em algum hábito. Nesse sentido, os padrões servem para avaliar o conteúdo do sentido subjetivamente visado na ação, ou seja, seus fins. Por isso, embora não sejam fins da ação, padrões estão sempre indiretamente ligados a algum fim ou intenção significativa.

Percebe-se, então, que “propósitos, objetivos e fins em vista distinguem-se de padrões e, ainda assim, a eles ligam-se intimamente, e vice-versa”

(DEWEY, 1964, p. 93), não apenas porque os padrões selecionam os meios e fins institucionalmente aprovados em termos de conduta individual, mas, principalmente, porque ambos, padrões e fins, se fazem presentes na mesma ação social habitual, desde que ela seja institucionalizada.

Se, apenas para efeito argumentativo, é possível dizer que os fins e meios da ação “pertencem” ao hábito, os padrões, embora sejam também empregados na ação social habitual que possui seus fins e meios, “pertencem” às instituições. Sendo assim, se os hábitos orientam o curso da ação através dos fins e meios por ele projetados, as instituições também orientam o curso da ação, porém a partir dos padrões que aprovam, reprovam, modificam ou mesmo recriam esses fins e meios (DEWEY, 1964).

A presente constatação traz outra importante questão à tona, e essa questão diz respeito a influência não apenas do hábito, mas também do padrão sobre o “eu” do agente. Se os meios e fins da ação social habitual exercem influência modeladora não apenas sobre a conduta externa dos agentes, mas também sobre o “eu” dos agentes, o mesmo vale para os padrões. Porém, enquanto os meios e fins recorrentes da ação constroem o “eu” habitual, a observância recorrente dos padrões constrói o “eu” institucional, ou seja, consolida suas tendências e predisposições institucionalizadas de ação que, por sua vez, não revelam apenas quem o agente é, mas também a que grupo específico ele pertence na sociedade. Desse modo, se “somos” (ao menos em parte) nossos hábitos, “somos” também (ao menos em parte) nossos padrões. E, nesse sentido, os padrões institucionais de conduta dizem tanto sobre o “eu” de quem age quanto seus próprios hábitos que o permitem agir.

Em se tratando da orientação da conduta humana institucionalizada, os padrões são mais importantes do que os fins e meios habituais da ação, muito embora deles dependam. A partir deles os agentes aprovam, reprovam, alteram ou mesmo recriam os projetos, tendências e desejos das ações que praticam

dentro das instituições e, por isso, os padrões têm força modeladora sobre os hábitos. Todavia, os padrões nem sempre funcionam como juízes finais das ações, especialmente se existem, em um mesmo contexto, muitas mudanças sociais em curso.

Com efeito, contextos sociais estáveis tendem a fazer com que todos os hábitos se integrem em torno de instituições igualmente estáveis. Sob essa condição não há dúvidas quanto à soberania dos padrões institucionais de conduta no que diz respeito a sua capacidade de orientar as ações sociais cotidianas para além dos seus próprios meios e fins habituais. Certamente, a presença do padrão, como fonte de controle primário e de manutenção da instituição, ajuda a explicar, ao menos teoricamente, as dificuldades que os indivíduos enfrentam ao tentarem alterar seus hábitos de ação, dificuldades essas que vão ainda além da própria dificuldade de disporem de condições objetivas (inclusive materiais) compatíveis com o novo hábito tentado. Assim, se dentro de uma instituição eventualmente surgir um novo hábito capaz de levar um agente qualquer a buscar interesses não aprovados pelos padrões de conduta vigentes, a instituição, através das ações dos seus diversos membros, provavelmente se converterá em uma força conservadora e coercitiva. Dificilmente um padrão institucional de conduta qualquer poderá ser alterado se for desafiado por apenas um ou mesmo por alguns poucos hábitos novos.

Porém, no mundo contemporâneo há mais mudança do que estabilidade (BAUER, 1999) e, assim sendo, (a) a mobilidade social, (b) os conflitos que podem surgir quando mais de um hábito concorre para orientar uma mesma ação social e mesmo (c) os conflitos que podem existir entre diferentes instituições, todos podem colocar em cheque a força dos padrões como guias soberanos da conduta (DEWEY, 1950, 1964; DEWEY; TUFTS, 2008).³⁸ Nesse sentido,

³⁸ É importante notar aqui que Dewey, mesmo escrevendo ainda na virada do século XIX, já fôra perspicaz o suficiente para compreender que a fluidez seria aquilo que

hábitos novos ou renovados, especialmente se puderem se perenizar e se puderem estabelecer, entre si mesmos, alguma relação de reciprocidade, podem demandar alterações ou mesmo a recriação não apenas de um padrão institucional de conduta, mas também de toda uma instituição.

Daí segue que qualquer conflito entre fins e meios habituais de ação, por um lado, e padrões institucionais de conduta, por outro, é, potencialmente, um conflito entre hábitos e instituições incompatíveis. Assim, se os hábitos forem fortes o suficiente para perdurarem diante de padrões institucionais de conduta que não os aprovam, provavelmente conseguirão fazer valer também, em termos práticos de ação, os interesses relacionados aos seus meios e fins. Por outro lado, se os hábitos sucumbirem aos padrões institucionalizados de conduta, sairão também de cena os interesses ligados aos seus meios e fins de ação e, certamente, novos hábitos, com novos meios, fins e interesses agora compatíveis com o padrão tomarão o seu lugar. Quando hábitos e instituições estão travando um confronto “equilibrado”, o conflito de interesses instala-se por completo.

Não obstante, o conflito entre hábitos e instituições pode também repercutir na forma de conflitos no próprio “eu” dos agentes sociais, ou seja, entre o “eu” habitual e o “eu” institucional da mesma pessoa. Isso é verificado em se tratando de casos de mobilidade social, especialmente quando alguém cujo “ser” foi formado em um ambiente institucional determinado se vê obrigado a agir dentro de outro ambiente institucional diferente. Nesse sentido, o conflito testa a quem o indivíduo é mais fiel: ao hábito e seus fins e meios de ação antigos ou à nova instituição e seus respectivos padrões.

caracterizaria cada vez mais a sociedade moderna. Não obstante, o autor vê essa fluidez como algo positivo uma vez que ela permite que novas possibilidades de ação sejam abertas às pessoas. Explica que “[...] em razão da presente mobilidade e entrelaçamento dos costumes, um indivíduo hoje tem à sua disposição uma enorme gama de costumes-padrões, e pode exercitar sua sabedoria pessoal ao escolher e rearranjar seus elementos. Em resumo ele pode, se quiser, adaptar inteligentemente os costumes às condições e, desse modo, refazê-los” (DEWEY, 1950, p. 75).

Finalmente, assim como as instituições que têm sua história (BERGER; LUCKMANN, 1985), os padrões institucionalizados de conduta também possuem raízes sócio-históricas (DEWEY, 2008a) e, por isso, também não podem ser corretamente compreendidos fora do seu contexto mais amplo. Todavia, não se deve esquecer que a história dos padrões, assim como a história da instituição, é também a história de ações sociais habituais recorrentes e tipificadas que se solidificaram no tempo a partir do uso. Portanto, a história dos padrões e da instituição é, também, a história dos hábitos e de suas relações de reciprocidade.

4.2 A dimensão moral da ação social

A ação habitual institucionalizada é orientada tanto pelo hábito, o que inclui seus meios e fins, quanto pelos padrões de conduta, que mantêm tais meios e fins dentro daquilo que é aceitável para o grupo. O conceito de ação moralmente orientada, por sua vez, ocupa posição intermediária entre os conceitos de ação social (mais abrangente) e decisão moralmente orientada (mais específico). A ação social, a ação moralmente orientada e a decisão moralmente orientada são entendidas como conceitos que se sobrepõem, sucessivamente, em uma relação crescente de aprofundamento e especificação teórica, ao mesmo tempo em que conservam as características fundamentais do conceito anterior.

Por certo, a ação social é um conceito muito amplo e que possui um potencial explicativo que se estende a um grande número de situações sociais.³⁹

³⁹ É importante notar que o próprio Weber (1994) procurou dar mais especificidade ao conceito a partir da proposição de quatro tipos ideais de ação social capazes de serem aplicados à análise de situações sociais específicas, bem como ao estudo dos diferentes tipos de dominação existentes na sociedade (SAINT-PIERRE, 2004).

Por isso, é necessário delimitá-lo e restringi-lo àquilo que mais propriamente interessa na presente pesquisa, ou seja, à moralidade.

É importante reforçar que não se pretende aqui distinguir terminantemente a ação moralmente orientada de outras possíveis formas de ação social, pois, como enfaticamente argumentam Dewey (1964) e Dewey e Tufts (2008), a moralidade é apenas mais uma dimensão do todo que é a conduta social; não se constitui, portanto, como uma ação à parte desse todo. Como reforçam Edel e Flower (2008, p. XIII) ao comentarem a obra de Dewey, “a reflexão moral atinge toda e qualquer área da vida para encontrar o que é relevante para problemas específicos; a moralidade não é uma esfera isolada aplicando seus princípios próprios”. Assim, qualquer ação social habitual possui uma vertente moral do mesmo modo que possui uma vertente estética, religiosa e factual, não existindo, portanto, uma ação exclusivamente moral, estética, religiosa ou factual.

Uma vez que a moralidade não está isolada do restante da atividade humana, a percepção do sentido moral imbrica-se com outras formas de percepção de sentido na ação. Dito de outro modo, a valoração moral acontece simultaneamente com outras formas de valoração: estética, religiosa e factual. Isso explica por que “[...] não se pode traçar qualquer linha rígida e firme na conduta isolando o reino moral do reino não-moral” (DEWEY, 1964, p. 110). Com efeito, o “bem” e o “mau”, o “belo” e o “feio”, o “sagrado” e o “profano” o “suficiente” e o “insuficiente” não são opções na vida das pessoas; não há um indivíduo que, em sua vida prática, possa se abster dos sentidos moral, estético, religioso ou factual. Por conseguinte, não há, então, uma classe exclusiva de objetivos e relações humanas que se possa chamar, por si mesma, de moral (DEWEY, 1964).

Para Dewey (1950, 1964), do mesmo modo que a moralidade está no cotidiano, na vida do dia a dia das pessoas comuns, sem exigir de nenhum

indivíduo uma faculdade ou habilidade exclusivamente moral, também não existe uma classe de pessoas na sociedade exclusivamente encarregadas das questões morais. Mesmo quando se pensa nos estudiosos da moral, os moralistas, que atuam como cientistas do comportamento moralmente orientado dentro do campo da Ética, eles não são os únicos a refletir sobre as questões ligadas ao “bem”.⁴⁰ Ao agir cotidianamente, o ser humano “comum” também reflete moralmente, embora não cientificamente, sobre o que é “bom” ou “ruim”, “certo” ou “errado”, “justo” ou “injusto”, tanto no que diz respeito a sua ação quanto no que diz respeito à ação dos outros. Assim, “[...] qualquer restrição do conhecimento e dos julgamentos morais a um reino definido limita, forçosamente, nossa percepção do significado moral” (DEWEY, 1950, p. 130).

Ademais, toda ação, por mais desprovida de sentido, propósito ou orientação que possa ser, “[...] tem um significado moral *potencial* porque é, através de suas conseqüências, parte de um todo de conduta maior” (DEWEY, 1964, p. 13). “Portanto, potencialmente todo e qualquer ato está no escopo da moral, é um candidato para julgamentos possíveis no que diz respeito a sua melhor ou pior qualidade” (DEWEY, 1950, p. 279). Como bem explica Dewey (1964, p. 11-12),

muitos atos são praticados não só destituídos de idéia quanto a sua qualidade *moral* como, também, despidos de qualquer idéia. Contudo, esses atos são condições de outros que têm importante valor. [...] Tais atos, isoladamente não-morais, recebem dos fins aos quais conduzem um significado moral.

⁴⁰ “Devemos lembrar aqui que a palavra ‘moralista’ não tem, na origem, a conotação negativa que adquiriu. O moralista, no sentido primeiro, é simplesmente alguém preocupado por questões morais” (LA TAILLE, 2006, p. 27).

Por isso, ações humanas sem sentido somente podem ter orientação moral potencial se, e apenas se, estiverem de algum modo ligadas a outras ações significativas. Então,

quando observamos que estamos falando da moral sempre que considerações sobre o pior e o melhor estão envolvidas, estamos comprometidos em notar que a moralidade é um processo contínuo, não uma conquista fixa. Moral significa crescimento da conduta em termos de significado [...] (DEWEY, 1950, p. 280).

Finalmente, Dewey (1950, 1964) ainda se recusa a imaginar que a dimensão moral da ação social está apenas no mundo metafísico. Como argumenta esse autor, “uma vez que a moral tem a ver com a conduta, ela se desenvolve a partir de fatos empíricos [...]” (DEWEY, 1950, p. 295).⁴¹ Isso significa dizer que ela não se encontra apenas em um nível “ideal”, do “dever ser”, mas sim também em atos e fatos concretos. Ela tem a ver com pessoas reais em situações reais de vida. Assim, tal como explica Dewey (1964, p. 49), “a moralidade deve ser suficientemente ‘mundana’ para considerar o fato de vivermos num mundo onde as coisas têm que ser feitas. Mas isso não significa que deva compreender a realização num sentido mundano”.

A ação moralmente orientada nada mais é do que um tipo específico de ação habitual institucionalizada na qual tanto seus fins e meios quanto os padrões de conduta que a influenciam têm a ver com o “bem” e com o “mau”, com o “certo” e com o “errado”, com o “justo” e com o “injusto”. Assim sendo, as ações moralmente orientadas, na qualidade de ações habituais institucionalizadas, são guiadas tanto pelo hábito inteligente e seus fins e meios de ação – que dão a base para a percepção de sentido subjetivo e que, no caso

⁴¹ A esse respeito, Dewey (1950, p. 295) é bastante explícito ao afirmar que a moral “[...] é inevitavelmente empírica, não é teológica nem metafísica nem tampouco matemática”.

específico da conduta moralmente orientada, assumem o conteúdo do “bem”, do “certo” e do “justo” – quanto pelos padrões – que asseguram a coesão institucional e que, no caso específico da conduta moralmente orientada, assumem a forma de padrões morais e garantem que tal conduta está de acordo com aquilo que, na instituição em questão, se entende por conduta “boa”, “correta” ou “justa”. Em ambos os casos o que existe é um processo subjetivo de valoração moral, ou seja, de percepção e avaliação subjetiva daquilo que é importante para o agente em termos de condução da sua ação. No primeiro caso a valoração toma como critério o fim habitual da ação e no segundo caso toma como critério o padrão institucional.

4.2.1 “Bem” e hábito

Na medida em que é uma dimensão da ação social habitual, a ação moralmente orientada se guia pela percepção subjetiva de sentido. Sob o ponto de vista ontológico é exatamente a existência de sentido percebido que impede que a conduta humana não se resuma a uma reação automática a um estímulo extrínseco ou a mera mecanização não reflexiva da atividade. É a conexão de sentido que o agente encontra em sua ação que faz com que ela seja realmente motivada e, portanto, que dependa daquilo que há no seu “ser” ou, melhor dizendo, daquilo que é o seu “eu”. Todavia, na ação tal como orientada moralmente não cabe qualquer sentido subjetivo, mas sim, propriamente, o sentido moral.⁴²

La Taille (2006, p. 108) entende por sentido moral “[...] tanto a capacidade de conhecer deveres morais, quanto a de experimentar o sentimento

⁴² Sentido moral, senso moral, e “consciência” moral são aqui entendidos como sinônimos. “Eles caracterizam a capacidade graças à qual seres dotados de razão percebem ou conhecem o bem e o mau, o que lhes permite tanto evoluir e dirigir suas condutas quanto julgarem-se a si mesmos” (BAERTSCHI, 2003, p. 558).

de obrigatoriedade a eles referidos, de experimentar, portanto, o ‘querer fazer moral’. Como se vê, trata-se da conjunção das dimensões intelectual e afetiva”. O sentido moral, como dimensão específica do sentido da ação, está ligado a algum propósito, intenção ou desejo, ou seja, visa um fim que, no caso da ação moralmente orientada, equivale diretamente ao “bem”.

No que diz respeito a sua relação com o hábito, “bem” é o fim da ação moralmente orientada. Dito de modo mais preciso, o “bem” equivale ao conteúdo do sentido subjetivamente visado da ação social habitual moralmente orientada e, portanto, é a base da conexão de sentido moral que o agente estabelece em sua ação, ou seja, é a base da sua motivação moral. Se na ação social “genérica” o sentido subjetivamente visado tem a ver com os motivos e razões que fazem as pessoas agirem como agem, na ação moralmente orientada esses motivos e razões são particularmente morais, ou seja, dizem respeito à bondade, à justiça e à retidão das ações para o agente; estão ligados à busca pelo “bem” e à esquivância do “mau”.

Em termos práticos, o “bem”, como fim da ação habitual moralmente orientada, é aquilo que “satisfaz” a ação (DEWEY, 1964). Assim como o fim, o “bem” não é algo meramente subjetivo, mas sim é formado pelo hábito; é aquilo à que se espera chegar quando se segue certo hábito. Por isso, quando se pensa na orientação moral da ação a partir do hábito, é preciso reconhecer que o “bem” é algo consensualmente visto como desejável e positivo, ao menos dentro de um grupo de pessoas que age a partir de hábitos semelhantes. Na qualidade de fim da ação, o “bem” não é algo fixo e acabado que antecede e está além da ação habitual, mas sim, opera como “plano” ou “projeto” da ação, representando, também, o desejo do seu agente.

Portanto, assim como não há na ação social habitual um único e acabado fim universal, não há na sua dimensão moral um único e acabado “bem” universal. Na qualidade de fins morais, os “bens” podem ser muitos desde que o

hábito em questão o permita. Com efeito, quanto mais inteligente for o hábito, maiores serão as possibilidades abertas para o “bem”; por outro lado, quanto mais hermético ele for, mais rígidos e menos variados serão seus “bens”.

Ao agir moralmente, o indivíduo avalia tudo aquilo que está presente no decurso da sua ação frente à concretização do fim, nesse caso, “bem”, ou seja, atribui valor moral às coisas (tangíveis e intangíveis) e ações que é capaz de perceber.⁴³ Os “bens”, como fins, são projetos ou planos da ação que pretende ser positiva para alguém. Nesse sentido, buscam por interesses com eles compatíveis, ou seja, procuram por interesses “bons” para alguém. Assim sendo, tudo aquilo que puder se constituir como um interesse na ação moralmente orientada será avaliado moralmente como “bom”, “justo” ou “correto” se aproximar tal ação do “bem” que é seu fim habitual. De qualquer modo, tal como insiste por diversas vezes Dewey (1950), a importância do “bem”, na qualidade de fim da ação moralmente orientada, está no seu poder de influenciar significativamente a ação presente e não no seu poder de se colocar como um alvo terminantemente deslocado dela. Por isso, “bens” são normativos.

Adicionalmente, é preciso notar que a conexão entre os interesses e os “fins” morais, ou seja, entre as coisas “objetivas” existentes no mundo e os “bens” como projetos de ação, não pode ser corretamente compreendida de modo estático, ou seja, considerando-se apenas um elo específico e pontual dentro da cadeia significativa de meios e fins da conduta. Isso porque a conduta orientada rumo ao “bem”, na qualidade de conduta habitual, é uma sucessão de meios e fins de ação significativos onde ambos funcionam como instrumentos heurísticos a partir dos quais os interesses vão sendo identificados e buscados no mundo objetivo pelo agente. Assim sendo, e uma vez que fins e meios se revezam progressivamente no decorrer da conduta habitual, tanto os fins quanto

⁴³ Diga-se de passagem, o “bem”, na qualidade de fim da ação que é, também pode assumir o papel de meio moral da ação, a depender do recorte a partir do qual se pensa na conduta moralmente orientada.

os meios precisam ser “bons” para que a ação possa ser efetivamente caracterizada como ação moralmente orientada. Afinal, “meios e fins morais, até o ponto em que podem ser analiticamente separados, encontram-se frequentemente fundidos na mente e no comportamento das pessoas” (ETZIONI, 1988, p. 43).

Na verdade, quando se afirma que os meios e fins da ação precisam ser “bons”, o que se diz, com outras palavras, é que o próprio hábito é “bom”; afinal, meios e fins são ambos fornecidos ao agente pelo hábito. Desse modo, a cada momento de evolução na progressão da conduta rumo ao seu “bem”, novos “bens” vão surgindo como fins intermediários e é a esses “pequenos” “bens” que os interesses estão moralmente conectados. No entendimento de Etzioni (1988, p. 44), “na medida em que os atos morais envolvem consequências, saber como as consequências são obtidas é importante”. Não é possível, então, aceitar a imoralidade de certos interesses apenas porque, ao final, espera-se que eles ajudem a materializar um “bem” maior esperado na conduta. É preciso conhecer o “bem” a cada momento da conduta. Por isso, tal como resume Dewey (1950, p. 32), “apenas o homem cujos hábitos já são bons pode saber o que é bom”. Sem embargo, esses argumentos colocam definitivamente por terra o ditado popular que diz que, em se tratando de comportamento moral, “os fins justificam os meios”.

A importância do interesse é flagrante em se tratando da dimensão moral da ação habitual uma vez que é ele, na qualidade de tudo aquilo à que o “eu” se liga objetivamente no decurso de sua conduta (DEWEY, 1964), que faz com que a ação moralmente orientada não seja apenas uma encenação fantasiosa rumo a um “bem” meramente imaginário.⁴⁴ Na ação moralmente orientada o interesse em questão é aquilo que o “bem” objetiva. Todavia, tal como ocorre com o fim

⁴⁴ Ademais, é essa efetiva conexão do agente com aquilo que realmente lhe interessa no mundo exterior que ajuda a afastar a possibilidade da moralidade se bastar em uma ideologia.

na ação social habitual genérica, dificilmente um único interesse apenas pode materializar todo o “bem” (plano ou projeto) da ação moralmente orientada e, não obstante, um mesmo interesse pode atender a diferentes ações moralmente orientadas, com “bens” igualmente diferentes. “A ideia de êxito, no sentido geral de *realização*, é parte necessária de toda moralidade que não seja fútil e limitada a meros estados de sentimento interior” (DEWEY, 1964, p. 48). Afinal, “a moral tem a ver com a existência real, não com ideias, fins e obrigações independentes da realidade concreta” (DEWEY, 1950, p. 329). Não ser capaz de reconhecer isso e, assim, ignorar a dimensão moral da vida concreta, significa falhar ao ler a realidade (DEWEY, 1950).

Entretanto, é preciso também manter em mente que, de acordo com o próprio Dewey (1950), os interesses não existem sem hábitos, ou seja, não existem sem o intermédio dos meios e fins da ação, nesse caso seus “bens”, que, na qualidade de instrumentos heurísticos voltados à leitura da realidade objetiva, são indispensáveis a sua percepção. Por isso, embora a moralidade seja realmente um fenômeno empírico, nada acontece sem a mediação do sujeito que, através dos fins e meios morais de ação, dão sentido e ordem moral às coisas do mundo.

Seguramente, há de existir, na realidade concreta do mundo, certa coerência factual entre as coisas para que a ação moralmente orientada possa efetivamente implicar alguma realização. Há de existir alguma conexão causal entre fatos para que algum “bem” concreto seja atingido. Afinal, a todo o momento as consequências de nossas ações, por afetarem diretamente ou indiretamente a vida de outras pessoas, estão potencialmente lhes causando “bem” ou “mau”. Mas essa conexão factual nunca se dá por si própria, como se obedecesse a uma “lei natural” que estivesse além do querer e do poder humano, mas sim sempre depende da conexão heurística que há entre “bens” e interesses morais.

Os “bens” (como meios e fins morais da ação) operam como esquemas interpretativos capazes de organizar e dar ordem, aos olhos do agente social, as coisas e interesses existentes no ambiente sob o qual ele age. Por isso, a simples adequação causal entre os fatos concretos que, inclusive, pode ser incidental, não é suficiente para que se possa inferir a existência da ação moralmente orientada. Afinal, a própria concepção do “bem” é significativa e esquemática e não meramente causal.

Muitas vezes a adequação causal mais direta sob o ponto de vista estritamente lógico é aquela que menos apresenta sentido moral ao agente social no decurso de sua ação. Do contrário, por exemplo, a maneira mais rápida de se enriquecer seria subtraindo riqueza dos outros por meio do crime e a maneira mais eficaz de se derrotar um oponente em um jogo qualquer seria simplesmente matá-lo.

Como dimensão específica da percepção de sentido da ação social habitual, a percepção de sentido moral também é um misto de emoção e razão. Daí segue que o “bem” habitual, enquanto referência significativa empregada pelo agente para organizar e orientar moralmente sua conduta, não é apenas composto por ideias “frias” sobre o que é “bom”, mas também é composto por sentimentos sobre o que é “bom”. Eis seu caráter afetivo que se soma ao seu caráter normativo. Essa posição é claramente adotada por Dewey que, inclusive chega a declarar abertamente que “a separação entre emoções quentes e inteligência fria é a grande tragédia moral” (DEWEY, 1950, p. 258). Como ilustra o autor, “mesmo no caso do mais rígido dos cientistas especialista, do filósofo mais abstrato, suas ações são movidas por alguma paixão” (DEWEY, 1950, p. 258).

Um julgamento moral, por mais intelectual que seja, deve, pelo menos, ser avivado pelo sentimento, se tem que influenciar sobre o comportamento. O ressentimento, desde

a voraz execração e aversão até a leve repugnância, é ingrediente necessário ao conhecimento do mal que é o verdadeiro conhecimento. Afeição, desde o amor intenso até a uma leve estima, é ingrediente em todo conhecimento atuante, em toda apreensão, do bem. É, porém, ir muito longe dizer que tal apreciação pode dispensar todo elemento cognitivo (DEWEY, 1964, p. 116).

Por outros meios, La Taille (2006) adota esse mesmo posicionamento. Segundo La Taille (2006), a ação moralmente orientada é um misto de “saber fazer” moral (conhecimentos e estruturas cognitivas) e “querer fazer” moral (sentimentos que desencadeiam as ações). Então, em concordância com o que já havia dito Dewey (1950), La Taille (2006) também entende que a dimensão moral da ação humana exige ao mesmo tempo uma capacidade emotiva e uma capacidade intelectual. Se as separamos, isso se deve tão apenas a razões analíticas e argumentativas de cunho teórico.

Como Piaget, assumo que a afetividade diz respeito à energética da ação (motivação) e que a inteligência corresponde às estruturas do pensamento que permitem guiar as ações. Assim colocada a relação entre as dimensões intelectuais e afetivas, reconhece-se forçosamente que não há estados afetivos puros, sem elementos cognitivos [...] e que, também, não há atividade intelectual sem afetos que a desencadeiem (LA TAILLE, 2006, p. 143).

Nota-se que, a despeito da existência tanto de emoção quanto de razão no processo de atribuição de sentido moral à ação, a atribuição de sentido moral é sempre iniciada emotivamente, ou seja, é iniciada partindo de afetos, sentimentos e emoções e não da razão. Esse entendimento está bem claro nas discussões de Weber (1994) sobre a percepção de sentido visado na ação social. Não obstante, como entende Dewey (1964, 2008b), na ação habitual a estima vem antes da estimação assim como o prezar vem antes do avaliar, e certamente ocorre o mesmo quando se trata especificamente da sua orientação moral.

A proeminência das emoções no processo de atribuição de sentido moral faz com que La Taille (2006, p. 55), baseando-se novamente em Piaget, defina valor como um “investimento afetivo”, ou seja, como algo que, uma vez percebido pelo indivíduo por intermédio de uma faculdade emotiva torna-se importante para ele em termos de conduta. Assim, segundo esse autor, “[...] os investimentos afetivos são experimentados como forças ‘naturais’ que guiam a razão em vez de serem eles mesmos guiados por ela” (LA TAILLE, 2006, p. 75).

Por outro lado, embora a emoção e a percepção pré-reflexiva tenham papel inquestionavelmente importante na atribuição do sentido moral à ação – especialmente ao chamar a atenção da consciência para determinado aspecto moral da realidade – nele também existe o elemento racional que se faz presente exatamente a partir da reflexão (por menor que ela seja) que o agente desenvolve acerca do “bem” que acredita estar envolvido na ação à qual atribui sentido moral.

O sentido moral é passível de cognição. Como ensinam Berger e Luckmann (1985), na ação social ordinária esse conhecimento se aloja no hábito que, por sua vez, é socializado e compartilhado por outros indivíduos. Certamente, o mesmo vale aqui para dimensão moral da ação social habitual. Tem-se que, em qualquer caso de ação social habitual significativa, “proposições *sobre* valorações se mostram, então, possíveis” (DEWEY, 2008b, p. 208). Não obstante, se mostram também “testáveis” e “verificáveis”, ao menos para aqueles que conhecem as exigências e os parâmetros normativos existentes no hábito em questão.

Isso significa dizer que ao agir o agente moral é capaz de apresentar, com algum nível de elaboração consciente, por menor que ele seja, os “bons” motivos e razões que o leva a tomar tal conduta; ele é capaz de esboçar com alguma autonomia, embora muitas vezes não o faça explicitamente diante dos

outros, sua concepção de “bem”. Enfim, ele sabe alguma coisa sobre o que é uma “boa” conduta, embora parte significativa desse saber não precise ser discursivamente elaborada todas as vezes que ele age, estando disponível, entretanto, caso ele seja questionado (GIDDENS, 2003). Os outros, por sua vez, uma vez conhecendo os hábitos que guiam a ação desse agente, também podem avaliá-la em termos morais, ou seja, podem julgar sua adequação em termos do “bem” que ela proporciona ou deixa de proporcionar a alguém.

Todavia, é muito importante ressaltar aqui que o conhecimento moral se distingue de todo e qualquer conhecimento que se pretenda exclusivamente descritivo. Se o conhecimento moral implica alguma forma de proposição ou “enunciado”,

[...] os enunciados morais são geralmente dotados de uma função prática e podem exercer uma influência sobre a vontade. É comum propor que esses enunciados sejam considerados *intrinsecamente motivantes*, já que a compreensão deles nos incita a buscar – ou a evitar – efetuar a ação à qual se referem (assim como recomendá-la ou desaconselhá-la a outrem) (VIRVIDAKIS, 2003, p. 317).

A despeito da influência que os enunciados morais exercem sobre a vontade, deve-se notar que o conhecimento moral, ora em debate, é intersubjetivo. Isso quer dizer que, uma vez comunicadas na forma de proposições ou enunciados, as ideias sobre o “bem”, o “justo” e o “correto” que o indivíduo utiliza para atribuir racionalmente sentido moral a sua ação podem ser compartilhadas, ao menos dentre os indivíduos cujos hábitos são semelhantes. Dito de outro modo, aquilo que o indivíduo “conhece” como “bom”, “justo” ou “correto” não é algo meramente pessoal ou idiossincrático. Isso porque os hábitos que conduzem ao “bem” e que dão suporte à atribuição do sentido à ação moralmente orientada não são pessoais, ou seja, não pertencem exclusivamente ao indivíduo que atribui sentido à ação. Na prática, isso significa

dizer que se um indivíduo compreende, a partir da inteligência e daquilo que ele sabe ser o “bem”, que há algo “ruim” no decurso de uma ação social qualquer, provavelmente os outros indivíduos que compartilham com ele esse mesmo hábito serão igualmente capazes de compreendê-lo.

Do mesmo modo, os sentimentos, afetos e emoções que se fazem presentes na atribuição do sentido moral não são idiossincráticos. Uma vez que, segundo Dewey (1950), os sentimentos morais são tão habituais quanto as próprias ideias racionais sobre o “bem” que orientam moralmente a ação, percebe-se que embora eles possam não ser idênticos eles tendem a ser relativamente “homogêneos” dentre as pessoas que compartilham os mesmos hábitos. São, de certo modo, “sentimentos socializados”, tal como colocou Etzioni (1988). Na prática, isso significa dizer que se um indivíduo percebe, a partir de um impulso, que há algo “ruim” no decurso de uma ação habitual qualquer, provavelmente os outros indivíduos que compartilham com ele esse mesmo hábito serão igualmente capazes de percebê-lo. Inclusive, se eles realmente compartilham o mesmo hábito, todos serão também capazes de racionalizar de modo semelhante, partindo das ideias semelhantes que certamente possuem sobre os meios e fins morais da ação, o porquê daquele impulso que lhes chamou a atenção.

Com efeito, sem essa relativa “homogeneidade”, tanto no que se refere às concepções racionais de “bem” presentes no hábito, quanto no que se refere aos afetos, emoções e impulsos igualmente presentes no hábito, a ação moralmente orientada não poderia ser caracterizada como uma ação social significativa. Seria, por outro lado, uma ação de significação tão idiossincrática que mais se assemelharia a uma ação “louca” (BERGER; LUCKMANN, 1985; BOURDIEU, 2001). Ao se analisar a valoração sob a perspectiva dos “bens” (fins e meios) da ação, percebe-se que, ao final, são os hábitos socializados que impedem que a ação moralmente orientada seja uma para cada pessoa.

Não obstante, é necessário notar que os sentimentos, afetos e emoções que se fazem presentes na atribuição do sentido moral à ação, embora sejam os grandes responsáveis por “iniciar” o processo de valoração moral na medida em que chamam a atenção dos agentes para algo “bom” ou “ruim”, não ocorrem apenas nesse momento inicial da valoração moral. Durante toda a ação social habitual o pensar implica o sentir e o sentir implica o pensar já que tanto o pensamento quanto a emoção são mediados pelo hábito (DEWEY, 1950).

Não há na ação moralmente orientada uma separação derradeira entre as dimensões intelectual e afetiva. Afetos, impulsos e sentimentos puros não são suficientes para estruturar a conduta moral, assim como a razão pura não é possível na conduta moral sem que a atenção e a consciência sejam atraídas pelos impulsos afetivos e pela emoção. A ação moralmente orientada (assim com a ação social de forma geral) não é possível sem o conjunto das duas dimensões que se complementam intimamente na produção da sua significação. Nas palavras de La Taille (2006, p. 55), “[...] assim como a relação de um sujeito com um objeto é mediada por estruturas [cognitivas] de assimilação que conferem sentido ao objeto, tal relação também é mediada por afetos, que lhe conferem valor, positivo ou negativo”. Tratam-se, pois, de duas dimensões conjugadas na prática.

A conduta moralmente orientada, assim como qualquer outra conduta significativa, depende sempre de um hábito inteligente. A mesma diferenciação que há entre a ação humana meramente mecânica ou reativa e a ação social significativa existe, também, entre a ação moralmente orientada (que também é significativa) e a ação humana mecanizada que, incidentalmente, pode levar ao “bem”. Na verdade, sob o domínio do hábito estritamente mecânico a ideia de “bem” perde completamente seu sentido, assim como perde seu sentido a própria ideia de “fim” da ação. Afinal, o fim da ação ou “bem”, no caso específico da ação moralmente orientada, é uma projeção ou plano minimamente consciente e

inteligente que o agente faz a fim de orientar sua conduta dentro das possibilidades do hábito. Há motivação e não mera reação. A ação na direção do “bem” é sempre intencional e nunca pode ser apenas uma obra de forças extrínsecas ao agente. Mas nada disso seria possível frente ao hábito estritamente mecânico. Por isso, muito embora coisas (“boas” ou “ruins”) possam atingir, como de fato frequentemente atingem, as pessoas no seu dia a dia, não é possível conceber que ações moralmente orientadas existam independentemente da consciência dos agentes sobre tais coisas. Um agente moral não pode ser assim caracterizado caso não tenha nenhuma consciência sobre a bondade ou maldade dos seus atos.

Mesmo que, apenas por motivos argumentativos, a hipótese de que o “bem” pode ser obtido mecanicamente fosse concebida, contrariando toda teoria moral até aqui discutida, tal “bem” só poderia ser conseguido caso as condições ambientais sob as quais decorresse a ação causal em questão fossem e se mantivessem imutáveis, coisa que é cada vez mais improvável no mundo contemporâneo (BAUER, 1999; DEWEY, 1950, 1964). Nesse sentido, acreditar que “bons” hábitos vão ser sempre “bons” e que sempre irão levar a ação ao “bem” é incorrer no erro de acreditar que as condições ambientais (tanto materiais quanto simbólicas) que os mantêm não mudam nunca. E é por isso que, como prescreve Dewey (1964), é necessário não mecanizar o “bom” hábito, procurando sempre conservar nele o pensamento e a reflexão crítica. Afinal, como entende esse autor, “o ‘homem bom’, que se põe inativo e permite ser impulsionado somente pela qualidade de hábitos certos que teve, perde o sentido de vigilância; deixa de ficar alerta. Com essa perda, sua bondade afasta-se dele” (DEWEY, 1964, p. 119-120).

4.2.2 “Bem” e padrão

Meios e fins habituais de ação não são os únicos instrumentos heurísticos capazes de valorar e influenciar a conduta humana. Além deles, existem ainda os padrões institucionais de conduta.

Os padrões institucionais de conduta são instrumentos heurísticos que, assim como os fins da ação habitual, permitem ao agente perceber a importância das coisas do mundo e, então, orientar sua ação habitual, selecionando dentre os fins, meios e interesses possíveis. Entretanto, os padrões não são fieis a um hábito singular, como são aos fins e meios habituais de ação, mas sim são fieis à instituição, quer seja ela uma organização ou um costume. Por isso, os padrões são ainda mais significativos do que os próprios meios e fins habituais de ação no que diz respeito à orientação da conduta, ao menos dentro de um contexto social onde hábitos interdependentes se encontram relativamente organizados ou onde hábitos semelhantes formam práticas costumeiras que se manifestam em ações sociais organizadas. Enquanto a função do fim é manter a significância e a coerência da ação praticada pelo indivíduo frente ao próprio hábito que o origina, a função do padrão é manter a significância e a coerência da ação praticada pelo indivíduo frente à instituição a qual ele pertence. Em uma palavra: enquanto os fins (e meios) governam a conduta habitual, dando-lhe algumas possibilidades de orientação, ordem, organização ou sentido, os padrões governam a conduta institucional, especificando que orientação, ordem, organização ou sentido é mais adequado para aquele grupo de agentes sociais que constitui a instituição. Então, embora não sejam fins, são os padrões institucionais de conduta que, ao final, definem quais meios e fins habituais de ação devem ser vislumbrados pelos agentes, bem como os interesses que devem ser por eles perseguidos em suas ações significativas. Assim, para além dos meios e fins habituais de ação, são os padrões que, em última instância,

qualificam e quantificam tudo aquilo que, uma vez implicado na ação social habitual, importa em termos da manutenção em questão.

Todavia, assim como existem diferentes ações sociais habituais com diferentes meios e fins, existem também diferentes padrões de conduta que controlam a vida institucional em diferentes dimensões. Especificamente no que diz respeito à dimensão moral da vida institucional, os padrões de conduta em questão são os padrões morais. Então, cabe discutir a valoração a partir do conceito de padrão moral.

Sem embargo, os padrões morais são um tipo específico de padrão ou princípio de conduta. Nesse sentido, não são iguais aos fins ou meios habituais da ação nem mesmo são regras prescritivas de conduta. Segundo Dewey (1964, p. 127), a função do princípio ou padrão moral é *“fornecer pontos de vista e métodos que capacitem o indivíduo a fazer, para si, uma análise dos elementos do bem e do mal na situação particular em que se encontra”*.

O “bem”, aqui, não é mais apenas aquilo que satisfaz o “bom” hábito, pensado em sua singularidade, mas é aquilo que, além disso, mantém coesa a instituição e seus inúmeros “bons” hábitos, quer estejam eles organizados, quer estejam eles dispostos em práticas costumeiras que transcendem as organizações. Dito de outro modo, quando se pensa na valoração pelos princípios ou padrões morais, o “bem” não está apenas de acordo com o que um indivíduo que age segundo um hábito qualquer acredita ser “bom”, mas sim está também de acordo com o que os indivíduos que compõem uma instituição entendem como “bem” a partir dos padrões ou princípios morais que compartilham. “Assim, o bem moral não se apresenta simplesmente como o que satisfaz o desejo, nem como o que satisfaz a obrigação, mas como o que é aprovável” (DEWEY, 1964, p. 158) dentro da instituição.

Sob o ponto de vista da ação habitual institucionalizada, isso significa dizer que um interesse só será “bom” para alguém se for ao mesmo tempo

valorado como “bom”, tanto frente aos meios ou fins habituais de ação quanto frente ao padrão moral instituído. Assim, mesmo que um interesse seja considerado “bom” frente a um fim habitual da ação, se esse interesse não for aprovado pelo padrão moral em questão ele não terá valor, sob o ponto de vista institucional, para efeito de orientação da conduta.⁴⁵ O princípio ou padrão moral

[...] dá, ao agente, a base para encarar e examinar determinada questão ao surgir dela. Ele descortina-lhe certos aspectos possíveis do ato; previne-o contra a adoção de um rápido ou parcial ponto de vista sobre o ato. Poupa-lhe o pensamento, suprindo-o dos principais pontos de referência aos quais deva considerar a orientação para seus desejos e propósitos; guia-o em seu pensamento, sugerindo-lhe as considerações importantes às quais deva estar alerta (DEWEY, 1964, p. 128).

Assim como o “bem” habitual, o padrão moral também é esquemático, contém um conjunto de conceitos e saberes que são confrontados racionalmente às condições reais da ação na ocasião em que elas são valoradas. Apesar de ser “intelectual”, envolver conhecimento racional e operar na “inteligência” dos agentes sociais, ainda assim o padrão ou princípio moral (assim como o “bem” habitual) não está livre de emoções e afetos, ao menos no que diz respeito a sua função prática como instrumentos heurísticos de valoração e orientação da conduta institucionalizada. Isso simplesmente porque a formação e consolidação do padrão moral no “eu” do agente não ocorre à parte da carga emotiva presente nos hábitos que o apoiam. Tal como explica Dewey (1964, p. 114),

as lições da infância e da mocidade reforçam o caráter imediato dos julgamentos morais. As crianças vivem cercadas de adultos que, constantemente, fazem julgamentos sobre conduta. E esses comentários não são friamente

⁴⁵ Certamente, essa confluência entre o “bem” habitual e o “bem” institucional só surge desse modo harmônico no caso de estabilidade social.

intelectuais: são feitos sob condições de natureza fortemente emocional.

Os padrões morais incorporaram em si os elementos afetivos e emotivos presentes nas ações habituais moralmente orientadas e tipificadas no contexto institucional. Como sintetizam Gaudine e Thorne (2001, p. 180), “a informação é guardada na memória em redes associativas que incluem um rótulo emocional positivo ou negativo [...]”. Não obstante, tal como ocorre no caso da valoração pelos “bens”, esses elementos afetivos e emotivos também têm aqui uma força superior a dos saberes racionais, igualmente utilizados na valoração, na medida em que são os primeiros responsáveis por chamar a atenção do agente para o que se passa. Por conseguinte, o controle que o padrão moral exerce sobre a conduta institucional não é meramente intelectual.

Na prática, isso significa que quando um indivíduo sente, mediante a existência de um padrão moral, que há algo “ruim” ou “errado” no decurso de uma ação, provavelmente os outros indivíduos que mantêm com ele alguma reciprocidade institucional serão igualmente capazes de senti-lo, por mais diversos que possam ser seus hábitos. Não obstante, é provável que o autor da ação em questão sofra alguma forma de represália por parte dos outros membros da instituição, no sentido da correção da sua conduta, uma vez que ações individuais podem afetar o grupo como um todo. Assim, uma vez percebida a incompatibilidade da ação com o padrão moral vigente, o pensamento eclode e o indivíduo torna-se capaz de procurar inteligentemente, dentro das possibilidades fornecidas pelo respectivo hábito ou mesmo por outros hábitos próximos, por “bens” agora compatíveis com o padrão moral em questão.

Os padrões morais, como qualquer outro padrão institucional de conduta, são normativos uma vez que servem como instrumentos heurísticos aplicados à seleção dos meios, fins e interesses envolvidos na ação institucional. Todavia, no que diz respeito a sua normatividade, o padrão moral, assim como

qualquer outro padrão institucional de conduta, não deve ser visto como uma regra. Princípios ou padrões morais não são prescrições prontas e acabadas de “boa” conduta. Apesar do seu caráter normativo, não expedem ordens ou outras imposições *a priori*, mas sim são utilizados heurísticamente no decurso da conduta para esclarecer ou iluminar tudo aquilo que está ligado ao “bem” institucionalmente concebido. “Um princípio moral, portanto, não é ordem para agir ou para reprimir um ato em determinado sentido: *é instrumento para analisar situações especiais*, sendo o certo ou o errado determinado pela situação em sua inteireza e não pela regra como tal” (DEWEY, 1964, p. 128).

Na medida em que os padrões morais são instrumentos heurísticos que selecionam os meios, fins e interesses da ação habitual institucionalizada não apenas a partir de conhecimentos racionais sobre o “bem”, mas também a partir de sentimentos e emoções sobre o “bem”, eles também são afetivos. Daí segue que os padrões morais, assim como os “bens” habituais, também são normativo-afetivos.

Tanto o “bem” habitual quanto o padrão moral têm um importante papel na construção do “eu” moral, ou seja, daquilo que na Ética normalmente se conhece como “caráter” e que na Psicologia Moral La Taille (2006) chama de “personalidade ética”. As concepções de “bem” e os padrões morais que pertencem ao “ser” do indivíduo e que são por ele utilizados subjetivamente para valorar as coisas e conduzir suas ações cotidianas rumo ao que ele julga ser o “bom”, o “correto” e o “justo” nunca são subjetivamente concebidas e são sempre absorvidas do meio social, paulatinamente, na medida em que o indivíduo se desenvolve moralmente a partir da experiência comum. Os “bens” habituais são internalizados a partir dos hábitos, enquanto os padrões morais são a partir das tipificações desses hábitos. Nesse sentido, a recorrência dos “bens” habituais modela o “eu” moral habitual, enquanto a recorrência dos padrões morais modela o “eu” moral institucional.

Todavia, não há um caráter ou uma personalidade ética especificamente habitual e outra especificamente institucional. Segundo Dewey (1950, p. 38), “se cada hábito existisse em um compartimento insulado e operasse sem afetar ou ser afetado por outros, caráter não existiria”. Hábitos isolados, ou seja, sem qualquer relação de reciprocidade direta ou indireta, são característicos de momentos de transição ou mudança social apenas. Sozinhos, nem o “eu” moral habitual nem o “eu” moral institucional seriam suficientes para caracterizar completamente o caráter ou a personalidade ética. O caráter é, pois, o “eu” moral modelado tanto pelo hábito quanto pela instituição. Como define Dewey (1950, p. 40), “[...] caráter é o nome dado ao trabalho de interação dos hábitos [...]”. Ou seja, aquilo que sinto, acredito e busco como “bem” reflete a sociedade ao qual pertencço. As “[...] condições sociais entram integralmente e intrinsecamente na formação do caráter, isso é, na composição dos desejos, propósitos, julgamentos de aprovação e desaprovação” (DEWEY; TUFTS, 2008, p. 343). Por conseguinte, “os fenômenos especiais da moral modificam-se de tempos em tempos com as mudanças de condições sociais e de nível de cultura” (DEWEY, 1964, p. 158).

Quando se pensa na orientação moral da ação a partir dos padrões morais, deve-se reconhecer que o que é “bom” é algo consensualmente visto como desejável e positivo por um grupo de pessoas que guarda alguma identidade própria e que, por isso, se diferencia dos demais grupos existentes na sociedade. Assim, do ponto de vista do padrão, tudo o que é “bom” é bom para alguém que pertence a um dado contexto institucional. Não obstante todo “bem”, quer na qualidade de fim ou na qualidade de meio da ação habitual moralmente orientada, está sempre sujeito a ser avaliado pelos mesmos padrões morais “fixos” que regulam a vida institucional. Com efeito, apenas meios aprovados pelo padrão moral podem justificar fins igualmente aprovados pelo mesmo padrão moral. Sendo assim, sob o ponto de vista do padrão moral

instituído também “cai por terra” o ditado popular que diz “os fins justificam os meios”.

A despeito da evidente supremacia do padrão moral sobre o “bem” habitual no que se refere à orientação moral da ação significativa, ainda assim os padrões morais não podem operar por si mesmos, desligados das ações sociais habituais que, independentemente de serem moralmente orientadas ou não, são propositadas e correm sempre na direção de um fim ou desfecho. Assim como qualquer outro padrão institucional de conduta, o padrão moral não é capaz de fornecer sozinho ao agente sentido subjetivamente visado à ação. Por conseguinte, seu caráter normativo começa exatamente onde termina o caráter normativo do hábito, a saber, quando o agente define, com o mínimo de consciência e inteligência, os fins, meios e interesses envolvidos em sua ação. Afinal, os padrões de conduta, na qualidade de guias da ação institucionalizada, se manifestam nas mesmas ocasiões onde os fins e os meios habituais de ação se fazem presentes. Por isso, também devem manter, mesmo que por intermédio deles, alguma relação com os interesses envolvidos na ação. Daí segue que “[...] o eliminarem-se do padrão moral as consequências das ações deixando-nos apenas com um princípio formal; estabelece uma abstração e trata a moralidade como simples conformidade a uma abstração, ao invés de esforço vital a favor de um fim importante” (DEWEY, 1964, p. 96).

4.2.3 “Bens” e sentimentos

A valoração moral – quer realizada por meio dos “bens” habituais, quer realizada por meio dos padrões morais institucionais de conduta – sempre implica uma carga emotiva já que tanto os “bens” habituais quanto os padrões morais são, ambos, normativo-afetivos. Afinal, como reforça Provis (2010, p. 07), “é de algum modo estranho experimentar respostas emocionais para coisas

que não são [moralmente] valorizadas, tanto positivamente quanto negativamente, e é estranho não experimentar alguma resposta afetiva para coisas que se valoriza [moralmente]”. Então, em se tratando da orientação moral da ação, esse elemento normativo-afetivo, característico tanto dos “bens” habituais quanto dos padrões morais, demanda do agente muito mais do que compromissos racionais: ele gera no agente um sentimento de obrigação, um compromisso emocional com certos rumos de conduta.

Dada a própria natureza da valoração moral, essa obrigação não equivale a uma imposição exterior. Se assim o fosse, retornaríamos ao estado estritamente mecânico ou reativo da ação, ao seja, retornaríamos ao estado em que a ação não depende em nada do sujeito e que, por isso, é uma ação “sem sentido”. Aqui, ao contrário, o compromisso que se apresenta ao agente sempre surge a partir do processo subjetivo de valoração moral, ou seja, da sua leitura ou interpretação do que é importante (tanto racionalmente quanto emotivamente) em termos de “boa” conduta e que, justamente por ser visto como importante, se torna obrigatório. Certamente, “[...] seria um erro pensar que o sentimento de obrigatoriedade que caracteriza o plano moral seria apenas despertado por exigências sociais”, afinal, a valoração moral (ou atribuição de sentido moral à ação) implica sempre uma consulta interior (LA TAILLE, 2006, p. 34).

Daí segue que os valores morais que balizam a conduta dos agentes sociais não podem ser totalmente estranhos ao seu “ser”. Segundo Etzioni (1988, p. 45-46),

um grande e significativo atributo que distingue os compromissos morais [...] é que os valores são ‘interiorizados’. Isto é, que os indivíduos vêem esses valores como sendo deles próprios e não como condições externas às quais eles têm meramente que se adaptar. A internalização vem sendo definida como parte do processo de socialização [...] O processo de socialização, no qual uma criança se torna uma pessoa autônoma, é largamente um

processo de internalização de valores, de ganho de autocontrole no lugar de controle por forças externas.

Nesse mesmo sentido, como já havia notado Dewey (1964), se algum objeto incita uma pessoa a agir em sua direção isso ocorre porque tal objeto de alguma forma já está presente no “eu” como desejo ou interesse e, portanto, também inclui o “eu” em si quando é cogitado pelo agente. “Surge erro quando pensamos no objeto como se fosse algo inteiramente externo à formação do ‘eu’, que, então, opera para motivar o ‘eu’ estranho” (DEWEY, 1964, p. 140).⁴⁶

A despeito desse sentimento de obrigação, implicado na orientação moral da ação, também não se deve perder de vista que a conduta humana significativa é sempre motivada por desejos, vontades e querereres, ligados à noção de intencionalidade e que, por sua vez, possuem uma carga afetiva positiva. Desse modo, como entende La Taille (2006, p. 25),

[...] para explicar a moralidade, notadamente do ponto de vista da afetividade, é preciso analisar se ela não estaria relacionada a algo que não se reduz a um conjunto de deveres. Dito de outra maneira, é preciso verificar se as motivações que levam um indivíduo a dar respostas à pergunta moral “como devo agir?” não seriam em parte as mesmas que o levam a responder à outra pergunta: “que vida quero viver?”.

Nesse mesmo sentido, complementando o raciocínio de La Taille (2006) a partir das ideias de Dewey (1964), é possível também dizer que para explicar a moralidade é preciso verificar se as motivações que levam um indivíduo a dar

⁴⁶ Nas palavras de Dewey e Tufts (2008, p. 318), “o material usado na reflexão e escolha pessoal vem para cada um de nós dos costumes, tradições, instituições, políticas e planos desse amplo todo coletivo”. Ainda de acordo com esses autores, “toda moralidade (incluindo a imoralidade) é, ao mesmo tempo, individual e social: individual em suas ações e execuções imediatas, nos desejos, escolhas, disposições a partir das quais a conduta procede; social em suas causas, material e conseqüências” (DEWEY; TUFTS, 2008, p. 327) e, ainda, social em suas referências, parâmetros ou convenções intersubjetivos de valoração.

respostas à pergunta “como devo agir?” não seriam, em parte, as mesmas que o levam a responder à pergunta: que tipo de “eu” quero ser?, ou seja, que disposições, preferências e demais traços de caráter quero ter enquanto “ser” social que sou? Afinal, para Dewey (1964, p. 143), “a verdadeira questão moral está em saber qual a espécie de ‘eu’ que está sendo promovida e formada. E a questão surge tanto em relação a nosso próprio ‘eu’ quanto ao de outros”.

Dever e querer não são opostos, ao menos moralmente pensando. Na análise de La Taille (2006, p. 107), “[...] o dever corresponde a um querer e [...], portanto, o sentimento de obrigatoriedade é, ele mesmo, uma forma de querer”. Afinal, “age moralmente quem assim o *quer*” (LA TAILLE, 2006, p. 53). “A oposição entre querer e dever não se sustenta, portanto” (LA TAILLE, 2006, p. 54).

Não obstante, esse sentimento íntimo de obrigatoriedade moral, que equivale diretamente ao sentimento íntimo de querer fazer e querer ser moral, não está dissociado das ideias que os agentes têm a respeito daquilo que desejam fazer e ser, e vice-versa. Assim, ele nunca se trata de um sentimento superficial, não a ponto de poder liberar o agente de algum pensamento e de alguma reflexão. A intencionalidade, característica da ação moralmente orientada, tem a ver tanto com o sentimento de dever moral quanto com o sentimento de querer moral e, não obstante, com o conhecimento, consciência e reflexividade sobre esse dever e querer.

La Taille (2006) explica que o sentimento de obrigação e, simultaneamente, de querer, vem associado a outros sentimentos experimentados na vida cotidiana dos agentes sociais. Segundo esse autor, não há um sentimento moral exclusivo ou específico: “[...] o sentimento moral de obrigatoriedade é despertado por, ou composto de, outros sentimentos” (LA TAILLE, 2006, p. 107). La Taille (2006, p. 108) enumera, então, seis sentimentos que, a seu ver, cumprem esse papel. São eles: o medo, o amor, a confiança (no outro), a

simpatia (que também pode ser entendida como empatia e que tem a ver com a identidade e com a pertença), a indignação (ou revolta) e a culpa. Tal como ocorre com o próprio sentimento de obrigatoriedade moral, nenhum desses seis sentimentos se restringe a uma mera sensação ejaculatória, alheia a qualquer consciência por parte de quem os experimenta. Como explica o autor, todos eles se desenvolvem no indivíduo a partir de experiências e vivências nas quais se associam emoções com ideias e conceitos (muitos deles sendo literalmente “pré-conceitos”) sobre as coisas e sobre as pessoas. Assim, todos esses seis sentimentos podem ser racionalizados pelo agente, que, uma vez sendo um indivíduo maduro, é capaz de entendê-los, questioná-los e, não obstante, é também capaz de trabalhar sobre os hábitos a eles associados na tentativa de alterar suas respectivas predisposições emocionais (DEWEY, 1950).

4.2.4 O padrão factual

Em uma instituição, o padrão moral não é o único tipo de padrão de conduta que existe. Além do padrão moral, ainda podem existir outros padrões, a saber, o padrão estético, o padrão religioso e o padrão factual, sendo que todos eles são igualmente normativos uma vez são capazes de selecionar os meios, fins e interesses habituais de ação e, assim, governar institucionalmente a conduta humana. Cada um desses padrões ajuda a configurar uma característica específica da instituição capaz de diferenciá-la frente a outras instituições existentes na mesma sociedade. Paralelamente, cada um ajuda a configurar uma característica específica do “eu” institucional capaz de diferenciar um indivíduo que pertence a um grupo de um indivíduo que pertence a outro.

Porém, nem todos os padrões de conduta têm o mesmo caráter afetivo do padrão moral, ou seja, nem todos têm a capacidade específica de valorar a conduta a partir de afetos, emoções e sentimentos. Alguns padrões são

meramente normativos, ou seja, selecionam, com base apenas em critérios “frios”, os fins, meios e interesses habituais que orientam e dão organização à ação habitual na instituição.

O padrão factual visivelmente não apresenta o caráter afetivo. Sua consolidação histórica como um critério, convenção ou esquema simbólico utilizado heurísticamente pelos agentes sociais para a valoração das coisas e ações existentes nas instituições normalmente ocorre de um modo que, depois de estabelecido, ele deixa de implicar emotividade e afetividade. O padrão factual se estabelece historicamente como uma referência institucional importante para efeito de controle da conduta, porém o faz de modo a não necessariamente evocar, na ocasião do seu uso, as emoções e afetos que um dia certamente estiveram associadas a ele na ocasião em que emergiram da tipificação de certos hábitos cujo propósito, provavelmente, era solucionar algum problema comum ou atender a alguma necessidade grupal.

No que diz respeito à constituição do “eu”, o padrão factual habilita o agente a reconhecer racionalmente e também intuitivamente (a depender do modo como o indivíduo o utiliza) algumas características das ações e das coisas envolvidas nas ações, mas, ao contrário dos padrões normativo-afetivos, não o habilita a sentir nada emocionalmente ou afetivamente no momento em que o aplica à valoração. Assim, a percepção pré-reflexiva, quando aqui existe, assume apenas a forma de uma sensação “fria”, como aquela que um motorista experiente experimenta quando manobra seu veículo por um espaço muito estreito, em termos de centímetros, sem, entretanto, ter que parar a todo o momento para efetivamente medir, com uso de uma trena, as distâncias em relação aos obstáculos.

Outra importante característica do padrão factual é sua capacidade de operar apenas como instrumento de quantificação. Com efeito, quando empregado pelo agente na valoração, o padrão factual não é capaz de informar

se algo é “bom” ou “ruim”, “belo” ou “feio”, “sagrado” ou “profano”. Tudo o que ele é capaz de fazer é informar se algo é suficiente ou insuficiente em termos quantitativos. Por certo, como ensinou Dewey (2008a), nada é quantitativamente suficiente ou insuficiente por si mesmo. Por isso, em se tratando da orientação prática da conduta, o padrão factual sempre está, necessariamente, ligado a algum outro critério qualitativo de valoração, quer seja ele moral, estético ou religioso.

Daí segue que, embora normativos, ou seja, embora sejam seguramente capazes de desaprovar qualquer meio, fim ou interesse habitual de ação que não seja factualmente compatível com eles, os padrões factuais apenas avaliam a forma das coisas e ações; por isso dizemos que eles são “formais”, ao contrário dos demais padrões acima mencionados que são capazes de qualificá-las e que, por isso, são “substantivos”. Com efeito, os valores sobre os quais os padrões factuais versam são exclusivamente quantitativos.

Na qualidade de critérios que não podem ser utilizados em valorações qualitativas, os padrões factuais, diferentemente dos demais padrões substantivos, são incapazes sozinhos de valorar intenções e propósitos de conduta que são uma característica central das ações sociais habituais; e é justamente por isso que os valores que eles informam aos agentes são meramente quantitativos e nunca dizem respeito ao que é “bom”, “belo” ou “sagrado”. Isso significa que, quando empregados para valorar fins, meios e interesses da ação social habitual, tudo o que os padrões factuais podem fazer é revelar suas características formais. Por conseguinte, isso também significa que os padrões factuais são sempre inertes quando se trata de questionar a motivação de uma ação social habitual. Embora eles possam interferir sobre suas características formais, eles nunca são capazes, por si mesmos, de interferir substancialmente sobre sua intencionalidade, censurando-a ou aprovando-a sob o ponto de vista institucional. Com efeito, tudo aquilo que o padrão factual pode

oferecer por si mesmo ao agente social é uma lista de valores factuais inexpressivos por eles próprios.

No caso hipotético do motorista do carro, percebe-se que os cálculos intuitivos das distâncias por ele realizados não teriam nenhum significado prático e orientador da sua ação caso não estivessem subordinadas, por exemplo, ao hábito da “direção segura” ou ao hábito da “direção rápida” ou mesmo a um padrão institucionalizado de conduta ao volante, aprovado por todos os outros motoristas que conduzem sob as mesmas normas e condições costumeiras, que diz, por exemplo, que as distâncias a serem mantidas dos obstáculos no trânsito devem ser sempre as maiores possíveis a fim de se evitar colisões. Especificamente sob o ponto de vista moral, essas distâncias, por si mesmas, jamais seriam capazes de revelar, para um observador ou para o próprio motorista, se ele está fazendo uma “boa” direção.

Assim sendo, vê-se que o que torna possível o julgamento institucional da conduta moralmente orientada é justamente a existência de um padrão de conduta que funcione como uma convenção ou esquema interpretativo qualitativo e socialmente compartilhado capaz de permitir ao agente apreciar o valor moral das ações e das coisas antes das suas propriedades formais. Daí segue que os padrões morais, além de normativo-afetivos, são também substantivos, ou seja, são esquemas interpretativos intersubjetivos empregados pelos agentes sociais que pertencem a uma instituição que os tornam capazes de julgar e qualificar moralmente propósitos, meios e interesses de ação como “bons” ou “ruins”, “justos” ou “injustos”, “corretos” ou “incorretos”, “adequados” ou “inadequados”.

Por outro lado, é necessário ressaltar, também, que os padrões factuais são muito importantes para efeito prático de conduta institucional uma vez que revelam aos agentes sociais as propriedades quantitativas das coisas envolvidas

nas ações habituais institucionalizadas, coisas essas que são obviamente necessárias para o sucesso de tais ações.

Não obstante, é importante também reforçar que os padrões factuais, assim como qualquer outro padrão institucional de conduta, por mais normativo-afetivo e substantivo que sejam, não motivam diretamente as ações sociais. Se eles são responsáveis por guiar a conduta rumo a algum fim ou desfecho esperado, eles o fazem sempre a partir da seleção, modificação ou mesmo recriação dos fins existentes em ações sociais já orientadas pelo hábito. O papel motivacional da conduta é eminentemente desempenhado pelo hábito sendo que os padrões funcionam apenas como coordenadores (ou mesmo controladores) das ações habituais institucionalizadas. Afinal, sem os desejos, intenções ou propósitos habituais que motivam a ação, nenhuma valoração por parte de nenhum padrão (seja ele formal ou substantivo) seria possível.

A despeito das suas especificidades e diferenças, os padrões factuais ainda são padrões institucionais de conduta e, desse modo, se aproximam, na qualidade de convenções sociais úteis à orientação da ação habitual institucionalizada, dos padrões morais. Pensados estritamente sob o ponto de vista lógico, vê-se, tal como demonstra Dewey (2008a), que há pouca diferença entre padrões morais e padrões factuais como instrumentos heurísticos aplicados à valoração das coisas envolvidas nas ações habituais institucionalizadas. Por exemplo,

o metro padrão é uma barra de platina guardada sob as constantes condições de temperatura e pressão possíveis na cidade de Paris. [...] Por ela mesma, a barra é apenas uma barra particular e nada mais; não é nem um padrão de medida nem é ela mesma objeto de medição. Ela é uma medida de distância porque (a) todas as outras barras de um metro de comprimento em uso em qualquer lugar do mundo podem ser verificadas ao serem igualadas a ela, e (b) porque, e *somente* porque, estas outras barras são elas mesmas ainda usadas para igualar *outras coisas*. É tão

verdade que o comprimento da barra de platina (ou de qualquer outra barra de medição) é determinado pela sua aplicação na medição de roupas, muros, laterais de campos, etc., quanto é verdade que o comprimento dos últimos é determinado pela sua comparação com ela (DEWEY, 2008a, p. 215).

É evidente que, para efeito prático, o metro não é necessário toda vez que se quer verificar se algo é maior do que alguma outra coisa, da mesma forma que o grau Celsius não é necessário para se perceber que dado líquido está mais aquecido ou resfriado do que outro. A referida medição pode se dar em termos relativos, simplesmente comparando o estado de uma coisa diretamente em relação ao estado da outra. Assim, para determinar, dentre duas barras metálicas, qual é a mais longa bastaria igualarmos uma ao lado da outra e concluir por observação direta. Porém, quando isso não é possível, quer porque as barras estão fixadas em locais distantes, quer porque a medição será realizada por indivíduos diferentes, utiliza-se o padrão factual, nesse caso, o metro. O metro é, então, um “*meio de medição*” (DEWEY, 2008a, p. 215); mais especificamente, é um meio intersubjetivo de medição de distâncias capaz de tornar possível a comunicação e a ação conjunta das pessoas que o adotarem como critério de valoração e de ação. Afinal, todos os padrões “[...] são meios de facilitação e execução de todos os tipos de transações sociais [...]” (DEWEY, 2008a, p. 217).

Do mesmo modo, medições e comparações morais não precisam ser realizadas de modo relativo, ou seja, comparando-se um meio ou fim de ação diretamente com outro para determinar qual deles é o “melhor”. Elas podem envolver uma igualação a um padrão previamente instituído, um critério denominador. E esse critério é exatamente o padrão moral, uma referência socialmente construída, solidificada historicamente a partir da experiência coletiva e compartilhada dentro do um grupo.

Segundo Dewey (2008a, 1964), padrões, como instrumentos heurísticos, nunca são absolutos por si mesmos. São apenas uma convenção sobre valor, “[...] padrão de valor ou, mais corretamente, de valoração” e, portanto, não possuem qualquer valor intrínseco (DEWEY, 2008a, p. 216). Por exemplo, tanto o ouro como o papel-moeda serviram, segundo Dewey (2008a), para mediar vários tipos de transações econômicas. E, a despeito do valor econômico que o ouro pode ter em transações de compra e venda do próprio ouro, a substituição histórica do padrão-ouro pelo papel moeda demonstrou que o valor econômico do ouro pode ser efetivamente tão simbólico quanto o valor econômico do dinheiro: tanto o ouro quanto o dinheiro operam como padrões factuais. Segundo Dewey (2008a), embora isso possa estar claro quando se pensa nas relações sociais a partir da perspectiva econômica, parece ainda haver dúvidas quando se reflete sobre as relações sociais a partir da perspectiva moral.

Em moral, é comum se assumir que a justiça de ações particulares não pode ser determinada a menos que exista um padrão absoluto com o qual elas podem ser comparadas. A verdade e a beleza também são assim hipotetizadas. Mas, de fato, nós instituímos padrões de justiça, verdade, qualidade estética, etc., a fim de que diferentes objetos e eventos possam ser tão inteligentemente comparados *com um outro* para nos dar direção às atividades que lidam com objetos e relações concretas: - exatamente como definimos uma barra de platina como um padrão de medida de distâncias (DEWEY, 2008a, p. 216).⁴⁷

Adicionalmente, Dewey (2008a) ainda explica que padrões podem mudar com o passar dos tempos, pois se relacionam com as ações habituais sempre em terreno sócio-histórico. Isso acontece frequentemente com os padrões

⁴⁷ É interessante notar que os exemplos de valoração econômica e de valoração moral não são discutidos por Dewey (2008a) no mesmo texto por mera coincidência. Curiosamente, “a concepção de valoração e, então, de formação de algum padrão permanente de bem e de mau, foi também apoiada, se não criada, pelas trocas econômicas” (DEWEY; TUFTS, 2008, p. 152).

morais, pois o que é visto em certa comunidade como “bom”, “justo” ou “correto” em certa época pode não ser mais visto assim em outros tempos. Em um sentido mais amplo, ilustram Dewey e Tufts (2008, p. 336), “aquilo que estava do lado do progresso moral no século dezoito e início do século dezenove pode ser uma doutrina moral reacionária no século vinte”. Os padrões podem também ser diferentes de grupo para grupo ou, mais precisamente, de instituição para instituição. Daí segue que, se “a vida moral exige que os homens estimem o valor dos atos” (DEWEY; TUFTS, 2008, p. 64), essa capacidade individual de percepção do valor moral dos atos, a valoração, encontra-se irrefutavelmente limitada por aquilo que o indivíduo foi capaz de apreender no contexto social a partir do qual adquiriu seus padrões.

As variações de padrões em função da época e lugar ficam bastante evidentes mesmo quando se toma como exemplo os padrões factuais como os de medida de distância e de temperatura, para não falar de padrões técnicos específicos, relativos ao uso de ferramentas e instrumentos presentes em atividades industriais, artísticas, científicas, etc. Assim, uma indicação em graus *fahrenheit* sobre a temperatura externa em uma cidade pode não ser compreensível para alguém não habituado com essa escala e que, como um turista, por exemplo, esteja visitando o local e precise decidir que tipo de roupa irá vestir para realizar um passeio a céu aberto.

Tal como ocorre no caso dos padrões factuais, “concepções e princípios que servem para medir ou avaliar a conduta e as relações morais são logicamente do mesmo tipo, e devem ser assim tratadas na prática social” (DEWEY, 2008a, p. 217). Isso porque, como demonstra Dewey (1964, 2008a), toda valoração baseada em um padrão é, em última instância, uma forma de julgamento, avaliação, igualação, medição ou comparação-contraste entre algo que existe na realidade objetiva experimentada pelo agente no decurso da sua conduta e uma referência “ideal”, esquemática, socialmente convencional,

característica de certo grupo de indivíduos. A esse respeito, Dewey (2008a, p. 202) é bastante explícito ao afirmar que “nem ‘qualidade’ nem ‘quantidade’ existem independentemente de comparação-contraste”. Assim, “o que tem importância aqui é que toda comparação tem a natureza de *medição*”, independentemente de o seu resultado ser expresso através de proposições quantitativas, qualitativas ou ambas, o que, de acordo com o autor, é o mais comum (DEWEY, 2008a, p. 202-203).

4.2.5 Padrões factuais e padrões morais

A despeito de ambos serem princípios ou padrões institucionalizados de conduta e de operarem, tal como demonstrou Dewey (2008a), de um modo logicamente semelhante como instrumentos heurísticos, não é possível ignorar, ao menos sob o ponto de vista teórico, as diferenças nos valores que os padrões factuais e os padrões morais “retornam” ao agente no momento em que são utilizados na valoração. Não obstante, também não é possível ignorar as diferenças de natureza que há entre esses dois padrões.

Enquanto os padrões factuais são apenas normativos e formais, os padrões morais são normativo-afetivos e substantivos. Por ser substantivo, o padrão moral é um esquema interpretativo capaz de qualificar, sob o ponto de vista da instituição, intenções e propósitos presentes na ação significativa moralmente orientada. Isso significa que o padrão moral, com todos os conceitos, critérios, fórmulas e expectativas de comportamento social que ele contém, fica fixado à memória do agente social e, quando tal agente percebe a falta de algum desses elementos no decurso de uma ação social, isso significa que o processo de valoração já se iniciou. Por ser afetivo, o padrão moral é despertado por emoções e impulsos que dizem a ele que há algo errado, sob o ponto de vista institucional, na conduta. Por certo, a primeira forma de

percepção e valoração da realidade empírica que esse esquema interpretativo oferece ao agente social é emotiva. Por isso, o padrão moral é um misto de conhecimentos (tanto tácitos quanto explícitos) e sentimentos interligados de um modo complexo. Finalmente, por ser normativo, o padrão moral “prescreve” ao agente social como ele deve agir a fim de conformar sua ação habitual às demandas institucionais que justificam a existência do padrão em questão, ou seja, funciona como uma espécie de “bússola” para orientar o comportamento moral sob o ponto de vista da manutenção da instituição. Todavia, é importante reforçar que aquilo que o padrão moral é capaz de “prescrever” em termos de ação não tem nada a ver com regras fixas de “boa” conduta moral, mas sim, guarda relação com aquilo que, sob o ponto de vista institucional, falta relativamente à conduta que está sendo valorada frente a ele. Assim sendo, quanto mais distante do padrão moral a conduta em questão estiver, mais “prescrições” o agente social será capaz de extrair do referido padrão e, por conseguinte, mais adaptações e/ou mudanças ele terá que fazer nos “bens” habituais da sua ação.

É importante lembrar que os padrões factuais também são normativos e, a despeito de não serem capazes de qualificar a conduta, são perfeitamente capazes de orientá-la, ao menos tecnicamente. Para que seja possível entender porque e como isso ocorre, é preciso ter em mente que padrões factuais são ferramentas de aferição de valores que, como qualquer outra ferramenta, precisam ser utilizadas de certa maneira para que possam apresentar alguma eficácia. Por exemplo, a forma como o agente deve dispor a fita métrica, bem como os objetos que deseja medir com ela, é determinante para o sucesso da valoração quantitativa. Mesmo nesse exemplo, demasiadamente simplório, já é possível perceber que não é qualquer ação que envolve o uso indiscriminado da fita métrica que permite ao agente conhecer as medidas das coisas com as quais está lidando, nesse caso, os valores factuais ali existentes.

Daí segue que, muito embora os padrões factuais realmente não sejam capazes de interferir qualitativamente sobre a conduta e sua intencionalidade, mesmo assim eles são capazes de interferir, tecnicamente, sobre ela. Por certo, a profundidade e a complexidade dessa interferência irão depender diretamente da complexidade das ferramentas e instrumentos que o agente está utilizando em suas valorações factuais. Evidentemente, no caso da fita métrica essa interferência é mínima, mas ela tende a ser bem maior quando se pensa em ferramentas e instrumentos específicos utilizados em atividades industriais, artísticas ou científicas.

Com efeito, se os padrões morais, na qualidade de esquemas interpretativos que são, contém uma série de conceitos, critérios, fórmulas e expectativas de comportamento social na forma de saberes que ficam guardados na memória do agente e que são utilizados na valoração (qualitativa) da conduta, os padrões factuais, na qualidade de esquemas interpretativos que também são, contém uma série de conceitos, critérios, fórmulas e expectativas de comportamento natural na forma de saberes que ficam igualmente guardados na memória do agente e que também são utilizados na valoração (quantitativa) da conduta. Porém, não se pode esquecer que, justamente por conterem saberes ligados ao comportamento humano e social, os padrões morais são muito mais complexos do que os padrões factuais que contêm saberes ligados apenas ao comportamento das coisas inanimadas. Por isso, os primeiros tomam muito mais tempo e energia do agente social até que possam ser plenamente incorporados ao seu “ser” do que os segundos. Exigem, por conseguinte, muito mais treino, reflexão, experimentação – e, sob o ponto de vista do desenvolvimento cognitivo do indivíduo, muito mais maturidade – para que possam ser eficazmente utilizados com instrumentos heurísticos institucionalizados de valoração da conduta.

Todas as diferenças aqui observadas entre a valoração factual e a valoração moral não têm um sentido meramente analítico e acadêmico, mas sim são importantes porque implicam diretamente a prática da tomada de decisão e, no que diz respeito ao interesse específico do presente estudo, implicam a tomada de decisão gerencial. Afinal, decidir significa escolher, com base nos diversos valores percebidos, que rumo dar à conduta.

Provis (2010) dá um excelente exemplo para ilustrar o modo como a valoração moral se diferencia da valoração factual na prática quando compara o trabalho dos árbitros de *cricket* e de futebol. Segundo esse autor, o trabalho de valoração que o árbitro de *cricket* executa durante uma partida para saber se um ponto é legítimo (ou não) é basicamente um trabalho de aferição de valores factuais. Para efeito de esclarecimento, é possível substituir a ideia do jogo de *cricket* pela ideia do jogo de vôlei, ou mesmo de tênis como faz o próprio Provis (2010), sem comprometer a argumentação.

Cabe ao árbitro de vôlei verificar, por exemplo, se os jogadores tocaram a rede durante uma jogada, se pisaram na linha de saque ao lançar a bola ao jogo, se deram mais de um toque na bola ao movimentá-la individualmente ou, ainda, se a bola que estava em jogo tocou o solo dentro ou fora da quadra do adversário. Tudo isso, explica Provis (2010), implica a habilidade do árbitro em perceber e confrontar a jogada real com padrões de jogo factuais quantitativos. No caso da bola tocar a quadra pelo lado de dentro ou pelo lado de fora, a linha que demarca o espaço da quadra é a referência fundamental. Já no caso dos jogadores tocarem a rede durante a jogada, a vibração desta indicará ao árbitro se se trata de um toque humano ou de um toque da própria bola. Certamente, o fato de envolver apenas percepção factual não implica que o trabalho do árbitro seja fácil. Certamente, bolas muito rápidas e jogadas muito próxima da rede exigem grande destreza de julgamento por parte do árbitro.

Já o árbitro de futebol, explica Provis (2010), além de ter de lidar igualmente com fatos para saber se uma jogada é legítima ou não, lida também com comportamentos, vontades e intenções humanas. Cabe a ele verificar, por exemplo, se um jogador foi descuidado, irresponsável ou se usou de força excessiva ao cometer uma falta contra seu adversário. Certamente, a presença da falta pode ser verificada factualmente quando as pernas do jogador que a sofre são tocadas pelas pernas do jogador que a comete antes de qualquer toque na bola. Todavia, o árbitro também precisa calcular a gravidade da falta em questão. Precisa saber em que circunstâncias o jogador realizou a falta, ou seja, precisa saber qual era sua intenção: parar uma jogada perigosa, agredir seu adversário em um ato de revanche ou mesmo agredi-lo de modo a colocá-lo fora da partida. Normalmente, faltas que colocam em risco a integridade física do adversário são consideradas faltas graves e são punidas com cartão vermelho, enquanto faltas que impedem que o jogo transcorra normalmente são consideradas menos graves. Já as faltas que ocorrem em função do contato natural dos jogadores no decorrer do confronto são consideradas comuns e normalmente são punidas apenas com a restituição da posse da bola. Então, a depender da natureza da falta cometida, ou seja, da conduta “boa” ou “má” daquele que a realizou e, muitas vezes também, daquele que a sofreu, o árbitro fará uma leitura diferente da jogada e, por conseguinte, aplicará uma punição igualmente diferenciada. Por certo, o mesmo ocorre quando o árbitro assiste a uma queda de um jogador na área de defesa adversária sem saber, ao certo, se houve contato físico direto entre os jogadores. Nesse caso, a queda em si mesma, como um evento que pode ser valorado factualmente, revela pouco sobre o que realmente aconteceu na jogada. Ela pode ter sido realmente provocada por um toque faltoso nas pernas do adversário ou o atacante pode estar apenas “encenando” uma falta para obter vantagem. De qualquer modo, o árbitro precisa avaliar a motivação dos jogadores para saber o que houve e aí é que

entra sua habilidade de valoração moral. Faltas encenadas são “ruins”, pois tiram do jogo seu caráter efetivamente competitivo e o levam a uma esfera idílica onde as habilidades desportivas dos atletas pouco contam para o resultado final do confronto. Nesse sentido podem ser punidas com advertência verbal ou cartão amarelo.

Em contraste, enquanto o trabalho do árbitro de *cricket*, vôlei ou tênis consiste em apenas interpretar fatos, o trabalho do árbitro de futebol consiste em interpretar fatos e comportamentos humanos. Por isso

[...] o trabalho do árbitro de *cricket* poderia ser amplamente desempenhado por uma máquina, do mesmo modo que em anos recentes nos maiores torneios de tênis uma máquina vem sendo utilizada para determinar se a bola está “dentro” ou “fora”. A tarefa do árbitro de futebol não poderia, pois julgamentos sobre o que é descuido e displicência exigem algum conhecimento geral sobre valores como bem-estar humano e responsabilidade (PROVIS, 2010, p. 5).

Daí segue que o padrão ou esquema interpretativo que o árbitro de futebol utiliza ao realizar seu trabalho habitual é composto não apenas por referências factuais, mas também, e principalmente, é composto por referências comportamentais. Aquilo que ele espera que os jogadores façam durante uma partida, o modo como eles irão agir e reagir em uma situação de jogo e a emotividade que caracteriza o “calor da partida”, tudo isso faz parte do padrão moral que o árbitro de futebol utiliza para avaliar a legitimidade das jogadas. Tal como o exemplo de Provis (2010) revela, o padrão de conduta que o árbitro de futebol precisa dominar, a fim de desempenhar seu trabalho habitual de acordo com as exigências de legitimidade instituídas no esporte, é infinitamente mais complexo do que aquele que o árbitro de *cricket*, vôlei ou tênis precisa dominar e, seguramente, é esse o motivo que impede uma maior automatização do processo da arbitragem nesse esporte.

4.3 A dimensão moral da tomada de decisão

De um modo amplo, decidir implica optar por um curso de ação específico dentre outros igualmente possíveis em um dado momento. A ação significativa é um *continuum*, uma *durée*, um fluxo de conduta e não um agregado de causas e consequências mecânicas, de estímulos e respostas automáticas. Ela é sempre orientada pelo sentido subjetivamente visado pelo agente e depende tanto dos parâmetros fornecidos pelo hábito (fins e meios de ação) quanto dos parâmetros fornecidos pelos diversos padrões institucionais de conduta. Assim, enquanto o agente apenas prossegue no seu fluxo habitual de conduta, simplesmente valorando aquilo que se encontra lá presente, ou seja, percebendo sentido em agir da forma como age sem que outras possibilidades de ações significativas potencialmente concorrentes se façam presentes, não há possibilidade de decisão, apenas de ação. Mas, quando mais de um valor concorre para orientar uma mesma ação, aí surge possibilidade de se decidir.⁴⁸

Pensadas estaticamente, ações sociais habituais não dependem de decisões para tomar forma. Dependem apenas da habilidade que os indivíduos têm de perceber algum sentido no que fazem, ou seja, da sua habilidade de ver importância naquilo que fazem, vislumbrar os fins e meios habituais de ação compatíveis e agir de acordo com os interesses em questão, tudo isso respeitando, ainda, os padrões institucionais de conduta. Desse modo, é importante reconhecer que independentemente de estarmos ou não decidindo ou optando por um caminho de conduta ao invés de outro, estamos, a todo o momento, avaliando, julgando e percebendo valor em nossas ações. Nossa habilidade de valoração não está necessariamente acoplada a uma possibilidade

⁴⁸ Para fins de desenvolvimento do conceito de tomada de decisão moralmente orientada, deliberação, decisão e escolha são todos entendidos aqui como termos equivalentes.

de escolha, mesmo porque uma escolha sempre pressupõe uma dose bem característica de liberdade.

Com efeito, na tomada de decisão a liberdade não está apenas na possibilidade de se encontrar subjetivamente, ou seja, a partir de uma “consulta interior”, sentido em agir em uma dada direção, mas sim está na possibilidade de se escolher um dentre vários outros sentidos subjetivamente visados possíveis e, o que é ainda mais importante, está na possibilidade de se poder agir concretamente na direção escolhida. Assim, em um momento de autocrítica, um agente pode lamentar por sua própria conduta, atribuindo a ela despropósito e/ou demérito. Não obstante, pode inclusive projetar, dentro das possibilidades oferecidas pelo mesmo hábito ou dentro das possibilidades oferecidas por outros hábitos próximos, outros fins e meios de ação que considere mais adequados, bem como outros interesses de maior valor sem que, todavia, tenha possibilidade concreta de alterar sua conduta, ao menos naquele momento específico. Daí segue que, diferentemente da valoração ou da percepção de sentido, a tomada de decisão exige um comprometimento efetivo com um novo fluxo de conduta ou, então, um reforço do mesmo fluxo frente a outras opções realmente viáveis de ação.

A valoração ou atribuição de sentido subjetivamente visado em uma ação qualquer, por ela própria, não implica, necessariamente, uma escolha ou deliberação. Por isso, a tomada de decisão está baseada não apenas na percepção, avaliação ou julgamento de valor, mas, eminentemente, na opção por um valor ao invés dos outros, ou seja, na escolha de uma dentre várias possibilidades de ações significativas. Todavia, é importante frisar que tanto a valoração quanto a escolha dependem de algum exercício subjetivo e, portanto, não seriam possíveis caso se tratasse de uma ação meramente reativa, compulsiva ou mecânica. Afinal, sem intencionalidade ou propósito para a ação não pode haver nenhuma valoração, quanto menos escolha.

Outrossim, não há escolha, nenhuma implicação de disposição pessoal, quando se é coagido pela força física superior. Mesmo quando a força assume a forma de ameaças, ao invés de ser imediatamente exercida, a ‘compulsão’ é, pelo menos, mitigadora. Reconhece-se que o temor de um dano violento à vida humana afetará profundamente a escolha que o indivíduo possa fazer, menos os de disposições heróicas (DEWEY, 1964, p. 10).

Segundo Dewey (1950, 1964), decisões somente se fazem necessárias quando surge algum tipo de “problema” do decurso de uma ação habitual significativa que, de outro modo, transcorreria normalmente rumo ao seu fim. Para esse autor, “a deliberação envolve dúvida, hesitação, necessidade de decidir, de chegar a uma escolha decisiva” (DEWEY, 1964, p. 121). São exatamente esses problemas que expõem a conduta aos conflitos e dilemas que, por sua vez, podem gerar mudanças no seu curso. De acordo com o autor, tais problemas estão normalmente associados ao (1) bloqueio do hábito, quer seja causado por mudanças ambientais quer seja causado pelo atrito entre hábitos e padrões, (2) impossibilidade, por parte do agente, de obter os interesses por ele projetados e (3) irrompimento de sentimentos fortes que estão dissociados do hábito presente. Não obstante, como demonstra Dewey (1950, 1964), conflitos e dilemas de ação, por sua vez, são maximizados e aprofundados em sociedades onde a diversidade e a interpenetração dos hábitos e das instituições são grandes, como na sociedade contemporânea. Nesses contextos, explica o autor, há grande fricção entre diferentes hábitos e entre diferentes padrões de conduta, o que maximiza as chances de embate entre diversos fins, meios e interesses de ação que, por sua vez, passam a concorrer para orientar uma mesma conduta, gerando, assim, os problemas e dilemas decisórios para o agente social.

Decisões somente se fazem possíveis (a) quando há conflitos ou “dilemas” entre vários cursos possíveis de ação (e esses dilemas, por sua vez,

somente irão surgir caso a ação habitual seja ameaçada) e (b) quando o agente efetivamente dispõe de liberdade para optar ativamente por um deles.

É sempre através das decisões, baseadas em referências relativamente seguras de valoração, que os agentes sociais tornam-se capazes de contornar os conflitos e retomar o fluxo habitual de suas condutas, mesmo que agora esse fluxo seja orientado por um novo hábito ou pelo mesmo hábito antigo modificado.

As decisões são orientadas exatamente pelos mesmos critérios significativos e intersubjetivos de valoração que dão sentido às ações, a saber: fins habituais de ação e padrões institucionais de conduta. Porém, em se tratando especificamente da tomada de decisão, os fins habituais de ação e os padrões institucionais são os critérios a partir dos quais não apenas as coisas envolvidas na conduta corrente são valoradas, mas, também, são os critérios a partir dos quais os outros cursos de ação possíveis são projetados, comparados e, então, o mais adequado dentre eles é escolhido pelo agente. Com efeito, na tomada de decisão não basta que o agente conheça o que é importante em termos de conduta. Quando surge um problema no decurso de sua ação habitual ele precisa saber escolher dentre tudo o que é importante aquilo que é “mais importante”.

É justamente por isso que decisões são mais do que meras ações sociais habituais. São potenciais “pontos de inflexão” na conduta habitual. Esses “pontos de inflexão” se fazem presentes dentro das ações significativas, alterando ou reforçando seu rumo a cada momento em que surgem. Eles não podem existir independentemente delas. Na sua presença, as ações podem ser chamadas, então, de ações deliberativas.

Dewey (1950, p. 190) define a deliberação como “[...] um ensaio dramático (na imaginação) de várias linhas de ação possíveis que competem”. Trata-se, então, de uma experiência desenvolvida na mente inteligente do agente decisor, que “[...] tem seu início em atividades problemáticas e sua conclusão na

escolha de um curso de ação que a facilita”. É muito importante notar aqui que, segundo Dewey (1950), a deliberação não exige que a ação habitual em curso seja interrompida para que o agente passe, então, à procura da solução do problema e, somente depois, em uma sequência seriada simples, retome a ação. Certamente, a deliberação exige reflexão, porém “a atividade não cessa em função de dar espaço para a reflexão; a atividade muda do estado de execução para os canais intra-orgânicos, resultando em ensaio dramático” (DEWEY, 1950, p. 191). Então, como observa o autor, “o papel da deliberação não é influenciar a ação pela descoberta de onde a maior vantagem pode ser encontrada. É, sim, resolver problemas na ação existente, restaurar a continuidade, reaver a harmonia, utilizar impulsos soltos e redirecionar o hábito” (DEWEY, 1950, p. 199).

No que diz respeito aos fins (e meios) habituais de ação, que no conceito “genérico” de ação social foram definidos como planos ou projetos referenciais cujo papel é o de orientar significativamente a conduta presente, no conceito de decisão eles vão assumir um papel correlato, funcionando como pontos terminais do “ensaio mental” que a caracteriza. Isso porque quando um fim é escolhido e o agente passa a agir em conformidade com ele, a deliberação termina e a ação retoma seu decurso, quer seja dentro do mesmo hábito quer seja dentro de outro hábito próximo capaz de dar continuidade a ela até que surja um novo problema ou dilema. Como explica Dewey (1950, p. 223),

[...] os fins ou objetivos da conduta são aquelas consequências antevistas que influenciam a deliberação presente [...]. Consequentemente, os fins ocorrem e funcionam dentro das ações. Eles não são [...] coisas que estão além da atividade, para as quais esta atividade é direcionada. Eles não são, estritamente falando, fins ou términos da ação propriamente. Eles são términos da deliberação [...].

Quando o “ensaio mental” que caracteriza a tomada de decisão se inicia, o que o agente social faz, essencialmente, é procurar por novos rumos de ação, dentro do próprio hábito ou dentro de outro hábito próximo que, uma vez definidos em termos de novos fins, servem para redirecionar sua ação corrente, livrando-a dos problemas que deram origem à própria deliberação. Frente aos novos fins projetados mentalmente, novos meios e novos interesses surgem à ação presente. Esses novos caminhos significativos são então avaliados mentalmente antes de se tornarem concretos, o que permite ao agente efetivamente escolher dentre os vários cursos possíveis de ação e não apenas valorar o curso atual. Uma vez que esses novos meios de ação e suas potenciais consequências passam a ser conhecidos pelo agente decisor dentro de cada nova opção de conduta possível, “estas consequências constituem o significado e o valor de uma atividade, tal como é experimentada na deliberação” (DEWEY, 1950, p. 225). Em se tratando da decisão moralmente orientada, explica Dewey (1950, p. 300), “a qualidade [moral] dessas consequências determina a questão do melhor ou pior”.

Percebe-se, então, que os fins desempenham mais do que o papel de orientar significativamente a ação presente: funcionam também como pivôs para mudança da ação presente na medida em que são alterados pelo agente decisor. Por isso eles estão intimamente ligados às reais possibilidades habituais de ação e nunca podem se colocar fora do seu alcance. Isso porque “[...] o problema da deliberação não é calcular acontecimentos futuros, mas sim examinar tentativas de ações presentes. Nós julgamos os desejos e hábitos presentes pela sua tendência de produzir certas consequências” (DEWEY, 1950, p. 206).⁴⁹ Por outro lado, “quando os fins são entendidos literalmente como fins da ação ao

⁴⁹ É por isso que se outros hábitos e desejos se apresentam como mais adequados para produção das consequências imaginadas, eles podem passar a orientar a conduta, substituindo o hábito anterior que se encontra, por algum motivo, bloqueado (é um hábito problemático).

invés de estímulos diretivos para as escolhas presentes, eles se tornam congelados e isolados” e, por isso, passam a ser incapazes de colocar a ação novamente em uma direção estável (DEWEY, 1950, p. 227).

Já no que diz respeito ao papel dos padrões de conduta na deliberação, que funcionam como parâmetros institucionais coordenadores e controladores dos fins e meios habituais de ação, eles também exercem importante influência sobre ela. Por certo, ao se tomar uma decisão, ou seja, ao se escolher o mais adequado dentre os vários cursos de ação possíveis, um dos critérios utilizados é o fim da ação, tal como projetado na deliberação. Todavia, o fim não é o único critério existente. Além dos fins, os padrões também são critérios de escolha e decisão uma vez que julgam, qualificam e quantificam, sob o ponto de vista institucional, os próprios fins, meios e interesses habituais possíveis, ou seja, as diversas possibilidades de ação endossadas por um mesmo hábito ou por diferentes hábitos institucionalizados.

Não obstante, diante do fato de que a deliberação envolve uma escolha dentre fins (meios) e interesses potencialmente conflitantes e incompatíveis uns com os outros, porém igualmente atrativos para os agentes frente aos respectivos hábitos, os princípios ou padrões institucionais de conduta podem vir a servir como critérios para diferenciá-los e, assim, permitir a escolha do curso de ação mais adequado, sempre sob o ponto de vista institucional, ou seja, sempre frente às exigências da instituição onde tal escolha é feita. Uma vez que cada um dos diferentes fins habituais será responsável por guiar a ação em uma direção potencialmente diferente, resta então ao agente escolher qual delas é a mais adequada em termos da sua compatibilidade não apenas com o hábito, mas também com a instituição e seus padrões.

Então, os padrões desempenham o mesmo papel de “árbitros” da conduta que desempenham os fins, porém são capazes de influenciar a própria escolha dos fins habituais de conduta quando se trata da ação habitual

institucionalizada. Desse modo, quando um padrão é utilizado como critério de avaliação e escolha na tomada de decisão, isso é indício de controle institucional, mais precisamente, do controle institucional “primário” ao qual se referiram Berger e Luckmann (1985). Assim sendo, tal como também acontece na valoração, na tomada de decisão os fins (e meios) habituais de ação e os padrões institucionais de conduta não se encontram no mesmo nível hierárquico em termos da influência que são capazes de exercer sobre a atividade humana: caso exista uma instituição constituída, os padrões são sempre mais influentes.

Além da evidente pressão dos padrões, exercida no sentido da adoção de ações cujos interesses, meios e fins habituais sejam compatíveis com a manutenção da própria instituição, os padrões ainda podem ser empregados como critérios de deliberação quando não se puder ter clareza suficiente sobre quais serão as possíveis consequências ao se seguir um ou outro cursos de ação habitual, ou seja, quando os diversos meios e fins possíveis de uma ação habitual estiverem difusos e/ou forem pouco conhecidos, quer pela falha do hábito, quer pelas interferências que hábitos próximos podem exercer uns sobre outros em se tratando da orientação da ação ou, ainda, quer pela turbulência que há no ambiente. Os hábitos podem estar passando por processos de reformulação dentro da instituição, processo este viabilizado exatamente por intermédio da proeminente influência dos padrões sobre as decisões.

Assim como ocorre na valoração, na deliberação ambos os fins (e meios) habituais de ação e padrões institucionais de conduta operam como critérios intersubjetivos para a atribuição de valor e determinação da importância das coisas envolvidas na ação significativa. Porém, no caso específico da deliberação, esses critérios se tornam essenciais também para a comparação e a escolha de um dentre diversos rumos possíveis de ação, uma vez que eles revelam, na mente inteligente do agente decisor, a importância e o valor relativos das coisas envolvidas em diferentes ações possíveis. Por conseguinte,

não há deliberação sem anterior valoração das oportunidades de ação, mais precisamente, sem anterior valoração de duas ou mais oportunidades de ação que gerem alternativas reais de conduta. Afinal, como elucidada Dewey (1964, p. 121), “em todos os casos de deliberação, entra o julgamento sobre o *valor* [...] Em alguns casos, pensa-se no valor dos fins, e, em outros, no dos meios”.

Qualquer decisão, independentemente da sua natureza, ocorre sempre dentro e diante das condições objetivas existentes no ambiente sob o qual atua o indivíduo. Assim, tal como ocorre na ação social significativa, a decisão não é algo que passa apenas na mente do agente social, como se existisse apenas na sua fantasia, mas sim é algo que se manifesta concretamente em interesses. Assim, embora ocorra na “mente” do indivíduo, toda tomada de decisão está sempre associada a uma conduta concreta ligada, por sua vez, a algum interesse. Como aponta Dewey (1964, p. 139), na tomada de decisão o interesse surge quando “[...] o desejo une-se a um objeto a ser favorecido numa escolha decisiva”.

Tal como ocorre na ação significativa, toda decisão sempre acarreta consequências sobre o próprio indivíduo que decide, modelando ou reforçando seu “eu”, além das consequências sobre os outros e sobre o ambiente exterior no qual ele atua. Cada decisão ajuda a reforçar ou enfraquecer o “eu” de quem decide. Mas precisamente, ajuda a reforçar ou enfraquecer no “ser” de quem decide os critérios subjetivamente utilizados para a valoração e para a escolha.

Na tomada de decisão, a modelagem ou reforço do “eu” pode ocorrer tanto por intermédio do uso de certos fins e meios de ação como critérios decisórios recorrentes, o que implica modelagem ou reforço do “eu” habitual de quem decide, quanto por intermédio do uso de certos padrões institucionais de conduta como critérios decisórios recorrentes, o que implica modelagem ou reforço do “eu” institucional de quem decide. Por exemplo, ao escolher que produtos comprar ao supermercado tomando sempre como base o critério do

menor preço a fim de economizar, uma pessoa pode estar ensinando a seu “eu” um hábito de compras não dispendioso. Todavia, suponha-se que exista uma grande pressão familiar no sentido de transformar todos os hábitos de consumo de seus membros em hábitos não dispendiosos. Se assim o for, ao decidir comprar de um modo econômico no supermercado, o agente social também estará reforçando um compromisso com o padrão de conduta instituído pela família, o padrão da “economia”. Nesse sentido, estará ensinando seu “eu” a sempre consumir de modo não dispendioso mesmo que a atividade habitual em questão não seja a de fazer compras no supermercado, generalizando, assim, o padrão de conduta exigido pela família a todos os outros hábitos de consumo que pratica como ir a restaurantes, viajar, utilizar o telefone ou abastecer o carro. Da mesma forma, ao escolher que tipo de comida comer diariamente tomando sempre como base o critério dos alimentos menos calóricos e ao escolher que tipo de lazer praticar cotidianamente tomando sempre como base as atividades que envolvem mais exercícios físicos, uma pessoa não apenas está construindo um “eu” habituado a práticas alimentares e a práticas de lazer “saudáveis” como também pode estar agindo em conformidade com o padrão social da “vida saudável”, tão em voga na classe média brasileira nos dias de hoje. Ainda, ao escolher que tipo de roupa usar, uma pessoa pode tanto estar agindo segundo um hábito de vestir adquirido e consolidado no seu “ser” quanto pode estar reforçando o padrão de vestuário que seu grupo de convivência lhe impõe.

Tanto os fins e meios habituais de ação quanto os padrões institucionais de conduta são sempre critérios decisórios intersubjetivos, ou seja, não são criações próprias e idiossincráticas do indivíduo que decide. Assim, o fato é que independentemente de estarmos realizando nossas escolhas através de critérios habituais ou institucionais, estamos sempre espelhando a sociedade e/ou grupo social ao qual pertencemos.

4.3.1 Decisões quantitativas e decisões qualitativas

A decisão sempre pressupõe algum nível de conhecimento e razão por parte do agente que a toma. Nesse sentido, ela é sempre uma escolha “deliberada”. Como nota Dewey (1950, p. 200), “[...] a razão coloca diante de nós objetos que não estão diretamente ou sensivelmente presentes, assim nós podemos reagir diretamente a esses objetos [...] como se eles estivessem fisicamente presentes”. Afinal, a deliberação “[...] consiste em selecionar alguma consequência antecipada para servir como estímulo para a ação presente. Ela traz futuras possibilidades à cena presente e, desse modo, liberta e expande as tendências presentes” (DEWEY, 1950, p. 261).

A despeito da inquestionável presença da racionalidade na deliberação – que, de acordo com Edel e Flower (2008), Dewey chama alternativamente de inteligência – para Dewey (1950) uma deliberação pode ser qualitativa, quantitativa ou, mais precisamente, pode ocupar uma posição intermediária em algum ponto do gradiente que há entre elas. Por certo, como demonstra o autor, decisões não são apenas de um tipo: há decisões de diversas naturezas, que versam sobre diferentes valores, que são baseadas em diferentes critérios comparativos e que empregam diferentes níveis de racionalidade.

Nas deliberações quantitativas, que versam exclusivamente sobre os valores quantitativos das alternativas de ação, cabe ao agente comparar e escolher o curso da ação a partir de um critério formal, meramente normativo, como é, por exemplo, o padrão factual ou o fim (ou meio) habitual da ação pensando apenas formalmente. Já nas deliberações qualitativas, que versam sobre os valores qualitativos das alternativas de ação, cabe ao agente comparar e escolher o curso da ação a partir de um critério substantivo, normativo-afetivo, como é, por exemplo, o padrão moral ou o “bem” habitual. Como exemplifica

Dewey (1950, p. 215), as decisões qualitativas, que fazem um uso “estrito” da razão,

[...] se assemelham ao caso no qual um homem já tomou a decisão final, por exemplo, de caminhar, e delibera apenas a respeito de que caminho tomar. Seu fim-em-vista [realizar a caminhada] já existe; ele não é questionado. A questão é sobre a vantagem comparativa deste ou daquele percurso. A deliberação não é livre, mas ocorre dentro dos limites definidos por alguma deliberação anterior ou, ainda, fixados pela rotina impensada.

De acordo com Dewey (1950), não é esse tipo de deliberação que seria solicitada se, por exemplo, esse mesmo homem tivesse que escolher entre sair para caminhar ou sair para ir ao cinema, ou ainda ficar em casa na companhia de amigos. Nesse caso, tanto as intenções quanto as consequências antevistas de cada uma das alternativas de ação são qualitativamente diferentes e demandam comparação a partir de critérios qualitativos e não meramente quantitativos. Nesse mesmo sentido, exemplifica o autor, “deliberações sobre ser um vendedor ou um professor, um médico ou um político, não são escolhas de quantidades” (DEWEY, 1950, p. 217). Nelas, o agente decisor faz uso “ampliado” da razão na medida em que é obrigado a projetar novos sentidos para sua conduta presente e não apenas novas quantidades ou formas daquilo que, substantivamente pensando, já faz sentido na cadeia meios-fins da ação.

No caso de a decisão versar sobre valores qualitativamente diferentes, explica Dewey (1950), as referências comparativas quantitativas nunca são capazes de igualar as opções de conduta, pois valores qualitativos diferentes não podem ser comparados quantitativamente uns com os outros. Ilustrando, seria como se alguém tentasse utilizar o metro para medir felicidade. Por isso, diz o autor, “a deliberação não é uma tentativa de eliminar essa oposição de qualidades, reduzindo ela a uma oposição de quantidades. Ela é uma tentativa de

desnudar o conflito [qualitativo] em todo seu escopo e desdobramentos” (DEWEY, 1950, p. 216). Ainda como explica o autor, comparações quantitativas de valores somente são possíveis dentro da mesma ordem de valores qualitativos, ou seja, são possíveis apenas quando, sob o ponto de vista qualitativo, os valores forem equiparáveis.

Nas decisões qualitativas o que está em jogo é a avaliação, comparação e escolha de intenções e de consequências projetadas de ação substancialmente diferentes. Por isso, os critérios, padrões, convenções ou esquemas utilizados nesse tipo de escolha são necessariamente substantivos. Afinal, critérios formais, como o metro, não são capazes de avaliar propósitos.⁵⁰

Decisões mais qualitativas, aquelas que são tomadas eminentemente frente a um critério substantivo – quer seja de caráter moral, estético ou religioso – tendem a ser mais “radicais” em termos do seu potencial para alterar os rumos da conduta, enquanto decisões mais quantitativas, que se concentram apenas em critérios formais, tendem a alterar a conduta tão somente na sua superficialidade ou forma. Assim, analisando a tomada de decisão como elo na cadeia significativa entre meios e fins da ação, vê-se que as deliberações qualitativas, baseadas em critérios substantivos, afetam os fins mais remotos da cadeia decisória enquanto as deliberações quantitativas, baseadas em critérios meramente formais, afetam seus fins mais imediatos, ou seja, seus meios. Em uma linguagem figurada, as decisões qualitativas são mais “existenciais” do que as quantitativas, ou seja, versam muito mais sobre a substância do que sobre a forma das coisas e ações. Todavia, a distinção entre decisões qualitativas e quantitativas é mais teórica do que prática: as decisões concretas ocupam sempre algum lugar dentre o gradiente de possibilidades que há entre uma e outra (DEWEY, 1950). Assim sendo, por mais “formal” que seja, nenhuma decisão

⁵⁰ Não obstante, são também critérios esquemáticos mais complexos do que aqueles formais, pois versam não apenas sobre o comportamento das coisas inanimadas do mundo, mas, principalmente, sobre o comportamento humano.

pode ser exclusivamente quantitativa assim como, por outro lado, nenhuma decisão, por mais “existencial” que seja, poderá ser tomada à parte de qualquer consideração formal. Diante de seus efeitos práticos de orientação da conduta humana, toda decisão está entre a total formalidade, por um lado, e a total substancialidade, por outro.

Ademais, por trás de qualquer decisão quantitativa, por mais formal que ela seja, sempre há alguma decisão qualitativa ou, ao menos, um prévio direcionamento qualitativo da atividade em andamento (DEWEY, 1950). Isso ocorre justamente porque decisões quantitativas, que versam tão somente sobre a escolha entre valores quantitativos, não são capazes de interferir sobre os rumos substantivos da conduta, ou seja, seus desejos e consequências antevistas. Tal como a valoração meramente quantitativa, a decisão meramente quantitativa não exerce qualquer influência sobre a motivação da ação habitual em curso. Por isso, se restam apenas questões quantitativas para serem decididas em uma ocasião qualquer, isso ocorre porque um posicionamento qualitativo já foi tomado anteriormente pelo agente social.

Em termos práticos de orientação da conduta não há decisões quantitativas isoladas, assim como não há valoração quantitativa isolada. Um homem não pode viver apenas escolhendo dentre opções quantitativas de conduta. As decisões quantitativas, por mais específicas e limitadas que sejam, e por mais numerosas que sejam na vida de alguém, se relacionam significativamente com outras decisões qualitativas de maior “calibre” das quais depende, em grande parte, seu sentido propositivo em termos de conduta humana.

Ainda cabe reforçar que, assim como a valoração, a tomada de decisão é um processo multidimensional. A valoração, enquanto avaliação da importância das coisas envolvidas na ação social significativa, é um processo subjetivo que, embora possa ser teoricamente compreendido nas suas dimensões específicas

(moral, estética, religiosa e factual), é, na prática, um processo único. As valorações moral, estética, religiosa e factual são, em verdade, diferentes dimensões do mesmo todo que é a valoração. Isso significa que embora possa ser teorizada em uma ou outra dimensão específica, como a dimensão moral e a dimensão factual, na prática a valoração contempla, potencialmente, ambas (e ainda mesmo outras) dimensões da vida.

Isso fica bem claro quando se resgata o exemplo dado por Provis (2010) sobre a valoração realizada pelo árbitro de futebol durante uma partida. Como revelou esse autor, diferentemente dos árbitros de *cricket* e de tênis que lidam apenas com padrões factuais para auferir a legitimidade das jogadas, o árbitro de futebol lida também com padrões morais que os dizem se uma jogada foi “boa” ou “ruim” não apenas pelas características factuais que apresentou, mas, principalmente, por suas intenções e propósitos frente a padrões como “jogo justo”, “jogo seguro” ou “jogo competitivo”.⁵¹

O mesmo vale para a tomada de decisão enquanto processo subjetivo de escolha de um curso de ação dentre outros possíveis, realizado na mente inteligente do agente decisor a partir de diversos critérios comparativos (morais, estéticos, religiosos e factuais). O indivíduo que decide por um curso de ação ao invés de outro o faz frente a uma comparação de opções que, para efeito teórico e analítico, pode ser compreendida em cada dimensão específica sem, entretanto, perder sua unidade na prática. Afinal, o mundo exterior que precisa ser percebido e valorado pelo agente social para que este seja capaz de decidir que rumo dar a sua conduta concreta é tanto composto por coisas quantificáveis quanto por coisas qualificáveis, como as próprias ações sociais (intencionais)

⁵¹ No futebol, nem toda jogada perigosa precisa acabar com uma fatura exposta “de fato” para ser punida com cartão vermelho. Na verdade, a fratura exposta por ele mesma, como elemento factualmente observável, pouco teria a ver com o desleixo ou irresponsabilidade do jogador que a cometeu se ele não tivesse tido a intenção de fazê-lo.

dos outros. Ainda no que se refere ao exemplo do árbitro de futebol de Provis (2010), percebe-se que ao decidir como punir uma eventual falta, aplicando advertência verbal, cartão amarelo ou cartão vermelho ao ofensor, o árbitro escolhe a partir de uma análise de valores tanto factuais (a queda do jogador, o toque os corpos, a força e a velocidade do toque, etc.) quanto morais (as intenções de ambos os jogadores). Como entende o próprio Provis (2010, p. 7),

para fim de análise, pode ser possível separar alguma avaliação dos fatos de suas implicações éticas, mas o julgamento que [o agente, ele ou] ela tem que fazer [a fim de orientar sua ação concretamente] é como o julgamento do árbitro de futebol, combinando elementos factuais e elementos de avaliação [moral].

Por isso, se as dimensões moral, estética, religiosa e factual são separadas, tanto para efeito de compreensão da ação social significativa quanto para efeito de compreensão da decisão, isso é feito sempre por motivos analíticos, a fim de facilitar o trabalho de pesquisa.

4.3.2 A decisão moralmente orientada como decisão qualitativa

A decisão moralmente orientada é um tipo específico de decisão onde os critérios para escolha do curso de ação são de ordem propriamente moral, a saber: são os “bens” habituais e os padrões morais institucionais de conduta. Do ponto de vista do hábito, “um objeto, encarado como fim ou realização de desejo, é bom na proporção em que é considerado como verdadeira satisfação ou realização do desejo. Do ponto de vista de um padrão, o ato é bom se despertar e mantiver *aprovação*” (DEWEY, 1964, p. 93).

Assim como não há especificamente uma ação moral, mas sim uma orientação moral da ação social rumo ao que o agente considera ser o “bom”, o

“correto” ou o “justo”, também não há uma decisão moral, mas apenas uma escolha por um curso de ação que, aos olhos do agente social, é “melhor”, mas “correto” e/ou mais “justo” do que os outros igualmente possíveis.

Toda escolha está baseada em julgamentos de valor e, como explica Dewey (1964, p. 111),

julgamentos morais, sejam o que forem mais, são uma espécie de julgamento de *valor*. [...] Julgamentos de valor não se limitam a questões explicitamente morais em seu significado. Ao considerarmos poemas, quadros e paisagens, do ponto de vista de sua qualidade estética, o julgamento refere-se a valores. Avaliam-se os homens de negócio quanto a sua posição econômica, ao darem crédito, etc. Não nos contentamos com declarações puramente externas sobre o tempo, porquanto é ele medido pelo termômetro e pelo barômetro. Designamo-lo bom ou desagradável: epítetos de valor. Artigos de mobiliário são julgados úteis, confortáveis ou o contrário disso. [...] Quando pronunciamos o julgamento ‘bem’ ou ‘mal’, calculamos em termos de valores. Quando julgamos declarações de outros, sejam feitas em conversação casual ou em discursos científicos, e nos pronunciamos serem ‘verdadeiras’ ou ‘falsas’, estamos fazendo julgamentos de valor. De fato, o principal embaraço em dar exemplos dos julgamentos de valor está em vermos, constantemente, empenhados em fazê-los.

Então, o que diferencia a dimensão moral da tomada de decisão das suas outras dimensões potencialmente existentes é justamente o fato de ser a direção da conduta escolhida com base em critérios de julgamento de valor normativo-afetivos e substantivos de caráter moral, relacionados ao que é “melhor” ou “pior”. Caso a conduta a ser seguida pelo agente fosse escolhida, por exemplo, com base em critérios de valoração meramente normativos e formais, poder-se-ia dizer que ela se trata de uma decisão tecnicamente orientada, mas não moralmente orientada. Como bem coloca Dewey (1964, p. 121),

a deliberação moral difere de outras formas, não como processo de formar julgamento e de chegar ao conhecimento, mas na espécie de valor sobre o qual se cogita. O valor é técnico, profissional, econômico, etc., quando nele se pensa como algo que se possa visar e atingir por meio de ter, de possuir; como algo a ser conseguido ou não. O mesmo objeto terá precisamente valor moral quando se julga que faz diferença no 'eu', ao determinar o que um indivíduo será ou invés de, meramente, o que terá.

Uma vez que os critérios morais de valoração são qualitativos e substantivos em sua natureza, ou seja, uma vez que são capazes de valorar não somente coisas inanimadas, mas, principalmente, comportamentos e intenções humanas, então a dimensão moral da tomada de decisão é igualmente qualitativa e substantiva. Nas palavras de Dewey (1964, p. 121), “a deliberação moral não trata da quantidade de valor, mas da qualidade”.

Tal como ocorre com a decisão vista genericamente, a decisão moralmente orientada também se faz necessária quando há conflito entre diferentes cursos de ações possíveis, nesse caso específico, quando há conflito ou dilema (moral) entre diferentes valores de “bem” possíveis. Mais precisamente, a deliberação moralmente orientada se inicia em algum momento no decorrer de uma ação moralmente orientada qualquer, quando algum problema ou dilema relacionado ao seu “bem” habitual é identificado, e cessa quando a escolha de um novo “bem” habitual é finalmente feita pelo agente. Ao deliberar moralmente, o agente decisor tenta imaginar “bens” alternativos – quer sejam eles endossados pelo mesmo hábito, quer sejam eles endossados por outros hábitos morais próximos e, ainda, que sejam aprovados pelos padrões morais instituídos – no intuito de saber se o problema moral da ação presente pode ser resolvido por meio da sua adoção. Assim sendo, constata-se que tanto os “bens” habituais quanto os padrões morais institucionalizados funcionam como esquemas interpretativos heurísticamente empregados para valoração e deliberação. Como sintetiza Rest (1986, p. 162),

um esquema permanece na memória de longo prazo como uma estrutura de conhecimento geral. Quando uma pessoa se vê diante de uma situação social concreta envolvendo um dilema moral, a pessoa tenta “atribuir sentido a ela” através da identificação de quais cursos de ação estão disponíveis, quais as consequências que cada curso de ação traria para as partes envolvidas, quais exigências morais poderiam ser feitas, quais exigências morais são as mais importantes, e assim por diante. Um esquema geral ajuda na compreensão da situação concreta guiando a atenção para as considerações importantes, ajudando a separar fatos relevantes de fatos não relevantes, priorizando as exigências morais conflitantes das várias partes [envolvidas] e integrando informações de modo a chegar ao julgamento sobre o que deve ser feito. Por isso, um esquema básico guia o entendimento que se tem sobre as situações sociais e ajuda a formular a essência da tomada de decisão.

Todavia, a despeito desses esquemas serem utilizados pelos indivíduos em suas decisões, não se pode perder de vista que eles são intersubjetivos e que são socialmente adquiridos do contexto no qual tal indivíduo age e decide, a partir de processos de experimentação conjunta e de compartilhamento de significações. Por isso, como bem nota Etzioni (1988, p. 4), “decisões individuais frequentemente refletem, em grau significativo, processos e atitudes coletivas”.

Como entende La Taille (2006, p. 81), “a tomada de decisão pressupõe o que chamamos de equacionamento moral: perceber que elementos morais estão em jogo, ponderá-los e hierarquizá-los”. De acordo com esse autor, o equacionamento moral tem tudo a ver com o uso da razão e do conhecimento no que se refere ao descobrimento de novas opções de conduta moral. Afinal, como já haviam colocado Dewey e Tufts (2008, p. 153), o pensamento “implica uma atitude cuidadosamente ‘consciente’ que opera não apenas na formação de propósitos, mas também na mensuração e valoração de ações através dos padrões aprovados”. Entretanto, La Taille (2006) argumenta que o equacionamento moral também tem tudo a ver com a sensibilidade emotiva e

afetiva que o agente decisor usa para perceber e avaliar as opções de conduta possíveis mesmo antes de racionalizá-las. Afinal, como reforçam Gaudine e Thorne (2001, p. 176), “[...] a emoção é intrínseca ao processo de decisão ética [...]”.

A coexistência de emoções e razões no processo subjetivo de escolha desenvolvido pelo agente decisor é outra importante característica da decisão moralmente orientada. A esse respeito, deve-se frisar que as emoções desempenham dois papéis fundamentais diferentes na tomada de decisão moralmente orientada, a saber: (a) ajudam a valorar moralmente uma situação que requer escolha contribuindo, como parte do “bem” habitual ou padrão moral, para a identificação dos problemas ou dilemas morais nela existentes; e, (b) apontam, dando apoio motivacional à razão, aos novos fins em vista morais, ou seja, aos novos “bens” que devem ser buscados pelo agente social no momento em que ele opta pelo curso de ação moralmente correto.

Por certo, os “bens” habituais e os padrões morais que os agentes decisores utilizam heurísticamente para identificar e avaliar o peso moral das diversas opções de conduta a eles disponíveis não são apenas compostos por saberes racionais e saberes intuitivos, mas também são compostos por emoções, afetos e impulsos a eles associados. Em se tratando de valoração moral, tais emoções e impulsos afetivos constituem a primeira e mais imediata fonte de percepção disponível ao indivíduo no momento em que ele se vê diante de um problema moral, ou seja, primeiro o indivíduo “sente” a moralidade ou imoralidade da situação ou do ato, depois ele passa a pensar sobre ela resgatando da sua memória os saberes associados ao mesmo “bem” habitual ou padrão moral ao qual estão associados essas emoções e afetos. Assim, “o componente excitante da emoção pode fornecer o estímulo cognitivo necessário para se reconhecer que um dilema ético existe” (GAUDINE; THORNE, 2001, p. 179).

Segue que, assim como acontece na valoração moral, na deliberação moralmente orientada emoções e afetos vêm antes das razões: primeiro o agente “sente” que aquele rumo de conduta é o mais “correto”, “justo”, “adequado”, sob o ponto de vista moral, ou seja, sob o ponto de vista do “bem” (quer seja ele habitual ou institucional), depois ele raciocina sobre esse sentimento. Afinal, “a deliberação é dramática e ativa, não é matemática e impessoal; daí ter ela, em si, o fator intuitivo e direto” (DEWEY, 1964, p. 122).

Todavia, mesmo que as emoções e os afetos sejam os primeiros critérios perceptivos utilizados na deliberação moralmente orientada para se escolher um dentre diversos cursos possíveis de ação, eles sempre estarão acompanhados de alguma reflexão, pois como argumenta Dewey (1964), toda forma de deliberação minimamente reflexiva sempre envolve um estado de inteligência e elaboração intelectual racional, por mais superficial que ela seja. Como resumem Gaudine e Thorne (2001, p. 176), “frequentemente, a decisão ética é emocionalmente carregada; porém isso não sugere, necessariamente, que o processo de decisão ética não seja racional”. Assim, ao se decidir por um dentre os diversos cursos de ações moralmente orientadas possíveis, a estima pode vir antes da estimação assim como o prezar pode vir antes do avaliar, mas, sem a corroboração da reflexão, a decisão estaria sempre sob risco de se tornar uma mera resposta surda a estímulos afetivos e emocionais. Afinal, “em tomadas de decisão éticas puramente ‘afetivas’, a emoção que o indivíduo sente dispara comportamentos sem considerar cursos de ação alternativos nem as consequências das ações tomadas” (GAUDINE; THORNE, 2001, p. 185). Por isso, frente à teoria de Dewey (1964), isso não se trata propriamente de uma deliberação, mas sim é uma mera resposta impulsiva sem sentido percebido pelo agente. Em suma, emoções, afetos e impulsos emotivos são fundamentais na deliberação moralmente orientada, mas nunca são suficientes, por si mesmos, para assegurar que uma escolha consequente esteja sendo tomada.

A decisão moralmente orientada, na qualidade de ponto de inflexão da ação moralmente orientada, se caracteriza por um misto de emoção e razão. Tal como resume Etzioni (1988, p. 104), “quando o afeto é muito baixo, decisões podem não ser tomadas quando é racional proceder. Quando o afeto é muito alto, ele tende a interromper as deliberações [privando o agente decisor da reflexão]. Em níveis moderados, o afeto tende a facilitar a tomada de decisão”.

No que diz respeito ao segundo papel desempenhado pelas emoções e afetos na decisão moralmente orientada, a saber, motivar o agente decisor a agir no caminho do “bem”, o equilíbrio entre sentimento e razão se faz novamente necessário. Uma vez que a deliberação moralmente orientada é um ponto de inflexão em uma ação moralmente orientada já em andamento, ponto de inflexão esse no qual novos fins, meios e interesses morais de ação estão sendo escolhidos pelo agente, as emoções e os afetos que esse agente pode nutrir pelos novos “bens” vislumbrados são fundamentais para fazê-lo agir segundo o novo hábito (ou segundo o hábito reformado). Dito de outro modo, recorrendo à teoria da ação social de Weber (1994), essas emoções e afetos são fundamentais para o estabelecimento da nova “conexão de sentido” que dá à ação moralmente orientada seus novos motivos e justificativas, ou seja, dá ao agente social sua nova motivação. Como explica Dewey (1964, p. 122),

deliberar significa conceber, na imaginação inteligente, as consequências, boas ou más, de um possível ato. Mas se se concebem essas consequências como sendo *simplesmente remotas*, se o quadro imaginado não desperta, no momento, sensação de paz, de realização ou de descontentamento, de imperfeição e irritação, o processo de ponderar as consequências permanece puramente intelectual. É destituído de influência sobre o comportamento [...]. Qualquer experiência real de reflexão sobre a conduta mostrará que todo resultado previsto imediatamente desperta, no momento, afeições, simpatia e antipatia, desejos e aversões. Desenvolve-se sucessivamente um comentário que demarca imediatamente os objetos como

sendo bons ou maus. É essa noção direta de valor, não de consciência das regras gerais ou fins últimos que, finalmente, determina o valor do ato para o agente.

Embora a valoração moral em si não seja um elemento motivador no processo subjetivo de escolha, a projeção emotiva e afetiva dos “bens” que figuram como meios e fins da ação habitual moralmente avaliada e escolhida pelo indivíduo como a “mais correta” o são, e, assim como a própria valoração, essa projeção também faz parte da tomada de decisão. E é por isso que a total falta de emotividade na decisão moralmente orientada acarretaria uma letargia em termos práticos de condução da ação. Como complementa Dewey (1964, p. 116), na deliberação moralmente orientada “o pensamento ‘a frio’ poderá chegar à conclusão correta; mas se a pessoa ficar insensível ou indiferente às considerações que se lhe apresentam de modo racional, elas não o incitarão a agir de conformidade com elas mesmas”.

Assim como ocorre na valoração moral, na decisão moralmente orientada a reflexão, como exercício inteligente da consciência crítica, pode ser o ponto de partida para o questionamento e conseqüente mudança dos “bens” e padrões morais utilizados como referências decisórias intersubjetivas por parte do agente decisor. Isso porque, segundo Dewey (1950, 1964), todo julgamento e toda escolha moral, embora contenha um importante elemento emotivo, é passível de ser modificada pelo trabalho crítico e construtivo do pensamento. Dito de outro modo, o uso da razão na deliberação sempre abre a possibilidade de se questionar, e mesmo de se alterar, não apenas os esquemas cognitivos heurísticamente empregados pelos agentes decisores nos processos de valoração e escolha, como também os sentimentos e afetos a eles relacionados. Com efeito, os julgamentos morais não são “[...] meros registros de atitudes prévias de favor e desfavor, estima e aversão; têm efeito reconstrutor e transformador sobre eles ao determinarem os objetos que são dignos de estima e aprovação” (DEWEY,

1964, p. 113). E é por isso que “o julgamento reflexivo muitas vezes é capaz de modificar radicalmente a primeira atitude de estima e afeição” (DEWEY, 1964, p. 112).

É claro que essa modificação é inicialmente bastante pessoal, ou seja, a consciência crítica que dado agente adquire sobre o porquê dos seus sentimentos e afetos imediatos pode fazer com que ele passe a sentir as coisas de um modo diferente ao avaliar e decidir. Nesse nível estritamente pessoal, a força modeladora da consciência e da razão sobre as sensações afetivas e emotivas seria inerte no que diz respeito à modificação das convenções e referências intersubjetivas de valoração e escolha. Todavia, como não se pode minimizar a qualidade cognitiva da razão, também não se pode minimizar a qualidade comunicativa dos seus enunciados. Assim sendo, e uma vez que as ações sociais se caracterizam pela reciprocidade (WEBER, 1994), existe sempre a possibilidade de que essa consciência pessoal seja transmitida e compartilhada socialmente, na forma de saber. Então, “quando nós assumimos o ponto de vista social somos compelidos a perceber a extensão na qual nossas crenças morais são um produto do ambiente social e também a extensão na qual o *pensar*, as novas ideias, podem mudar esse ambiente” (DEWEY; TUFTS, 2008, p. 316).

Isso leva a outra importante característica da dimensão moral da tomada de decisão, característica essa compartilhada pela noção ampla de decisão e, também, pela própria noção ampla de ação social, a saber, sua relação com o “eu” de quem decide.

O “eu” se orienta e age no mundo sempre através de critérios de valoração e decisão intersubjetivos, nesse caso, os “bens” habituais e os padrões morais institucionalizados, critérios esse que, como reforça Etzioni (1988, p. 100), “[...] são [socialmente] absorvidos pela pessoa e modelam seu *self* interior”. Então, continua o autor, tais critérios são, ao menos em parte, aquilo que as pessoas são, ou seja, são “[...] o que a pessoa acredita, sente, prefere e

procura – não alguma coisa que a pessoa trata como algo externo” (ETZIONI, 1988, p. 100), uma regra ou lei extrinsecamente imposta ao “ser”.

Todavia, os critérios de valoração e decisão morais dos quais dispõem os indivíduos não são estáticos e se alteram a partir da experiência decisória do agente. A esse respeito, Dewey (1964, p. 135) explica que a decisão moralmente orientada guarda uma dupla relação com o “eu” de quem decide:

revela o “eu” existente e forma o futuro “eu”. O que é escolhido é aquilo que se encontra congênito aos desejos e hábitos do “eu”, portanto já existe. A deliberação tem função importante nesse processo, porque cada possibilidade diferente, ao apresentar-se à imaginação, apela para um elemento diferente na constituição do “eu”, dando, assim, a todas as feições do caráter, oportunidade para desempenhar seu papel na escolha final. A escolha resultante modela também o “eu”, tornando-o, em certo grau, novo. [...] Ao comprometer-se com determinado rumo, o indivíduo dá configuração duradoura ao seu próprio ser. Conseqüentemente, é apropriado dizer que, ao escolher-se um objeto ao invés de outro, está-se realmente escolhendo a espécie de pessoa ou “eu” que se vai ser.

É, portanto, a partir da prática decisória cotidiana que o caráter do indivíduo é formado, alterado ou reforçado.

O “eu” revela sua natureza naquilo que escolhe. Em consequência, um julgamento moral sobre certo ato é, também, julgamento sobre o caráter ou sobre a qualidade do “eu” do indivíduo que o pratica. Toda vez que consideramos uma pessoa responsável pelo que fez, reconhecemos que a ação que se pode julgar moralmente tem relação íntima e interior com o caráter do indivíduo do qual a ação se originou (DEWEY, 1964, p. 136).

Uma vez que mudanças nos critérios morais intersubjetivos de valoração e decisão empregados pelos agentes sociais estejam em curso, mudanças habituais e institucionais também podem estar. Mas isso só é possível porque é a

partir da prática recorrente e cotidiana das ações e decisões moralmente orientadas, e não por decreto demiúrgico, que tanto os critérios de conduta quanto o próprio “eu” dos agentes sociais são reconstruídos e remodelados.

Finalmente, a presunção de liberdade e da responsabilidade por parte do agente decisor é outra importante característica da decisão moralmente orientada, característica esta que inclusive a diferencia terminantemente da ação moralmente orientada.

Na tomada de decisão moralmente orientada a liberdade do indivíduo não se encontra apenas na possibilidade dele poder atribuir sentido subjetivo ao agir em uma dada direção, como acontece na ação moralmente orientada não deliberativa, mas se encontra também na possibilidade dele poder escolher um dentre vários outros sentidos subjetivamente visados possíveis e, o que é ainda mais importante, se encontra na possibilidade dele poder agir concretamente na direção escolhida como moralmente adequada. Essa liberdade certamente exige que o agente faça uso qualitativo da inteligência, do conhecimento moral e do arbítrio, pois, por mais pautada que sua ação ou decisão esteja em critérios intersubjetivos, ainda resta para ele a tarefa ativa da interpretação que, por sua vez, dará sua assinatura pessoal à conduta. Por esse motivo, as consequências das decisões implicam também a responsabilidade daqueles que escolhem. Afinal, coloca Giddens (2003, p. 35), “ser ‘responsável’ pelas próprias atividades é expor as razões para elas e fornecer as bases normativas pelas quais elas podem ser ‘justificadas’”. Nesse mesmo sentido, complementa La Taille (2006, p. 86), uma decisão, para não ser “[...] mero impulso, mera intuição, ou mera obediência a certas regras ou leis jurídicas, precisa ser ponderada, refletida e passível de ser explicada para outrem”.

Em sua dimensão moral, as escolhas, assim como as ações, são guiadas por um misto de dever e querer que nada têm a ver com a pura e simples coerção mecânica, imposição biológica ou compulsão psíquica do comportamento. Com

efeito, a obrigação e o dever, quando presentes em uma decisão rica em sentido moral, ou seja, uma decisão tomada com um mínimo de liberdade e escolha consciente, assumem certa feição de querer fazer e, por conseguinte, se ligam a alguma concepção de querer ser. Nesse sentido, não são obrigações e deveres impostos de fora para dentro, mas sim, de dentro para fora. São, então, obrigações e deveres que o agente de certo modo impõe a si mesmo frente à própria vontade de fazer o bem e ser, então, um benfeitor. Por isso, uma vez que fazer o bem implica certas exigências, o indivíduo tem clareza de que se não se obrigar a cumpri-las o bem não será alcançado. Assim, as obrigações e os deveres aparecem, e neste contexto são tão desejados quanto o resultado daquilo que se quer fazer, ambos respondendo as mesmas questões morais fundamentais: que tipo de pessoa o indivíduo quer ser, que tipo de sociedade ele quer construir. Todavia, como alerta La Taille (2006, p. 54),

alguém poderá dizer aqui que somos totalmente determinados por forças inconscientes e que, portanto, nossos supostos “quereres” não passam de expressões de desejos que nos guiam à revelia nossa. Talvez, mas se aceitarmos essa hipótese (ou aquela, na prática semelhante, que consiste em nos conceber como máquinas neuronais, cujos mecanismos físico-químicos nos determinam por inteiro), devemos ter coragem de dizer que a responsabilidade moral não existe, como, aliás, nenhuma outra forma de responsabilidade. Os seres humanos e os animais assim se equivaleriam (LA TAILLE, 2006, p. 54).

Se assim fosse, seria necessário voltar a um estado de comportamento humano “sem sentido”, ou seja, nem as decisões, nem mesmo as ações poderiam ser qualificadas como próprias do sujeito. Decisões transcorreriam independentemente do “eu”, ou seja, transcorreriam à parte de qualquer intervenção subjetiva, quer fosse voltada ao querer, quer fosse voltada ao dever.

Por outro lado, “ser considerado como ‘pessoa moral’ implica ser considerado como agente *responsável* por juízos e ações” (LA TAILLE, 2006, p. 72-73). “Porque [afinal] a moral tem a ver com atos ainda sobre nosso controle, atos que inda serão desempenhados” (DEWEY, 1950, p. 18).⁵² Não obstante, os indivíduos que agem moralmente são capazes de “generalizar” seus comportamentos, ou seja, são capazes de justificar seus atos a partir de critérios morais de escolha que são compartilhados e também são utilizados pelos outros significativos (ETZIONI, 1988). Nesse sentido, “assertivas do tipo ‘porque eu quis assim’ ou ‘eu quero muito isso’ não atendem a esse critério porque nenhuma generalização é possível” (ETZIONI, 1988, p. 43).

Liberdade e vontade individuais têm limites bem definidos. Não pode haver poder de escolha totalmente livre e voluntário já que os próprios critérios de escolha são socializados. “A noção segundo a qual existe esse tipo de poder de escolha, que não tem base ou razão fora da própria escolha arbitrária, isola o agente moral de todas as relações sociais” (DEWEY; TUFTS, 2008, p. 341). Liberdade não significa emancipação total da vida social para poder se tomar toda e qualquer decisão que se queira. Ao contrário, a liberdade só pode existir frente às relações sociais postas. Como reforça Etzioni (1988, p. XI), “indivíduos livres, abeis em tomar decisões relativamente racionais, são encontrados apenas dentro de comunidades, porque apenas nessas comunidades as pessoas encontram o apoio físico e psíquico [...] necessários para sustentar decisões livres [...]”.

Assim, por mais paradoxal que possa parecer, a liberdade individual somente pode ocorrer aos indivíduos que foram adequadamente socializados. Ser adequadamente socializado não significa ser socialmente programado ou determinado. Também não significa ser socialmente docilizado. “Ser

⁵² Em última análise, a responsabilidade é uma questão de prospecção e não de retrospectão, embora toda decisão presente envolva a consideração de experiências anteriormente acumuladas (DEWEY; TUFTS, 2008).

adequadamente socializado não significa ser incapaz de competir, agir racionalmente ou ser auto-orientado; existem espaços nos quais este comportamento é compatível com os valores da comunidade” (ETZIONI, 1988, p. 11). Ser adequadamente socializado significa ser capaz de agir com liberdade e responsabilidade dentro da sociedade, tomado como base os critérios e convenções de avaliação e escolha nela presentes, mas nunca de um modo irrefletido, acrítico ou determinístico (DEWEY, 1964). Como resume Etzioni (1988, p. 187),

[...] a um nível bem significativo os indivíduos internalizam as estruturas, procedimentos e heurísticas das suas coletividades. Por isso, eles se tornam aptos para tomar decisões aparentemente “próprias”. Mas, além do fato de que eles eminentemente escolhem com base em orientações internalizadas, providas coletivamente, eles continuamente procuram – e estão acostumados a encontrar – pistas adicionais sobre o que pensar e o que escolher, bem como reforços que garantam a eles que eles estão “no caminho certo”, passo a passo com sua coletividade.

É então em algum lugar entre a determinação social e a idiossincrasia individual, entre o objetivo e o subjetivo, entre o indivíduo e a estrutura, que se encontra o ser que age e decide moralmente orientado.

4.4 Organizações, decisões e gestão

A ação e a decisão moralmente orientadas foram até agora discutidas sob a perspectiva de um agente social genérico. Todavia, a presente pesquisa se interessa especificamente pela moralidade no comportamento administrativo. Afinal, em que consiste o comportamento, conduta ou ação administrativa? Onde ele acontece? Quem são os agentes sociais que se pode chamar de

administradores? Como a dimensão moral da conduta gerencial se manifesta na tomada de decisão do administrador?

4.4.1 O comportamento administrativo

A literatura especializada apresenta inúmeras definições para a ação administrativa, sendo que a mais popular é certamente aquela que foi proposta pelo pioneiro Henri Fayol em seu célebre livro *Administração Industrial e Geral* (1990) inicialmente publicado na Europa ainda no início do século passado. Tal definição, que depois foi refeita por autores neoclássicos da Administração, ensina que “administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar” o trabalho realizado por um grupo de pessoas, um “corpo social” (FAYOL, 1990, p. 26). Embora seja muito instrutiva e se encontre bastante difundida no pensamento gerencial, essa definição não elucida o papel, a importância e a posição central da deliberação na conduta administrativa de modo geral e, portanto, se torna falha para discutir a orientação moral dessa conduta de modo particular.

Isso posto, optou-se aqui por outra definição, aquela sugerida por Herbert Simon em seu livro *Comportamento Administrativo* (1979), publicado nos EUA na década de 1940, definição essa segundo a qual administrar consiste essencialmente em tomar decisões.⁵³

Entretanto, dizer que administrar significa essencialmente tomar decisões não é suficiente. Ainda é necessário precisar onde tais decisões são tomadas e por quem. No que diz respeito ao contexto social mais imediato, as decisões gerenciais são tomadas dentro das organizações.

⁵³ De acordo com Miller et al. (2004, p. 283), “[...] Simon (1945) sugeriu que ‘administrar’ e ‘tomar decisões’ são praticamente sinônimos”.

Desde o momento em que foram pioneiramente discutidas por Weber (1994, 1999) sob o título de “burocracias”, as organizações de trabalho que caracterizam a sociedade moderna passaram a ser compreendidas no campo da Administração como arranjos sociais e materiais instrumentais. Nas palavras do próprio Weber (1999, p. 224), “[...] a burocracia puramente como tal é um instrumento de precisão que pode colocar-se à disposição de interesses de dominação muito diversos, tanto puramente políticos ou econômicos quanto outros quaisquer”. Como bem observa Morgan (1996, p. 24),

raramente as organizações são propostas como fins em si mesmas. São instrumentos criados para se atingirem outros fins. Isso é refletido pelas origens da palavra *organização* que deriva do grego *organon* que significa uma ferramenta ou instrumento. Não é de admirar, portanto, que as idéias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos se tenham tornado conceitos organizacionais tão fundamentais. Com efeito, ferramentas e instrumentos são dispositivos mecânicos inventados e aperfeiçoados para facilitar na consecução de atividades orientadas para um fim particular.

Nesse sentido, a organização é um conjunto integrado de ações habituais que confluem na direção da realização de um objetivo predefinido por alguém. Em um contexto social caracterizado pela autocracia e pela centralização do poder, os objetivos organizacionais podem ser definidos de um modo heterônomo; por outro lado, em um contexto social democrático e participativo, os objetivos organizacionais podem ser definidos de modo colegiado. Não obstante, em um contexto social plural, os objetivos organizacionais podem ser diversos, contraditórios e podem responder à pressão realizada por diferentes grupos de indivíduos que possuem algum interesse no seu funcionamento (ETZIONI, 1974). Todavia, independentemente do valor que os objetivos organizacionais possam ter aos olhos dos diversos membros que compõem a organização, nos três casos a organização é sempre concebida de modo

instrumental, ou seja, é um conjunto de coisas, ações e relações sociais que confluem funcionalmente na direção de metas que individualmente não seriam possíveis de serem atingidas, quer tenham sido elas definidas em comum acordo entre todos os membros da organização, em comum acordo dentro de um grupo específico de indivíduos, ou quer tenham sido elas impostas por alguém pelo uso de poder coercitivo ou pelo uso de dissimulação.

Paralelamente, é importante notar que essa “funcionalidade”, característica da organização instrumental e das diversas ações e relações sociais que a compõe, não deve ser confundida com uma pretensa causalidade mecânica que, por sua vez, levaria erroneamente a pensar que organizações existem independentemente da vontade das pessoas. Por certo, como ensinou Weber (1994, p. 5), nada é “funcional” por si mesmo, ou seja, se um instrumento apresenta-se como “útil”, essa utilidade é sempre avaliada a partir da perspectiva significativa de ação de algum agente social. Afinal, o que é funcional é sempre funcional para alguém que age segundo um propósito, portanto, orientado por um hábito.

Daí segue que embora a organização possa ser concebida como um instrumento, sua utilidade e sua funcionalidade irão variar segundo o hábito de ação e a perspectiva interpretativa daqueles que a compõem. Por exemplo, para os acionistas de uma empresa privada qualquer, a organização pode representar um instrumento de alavancagem de capital, enquanto que para os empregados dessa mesma empresa a organização pode representar um instrumento para manutenção da vida material a partir do momento que é através dela que se recebe o salário. Dito de modo mais explícito, os agentes organizacionais podem bem encontrar sentidos e valores diversos em suas ações que não se ajustam ou não se alinham significativamente com os demais sentidos e valores encontrados por outros. Porém, por mais diversas que possam ser as perspectivas significativas daqueles que compõem a organização, cada ação social habitual

desenvolvida dentro dela tem, aos olhos daqueles que as realizam, seus meios e fins habituais funcionalmente integrados a outras e, portanto, são ações interdependentes cuja reciprocidade é direta e imediata. Assim sendo, uma vez que os indivíduos que compõem a organização realizam tarefas propositadas cuja interdependência é por eles reconhecida, eles conservam o significado instrumental que possuem sobre as organizações das quais participam, independentemente desse significado ter ou não seu conteúdo compartilhado por todos seus outros membros.

Em suma, toda e qualquer ação habitual instrumental realizada por alguém em nome de um propósito cuja realização também dependa da execução de outras ações habituais diretamente recíprocas e interdependentes por parte de outros indivíduos pode ser uma ação organizacional, desde que seu sentido seja funcional sob o ponto de vista daquele que a realiza.⁵⁴

Embora sejam instrumentos deliberadamente construídos e estruturados para consecução de metas específicas e predeterminadas, Selznick (1971) chamou a atenção para o potencial caráter institucional das organizações, demonstrando que há uma tendência para que dentro delas sejam criados, no decurso da sua história, mecanismos simbólicos e afetivos de autocontrole e de autopreservação capazes de garantir sua perenidade, além da mera instrumentalidade.

Certamente, a simples existência de mecanismos de controle primário, como bem observaram Berger e Luckmann (1985), já é suficiente para comprometer a ideia de que as organizações sejam apenas instrumentos descartáveis e nada mais. Com efeito, a ideia demiúrgica segundo a qual as organizações se bastam como conjuntos de relações sociais exclusivamente

⁵⁴ Desse modo, ficam excluídas dessa definição quaisquer ações sociais praticadas em organizações não instrumentais cuja existência e manutenção não estejam condicionadas à consecução de qualquer objetivo específico predeterminado, ou seja, cujos vínculos organizacionais se bastam em si mesmos.

sujeitas ao controle secundário, deliberadamente empregado por seus gestores onipotentes, vem sendo questionada no campo dos Estudos Organizacionais tanto por autores clássicos quanto por autores contemporâneos (PROCÓPIO, 2007). Isso certamente demonstra que, em se tratando de organizações de trabalho reais, o que existe são níveis ou gradações de instrumentalização. Por isso, a ideia de que as organizações podem ser criadas e mantidas à parte de qualquer tipificação ou institucionalização das relações sociais que as compõem somente pode existir na teoria.

Não obstante, independentemente do quão instrumental as organizações em questão sejam, as atividades organizacionais nela realizadas sempre estarão sujeitas a serem permeadas por padrões institucionais de conduta transorganizacionais, oriundos, por exemplo, dos costumes profissionais daqueles que as compõem. Afinal, as organizações refletem, em seu interior, a cultura, as estruturas, os costumes, as relações e os conflitos sociais existentes na própria sociedade (CHANLAT, 1996). E, por certo, os indivíduos que nelas trabalham não são capazes de deixar tudo isso “da porta para fora” quando se engajam em suas ações organizacionais habituais (PROCÓPIO, 2007).

Nem tudo o que acontece em uma organização se resume à tomada de decisão (SUSAN et al., 2004) e nem toda decisão tomada em uma organização é uma decisão administrativa. Parte das ações desempenhadas pelas pessoas dentro das organizações são simplesmente ações significativas não deliberativas. Não obstante, mesmo dentro de organizações claramente caracterizadas como instrumentais, onde as ações e relações sociais são deliberadamente controladas, as pessoas frequentemente buscam interesses que elas próprias sabem que têm pouca ou nenhuma relação funcional com os objetivos finais das suas próprias atividades organizacionais habituais, bem como com a própria manutenção da organização como instituição. São interesses pessoais, profissionais ou de outras naturezas. Por isso, mesmo quando decidem, as decisões que as pessoas tomam

dentro das organizações podem ser decisões não funcionais sob o ponto de vista do seu próprio hábito significativo de trabalho. Todavia, não é esse tipo de decisão que identifica, em teoria, o comportamento administrativo, mas sim são aquelas decisões que, quando tomadas pelos agentes organizacionais, facilitam a consecução dos meios e fins que caracterizam suas ações organizacionais habituais de trabalho. Decisões administrativas são todas as decisões tomadas dentro de ações organizacionais funcionais.

É a presença da decisão na ação habitual de trabalho que vai, então, caracterizar a atividade especificamente gerencial dos indivíduos que compõem as organizações. Dito de outro modo, o que caracteriza o comportamento administrativo é a deliberação e não a simples valoração ou percepção de sentido existente em uma ação organizacional funcional sob o ponto de vista daquele que a realiza. Isso significa dizer que, diante de alguma eventual quebra ou comprometimento do hábito que orienta sua ação organizacional habitual, o agente decisor, além de estar apto a avaliar os possíveis cursos de ação capazes de restaurar a conduta, tanto a partir de outros fins habituais de ação quanto a partir de padrões institucionais, deve ainda dispor de liberdade para escolher e efetivamente agir na direção que considerar a mais adequada a partir do julgamento por ele realizado. Sem essas condições não pode haver tomada de decisão. Daí segue que, em uma organização, apenas os agentes que desfrutarem dessas condições poderão ser chamados de administradores.

Se o “comportamento administrativo” se caracteriza pela tomada de decisão individual, como quis demonstrar Simon (1979), Dewey (1950) demonstrou, por seu turno, que decisões são pontos de inflexão no curso de ações habituais propositadas que já estão em andamento, nesse caso, de ações organizacionais interdependentes e funcionais. Então, o comportamento administrativo, deliberativo por definição, sempre exige uma ação social intencional preestabelecida que já esteja se desenvolvendo a partir de um hábito

integrado a outros hábitos de ação organizacional e que passa a demandar, em determinado momento, uma decisão.

Por certo, nenhum agente decisor parte de um estado estático e passa, sem mais, a julgar e decidir por certa conduta. Da mesma forma, uma decisão nunca se basta em si mesma, ou seja, ninguém decide simplesmente por decidir. Como ensinou Dewey (1950), toda decisão é motivada por alguma perturbação no hábito e, por isso, qualquer decisão que seja tomada no decurso de uma ação habitual guarda alguma relação com projetos e interesses específicos que constituem, eles mesmos, meios e fins da ação habitual, nesse caso, meios e fins funcionais de ação. Daí segue que o comportamento administrativo, embora seja necessariamente deliberativo, não se resume apenas na tomada de decisão, mas envolve toda conduta ou ação significativamente orientada dentro das organizações na qual a deliberação se faz necessária.

Mas, afinal, se as decisões que caracterizam a conduta gerencial dos agentes organizacionais são tomadas dentro de ações funcionais significativamente orientadas já em andamento, ações essas que de algum modo se tornaram problemáticas no seu curso habitual, que ações são essas?

Mais uma vez recorre-se a Fayol (1990, p. 23) que em seu livro clássico já argumentava que em qualquer organização, seja ela grande ou pequena, pública ou privada, são desempenhadas pelo menos seis atividades funcionais integradas necessárias para assegurar tanto a sobrevivência quanto a prosperidade da mesma, dentre as quais se encontra aquela que o autor entende propriamente como atividade administrativa (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar). São elas: atividade técnica (produção, transformação de matéria-prima em produto acabado), comercial, financeira, segurança, contabilidade e, mais uma vez, administrativa.

Muito embora a descrição original dessas atividades possa ter sido alterada e/ou complementada com o passar do tempo devido às inúmeras

mudanças contextuais que afetaram e continuam afetando o trabalho nas organizações, ainda é válida a ideia pioneira de Fayol (1990, p. 26) segundo a qual dirigir uma organização, ou seja, “[...] conduzir a empresa, tendo em vista os fins visados, procurando obter as maiores vantagens possíveis de todos os recursos de que ela dispõe, é assegurar a marcha das seis funções essenciais”.

Diferentemente das seis atividades funcionais descritas por Fayol (1990), que podem bem ser caracterizadas como ações habituais não deliberativas, a “direção”, essa sim, implica necessariamente a tomada de decisão administrativa e, segundo o próprio Fayol (1990), não deve ser confundida com a função administrativa propriamente dita. Em suas palavras, “a *administração* não é senão uma das seis funções, cujo ritmo é assegurado pela direção” (FAYOL, 1990, p. 26). Assim, para Fayol (1990), a decisão está na direção.

Em qualquer organização há atividades que embora possam ser comumente chamadas de “administrativas” e embora possa ser desempenhadas por indivíduos que ocupam posições hierárquicas de “alto escalão”, não exigem, necessariamente, deliberação. Por exemplo, quando não há quebra do hábito daquele que a executa na organização, a atividade de planejar o trabalho dos outros, por mais complexa que possa ser, pode se resumir apenas a uma ação habitual não deliberativa cujo fim é a elaboração de um programa de ação. Da mesma forma, em qualquer organização há ações habituais de supervisão ou controle imediato do trabalho que, embora possam ser chamadas de “administrativas”, ocorrem à margem de qualquer decisão e se resumem, em termos de fins habituais, ao preenchimento de relatórios e/ou planilhas cujas informações serão utilizadas por outros agentes organizacionais para a eventual tomada de decisão. Por outro lado, as ações de planejar, organizar e controlar o trabalho dos outros exigirão deliberação se seus respectivos hábitos e fins ligados ao planejamento, organização e controle, respectivamente, forem de

algum modo comprometidos. Desse modo, tais atividades precisarão ser “dirigidas”, ou seja, precisarão ser reorientadas.

Daí segue que sempre que houver decisão em qualquer atividade organizacional haverá direção. Por isso, toda ação habitual instrumental realizada dentro da organização, mesmo que consista apenas em apertar parafusos, caracterizará a conduta gerencial desde que exija alguma forma significativa de direção ou decisão para que possa ser cumprida. Isso não quer dizer, necessariamente, que a decisão seja sempre tomada exatamente pelo mesmo homem que executa a tarefa em questão, nesse caso, a tarefa de apertar parafusos. Ela pode ser tomada por outro homem que desempenha outra atividade organizacional a ela ligada, por exemplo, a atividade de supervisão ou controle do trabalho daqueles que apertam parafusos. De qualquer modo, “administrador” será sempre aquele agente que, independentemente do “nível hierárquico” que ocupa na organização, desfruta das condições necessárias para tomar decisões, ou seja, para dirigir o trabalho nela realizado, quer seja dentro da sua própria tarefa, quer seja na tarefa de outros. Isso tudo implica, por sua vez, uma visão “capilarizada” da gestão nas organizações.

As ações habituais funcionais desenvolvidas nas organizações não caracterizam a conduta administrativa se não exigirem decisão, mesmo que sejam ações de planejamento, controle ou direção do trabalho organizado. Por outro lado, qualquer ação habitual funcionalmente integrada que for significativamente desenvolvida por alguém na organização caracterizará a conduta administrativa desde que ela seja, de fato, uma ação deliberativa.

A ideia segundo a qual a tomada de decisão ocorre por toda parte do “corpo social” da organização não é de toda avessa ao pensamento de Fayol (1990) que, por não ser um centralizador convicto, não entende a direção total dos negócios como um privilégio exclusivo de uma cúpula gerencial hermética.

Porém, o fato é que Fayol (1990), diferentemente de Simon (1979), fala pouco em tomada de decisão em seu livro.

Ao se questionar por que Fayol (1990) enfatiza a decisão apenas ao se referir à direção e praticamente nada fala sobre ela ao expor a essência da atividade administrativa (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar), talvez seja possível encontrar uma resposta refletindo um pouco sobre o contexto no qual esse autor desenvolveu suas ideias sobre gestão. Por certo, a direção de organizações fabris na época de Fayol (1990) era muito menos turbulenta do que é nos dias de hoje. As pressões externas que as empresas sofriam por parte dos sindicatos, do governo, da concorrência e de outros agentes sociais, quando existiam, eram muito menores, mais previsíveis e, portanto, afetavam muito menos o desempenho dos negócios do que aquelas que existem hoje. Havia uma enorme demanda por produtos industrializados e o sucesso de uma organização que atuasse na área de metalurgia ou siderurgia, por exemplo, era basicamente definido pela capacidade que a própria organização tinha de superar a si mesma em termos de produtividade. Assim, uma vez que a administração fosse capaz de realizar um “plano de ação” detalhado e eficaz, peça fundamental da atividade de previsão segundo Fayol (1990), os administradores poderiam ficar relativamente acomodados em suas atividades habituais de supervisão e controle sem que tivessem que tomar muitas decisões que implicassem mudanças significativas nas tarefas organizacionais previamente definidas.

Por outro lado, administrar organizações em ambientes turbulentos e imprevisíveis exige um grande volume de decisões, sendo que muitas delas efetivamente implicam mudanças significativas nas tarefas organizacionais (DONALDSON, 1998). Isso ocorre porque os vários hábitos que orientam as diversas ações organizacionais interdependentes que dão forma à organização estão sendo desafiados, obstruídos ou ameaçados pelas mudanças ambientais a

todo o momento. Isso, por sua vez, exige que tais ações sejam constantemente reorientadas para que o trabalho realizado pelos diversos integrantes da organização possa tomar a forma esperada por aqueles que a dirigem; ou seja, exige bastante intervenção gerencial na forma de decisões tomadas em todos os níveis hierárquicos. É por isso que a concepção de Simon (1979) sobre administração, concepção segundo a qual tomada de decisão está na essência da administração, é mais válida para o estudo do comportamento administrativo nos dias de hoje do que a concepção de Fayol (1990), concepção segundo a qual administração é um conjunto de cinco atividades não necessariamente deliberativas (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar).

Finalmente, seria possível ainda argumentar que em ambientes estáveis e previsíveis, onde as variáveis intervenientes que afetam o desempenho das atividades organizacionais são bastante conhecidas por aqueles que as dirigem, as decisões poderiam ser programadas, ou seja, poderiam ser previamente elaboradas pelo agente que, em uma situação específica, apenas reagiria, automaticamente, do modo previamente determinado em uma rotina fechada.

March e Simon (1975) argumentaram que no mundo prático da administração as decisões programadas, tomadas automaticamente pelo agente decisor sem que aja qualquer reflexão sobre seus desdobramentos específicos, servem para resolução de problemas recorrentes e rotineiros enfrentados pela direção das organizações enquanto que as decisões não programadas, que exigem alguma reflexão por parte do agente decisor para que possam ser adotadas, servem para resolução dos problemas inéditos e inesperados. Embora essa distinção conceitual entre decisões programadas e não programadas seja útil para classificação e estudo dos diversos problemas que afetam a direção das organizações, a ideia segundo a qual “[...] o processo de escolha se torna simplificado pelo fato de certos estímulos definidos provocarem reações fixas” (MARCH; SIMON, 1975, p. 200) contradiz a concepção de decisão reflexiva

pelo fato de eliminar aquilo que é mais importante no processo humano de escolha, a saber, a subjetividade.

Por mais ou menos frequentes que sejam e por mais ou menos qualitativas ou quantitativas que sejam, decisões gerenciais sempre dependem da sensibilidade, inteligência, liberdade e responsabilidade daqueles que as tomam e, nesse sentido, por mais incipientes que sejam em termos das consequências que acarretam, são sempre significativamente orientadas e não podem ser plenamente mecanizadas a partir da transformação do agente decisor em um mero replicador de ações do tipo “estímulo-resposta”.

4.4.2 A dimensão moral do comportamento administrativo

Ao decidir o administrador se orienta por critérios, parâmetros ou esquemas interpretativos que permitem que ele faça uma “leitura” da situação sobre a qual precisa deliberar. Especificamente no que diz respeito à dimensão moral da tomada de decisão administrativa, essa “leitura” passa sempre pela capacidade que o gestor tem de interpretar sua realidade a partir de um critério normativo-afetivo e substantivo de julgamento e escolher o “melhor”, “mais correto” ou “mais justo” curso de ação a seguir. Ao decidir de modo qualitativo, o administrador não leva em conta apenas os dados e fatos concretos que condicionam materialmente sua ação organizacional. Leva em conta, acima de tudo, o peso ou carga moral das possibilidades de conduta existentes, ou seja, leva em conta o quão “bom” ou “ruim”, “melhor” ou “pior”, “justo” ou “injusto”, “correto” ou “incorreto” serão seus resultados para alguém, mesmo que esse “alguém” seja ele próprio, seu grupo profissional, seus colegas de trabalho, seu departamento ou sua nação. Seu julgamento moral se encontra sobreposto ao seu julgamento factual, formando um todo intrincado. Ele está sempre lidando com critérios éticos de julgamento além dos critérios factuais.

Tais critérios decisórios, por sua vez, podem ser tanto os próprios fins habituais da ação gerencial, projetados na forma de “bens”, quanto os padrões morais presentes no “eu” do gestor e que permitem a ele também qualificar esses “bens” habituais como “bons” frente à instituição a qual pertence, quer seja ela uma organização, quer seja ela uma prática gerencial costumeira. Em ambos os casos, tratam-se de critérios heurísticos de julgamento empregados pelo gestor para avaliar moralmente tanto as coisas (materiais e simbólicas) quanto a intencionalidade presente em ações habituais de outros agentes organizacionais que com ele interagem e que fazem parte do todo complexo que é sua realidade decisória.

“Bens” habituais e padrões morais funcionam como instrumentos heurísticos que se encontram disponíveis na mente dos agentes decisores e são reflexivamente solicitados sempre que um julgamento moral é realizado e um curso moralmente adequado de ação é escolhido. Todavia, a importância crucial que esses instrumentos heurísticos possuem para a condução do comportamento administrativo somente pode ser adequadamente compreendida quando se leva em consideração a condição de incerteza e de complexidade que caracteriza o contexto atual no qual a tomada de decisão gerencial toma forma.

Nos dias atuais, “as decisões que fazem parte do cotidiano dos executivos de qualquer organização são, em grande parte, bastante complexas” (PRATES; SOBREIRA, 2004, p. 1). Isso significa que, por mais que se esforce em tentar dar sentido aos diversos elementos que compõem a intrincada realidade na qual decide, o gestor terá sempre grande dificuldade em apreciar todos os seus vieses. Por isso, “[...] julgamentos realizados em situações de incerteza são frequentemente embasados em um número limitado de heurísticas simplificadoras” (LUPPE; ANGELO, 2010, p. 84).

Por certo, a noção de heurística aplicada à tomada de decisão gerencial não é recente e remete ainda às ideias seminais de Herbert Simon sobre a

racionalidade limitada (LUPPE; ANGELO, 2010; PRATES; SOBREIRA, 2004). Como entendem Luppe e Angelo (2010, p. 84), “o princípio da racionalidade limitada assume que, para lidar com as complexidades do mundo real, um indivíduo deve construir um modelo simplificado para cada situação”. Como complementam Hayibor e Wasieleski (2009, p. 153-154),

quando as pessoas fazem julgamentos em condições de incerteza, elas tendem a evitar análises de dados exaustivas; ao invés disso, elas frequentemente empregam heurísticas, que representam mecanismos cognitivos que permitem “atalhos” no processo de tomada de decisão.

Daí segue que “bens” habituais e padrões morais são esquemas cognitivos e afetivos simplificados, especialmente construídos para facilitar a avaliação moral das condições nas quais se dá a tomada de decisão e a escolha do curso de ação moralmente adequado a seguir e, assim, atenuar a complexidade real das situações decisórias vividas pelos administradores. Por serem esquemas simplificados, eles certamente “filtram” a realidade decisória, enfatizando alguns dos seus elementos e obscurecendo outros. Nesse sentido específico pode-se dizer – como Etzioni (1988) também já havia notado ao falar sobre os critérios normativo-afetivos de tomada de decisão – que eles acrescentam “tendências” (tanto cognitivas quanto emotivas) ao processo de valoração moral realizado pelos gestores no ato da decisão, impedindo-os, muitas vezes, de julgar uma série de elementos que poderiam ser importantes para a conduta administrativa moralmente adequada.

Embora isso seja verdadeiro, é absolutamente descabida a ideia de que “bens” habituais e padrões morais, na qualidade de instrumentos heurísticos simplificadores da realidade, levam a decisão ou o agente decisor à irracionalidade. Ao contrário, diante de um quadro de grande imprevisibilidade e complexidade contextual, sem eles nenhuma decisão moralmente orientada

poderia sequer existir dada a impossibilidade que o agente teria para calcular o peso moral daquilo que está em seu entorno. Com efeito, a “realidade” de uma situação decisória qualquer somente pode figurar efetivamente como “realidade” para o agente decisor depois de interpretada e, especialmente no caso de ser muito complexa, depois de simplificada. E, no que diz respeito aos seus elementos especificamente morais, essa realidade é interpretada através dos “bens” habituais e dos padrões morais de conduta acessíveis ao gestor e que funcionam, então, como suas “lentes” ou “guias”. Assim, se eles afastam o gestor de coisas que poderiam ser relevantes na sua conduta, são eles também que os aproximam de outras coisas igualmente relevantes.

Assim, é importante sempre ter em mente que nenhum hábito, assim como nenhuma instituição culturalmente estabelecida na sociedade, deve ser automaticamente visto como mero repressor e limitador das ações e decisões humanas. Antes disso, devem ser vistos como seus promotores, facilitadores e canalizadores, pois é sempre a partir deles que todas as ações sociais significativas são conduzidas.

Por isso, antes de serem precipitadamente entendidos como critérios de tomada de decisão “irracionais”, que tiram racionalidade do processo decisório, “bens” habituais e padrões morais devem ser entendidos como critérios que habilitam o processo decisório racional. Afinal, como já havia observado Weber (1994, 2002), o conceito de racionalidade não se restringe ao cálculo extensivo de utilidades e consequências das ações humanas, mas também se dá a partir de outras lógicas. Em suas palavras, “algo nunca é irracional por si mesmo, mas sim [através] de uma perspectiva racional [algo se torna irracional]. Para o incrédulo, todo modo de vida religioso é irracional; para o hedonista [o é] qualquer padrão ascético [...]” (WEBER, 2002, p. 140).⁵⁵ Logo, para todos

⁵⁵ Lá o autor continua seu raciocínio, referindo-se agora ao seu próprio texto, A ética protestante e o espírito do capitalismo, afirmando que “caso esse ensaio chegue a

aqueles que ainda se referenciam na ficção da “racionalidade plena” (SIMON, 1979), toda “lógica” de decisão e ação que desvie dela é sinônimo de irracionalidade.

Finalmente, não se pode perder de vista que a valoração moral é sempre dominante em relação à valoração factual, ou seja, as importâncias factuais estão sempre subordinadas às importâncias morais na ocasião da escola e da condução das ações humanas. Por isso, se é possível dizer que há alguma “racionalidade” factual nas decisões e ações gerenciais, essa “racionalidade” sempre está subordinada a uma “racionalidade” moral. Não obstante, o fato dessa “racionalidade” moral não ser plenamente conhecida pelo agente ou pelo observador da ação ou decisão em questão não significa que ela não exista.

representar alguma contribuição, deverá ser a de ressaltar a complexidade do conceito, apenas aparentemente simples, de racionalidade” (WEBER, 2002, p. 140).

5 METODOLOGIA

O presente capítulo consiste no detalhamento da metodologia utilizada para realização deste estudo. Uma vez que esta pesquisa se subdivide em uma fase bibliográfica, em resposta ao segundo objetivo específico nela definido, e uma fase empírica, em resposta ao terceiro objetivo específico nela definido, a exposição da metodologia utilizada encontra-se também subdividida respectivamente dentro dos tópicos 4.3 e 4.4 deste capítulo.

5.1 A epistemologia compreensiva e o individualismo metodológico

A despeito da sua inegável dimensão social, cultural e estrutural, as ações e decisões organizacionais tomam forma sempre a partir dos indivíduos. Se as ações e decisões organizacionais dependem e são conduzidas por indivíduos, como administradores ou agentes decisores de um modo geral, é necessário voltar a atenção para esses indivíduos para que se torne possível compreender os motivos e razões que os levam a tomar determinado curso de conduta ao invés de outros possíveis. É necessário reconhecer que as ações e decisões administrativas moralmente orientadas, como qualquer outra ação e decisão humana, são ativamente mediadas pelos indivíduos e não tomam corpo senão através deles. É tão importante a presença da subjetividade para efeito de concretização da ação deliberativa de modo geral, e para efeito da sua orientação moral de modo particular, que, para Dewey (1964, p. 136), “não é exagerar dizer que a chave de uma teoria correta da moral está em reconhecer a *união essencial do ‘eu’ e seus atos*”. Os desdobramentos dessa perspectiva ontológica e epistemológica levam ao “individualismo metodológico”.

De acordo com Boudon e Bourricaud (2000, p. 289), “[...] uma explicação é chamada *individualista* (no sentido metodológico) quando se

considera explicitamente P consequência do comportamento dos indivíduos pertencentes ao sistema social em que P é observado”. Do mesmo modo, trata-se de uma metodologia individualista “[...] quando a existência ou a orientação de um fenômeno P, ou a relação entre um fenômeno P e um fenômeno P’ é explicitamente analisada como uma consequência da lógica do comportamento dos indivíduos implicados por esse ou esses fenômenos” (BOUDON; BOURRICAUD, 2000, p. 289). Assim, no método individualista,

explicar um fenômeno social supõe sempre que se dê conta das ações individuais que o compõem. Mas o que é “dar conta” de uma ação? Pode-se continuar seguindo Weber nesse ponto. Dar conta de uma ação, diz ele, é “compreendê-la” (*Verstehen*). O que significa que o sociólogo deve poder ser capaz de colocar-se no lugar dos agentes por quem se interessa [...] é ser capaz de concluir: “se estivesse na mesma situação, sem dúvida eu teria feito a mesma coisa” (BOUDON; BOURRICAUD, 2000, p. 4-5).

Na essência do individualismo metodológico encontra-se a suposição de que os fenômenos sociais, como a moralidade gerencial, por exemplo, somente podem ser adequadamente compreendidos e explicados pelos cientistas a partir do estudo das ações sociais, em última instância individuais, daqueles a partir dos quais tal fenômeno se manifesta. Como bem resume Saint-Pierre (2004, p. 48),

a ação do indivíduo e o significado que esta aponta constituem o único processo que pode ser compreendido. Só a partir de tal compreensão é que as ciências sociais podem alcançar o significado de cada relação e estrutura social e não o inverso, pois estas estão, em última instância, constituídas pela ação do indivíduo no mundo social.

Todavia, com bem alertam Boudon e Bourricaud (2000, p. 2-3), “o fato de somente as ações elementares dos indivíduos serem capazes de explicar os

fenômenos macrossociológicos não quer dizer que elas sejam produto do “livre arbítrio” ou de uma liberdade concebida como absoluta”. Como o próprio Weber (1994, p. 11) já havia explicitamente advertido, “[...] cabe eliminar o enorme equívoco de que um *método* ‘individualista’ significa uma *avaliação* individualista (em *qualquer* sentido) [...]”.

Boudon e Bourricaud (2000), que declaradamente apoiam a utilização do método individualista em todas as Ciências Sociais, se propõem a diferenciar, assim como já havia feito Weber (1994), o emprego do individualismo metodológico da adoção de premissas ou pressupostos individualistas na pesquisa. Tais premissas ou pressupostos, ainda segundo Boudon e Bourricaud (2000), afirmam que os indivíduos são autônomos uns em relação aos outros e todos em relação à estrutura social no que diz respeito às suas ações.⁵⁶ Utilizar o método individualista, por outro lado, não implica negar o fato de que “a ação de um indivíduo desenvolve-se sempre no interior de um sistema de *coerções sociais*, definidas com maior ou menor clareza, com maior ou menor transparência para o sujeito, com maior ou menor rigor” (BOUDON; BOURRICAUD, 2000, p. 2-3). Por outro lado, se

é verdade que a ação individual está sujeita a coerções sociais [pois] raramente se pode agir conforme a própria fantasia [...] isso não significa que as coerções sociais determinam a ação individual. Essas coerções delimitam o campo do possível, não o campo do real. Mais precisamente, a noção de coerção social só tem sentido em relação às noções correlatas de *ação* e de *intenção*: um indivíduo que não tem intenção de compra não está exposto a nenhuma restrição orçamentária. De maneira mais geral, a noção de estrutura social só pode ter significação se relacionada com as intenções e projetos dos atores (BOUDON; BOURRICAUD, 2000, p. 290).

⁵⁶ Essa posição seria tão contrária a teoria da ação social proposta por Weber (1994) quanto aquela que entende que a ação individual é um mero produto de condicionamentos sociais.

Assim, ao se estudar “projetos” e “intenções” de atores, o se faz, mais uma vez, é voltar a atenção ao estudo da ação social individual.

Isso tudo demonstra que o emprego do individualismo metodológico não implica, necessariamente, a utilização do postulado individualista ou voluntarista de pesquisa, embora também possa estar a ele associado em alguns estudos. Portanto, se o método aqui adotado é identificado como método individualista, é importante deixar esclarecido que não se trata, assim, de um individualismo metodológico “carregado” de premissas individualistas ou voluntaristas de pesquisa, ao nível daquele encontrado na “teoria dos jogos”, como enfaticamente critica Bourdieu (2001). Trata-se, sim, de um individualismo metodológico que não despreza as restrições sociais a que o agente está sujeito, bem como a importância tanto dos processos de socialização quanto dos processos subjetivos de significação, quando se propõe a analisar as razões e motivações da ação social de tal agente. Por isso, ao adotarmos o método individualista, nunca podemos perder de vista que

para que se compreenda uma ação, é preciso que se levem em conta todas as intenções e, de modo mais geral, as motivações do ator [...], os meios de que ele dispõe ou acredita dispor, assim como a avaliação que faz desses diferentes meios. [...] A ação, portanto, não pode ser reduzida aos efeitos de um condicionamento. Contudo, por outro lado, está claro que as “preferências” do ator, assim como os meios que dispõem ou crê dispor, são afetadas pelas “estruturas sociais” (BOUDON; BOURRICAUD, 2000, p. 3).

Desse modo, explicar a moralidade gerencial através do individualismo metodológico significa voltar a análise desse fenômeno social à ação deliberativa moralmente orientada individual. Em uma linguagem mais próxima à “Sociologia Compreensiva” de Weber (1994), utilizar o método individualista

para a explicação do fenômeno da moralidade gerencial significa indagar-se sobre os motivos e razões especificamente morais que podem levar os agentes (em última instância individualmente) a se comportarem da forma como o fazem no seu trabalho nas organizações. Da compreensão desses comportamentos individuais, emerge, então, a compreensão do fenômeno social amplo, a saber, a moralidade gerencial enquanto prática socialmente instituída na forma de costume administrativo. Não obstante, explicar a moralidade gerencial através do individualismo metodológico também implica reconhecer que, como qualquer outra forma de ação social intencional, a ação moralmente orientada tem seus fundamentos significativos na estrutura social, mas especificamente, nos critérios ou parâmetros de julgamento e decisão moral que são socialmente compartilhados pelos indivíduos que compõem certo grupo social. Todavia, como reforçam Dewey e Tufts (2008, p. 317),

isso *não* significa que a moralidade se torna impessoal e coletiva; ela continua e precisa continuar pessoal porque os problemas sociais têm que ser encarados pelos indivíduos e decisões tomadas no fórum das mentes individuais têm que ser levadas adiante por agentes individuais para que tenham efeito, agentes esses que são, por seu turno, pessoalmente responsáveis pelas consequências dos seus atos. A moral é pessoal porque ela resulta de *insights*, julgamentos e escolhas pessoais. Esses fatos, todavia, são totalmente consistentes com o fato de que *o que* os homens pensam e acreditam é afetado por fatores comuns e que o pensamento e a escolha de um indivíduo afetam outros.

Por isso, explicar a moralidade gerencial através do individualismo metodológico significa finalmente reconhecer, como fez Etzioni (1988, p. 46), que “os cientistas sociais podem bem traçar as origens dos compromissos morais de alguém se referindo aos seus pais, cultura e pares ou grupos de referência; mas [significa também reconhecer que] independentemente da sua fonte, uma vez internalizados eles se tornam uma parte integral do *self*”.

Uma vez que a moralidade é uma dimensão dominante da conduta humana social, compreender a dimensão moral da atividade administrativa implica compreender o que é mais importante para o administrador que age e decide reflexivamente. Em termos concretos, significa compreender quais são os interesses predominantes dos gestores em sua conduta profissional nas organizações. Todavia, tal como ensinou Dewey (1964), interesses morais não são produtos do livre devaneio dos agentes, mas sim são coisas que eles identificam e buscam no ambiente “objetivo” no qual se movem intencionalmente como coisas “boas”, “corretas” ou “justas”. Daí segue que “se nós queremos nos tornar aptos para finalmente entender o comportamento moral em situações reais da vida, então nós temos que ser capazes de entender o que afeta a interpretação e a decodificação inicial das pessoas nas situações que elas enfrentam” (REST, 1986, p. 25). Isso, por sua vez, exige que compreendamos os critérios ou parâmetros intersubjetivos que permitem aos administradores não apenas perceber, mas também julgar ou valorar seus interesses moralmente. Afinal, “explicar cientificamente o juízo sobre a conduta significa descobrir os princípios que constituem a base desse juízo” (DEWEY, 1964, p. X).

Em se tratando de ações moralmente orientadas, os critérios ou parâmetros intersubjetivos a partir dos quais os interesses são percebidos e valorados moralmente pelos agentes sociais podem ser tanto os “bens” habituais quanto os padrões morais institucionais de conduta que, por sua vez, têm o poder de aprovar ou reprovar, ao menos em se tratando de uma instituição estável, esses “bens” habituais e, por conseguinte, os interesses a eles relacionados. Assim sendo, enquanto o “bem” habitual ou fim do hábito moralmente orientado é utilizado pelo agente social para valorar moralmente sua própria conduta ou a conduta de outros que possuem hábitos semelhantes, o padrão moral é utilizado para valorar moralmente a conduta de outros cujas ações habituais guardam alguma reciprocidade institucional, seja ela direta (organizacional) ou indireta

(costumeira), e que, justamente por isso, estão submetidas a um mesmo padrão de conduta moral.⁵⁷

Daí segue que, embora seja efetivamente possível estudar a moralidade gerencial tanto sob o ponto de vista dos “bens” habituais quanto sob o ponto de vista dos padrões morais, ambos presentes no “ser” dos gestores, estudá-la sob o ponto de vista dos primeiros exige um recorte analítico baseado em hábitos gerenciais específicos, como o hábito de controlar, coordenar, supervisionar, planejar, etc., enquanto estudá-la sob o ponto de vista dos segundos permite fazer um recorte analítico institucional, quer seja ele baseado na reciprocidade direta de hábitos gerenciais interdependentes (planejamento, organização, controle, supervisão, etc.) que caracterizam a gestão tal como praticada em uma organização particular, quer seja ele baseado na reciprocidade indireta de hábitos gerenciais, semelhantes ou não, que constituem um mesmo costume ou prática social instituída, relativamente autônoma e diferenciada das demais práticas sociais que também se manifestam nas ações organizacionais.

5.1.1 Potencialidades e limitações da epistemologia compreensiva e do individualismo metodológico

A despeito de todas as suas potencialidades, a epistemologia compreensiva e o método individualista de pesquisa também apresentam alguns obstáculos que precisam ser superados para que a qualidade do conhecimento científico produzido não fique comprometida.

A epistemologia compreensiva, associada ao uso do método individualista de pesquisa, permite ir além da mera explicação causal dos

⁵⁷ Com efeito, ao utilizar o padrão moral para julgar a moralidade da conduta de outros, o agente em questão não precisa necessariamente compartilhar o mesmo hábito que orienta moralmente a ação daqueles indivíduos, embora possa fazê-lo no caso de estar avaliando a ação daqueles que pertencem a um mesmo costume ou prática socialmente institucionalizada em torno de um grupo específico de indivíduos.

fenômenos sociais na medida em que abre a possibilidade para se entender os motivos e razões que levam os agentes humanos a se comportarem da maneira como o fazem, gerando, assim, o fenômeno social em questão. Dito de outro modo, a epistemologia compreensiva e o individualismo metodológico possibilitam levar em conta o papel ativo dos indivíduos que, por não agirem de maneira socialmente determinada, “constroem” o fenômeno social a partir da interpretação e da ação que realizam dentro do contexto no qual se encontram. Segundo Weber (1993, 1994), as possibilidades abertas por essa abordagem epistemológica e metodológica permitem aprofundar o estudo da realidade social de modo a explorar importantes nuances e detalhes que dificilmente poderiam ser vistos através de uma epistemologia que privilegia a causalidade mecânica dos fenômenos culturais e que está preocupada com a aplicação de “leis” científicas universais para explicá-los.

Uma vez que explicar os motivos e razões significativos que levam os agentes a tomarem certas decisões exige que o cientista se coloque no lugar do agente, reviva sua experiência e compreenda o que foi ou é importante para ele em sua conduta (BOUDON; BOURRICAUD, 2000), uma vez que exige que o cientista reconstrua as conexões de sentido do agente, ou seja, exige que ele compreenda sua motivação (WEBER, 1994), o pesquisador é então compelido a penetrar nessa área pouco cognoscível que é exatamente a interpretação subjetiva da realidade que é feita pelo outro, o agente observado. Como notou Cohn (1994, p. XIV), uma ação sem sentido explicativo para o observador não equivale, necessariamente, a uma ação sem sentido percebido para o agente social, pois “[...] o que conta na ação e a torna *efetiva* não é seu sentido sem mais, mas o modo como o agente a *representa* para si ao conduzi-la”. Daí segue que uma coisa é a interpretação, julgamento ou valoração que o agente social faz da sua própria situação e que o leva a agir de certa maneira; outra coisa, distinta, é a interpretação que o observador faz acerca da interpretação, julgamento ou

valoração que esse agente social faz e que o leva a agir de certa maneira (BOUDON; BOURRICAUD, 2000; COHN, 1994; SAINT-PIERRE, 2004). Com efeito, as explicações compreensivas são o resultado de interpretações de interpretações, ou seja, são reinterpretações realizadas pelo investigador sobre a percepção de sentido e sobre a valoração realizadas pelos agentes sociais.

Assim, ao tentar, no processo de elaboração científica, reconstruir o sentido percebido pelo agente (observado), o pesquisador (observador) sempre correrá o risco de criar, por sua própria “conta e risco”, um sentido inexistente na realidade da ação estudada. Afinal, como reforça Saint-Pierre (2004, p. 47), “[...] nem sempre o *significado subjetivo* que o ator atribui a seu ato coincide com o *significado objetivo* que este tem para o investigador”. É dessa forma que o cientista sempre corre o risco de “[...] ter a impressão de ‘compreender’ a ação de um outro, mesmo que a interpretação que se dê esteja errada” (BOUDON; BOURRICAUD, 2000, p. 5) ou seja, mesmo que ela não equivalha nem se aproxime daquela que provavelmente moveu o agente observado. Esse risco se torna potencialmente maior quando se considera especificamente a orientação moral da conduta social. Isso porque, como Dewey e Tufts (2008, p. 11) já haviam explicitamente notado, “nossa vida moral é tão intimamente parte de nós mesmos que é difícil observá-la imparcialmente. Suas características passam despercebidas porque são muito familiares”.

A ação “boa” pode ser caracterizada, dependendo do contexto social em questão, exatamente pela perspectiva egoísta na qual cada um deve e quer agir em nome do interesse próprio em primeiro lugar.⁵⁸ Por isso, é necessário assumir uma postura moral “relativista” ao estudar a moralidade gerencial. Esse relativismo moral, por sua vez, não pode ser confundido com a relativização conveniente dos códigos morais a qual certos agentes se julgam no direito de

⁵⁸ Esse pensamento está sintonizado com aquilo que normalmente se espera dos agentes econômicos em uma sociedade fortemente caracterizada como capitalista e liberal.

recorrer para justificar eventuais ações moralmente desviantes. “O *relativismo moral* alega que certo ou errado é o que a cultura diz ser certo ou errado”, ou seja, “[...] o que é considerado certo em uma cultura talvez seja considerado errado em outra” (BOWIE, 2003, p. 1171). Em nenhuma hipótese o relativismo moral defende que o que é considerado moralmente errado dentro de um costume ou de uma instituição pode ser tomado como certo por um indivíduo singular que, estando nela inserido, busca justificação para seus atos de um modo oportunista. Assim, “[...] qualquer forma de relativismo moral deve admitir que existem alguns princípios morais comuns” (BOWIE, 2003, p. 1175), mesmo que esses sejam comuns apenas dentro de um microcosmo social que, quer seja uma organização, quer seja uma prática socialmente instituída na forma de um costume que perpassa várias organizações, se configura como uma instituição. Em suma, ao se estudar a moralidade tudo depende de como se encontra configurado o grupo social no qual o agente moral se insere. Afinal, “[...] para explicar a ação de um indivíduo, em geral é necessário determinar os dados estruturais e institucionais que delimitam o campo de ação em que ele se move, assim como os efeitos da socialização a que foi exposto e os recursos de que dispõe” (BOUDON; BOURRICAUD, 2000, p. 291).

Dáí segue que um dos grandes desafios que o pesquisador precisa enfrentar ao estudar a moralidade gerencial a partir da epistemologia compreensiva e do individualismo metodológico é o de ter de recortar, com certa precisão e acerto, o grupo social, minimamente autônomo e diferenciado dentro da sociedade, ao qual pertencem os gestores cujas decisões moralmente orientadas serão estudadas. Esse recorte, que pode ser organizacional (privilegiando a análise da tomada de decisão gerencial como conduta institucionalizada que se manifesta dentro de uma organização específica), ou transorganizacional (privilegiando a análise da tomada de decisão gerencial como conduta transversalmente institucionalizada que se manifesta em

organizações diversas) irá determinar não somente a precisão e a qualidade do conhecimento obtido na pesquisa como irá também determinar o nível de generalização que esse conhecimento poderá atingir.

A epistemologia compreensiva ensina que quanto mais preciso for o recorte do grupo social cujas decisões moralmente orientadas dos seus membros serão analisadas, menores serão as possibilidades de que a descoberta dos critérios e parâmetros morais que são ali utilizados derive de “leis” científicas universais. Afinal, segundo Weber (1993), a epistemologia compreensiva é especialmente eficaz quando se trata da produção de conhecimento profundo sobre fenômenos sociais e culturais diferenciados, ou seja, fenômenos que ocorrem em contextos históricos, sociais, econômicos e culturais específicos, cuja compreensão das peculiaridades escapa a “leis” científicas universais aos moldes daquelas usadas para explicação dos fenômenos naturais.⁵⁹

Outro desafio que o pesquisador precisa enfrentar ao estudar a moralidade gerencial a partir da epistemologia compreensiva e do individualismo metodológico é o de ter de se livrar, na medida do possível, dos pressupostos morais que orientam sua própria forma de ver e agir sobre o mundo, permitindo, então, que os critérios e parâmetros morais que os gestores efetivamente utilizam ao agirem e decidirem nas organizações sejam integralmente observados. Isso, por sua vez, exige que o pesquisador seja capaz de não projetar seus próprios critérios e parâmetros morais sobre a ação dos gestores que ele observa, assim como também exige que ele seja capaz de

⁵⁹ Um exemplo “clássico” do uso dessa prática epistemológica de pesquisa nas Ciências Sociais pode ser encontrado na obra de Weber, *A ética protestante e o espírito do capitalismo* (2002), na qual o autor procura explicar a expansão do capitalismo industrial no ocidente, um fenômeno por ele considerado como peculiar na história econômica mundial, a partir (mas não somente) da compreensão dos motivos e razões de ordem religiosa que motivaram alguns agentes econômicos, particularmente os empreendedores cuja religião era protestante, a intensificarem o comportamento racional e ascético no trabalho, comportamento esse que é, ainda segundo o autor, característico do capitalismo ocidental.

reconhecer cientificamente tais critérios, por mais estranhos ou “antiéticos” que possam inicialmente lhe parecer, sem prejudgá-los arbitrariamente. É por isso que, para Dewey (1964, p. 117-118),

colocar-nos no lugar de outros, ver as coisas do ponto de vista de seus fins e valores, reduzir, ao contrário, nossas próprias pretensões e reivindicações até que elas alcancem o nível que assumiriam aos olhos de um observador complacente e imparcial, é o caminho mais curto para atingir a objetividade do conhecimento moral.

Para que a pesquisa sobre a moralidade gerencial realizada sob a égide da epistemologia compreensiva e do individualismo metodológico possa render resultados satisfatórios, é necessário que o pesquisador sempre mantenha em mente que ele está lidando com duas percepções de sentido moral e com duas valorações morais simultâneas, paralelas, porém fundamentalmente distintas: uma é a valoração moral realizada pelo agente social e que orienta sua conduta concreta dentro da organização onde atua. A outra é a valoração moral que o próprio observador ou investigador atribui ao agente social que está agindo de modo moralmente orientado dentro organização onde atua.

Todos esses cuidados, embora possam realmente trazer mais objetividade, riqueza de detalhes e profundidade aos conhecimentos gerados a partir do emprego da epistemologia compreensiva e do individualismo metodológico no estudo da moralidade gerencial, ainda assim não garantem que tais saberes serão tão “precisos” quanto aqueles produzidos a partir de uma epistemologia que privilegia a causalidade mecânica dos fenômenos culturais e que está preocupada com a aplicação de “leis” científicas universais para sua explicação. Como reconhece o próprio Weber (1994, p. 10), “[...] a vantagem da explicação interpretativa em face da explicação observadora tem [...] seu preço:

o caráter muito mais hipotético e fragmentário dos resultados obtidos pela interpretação”.

5.2 Gestores, costumes administrativos e padrões morais transorganizacionais em perspectiva metodológica

Por menor que seja a consciência do gestor a esse respeito, suas decisões são eminentemente orientadas por critérios, parâmetros ou esquemas interpretativos morais, ao mesmo tempo cognitivos e afetivos, socialmente compartilhados pelos membros do grupo ao qual ele pertence e que permitem a esse gestor avaliar como “boas” ou “ruins”, “melhores” ou “piores”, “corretas” ou “incorretas”, “justas” ou “injustas” suas opções de conduta disponíveis nas organizações. Esses critérios, parâmetros ou esquemas interpretativos intersubjetivos utilizados pelo gestor no julgamento podem assumir, de acordo com a teoria moral de Dewey, tanto a forma de “bens” habituais, caracterizados pela metas (finais ou intermediárias) de ações deliberativas específicas, quanto de padrões morais que, por sua vez, disciplinam tais ações.

No caso dos padrões morais gerenciais, esses ainda podem ser tanto instituídos a um nível organizacional, caracterizando um modo de gestão específico presente em uma organização particular, quando a um nível transorganizational, caracterizando uma prática transversal de gestão que se manifesta em muitas organizações diferentes. Os padrões morais gerenciais sempre têm muito a dizer sobre a natureza do comportamento administrativo. Porém, é apenas nesta última “gestão” que esta pesquisa se concentra.

Entender a administração ou gestão como um costume ou uma instituição que transpassa várias organizações implica reconhecer que os padrões de conduta a partir dos quais os gestores decidem são comuns e, por isso, revelam uma mesma “lógica” decisória própria. Assim, a direção ou decisão, como intervenção realizada por um gestor em uma atividade organizacional

qualquer cujo hábito foi ameaçado, é influenciada por padrões transorganizacionais historicamente diferenciados, instituídos e perenizados na sociedade. Esses padrões evoluem com a história da prática socialmente institucionalizada da “gestão” e não necessariamente com a história particular da organização “X” onde se manifestam.

Esse modo de ver a administração como uma prática socialmente instituída é compartilhado por outros autores que também se interessam em aprofundar a discussão sobre sua natureza, especialmente a partir do estudo da sua história, como Vizeu (2009). Para esse autor, a “administração” “[...] é uma construção histórica de nosso tempo, e, como tal, é carregada de concepções e pressupostos que somente são devidamente compreendidos quando situados historicamente” (VIZEU, 2009, p. 1).

Uma vez que a administração pode ser estudada como um conjunto de padrões costumeiros de conduta que se manifestam em decisões tomadas em diversas organizações, a história desses padrões, os conceitos, teorias, ideologias e mitos gerenciais que os sustentam, sua adaptação às diversas exigências contextuais de cada época e lugar, tudo isso pode ser considerado sem que se tenha, necessariamente, que adentrar o estudo da gestão em uma organização específica, muito embora se saiba que os padrões gerenciais organizacionais específicos também influenciam o comportamento administrativo prático.

Não obstante, uma vez que os padrões morais são costumeiros, eles ajudam a garantir a coesão e a identidade do grupo dos gestores frente a outros grupos de agentes que com eles interagem nas organizações. Dito de outro modo, eles agregam, caracterizam e diferenciam o grupo dos gestores, a saber, o grupo daqueles agentes que tomam decisões ou dirigem as diversas atividades organizacionais, de outros grupos de agentes que também atuam nas organizações em outras atividades não deliberativas. Afinal, com bem notaram Coltro e Santos (1998, p. 8), “as pessoas como gestores profissionais no âmbito

da organização possuem um ‘*ethos*’ específico, diverso [...] da vida humana em geral”.

Dáí segue que os padrões morais gerenciais ajudam a constituir socialmente o “eu” dos gestores, garantindo condições para que haja identificação e solidariedade dentro do grupo. Nesse sentido, qualquer decisão tomada por um gestor particular que venha a contrariar esses padrões morais costumeiros é vista pelos outros gestores com desprezo ou mesmo como uma potencial ameaça à estabilidade do grupo. Baseando-se em Dewey e Tufts (2008, p. 49-50) pode-se dizer que, na conduta gerencial, assim como na conduta humana de um modo geral,

existem formas de agir *aprovadas*, comuns a um grupo, e que passam de geração a geração. Estas formas aprovadas de agir e fazer são costumes, ou, para usar um termo Latino [...], eles são *mores*. Eles são hábitos – mas são mais. Eles implicam o julgamento de alguém por parte do grupo que se está seguindo. O bem-estar do grupo é considerado em algum sentido como algo embebido neles. Se alguém age contrariando a eles, pode se ver obrigado a sentir a desaprovação do grupo.

As decisões gerenciais estão sujeitas a serem reguladas por vários padrões morais transorganizacionais simultaneamente, padrões esses que podem inclusive ser concorrentes. Não obstante, assim como não há um único padrão moral capaz de caracterizar sozinho toda a prática gerencial, não há apenas uma única prática gerencial. Mesmo quando se pensa no campo da administração com sua cultura, mitos, hábitos, teorias, escolas e ideologias próprias, vê-se que ele ainda apresenta inúmeras subdivisões. Nesse sentido fala-se da administração pública, da administração de empresas privadas, da administração de organizações do terceiro setor; ou ainda, da administração de alto, médio ou baixo escalão; ou ainda, da administração brasileira, americana ou japonesa; ou ainda, da administração nos serviços, na indústria, na agricultura; ou ainda, da

administração de organizações criativas, de tecnologia intensiva, de produção em massa ou de trabalho artesanal, e assim por diante. Além disso, se faz parte desse intento procurar por um padrão moral central que, de acordo com a literatura, caracteriza e orienta a conduta gerencial costumeira nas organizações, deve-se sempre manter em mente que a administração não é um costume estático, mas sim é um costume dinâmico que se altera conforme o tempo, o lugar e a cultura.

5.3 Primeira fase: padrões morais gerenciais transorganizacionais na literatura administrativa

De acordo com os objetivos definidos no início desta pesquisa, a busca pelos padrões morais transorganizacionais que orientam a tomada de decisão dos gestores nas organizações se dá em dois momentos ou fases distintas.

A primeira fase desta investigação caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2010, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Como complementa o mesmo autor, as etapas que compõem uma pesquisa bibliográfica variam substancialmente conforme

[...] a natureza do problema, o nível de conhecimento que o pesquisador dispõe sobre o assunto, o grau de precisão que se pretende conferir à pesquisa, etc.. Assim, qualquer tentativa de apresentar um modelo para desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica deverá ser entendida como arbitrária (GIL, 2010, p. 59).

Como entendem Martins e Theóphilo (2009, p. 54), “a pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica [...]” que demonstra sua utilidade não apenas quando é empregada para a construção do marco

teórico de referência de um estudo, mas também quando é empregada para esclarecer um determinado problema de pesquisa.

Nesta primeira fase da presente investigação, caracterizada pela pesquisa bibliográfica, busca-se identificar, a partir de uma análise não exaustiva da literatura administrativa, qual é o padrão moral que mais fortemente orienta ou deveria orientar as ações deliberativas nas organizações. O termo “deveria” foi deliberadamente empregado para expressar o fato de que grande parte da literatura administrativa é prescritiva e não está interessada apenas em descrever e analisar a conduta gerencial, mas sim está preocupada em dizer como ela deve ser orientada pelos administradores, ou seja, que padrões de avaliação eles deveriam utilizar ao dirigir o trabalho nas organizações. Como reforçam Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 150), “[...] a Teoria da Administração preocupa-se com as estratégias administrativas, orienta-se para formular um sistema de recomendações aos administradores”.

A pesquisa bibliográfica realizada se concentrou especificamente na teoria “ortodoxa” ou “convencional” de gestão, cuja origem remete aos empreendimentos e experimentos administrativos práticos realizados no seio de organizações industriais em países europeus e também nos EUA no início do século passado por autores como Frederick Taylor e Henri Fayol. A administração não é propriamente entendida aqui como um campo científico, ou de prática científica, embora esse recorte seja igualmente possível. Nesse sentido é importante ressaltar, como bem observa Aktouf (1996, p. 28), que a sistematização da administração “[...] foi obra dos dirigentes que tentaram refletir sobre suas atividades, e não de pesquisadores e universitários que buscaram transformar estas atividades em teoria integrada [...]”. Também não se trata de qualquer prática gerencial particular presente em qualquer organização específica, nem mesmo se trata de qualquer prática gerencial específica presente em qualquer subcampo particular da administração. Dito em outros termos,

trata-se daquilo que Aktouf (1996) chama de “administração tradicional” e Chanlat (1999) entende como “*management*”; daquilo que doravante passará a ser chamado aqui de “moderna administração ocidental” (MAO).

Todavia, é importante notar que a “moderna administração ocidental” não encerra em si todo o estudo da administração pós-revolução industrial. Aqui, é apenas um termo convenientemente empregado, em consonância com os estudos empreendidos por Chanlat (1999), Aktouf (1996) e outros autores críticos do pensamento administrativo para delimitar o recorte analítico dentro do qual o padrão moral gerencial costumeiro será procurado.

A MAO é sinteticamente entendida, então, como um conjunto de teorias administrativas que versam sobre a gestão moderna dentro do capitalismo, tal como historicamente instituída no ocidente, particularmente a partir da revolução industrial.⁶⁰ Mais especificamente, tratam-se das teorias que versam sobre àquela prática gerencial que possui “sólidas raízes industriais” (DOWBOR, 1999, p. 10), mas que ainda hoje se mostra altamente influente na mente dos administradores mesmo quando as organizações por eles gerenciadas tendem a se afastar do modelo industrial e burocrático que um dia as originou (ANDION, 2005; DOWBOR, 1999; SERVA, 1992).

É, então, dentro da MAO que o padrão moral que mais fortemente influencia a conduta gerencial costumeira nas organizações será procurado. Inversamente, uma vez que tenha sido encontrado, esse deve ser o mesmo padrão moral que mais fortemente caracteriza, representa, agrega e evidencia a teoria e a literatura que constitui a MAO.

⁶⁰ Como resume Motta (2001, p. 3), “por Revolução Industrial deve-se entender um longo processo que se inicia em fins do século XVIII e que implica uma mudança radical na cultura material do Ocidente”. Tal como complementa Vizeu (2009, p. 4), “a Revolução Industrial representa o evento que marcou um novo período da história moderna, onde a atividade industrial tornou-se preponderante à agrária, dando condições absolutas para a expansão da economia capitalista”.

É importante reforçar que essa pesquisa bibliográfica não teve a pretensão de ser exaustiva. A análise da literatura foi conduzida apenas até o ponto em que foi possível extrair do material ideias capazes de identificar o padrão procurado. Os livros e artigos aqui visitados foram escolhidos por refletirem sobre o comportamento administrativo e o papel dos administradores nas organizações, mesmo quando não se propunham discutir, propriamente, a moralidade na conduta administrativa. É importante notar, também, que não se pretendeu encontrar uma resposta definitiva e acabada para o intrincado debate da ética administrativa, nem mesmo dentro do recorte analítico ora adotado. Por outro lado, é perfeitamente compreensível que alguns padrões morais gerenciais sejam mais recorrentes e importantes do que outros em termos da influência que exercem sobre as decisões dos administradores nas organizações e, portanto, é compreensível que essa importância relativa dos padrões morais gerenciais se reflita na literatura. Quer seja na teoria quer seja na prática, alguns padrões morais gerenciais se tornam mais importantes do que outros na medida em que melhor caracterizam e diferenciam o costume administrativo frente a outras práticas não deliberativas de trabalho que também existem nas organizações, bem como frente a outros costumes administrativos que existiram no passado ou que existem em outros contextos sociais, econômicos, políticos e culturais.

5.4 Segunda fase: padrões morais gerenciais transorganizacionais nas decisões relatadas pelos entrevistados

Segundo Selznick (1971), organizações específicas podem ser empiricamente estudadas como instituições desde que o pesquisador preste a devida atenção nos seus aspectos históricos, na sua identidade própria e nos valores morais específicos que ali se fazem presentes, bem como no modo como essa instituição se relaciona com os diversos elementos do seu meio ambiente. Todavia, é importante reforçar que o recorte analítico adotado para condução

dessa fase empírica da pesquisa é substancialmente diferente, assim como foi aquele adotado para a condução da sua fase bibliográfica. Os padrões morais institucionais de gestão que são objeto de análise em ambas as fases desta pesquisa não são aqueles padrões institucionais particulares de uma organização específica que caracterizam e diferenciam sua gestão da gestão praticada em outras organizações. São sim os padrões morais que caracterizam as ações administrativas, tais como identificadas na área pública, em empresas privadas e em organizações do terceiro setor, como “práticas” gerenciais relativamente autônomas, para usar o vocabulário de Selznick (1971), práticas essas que se manifestam nas organizações, ou seja, como “costumes” administrativos, para usar o vocabulário de Dewey (1950), costumes esses que dão corpo à moralidade existente na gestão dessas organizações. Tratam-se, então, dos padrões morais de conduta gerencial transorganizacionais que influenciam a tomada de decisão administrativa nas diversas organizações que compõem tanto o primeiro quanto o segundo e também o terceiro setor. Assim, afirmar que a gestão pública, a gestão de empresas privadas ou a gestão de organizações do terceiro setor é uma “gestão institucionalizada”, significa dizer que as decisões que são tomadas pelos diversos gestores das diversas organizações que compõem cada um desses três “setores” são orientadas por padrões morais gerenciais comuns, o que faz com que cada uma dessas três “gestões” seja um costume relativamente diferenciado em relação às outras. Isso também significa que cada uma dessas três práticas socialmente instituídas de gestão possui uma história própria, uma identidade própria e que estão sujeita a pressões ambientais específicas. Desse modo, se a gestão pública, a gestão de empresas privadas e a gestão de organizações do terceiro setor podem ser entendidas como costumes administrativos, isso é possível não porque a conduta gerencial que se faz presente nas diversas organizações que compõem cada um desses “setores” é conduzida a partir de padrões gerenciais institucionalizados ao nível

organizacional, mas sim porque é conduzida a partir de padrões gerenciais institucionalizados ao nível “setorial”, padrões esses que transpassam a gestão particular de cada uma dessas organizações pensadas individualmente.

Segundo França Filho (2008, p. 31), “a gestão privada corresponde àquela praticada nas organizações atuando no espaço do chamado mercado” sendo que, por mercado, o autor entende “[...] a economia de mercado ou o princípio do mercado autorregulado [...] que supõe um padrão de racionalidade específico que lhe é inerente”.

De acordo com Boyne (2002, p. 98), um critério que corriqueiramente é utilizado para diferenciar organizações públicas de privadas é o critério da propriedade: “do mesmo modo que firmas privadas são propriedade de empreendedores ou acionistas, agências públicas são propriedade coletiva dos membros da comunidade política”.

Assim sendo, os objetivos perseguidos por gestores de empresas privadas normalmente são definidos em termos econômicos e sempre mantêm relação com o lucro particular, garantido pelo direito à propriedade privada, quer seja em uma perspectiva de curto, médio ou longo prazo (SIMON, 1979). Como explica Boyne (2002, p. 99), mesmo que o lucro, pensado sob o ponto de vista contábil, não seja apropriado diretamente pelos gestores, nas empresas privadas “mesmo os gestores tendem a se beneficiar a partir do ganho de desempenho [da organização], quer porque eles possuem ações da companhia quer porque seu pagamento é ligado ao sucesso financeiro”.

Como o lucro depende da comercialização de produtos e/ou serviços rentáveis para a organização, seria possível imaginar que a empresa e sua gestão estão sempre sujeitas ou mesmo que são “controladas” pelo mercado, ou seja, por forças econômicas (BOYNE, 2002). Embora essa possa ser a realidade de alguns empreendimentos da iniciativa privada que atuam em mercados concorrenciais, a ideia de que a empresa privada é controlada pelo mercado traz

uma simplificação perigosa que pode levar a vários enganos. Ao falar sobre o “controle da demanda específica”, o economista Galbraith (1988) demonstrou que no capitalismo industrial moderno algumas grandes empresas são capazes de construir e controlar os mercados nos quais atuam ao invés de se submeterem a eles.

Não obstante, compreender adequadamente o contexto econômico dentro do qual a gestão das organizações privadas acontece exige que o próprio conceito de mercado “autorregulado” seja explorado com maior profundidade. Como também demonstrou Galbraith (1998), ao falar sobre o “sistema de planejamento” da economia capitalista industrial moderna, o fato de um mercado não sofrer intervenção por parte do Estado não significa, necessariamente, que ele é um mercado “livre” e altamente competitivo. Segundo esse autor, cada vez mais

a iniciativa de decidir o que se deve produzir não vem do consumidor soberano que, através do mercado, expede instruções que sujeitam o mecanismo de produção à sua vontade final; antes, vem da grande empresa produtora que se adianta para controlar os mercados que, presume-se, ela deve seguir e, mais ainda, para submeter o freguês às necessidades dela (GALBRAITH, 1988, p. 16).

Daí segue que, ainda segundo Galbraith (1988), no capitalismo uma parte substancial da economia – aquela que se concentra nas mãos de poucas grandes empresas privadas – está sujeita ao planejamento assim como estaria em um sistema socialista. Isso ajuda a compreender a força “política” que o mundo corporativo pode exercer sobre a economia.

De acordo com França Filho (2008, p. 32), “a gestão pública diz respeito aquele modo de gestão praticado no seio das instituições públicas de Estado nas suas mais variadas instâncias”. Teoricamente, em um Estado democrático de direito,

os fins da gestão pública resumem-se a um único objetivo: o bem comum da coletividade administrada. Toda atividade do gestor público deve ser orientada para esse objetivo. Se dele o gestor se afasta ou se desvia, trai o mandato de que está investido, porque a comunidade não instituiu a gestão senão como meio de atingir o bem-estar social (SANTOS, 2006, p. 13).

Uma vez que as agências públicas que prestam os serviços de interesse comum ligados ao bem-estar social fazem parte da estrutura do Estado e, portanto, são propriedade comum dos cidadãos ou contribuintes que compõem, em última instância, a esfera política, poder-se-ia presumir que a administração pública é politicamente controlada (BOYNE, 2002). Todavia, se imaginar que as empresas privadas de finalidade lucrativa são controladas pelo mercado é uma simplificação, imaginar que as agências públicas são controladas apenas por forças políticas é outra. Por certo, a economia e a política não são estanques (ANDION, 2005; FRANÇA FILHO, 2008; GALBRAITH, 1988). Ademais, como demonstra Boyne (2002), uma organização privada pode ser mais responsável pela promoção do interesse comum ligada ao bem-estar social do que uma agência pública que, por definição, deveria possuir esse fim. Assim,

por exemplo, uma firma privada que age em conformidade com as políticas de Estado (ex. de regulação da saúde e segurança ou da legislação sobre a igualdade de oportunidades) pode ser vista como mais pública do que uma agência governamental que ignora as vontades dos seus controladores políticos (BOYNE, 2002, p. 99).

Dáí segue que a distinção entre as finalidades perseguidas na gestão pública e as finalidades perseguidas na gestão de organizações privadas é meramente teórica e não equivale a uma lei férrea, com oportunamente nota França Filho (2008). Para esse autor, trata-se de uma

[...] distinção que ocorre por princípio, ou seja, a finalidade da ação do Estado é o chamado 'bem comum', enquanto que a empresa persegue a satisfação pessoal. Na prática, nem sempre os princípios prevalecem. São absolutamente conhecidos os fenômenos, entre outros, de apropriação privada do bem público como indica o conceito de patrimonialismo (FRANÇA FILHO, 2008, p. 37).

Especificamente no que diz respeito ao patrimonialismo, é importante observar que ele vem se consolidando com um importante elemento caracterizador da administração pública brasileira desde a época da colonização portuguesa (BRESSER-PEREIRA, 1996). Como analisa Pinho (1998), a administração pública brasileira, a despeito de todas as reformas burocráticas e gerenciais pelas quais vem passando no decorrer dos anos, ainda está sujeita a uma grande carga de influência patrimonialista.

Uma vez que o patrimonialismo está intimamente enraizado em nossa "cultura gerencial", é presumível que ele tenha exercido e ainda exerça grande influência no que diz respeito à institucionalização e manutenção dos padrões morais que orientam a conduta administrativa na área pública em toda parte e em todas as três esferas do poder executivo.

As organizações do terceiro setor são aqui entendidas da forma mais simples possível, como todas as organizações que atuam entre o mercado e o Estado, ou seja, que não são nem públicas nem privadas. Segundo Andion (2005, p. 82), o conceito de terceiro setor, originário dos países anglo-saxões,

[...] refere-se à natureza das organizações que não pertencem ao aparelho burocrático do Estado nem ao conjunto das empresas privadas e demais instituições que compõem a economia de mercado; portanto cabe nesta definição um conjunto vasto de organizações que vão desde as ONGs, passando pelas fundações empresarias e institutos e incluindo também as organizações populares, oriundas de iniciativas das comunidades, as cooperativas de crédito e os

organismos internacionais de cooperação, que atuam como parceiros dos organismos locais e financiam inúmeros projetos no país.

Como complementa Andion (2005, p. 82), essas organizações atuam em diversas atividades, especialmente quando elas não são nem atendido pelo mercado nem pelos serviços públicos prestados diretamente pelo Estado,

[...] tais como saúde, educação, transporte, lazer, desenvolvimento urbano, proteção do meio-ambiente, serviços domésticos, alimentação, defesa de direitos, etc. e têm como objetivo comum a promoção do interesse geral. Podem assumir também formas jurídicas e nomenclaturas diferenciadas [...].

Em termos de finalidades, as organizações do terceiro setor são gerenciadas no sentido de buscar soluções para demandas e necessidades comuns que, em última instância, visam o bem-estar social (ANDION, 2005; FRANÇA FILHO, 2008). Pensada assim, unicamente a partir da sua finalidade, a gestão das organizações do terceiro setor não apresenta diferenças substanciais em relação à gestão pública. Com efeito, se a gestão das organizações do terceiro setor visa atender demandas e necessidades comuns, de interesse coletivo, ligadas ao bem-estar, não se deve esquecer que, de acordo com França Filho (2008, p. 29-30) “[...] a gestão das demandas e necessidades do social sempre foi atribuição típica do Estado na modernidade, através das chamadas políticas públicas, especialmente as políticas sociais”.⁶¹

Certamente, esse modo simplista de ver as organizações que atuam entre o mercado e o Estado pode trazer inúmeras distorções graças a sua extrema

⁶¹ Inversamente, continua o autor, também não se deve esquecer que “[...] historicamente, parte dos princípios e valores levados a cabo pelo ideal de um Estado-providência, especialmente a idéia de solidariedade redistributiva, representam heranças de movimentos e formas anteriores de auto-organização da sociedade” (FRANÇA FILHO, 2008, p. 30).

generalidade (ANDION, 2005; FRANÇA FILHO, 2002). França Filho (2002) adverte que a própria ideia anglo-saxônica de terceiro setor precisa ser colocada em seu contexto de formação para que possa fazer sentido como termo capaz, ou não, de rotular organizações tão diversas e numerosas. Nesse sentido, argumenta o autor, o termo “terceiro-setor”, popularizado no Brasil a partir da “[...] própria influência política e cultural do contexto norte-americano, que hoje se impõe ao resto do mundo”, sugere uma visão “funcionalista” e subalterna das organizações que o compõe na medida em que entende que elas têm o papel de mediar Estado e mercado e, então, promover os ajustes necessários ao funcionamento do sistema capitalista, sem questioná-lo (FRANÇA FILHO, 2002, p. 17). “Seu sentido é o de preenchimento das lacunas abertas deixadas pelo Estado e mercado na sua capacidade de satisfazer necessidades, e seu papel é suplementar na economia – existiria a reboque dessas duas instâncias principais” (FRANÇA FILHO, 2002, p. 18). Assim, para França Filho (2002) essa forma de compreender as organizações que estão entre o Estado e o mercado peca justamente por negligenciar a importância das iniciativas que se originam diretamente na sociedade e, por isso, tiram dessas iniciativas todo seu potencial emancipatório.

Independentemente de como essas organizações são denominadas, o que importa é que “[...] seu surgimento está ligado à formação institucional e à dinâmica presentes em cada sociedade [...]” (ANDION, 2005, p. 82). Então, a despeito de operarem como intermediários entre Estado e mercado ou de desempenharem uma função de manutenção do capitalismo, é importante frisar que “[...] tais iniciativas têm por base a ação local inserida na comunidade, que é aqui compreendida como partilha de um mesmo território (espaço) ou como pertencimento a uma rede de relações comuns” (ANDION, 2005, p. 82).

No caso do Brasil, assim como no caso de outros países que também optaram por um governo liberal, o contexto amplo de formação das organizações

do terceiro setor está diretamente ligado a consolidação de um Estado-mínimo e ao proporcional desmantelamento do Estado de bem-estar social (SOCZEK, 2002; WAGNER, 2000).

Independentemente das motivações ideológicas, políticas e econômicas que estão por trás da consolidação do Estado-mínimo (ABRUCIO, 2006), o fato é que – quer por negligência do governo, quer por conveniência deste que pretende aproximar a estrutura do Estado cada vez mais da estrutura das organizações privadas, quer por simples falta de apoio político – a mitigação do Estado de bem-estar abriu espaço para o surgimento e fortalecimento de inúmeras organizações do terceiro setor. Frente à evasão do Estado, muitas dessas organizações, a despeito de seu potencial emancipatório, crítico e de reforma e mobilização social, passaram a atuar basicamente como “órgãos terceirizados” (em uma analogia com as empresas privadas) encarregados da prestação de serviços públicos que antes eram de responsabilidade do Estado (DINIZ; MATTOS, 2002; VIDAL et al., 2006).

Uma vez que os padrões morais de conduta administrativa que aqui interessam não caracterizam e diferenciam a gestão de uma organização específica, mas sim caracterizam e diferenciam a gestão pública, a gestão de empresas privadas e a gestão de organizações do terceiro setor tal como práticas socialmente instituídas e tipificadas no grupo dos gestores públicos, no grupo dos gestores de empresas privadas e no grupo dos gestores de organizações do terceiro setor, respectivamente, a coleta de dados não irá se aprofundar na busca de informações específicas sobre nenhuma organização em particular.

5.4.1 Aspectos metodológicos da pesquisa de Waters, Bird e Chant (1986) no estudo de padrões morais gerenciais transorganizacionais em empresas privadas

O método indutivo de análise qualitativa dos casos decisórios relatados pelos gestores entrevistados, empregado nesta segunda fase da pesquisa que se caracteriza pelo estudo empírico da moralidade gerencial, foi inspirado nos trabalhos pioneiros de Waters, Bird e Chant (1986) e de Bird e Waters (1987) cujo objetivo consistiu no levantamento dos padrões morais existentes na gestão de organizações empresariais privadas.⁶² Verificou-se, entretanto, que o estudo de Waters, Bird e Chant (1986) apresentou algumas falhas metodológicas que potencialmente comprometeram os resultados finais da sua investigação, investigação que compreendeu a identificação dos sete padrões morais que 33 gestores entrevistados utilizavam cotidianamente para julgar e decidir que curso de conduta adotar no seu trabalho nas 10 organizações privadas lucrativas nas quais atuavam.

Deve ser destacado que, sob o ponto de vista conceitual, Waters Bird e Chant (1986) não estão interessados em estudar “bens” habituais específicos que orientam a conduta profissional de gestores específicos que ocupam posições administrativas específicas ou que realizam tarefas administrativas específicas dentro das organizações, mas sim, estão comprometidos com o conceito de padrão moral. Adicionalmente, sob o ponto de vista do recorte analítico, Waters, Bird e Chant (1986) também optaram por conduzir uma investigação transversal acerca da moralidade gerencial, coletando dados junto a diferentes gestores que atuavam em diferentes cargos gerenciais em diferentes corporações. Assim, seu interesse também não versou sobre padrões morais “organizacionais” de conduta gerencial (ou seja, padrões morais institucionalizados em organizações

⁶² O trabalho de Waters et al. (1986) foi propriamente debatido no segundo capítulo do presente estudo.

específicas), mas sim, versou sobre padrões morais transorganizacionais de conduta gerencial (ou seja, padrões morais transversalmente institucionalizados em diversas organizações). Finalmente, sob o ponto de vista da produção do conhecimento, Waters, Bird e Chant (1986) adotam uma perspectiva indutiva de investigação, perspectiva a partir da qual os padrões morais por eles identificados advêm da análise qualitativa dos casos decisórios contidos nos relatos dos gestores entrevistados, e não são deduzidos de teorias morais previamente definidas nem mesmo de filosofias morais “consagradas”.

Na presente pesquisa, procurou-se aprimorar alguns dos procedimentos utilizados por Waters, Bird e Chant (1986). Eles optaram por realizar a coleta de dados sobre os padrões morais empregados pelos 33 gestores das 10 corporações por eles escolhidas a partir da realização de entrevistas não estruturadas diretas. Entretanto, os autores logo se depararam com um problema comum que surge sempre que se tenta extrair diretamente dos administradores atuantes informações sobre seu comportamento ético ou moral no trabalho: a resistência desses agentes em revelar a real orientação moral de suas ações (BIRD; WATERS, 1987; TREVINO, 1986). Assim, ao refletirem sobre a melhor abordagem a ser utilizada nas entrevistas, Bird e Waters (1987, p. 1-2) concluíram que,

ao tentar identificar e analisar os padrões morais que possuem os gestores, duas abordagens metodológicas diferentes podem ser visualizadas. Os gestores podem ser diretamente convidados a discutir os princípios normativos que eles consideram ser relevantes para a tomada de decisão gerencial. Porém, essa abordagem direta possui algumas claras limitações. Por exemplo, os gestores podem simplesmente externar visões idealizadas sobre justiça, responsabilidade corporativa e equidade, visões essas que raramente influenciam suas reais decisões do dia-a-dia. Ou, ao contrário, os gestores podem bem responder que os padrões morais, entendidos como princípios éticos mantidos na consciência, não parecem ser relevantes para a maior

parte de suas decisões, pois tais declarações explícitas bem-reconhecidas de padrões morais quase nunca estão envolvidas em seu trabalho diário.

Frente a essas constatações, Bird e Waters (1987) decidiram, então, que a identificação dos padrões morais empregados pelos gestores para balizar suas decisões de trabalho nas organizações deveria ser feito em um momento posterior às entrevistas e não junto aos próprios gestores no momento em que eles falavam. Em suas palavras,

uma metodologia alternativa, que nós adotamos, consiste em convidar os gestores inicialmente a discutir questões morais que surgiram em seu trabalho diário e, depois, analisar tais discussões a fim de identificar os padrões morais tanto explícitos quanto implícitos aos quais os gestores se referiram ao descrever aquelas questões morais. A vantagem desta abordagem é que ela nos permite analisar as discussões gerenciais dos padrões morais indiretamente e em conexão com pessoas e eventos específicos. A identificação e análise dos padrões morais são então baseadas em relatos reais dos gestores entrevistados na medida em que eles discutiram questões específicas que *eles* identificaram como questões que envolveram preocupações morais (BIRD; WATERS, 1987, p. 2).

Assim, os autores optaram por abordar os gestores com uma única questão inicial, que foi a seguinte: “quais questões éticas surgem ou surgiram no curso da sua vida profissional?” (WATERS; BIRD; CHANT, 1986, p. 373). Segundo os autores, “cada uma das entrevistas não-estruturadas foi mantida longe de discussões gerais, abstratas sobre a moralidade nos negócios e próxima de experiências específicas sobre as quais os entrevistados tinham conhecimento direto e sentiam que uma questão ética estava envolvida” (WATERS; BIRD; CHANT, 1986, p. 373). Assim procedendo, os investigadores acreditaram que estariam deixando o debate suficientemente aberto para que os respondentes pudessem expressar, através de relatos de casos e situações concretas por eles

vivenciadas ou testemunhadas no trabalho, opiniões livres sobre o que eles próprios entendiam, explícita ou implicitamente, como padrões morais de julgamento e tomada de decisão gerencial nas organizações. Ainda nesse sentido, os investigadores tiveram o cuidado de, durante as entrevistas, não “[...] definir ética ou moral, exceto para notar que elas envolviam concepções de certo e errado nas relações humanas” (WATERS; BIRD; CHANT, 1986, p. 373). Adicionalmente, como também relataram, em nenhum momento os investigadores suggestionaram os entrevistados com o que poderia ser ou não considerado uma questão ética para o propósito da entrevista (WATERS; BIRD; CHANT, 1986). Ainda a fim de evitar qualquer interferência nas respostas, os investigadores também procuraram evitar avaliar os relatos trazidos pelos gestores, “[...] não indicando nem concordância nem discordância em relação aos seus julgamentos sobre a adequação ou correção de nenhuma decisão ou ação” (WATERS; BIRD; CHANT, 1986, p. 374).

Somente após a gravação das conversas e após a identificação dos 193 casos relatados pelos gestores entrevistados, os pesquisadores iniciaram a identificação e a análise dos padrões morais propriamente ditos. Em linhas gerais, o trabalho de análise dos dados coletados nas entrevistas consistiu em reconstruir, a partir dos casos e situações relatados pelos gestores, os padrões morais que estiveram explícita ou implicitamente presentes nas decisões gerenciais que foram relatadas. Tal como explicaram os autores,

nós tentamos extrair as asserções morais que os gestores frequentemente carregavam e tentamos expressá-las em palavras que correspondem o mais fielmente possível às próprias expressões dos gestores. Além disso, nós tentamos organizar essas asserções morais compartilhadas em grupos naturais, produzindo um conjunto de padrões morais compartilhados que estruturam as discussões das entrevistas. Por conseguinte, nossa reafirmação desses padrões morais são construtos sintéticos que identificam as características predominantes de asserções morais comuns às quais uma

quantidade de gestores se referiu em relação a questões específicas. A fim de determinar que tipos de asserções morais foram invocadas pelos gestores em casos específicos, ambos autores, individualmente e em conjunto, reviram todos os casos. Nós codificamos cada caso com relação ao padrão moral ao qual o gestor entrevistado pareceu atribuir importância especial. Nós não iniciamos [essa análise] com visões preestabelecidas sobre o número e a substância de padrões morais que nós esperávamos encontrar. Ao contrário, nós começamos a identificar padrões morais apenas depois de termos revisto um [certo] número de casos. Esses padrões foram então inicialmente e provisoriamente definidos. Na medida em que revíamos mais casos, frequentemente descobríamos que ainda era necessário modificar e elaborar o sentido dos vários padrões e/ou reagrupá-los e reafirmá-los (BIRD; WATERS, 1987, p. 2).

O que os investigadores fizeram foi interpretar e não explicar de forma causal as decisões descritas pelos gestores nos casos relatados. Em nenhum momento os investigadores basearam suas análises sobre os casos relatados em teorias morais previamente definidas nem mesmo tentaram deduzir a explicação do comportamento moral dos gestores de filosofias morais “consagradas”. Ao contrário, Bird e Waters (1987) manifestaram explicitamente sua discordância em relação ao uso desse método dedutivo.

Assim, ao interpretarem a conduta moral gerencial a partir dos próprios relatos trazidos pelos gestores, os investigadores fizeram uma reconstrução do sentido moral ali presente e, a partir dessa reconstrução, extraíram, por indução, os padrões morais que possivelmente foram os responsáveis pela concretização daquelas escolhas relatadas. A tarefa realizada pelos pesquisadores de reconstruir os padrões morais existentes nas decisões relatadas pelos entrevistados tratou-se, portanto, de um exemplo bem caracterizado da adoção da perspectiva epistemológica interpretativa e do uso apropriado do individualismo metodológico na pesquisa empírica sobre a conduta moralmente orientada de administradores.

Diferentemente de Waters, Bird e Chant (1986), entende-se aqui que uma abordagem face a face da moralidade na conduta gerencial somente poderá ser eficaz para efeito da pesquisa empírica se puder obter os dados que interessam indiretamente. Desse modo, um aprimoramento nos procedimentos metodológicos utilizados por aqueles autores passa por retirar de qualquer fala dos pesquisadores termos como “ética” e “moral”.

Assim, da mesma forma que Waters, Bird e Chant (1986) tentaram, ao máximo, não sugestionar os entrevistados com opiniões sobre aquilo que poderia ou não ser considerado ético ou moral em suas declarações, tentou-se, ao máximo, evitar tocar explicitamente em questões sobre ética e moral nos diálogos com os gestores. Afinal, qualquer menção explícita à “ética” ou à “moral”, especialmente na fase inicial da entrevista, sempre traz o risco de despertar na mente dos gestores aquelas ideias circulantes preconcebidas sobre “ética e responsabilidade social corporativa” que, como reconheceram os próprios Bird e Waters (1987, p. 1) “[...] raramente influenciam sua real tomada de decisão no dia-a-dia”.

5.4.2 Procedimentos metodológicos

Antes da apresentação dos procedimentos metodológicos ora utilizados, é necessário reforçar que esta fase de estudo de campo empírico – que compõe, junto com a fase de estudo de campo bibliográfico, a presente investigação – se caracteriza como exploratória.

Como entende Gil (2010, p. 41), “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Assim, “[...] se o propósito do projeto é explorar um tema que foi pouco estudado, utilizam-se pesquisas exploratórias” (ROESCH, 1999, p. 131).

A natureza exploratória desta segunda etapa da investigação, definida no seu terceiro objetivo específico, se justifica justamente pela escassez de dados empíricos sobre os padrões morais costumeiros que orientam a tomada de decisão dos gestores na iniciativa privada e, mais incisivamente ainda, na área pública e no terceiro setor.

Por ser exploratória, as dimensões e pretensões desta pesquisa de campo empírico limitam-na à identificação e descrição dos padrões morais gerenciais presentes nos relatos de casos decisórios fornecidos pelos gestores dos três setores em questão e não permitem que ela seja suficiente para explicação, comparação ou correlação de variáveis de qualquer natureza. Desse modo, pesquisas explicativas mais complexas e aprofundadas, tais como entendidas por Gil (2010), que busquem “[...] identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos”, nesse caso, que busquem explicar a razão de existência dos padrões morais costumeiros presentes nos casos decisórios relatos pelos gestores, devem ser precedidas por pesquisas exploratórias como esta e, portanto, ficam como sugestões para estudos futuros.

Para efeito de condução desta pesquisa de campo empírico, gestores públicos, da iniciativa privada e de entidades do terceiro setor foram identificados em organizações que pertencem a uma mesma localidade ou região a fim de se tentar anular a eventual interferência de variáveis macroculturais sobre os resultados das entrevistas. A escolha da cidade de Salvador, capital do Estado da Bahia, se justificou devido ao fato dessa localidade apresentar uma grande diversidade de organizações nos três setores que interessam nessa pesquisa, ao mesmo tempo em que cada um desses três setores se encontra suficientemente institucionalizado dentro do contexto regional, apresentando uma relativa autonomia no seu modo de atuação. Atualmente, Salvador também se caracteriza como um polo de atração de investimentos privados de diversos portes e atividades, além de apresentar um terceiro setor bastante caracterizado

que conta com a existência de algumas organizações com quase duas décadas de atuação.

Ao todo foram entrevistados 9 gestores em 8 organizações diferentes, sendo 3 gestores da iniciativa privada, 3 gestores da área pública e 3 gestores de organizações do terceiro setor.

A opção por entrevistar gestores de organizações diferentes se justificou em função do propósito da presente pesquisa de campo empírico que consistiu em identificar os padrões morais gerenciais transorganizacionais que caracteriza o costume administrativo em cada um dos três setores estudados, segundo os gestores entrevistados, e não buscou identificar os padrões morais gerenciais organizacionais que eventualmente caracterizam a administração tal como praticada dentro de uma organização específica.

A opção por entrevistar 3 gestores em cada setor se deu frente as limitações de recursos e tempo necessários para o desenvolvimento dos trabalhos de campo, observando-se, também, a natureza exploratória desta pesquisa que, segundo Gil (2010), possibilita um planejamento bastante flexível. Nesse sentido, é importante notar que essa amostra de 9 gestores trata-se de uma amostra não probabilística intencional.

Segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 123), uma amostragem não probabilística intencional implica que “de acordo com determinado critério é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra. O investigador se dirige, intencionalmente, a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião”. Como complementa Gil (2010, p. 145),

a intencionalidade torna uma pesquisa mais rica em termos qualitativos. Suponha-se uma pesquisa que tenha por objetivo identificar atitudes políticas de um grupo de operários. [...] será interessante selecionar trabalhadores conhecidos como elementos ativos em relação aos movimentos sindicais e políticos, bem como trabalhadores sem qualquer participação em movimentos dessa natureza.

As informações que esses dois grupos de trabalhadores podem transmitir serão muito mais ricas que as que seriam obtidas com base em critérios rígidos de seleção de amostra.

Assim, evidencia-se que “uma amostra intencional, em que os indivíduos são selecionados com base em certas características tidas como relevantes pelos pesquisadores [...], mostra-se mais adequada para a obtenção de dados de natureza qualitativa [...]” (GIL, 2010, p. 145). Nesse caso, o critério de intencionalidade aqui adotado foi a experiência decisória e o tempo de serviço acumulados pelos gestores nos respectivos setores estudados.

Os 9 entrevistados foram identificados com a imprescindível colaboração e apoio de profissionais da Universidade Federal da Bahia, sendo que todos eles ocupavam ou já haviam ocupado, necessariamente, cargos administrativos (supervisão, gerência, direção, etc.) no momento em que foram contatados pelo pesquisador. A experiência acumulada de cada um dos gestores entrevistados nos seus respectivos setores de atuação variou entre 6 e 34 anos.

Os três gestores da iniciativa privada relataram seus casos decisórios a partir de experiências em três organizações diferentes. A primeira é uma grande empresa multinacional da área química que possui uma unidade fabril na região do Recôncavo Baiano, além de outras operações localizadas na região metropolitana de Salvador. A segunda é uma empresa prestadora de serviço de distribuição de energia elétrica que atende todo o território do Estado da Bahia. A terceira é uma pequena fábrica de produtos de tabaco localizada em uma pequena cidade do Recôncavo Baiano voltada para produção de charutos artesanais, dentre outros produtos correlatos.

Os gestores da área pública relataram suas situações decisórias a partir de experiências em diversas esferas do poder executivo, todas dentro da administração direta. Os casos relatados variaram desde decisões tomadas na alta cúpula da administração municipal em uma pequena cidade do interior do

estado até decisões estratégicas de governo tomadas por diretores e secretários da administração estadual. Secretarias municipais e estaduais foram frequentemente mencionadas nos relatos dos entrevistados. Embora todas as decisões relatadas pelos gestores públicos tenham sido tomadas na administração direta, parte delas está ligada a atividades “finalísticas” do poder executivo e parte delas está ligada a atividades de “apoio”.

Finalmente, os gestores das organizações do terceiro setor falaram a partir de experiências em três organizações diferentes: duas ONGs e uma cooperativa. Ambas as ONGs são organizações consolidadas na Bahia, com presença em outros municípios do interior além da capital do estado. Dentre outras atividades, uma delas presta serviços na área de urbanização e também na área de educação e formação profissional para trabalhadores da construção civil enquanto a outra está voltada para a inclusão e transformação social através da educação artística. O tamanho dessas organizações varia significativamente em função da quantidade e do porte dos projetos que estão em execução em dado momento. A cooperativa é uma pequena organização, composta por 15 cooperados, voltada para a prestação de serviços de informática dentro da filosofia do *software* livre.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista não estruturada. Segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 199), a entrevista “despadronizada” ou “não estruturada” é aquela em que “o entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. [...] Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal”. Como complementam Martins e Theóphilo (2009, p. 88), “na condução de uma entrevista não estruturada o entrevistador busca obter informações, dados, opiniões e evidências por meio de uma conversação livre, com pouca atenção a prévio roteiro de entrevista”. As questões que são

colocadas ao entrevistado podem ser alteradas, refeitas ou adaptadas a cada situação pelo pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2005).

Em oposição à entrevista estruturada, “[...] orientada por um roteiro previamente definido e aplicado para todos os entrevistados” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 88), na entrevista não estruturada o entrevistador não tem a necessidade de comparar as respostas dos vários entrevistados com as mesmas perguntas, já que as questões levantadas levam a conversação à pontos distintos. Nesse sentido, a entrevista não estruturada “é uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão” (MARCONI; LAKATOS, 2005, p. 199).

É importante notar que a técnica de entrevista não estruturada é consistente com a metodologia qualitativa de pesquisa aqui adotada. Segundo Roesch (1999, p. 122), “o método quantitativo enfatiza a utilização de dados padronizados que permitem ao pesquisador elaborar sumários, comparações e generalizações; por isso mesmo, a análise de dados é baseada no uso de estatísticas”. Por outro lado, a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para aprofundar o estudo de uma dada realidade, mas não favorecem a generalização dos seus achados (GIL, 2010; ROESCH, 1999).

No momento da realização da entrevista, o pesquisador se apresentou como alguém que estava interessado em entender a tomada de decisão administrativa nas organizações e nada mais. Nada era dito sobre moral ou ética aos entrevistados. O pesquisador era formalmente apresentado como estudante do curso de doutorado da Universidade Federal de Lavras através de uma carta do professor orientador, especificamente redigida para esse fim, carta esta que era apresentada sempre no momento inicial do contato com os entrevistados. Já nessa carta de apresentação havia menção ao compromisso de confidencialidade dos dados e informações fornecidos ao pesquisador. Imediatamente antes de

iniciar a entrevista, o pesquisador solicitava autorização do entrevistado para fazer uso do gravador de voz.

Individualmente, os gestores foram convidados a falar livremente sobre decisões que haviam tomado e como e porque as tomaram. Não houve aplicação de nenhum roteiro de entrevista previamente definido pelo pesquisador. Os gestores foram solicitados a relatar casos e situações decisórias concretas por eles vividas, a fim de se tentar evitar que a entrevista fosse levada a um alto nível de abstração, o que poderia comprometer o uso do método. Não obstante, os gestores foram instruídos a falar sobre decisões que exigiram algum nível de elaboração intelectual, ou seja, decisões que não foram totalmente programadas, mas que, ao mesmo tempo, também não foram decisões totalmente esporádicas, ou seja, completamente não programadas. Afinal, o interesse da pesquisa girou em torno de decisões concretas do dia a dia dos gestores. Todavia, nenhuma distinção foi feita no tratamento dos casos decisórios que foram relatados como casos vividos pelo gestor entrevistado face aos casos decisórios que foram relatados como casos testemunhados por eles, desde que ambos fossem casos factíveis. Os casos foram apresentados e descritos pelos gestores sem maiores preocupações com datas, locais e nomes de pessoas.

Todas as entrevistas gravadas foram transcritas por terceiros a fim de garantir a imparcialidade dos dados coletados.

Os casos decisórios relatados pelos gestores foram identificados pelo pesquisador e individualizados. Tais casos individualizados – que são a matéria-prima fundamental da análise – foram identificados em quadros analíticos a partir da descrição sintética do problema concreto vivenciado ou testemunhado pelo gestor e que, segundo ele, demandou a decisão relatada. Ao todo, 35 casos decisórios foram identificados e individualizados pelo pesquisador – sendo 9 na administração de empresas privadas, 13 na administração pública e 13 na administração de organizações do terceiro setor.

Para efeito de facilitação das análises, todos os casos decisórios identificados e individualizados pelo pesquisador foram codificados seguindo a seguinte ordem. Inicialmente, duas letras, que podem ser EP, AP e TS, indicam o setor ao qual pertence o gestor entrevistado. Respectivamente, são eles: “Empresa Privada”, “Administração Pública” e “Terceiro Setor”. Depois, essas duas letras são seguidas por um número de dois dígitos que representa o número da ordem de entrevista dos gestores. Por exemplo, EP03 significa: terceiro gestor de empresa privada entrevistado. Finalmente, esses dois algarismos numéricos são seguidos de outros dois que representam o número do relato dado por cada gestor. Por exemplo, AP0102 significa: segundo relato do primeiro gestor entrevistado da área pública.

Cada caso decisório identificado em cada entrevista foi analisado qualitativamente pelo pesquisador a fim de que este pudesse encontrar os critérios de julgamento que, para o gestor entrevistado, funcionaram, naquela ocasião concreta, como parâmetros práticos e imediatos para a escolha do curso de ação a seguir. Todavia, a identificação dos critérios decisórios apontados pelo gestor foi apenas o primeiro passo nessa análise que visou encontrar os padrões morais transorganizacionais orientadores das decisões administrativas. Padrões de conduta, sejam morais ou não, não se resumem a critérios decisórios imediatos ou convenientes, mas são esquemas interpretativos, ou seja, são “sistemas” coerentes de critérios decisórios presentes no “eu” socialmente constituído dos agentes decisores.

Os critérios decisórios encontrados nos relatos dos entrevistados foram analisados dentro do contexto mais amplo da entrevista para que se pudesse encontrar as justificativas que os gestores deram para seu emprego, bem como a coerência que tais critérios guardavam entre si sob o seu ponto de vista. Uma vez que um autêntico padrão de conduta gerencial é capaz de modelar como o administrador interpreta e decide sobre as diversas situações de trabalho, sua

identificação preliminar dependeu exatamente da coerência dos diversos critérios decisórios imediatos reconhecidos como importantes pelo mesmo gestor em diferentes decisões relatadas. Foi, então, a partir das justificativas dadas pelo gestor e da coerência entre os diversos critérios decisórios por ele empregados que os potenciais padrões gerenciais de conduta puderam ser inicialmente identificados pelo pesquisador.

Expressões que revelaram opções por coisas e/ou ações “boas”, “corretas”, “justas” ou “adequadas”, ou ainda, “melhores”, “mais corretas”, “mais justas” ou “mais adequadas”, foram buscadas nos relatos dos gestores. Nesse ponto é muito importante observar que a simples presença dos rótulos “bom” ou “ruim” nas escolhas relatadas pelos gestores não foi suficiente para que fosse possível concluir que os critérios nelas empregados eram critérios efetivamente morais. Isso porque critérios meramente subjetivos de julgamento não podem ser considerados morais mesmo que estejam relacionados a preferências ligadas ao “bem”, pois lhe falta uma importante característica: a intersubjetividade. Padrões morais de conduta somente podem ser identificados como tais quando são compartilhados por diversos agentes decisores dentro de uma mesma organização institucionalizada ou dentro de uma mesma prática socialmente instituída na forma de um costume. Com efeito, para que possam efetivamente constituir um padrão moral gerencial, os critérios morais revelados nos relatos dos gestores precisariam ser socializados de algum modo.

A técnica através da qual os casos decisórios relatados pelos entrevistados foram analisados pelo pesquisador para que os padrões morais gerenciais pudessem ser identificados em suas falas se aproximou da análise de conteúdo, em sua vertente qualitativa.

Segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 98), a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa bastante versátil que “[...] pode ser aplicada virtualmente a qualquer forma de comunicação”. Sua essência consiste na busca de inferências

confiáveis a respeito de um fenômeno a partir da análise dos textos e de suas mensagens, frente a um referencial teórico previamente definido (MARTINS; THEÓPHILO, 2009; TRIVIÑOS, 1987). “Geralmente a aplicação desta técnica acontece após, ou em conjunto, com uma pesquisa documental, ou mesmo após a realização de entrevistas. A análise de conteúdo busca a essência de um texto nos detalhes das informações, dados e evidências disponíveis” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 98-99).

Embora a análise de conteúdo tenha tradicionalmente se ligado a uma perspectiva behaviorista de pesquisa social (MARTIN; THEÓPHILO, 2009), além de possuir uma gênese positivista e quantitativista (TRIVIÑOS, 1987), ela pode ser (e frequentemente é) aplicada em uma perspectiva compreensiva e qualitativa de pesquisa social (MARTINS; THEÓPHILO, 2009; TRIVIÑOS, 1987). Nesse sentido, a inferência dos conteúdos não depende, necessariamente, da contagem de palavras e da aplicação de *softwares* específicos de apoio, embora a utilização desses instrumentos seja igualmente possível. Por outro lado, cabe ao pesquisador desvendar a natureza dos fenômenos que estão por trás dos discursos a partir de uma interpretação inferencial qualitativa do conteúdo das mensagens.

Os padrões identificados a partir das análises individuais dos casos decisórios isolados receberam o nome de padrões morais potenciais. Tais padrões potenciais, embora reflitam coerentemente os critérios imediatos e as justificativas expostas pelos gestores entrevistados em cada caso decisório, ainda não podem ser compreendidos como padrões morais transorganizacionais justamente em função de não terem demonstrado nenhum nível de intersubjetividade.

A fim de constatar a existência ou não da intersubjetividade, os potenciais padrões morais inicialmente identificados a partir dos relatos dos gestores foram analisados sob uma perspectiva comparativa e transversal pelo

pesquisador, dentro de cada um dos três setores onde as diversas decisões gerenciais foram levantadas. Uma vez que o que se buscava eram os padrões morais de gestão transorganizacionais, tais padrões somente puderam ser finalmente identificados quando sua incidência transcendeu as decisões tomadas por um único gestor, em uma única organização, fazendo-se também presente nos relatos das decisões administrativas dos outros gestores que atuam em outras organizações dentro do mesmo grupo definido no recorte analítico adotado, a saber: administração pública, de empresas privadas e de organizações do terceiro setor.

Os potenciais padrões morais de conduta gerencial identificados nos relatos individuais foram tentativamente agrupados conforme sua semelhança a fim de se verificar se poderiam constituir um único padrão moral válido e coeso em termos de orientação das escolhas gerenciais dentro do seu respectivo setor. Na medida em que estavam sendo agrupados em um padrão moral transorganizacional único, o pesquisador procurou retornar aos casos relatados a fim de verificar se esse padrão era realmente capaz de explicar satisfatoriamente as decisões concretas lá tomadas pelos gestores das diversas organizações, englobando seus diversos critérios menores. Na medida em que os casos relatados eram revisados, tal padrão foi “testado” e validado frente às próprias práticas decisórias concretas que anteriormente lhe deram origem. Esse processo de tentativa e aproximação foi repetido inúmeras vezes pelo pesquisador a fim de trazer a maior precisão possível aos padrões morais gerenciais transorganizacionais que foram identificados.

6 O COMPORTAMENTO GERENCIAL E SEUS PADRÕES MORAIS COSTUMEIROS NA ORTODOXIA DA TEORIA ADMINISTRATIVA OCIDENTAL MODERNA

A discussão sobre os padrões morais que orientam as ações gerenciais dos agentes decisores foi realizada, até agora, em um nível abstrato, sem maiores preocupações com a identificação do seu conteúdo específico. Pretende-se, então, discutir o conteúdo desse padrão. Todavia, o presente capítulo se limita a encontrar o padrão moral costumeiro que orienta a conduta administrativa a partir daquilo que autores que refletiram sobre o comportamento administrativo escreveram a esse respeito. Portanto, não se pode perder de vista que, embora a gestão seja aqui compreendida como uma prática de direção ou tomada de decisão nas organizações, o que está sendo investigado neste capítulo é a teoria sobre essa prática. Ademais, não interessa investigar até que ponto os achados revelados na pesquisa bibliográfica representam, de fato, a prática decisória de gestão concreta em situações específicas. Uma vez encontrado o padrão moral procurado, ele não deve ser sumariamente tomado como uma regra, “lei” ou verdade absoluta e definitiva no que se refere à explicação da conduta gerencial moralmente orientada em qualquer contexto ou situação gerencial.

Uma vez que a institucionalização da prática gerencial transorganizacional, bem como da teoria que versa sobre essa prática, é sempre um processo histórico, foi também necessário discutir o contexto que favoreceu a formação e consolidação desse padrão moral transorganizacional central na administração ocidental.

6.1 A eficiência organizacional como padrão moral central na MAO

É a ideia de “eficiência organizacional”, cujos sinônimos são “produtividade”, “racionalidade” e “maximização dos resultados”, que figura

teoricamente como o padrão moral mais influente e representativo da tomada de decisão gerencial na “moderna administração ocidental” (MAO).

Segundo Motta (2001, p. 3), “a teoria da administração, coloque-se ela como geral, pública, empresarial, da educação, hospitalar ou de qualquer outro tipo, tem suas origens na preocupação com a produtividade, dominante a partir da Revolução Industrial”. De acordo com Al-Ghamdi (1990, p. 37), “os trabalhos de Taylor, Fayol, Gulick, Mooney, etc. servem como exemplos claros da ênfase dada sobre os meios para atingir eficiência e produtividade como um fim no pensamento administrativo”. Indo mais além, ao citar diretamente Gulick, Al-Ghamdi (1990, p. 35) ainda argumenta que “na ciência da administração, quer seja pública ou privada, o ‘bem’ básico é a eficiência. O objetivo fundamental da ciência administrativa é a realização do trabalho em mãos com o mínimo de gasto de força de trabalho e material”. Da mesma forma, Farias (1979, p. 30) afirma que “toda a teoria administrativa está voltada para o objetivo de esclarecer as condições em que se manifesta e se comporta uma única variável: a eficiência organizacional”.

Um pouco de vivência com o que se tem escrito sobre administração, com as pesquisas que se têm realizado nesta área e com a prática administrativa das organizações nos convence de que a preocupação implícita ou explícita dos autores e administradores práticos tem sido sempre a eficiência do trabalho de grupos organizados (FARIAS, 1979, p. 30-31).

Ainda de acordo com Farias (1979), do mesmo modo que a saúde do corpo humano é o objeto de estudo primordial para o médico – e este legitima todos os esforços científicos da medicina – a eficiência organizacional é o objeto de estudo primordial para o administrador – e este, por sua vez, legitima todos os esforços científicos da administração.

Simon (1979, p. 14), por sua vez, entende o critério da eficiência como “[...] princípio inerente a todo comportamento racional”. Para esse autor,

a teoria administrativa preocupa-se com os problemas de como se deve planejar e administrar uma organização, de modo a realizar sua tarefa da maneira mais eficiente. Um dos princípios fundamentais de administração, quase que inerentes ao caráter racional da *boa* administração, consiste na recomendação de que, entre as diversas alternativas que produzem a mesma despesa, deve ser selecionada sempre aquela que leva à melhor consecução dos objetivos da administração; entre as várias alternativas que levam ao mesmo fim, deve ser selecionada sempre a que custa menos (SIMON, 1979, p. 40).

Sem embargo, para Simon (1979, p. 40) a “[...] maximização [dos resultados] constitui a finalidade da atividade administrativa, e [...] a teoria administrativa deve exprimir as condições em que essa maximização ocorre”.

Assim como Simon (1979), Al-Ghamdi (1990, p. 44) também associa a ideia de eficiência organizacional à ideia de racionalidade ao afirmar que

de fato, as teorias organizacionais clássicas, neoclássicas e contemporâneas não são diferentes em seus objetivos e valores últimos [...] Racionalidade é o elemento comum compartilhado por essas teorias no paradigma do pensamento administrativo. [A noção de] racionalidade é indistinguível da noção de eficiência, a relação $(E=S/E)$.⁶³

Nesse sentido, conclui o autor, “o propósito da administração e, portanto, o propósito da teoria organizacional, é aumentar o valor de E através do ajuste do valor relativo da saída sobre a entrada” (AL-GHAMDI, 1990, p. 44).

⁶³ No idioma original: $(E)fficiency=(O)utput/(I)nput$. Traduzido como: $(E)ficiência=(S)áida/(E')ntrada$.

Os autores acima citados compartilham a ideia de que a “eficiência organizacional” é, ou ao menos deveria ser caso houvesse suficiente esclarecimento no campo da Administração, um importante critério de julgamento a partir do qual as decisões gerenciais devem ser tomadas nas organizações. Nas palavras de Simon (1979, p. 67), “[...] a *eficiência*, no sentido de obtenção de resultados máximos com meios limitados, deve constituir um critério guiador das decisões administrativas”. Todavia, esses mesmos autores também demonstram que a eficiência organizacional não se limita a um critério meramente técnico, formal, quantitativo e factual de julgamento e escolha gerencial, pois, uma vez empregada pelos gestores, a eficiência organizacional mostra como uma “boa” administração deve ser conduzida. Fica evidente, então, que a “eficiência organizacional” (e todos seus sinônimos) figura na MAO como um importante padrão moral gerencial para efeito de condução das decisões e ações administrativas nas organizações. Em síntese, isso significa, segundo a MAO, que uma “boa” administração, independentemente da sua natureza e da natureza daquilo que faz a organização onde ela toma forma, é uma administração capaz de fazer a organização trabalhar de modo eficiente.

6.1.1 Definindo eficiência organizacional

Em um primeiro momento, a ideia de eficiência organizacional pode remeter a um padrão factual e não a um padrão moral. Assim como Al-Ghamdi (1990), Farias (1979, p. 31) define a eficiência organizacional de um modo bastante técnico e operacional, como sendo o “*quociente resultante da relação produto/insumo (output/input)*”.

De fato, a eficiência organizacional pode ser definida simplesmente em termos técnicos, assim como a eficiência mecânica, por exemplo, na medida em que ela representa uma relação de proporcionalidade entre duas outras medidas

factuais, a saber, “entradas” e “saídas”, como bem observaram Al-Ghamdi (1990) e Farias (1979). Desse modo, como argumentam Simon (1979) e Farias (1979), a eficiência de uma organização pode ser, nesses termos, quantificada e verificada operacionalmente. Por certo, “[...] entre duas organizações que utilizassem a mesma quantidade de insumos, *ceteris paribus*, a mais eficiente seria a que realizasse maior quantidade de produto” (FARIAS, 1979, p. 31).

A eficiência organizacional trata-se, pois, de um padrão factual que influencia a tomada de decisão administrativa. Ser eficiente significa ser capaz de fazer mais com menos, ou seja, significa ser mais produtivo. Afinal, como entendem Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 3) “produtividade é uma relação entre esforço e resultado. Quanto maior o segundo em relação ao primeiro, maior a produtividade”.

Na qualidade de padrão factual, a eficiência organizacional é um critério normativo de avaliação e decisão gerencial, ou seja, é um critério capaz de “arbitrar” tecnicamente a escolha de certos meios ou fins de ação organizacional. Assim, como explica Simon (1979, p. 127),

o critério da eficiência exige que, dentre duas alternativas que possuem o mesmo custo, escolha-se aquela que levará à maior realização dos objetivos da organização, e que, das duas alternativas que levam a grau de realização equivalente, escolha-se aquela que acarretará menor custo.

Do mesmo modo, Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 32) entendem que a “eficiência é uma forma específica de racionalidade, na qual a coerência dos meios em relação com os fins visados se traduz no emprego de um mínimo de esforços [...] para a obtenção de um máximo de resultados [...]”.

É importante notar que o adjetivo “organizacional” não aparece aqui por um simples acaso. Ele indica, tal como sugerem os autores consultados, que não se trata da eficiência de algo meramente mecânico, como a eficiência de um

motor, por exemplo, muito embora essa analogia seja útil para fins explanatórios. Ele indica que se trata da eficiência de organizações compostas não apenas por coisas inanimadas, mas sim, compostas principalmente por pessoas e suas relações sociais. Por isso, no sentido organizacional que aqui interessa, “[...] ser eficiente significa simplesmente tomar o caminho mais curto e os meios mais econômicos para alcançar determinados objetivos” (SIMON, 1979, p. 14).

Porém, a despeito de servir como um importante padrão factual para efeito de orientação da conduta administrativa, há evidências que na MAO a eficiência organizacional é muito mais do que isso. Como se deve enfatizar, parafraseando Simon (1979, p. 14), “na realidade, o princípio da eficiência deveria ser considerado mais como uma definição [moral] do que como um princípio [factual]; isto é, uma definição do que se entende por comportamento administrativo *bom* ou *correto*”.

5.1.2 Eficiência organizacional, lucro e organizações não lucrativas

Quando se pensa na gestão de empresas privadas capitalistas, tende-se a associar, prematuramente, eficiência organizacional ao lucro. Como entende Simon (1979, p. 180-181),

o critério da eficiência é mais facilmente compreendido quando aplicado a organizações comerciais que se orientam fundamentalmente pelo lucro. Nelas o critério da eficiência determina a seleção da alternativa, entre as disponíveis, que proporcionará a maior receita líquida (em termos monetários) para a organização. Esse *balanço* da eficiência envolve, por um lado, a maximização da renda, se considerarmos os custos como fixos e, por outro lado, a minimização dos custos, se considerarmos a renda fixa. Na prática, evidentemente, a maximização da renda e a minimização do custo devem ser considerados

simultaneamente, pois o que deve ser maximizado é a diferença entre os dois.

É por isso que, ainda segundo Simon (1979, p. 125), nas organizações comerciais “[...] o emprego dos recursos disponíveis de forma tão eficiente quanto possível [...] torna a eficiência um critério básico de valor na decisão administrativa [...]”.

Indo nessa mesma direção, Gaiger (2009, p. 168-169) entende que

no âmbito das preocupações ditadas pela economia capitalista, a eficiência refere-se essencialmente à exigência de otimizar-se a relação custo/benefício, pela decisiva incidência desta sobre a rentabilidade ou taxa de lucro dos negócios. Nesses termos, a eficiência é compreendida como o equacionamento de variáveis reduzidas ao plano econômico, muito embora comportem elementos que transcendem essa esfera ou possuem outra natureza, como o trabalho e os demais agenciamentos sociais da estratégia produtiva em questão.

Por certo, dentro do contexto capitalista, ao qual se refere Gaiger (2009), a associação entre eficiência organizacional e lucro faz bastante sentido em muitos casos. E já fez muito mais sentido no passado, mais precisamente no período que marcou a revolução industrial no ocidente, quando, em razão da expansão da demanda, os recém criados “mercados” de massa eram capazes de consumir praticamente a totalidade daquilo que as organizações industriais produziam, desde que elas o fizessem a baixos custos (HUBERMAN, 1986). Não obstante, a associação entre eficiência organizacional e lucro faz muito sentido também nos casos de organizações que operam em monopólios ou cujos produtos são consumidos compulsoriamente por alguma razão (GALBRAITH, 1988). Nesses casos, torna-se evidente que os lucros da organização empresarial crescem diretamente na proporção em que aumenta sua eficiência, mas isso não explica uma infinidade de outros casos.

A associação direta entre eficiência organizacional e lucro esconde uma grande simplificação. Certamente,

o custo representa perdas de capital inevitáveis no processo produtivo, relativas a consumo de matérias-primas, depreciação de máquinas, tratamento de efluentes, remuneração da força de trabalho, impostos, etc., o que implica a necessidade de reduzi-lo sob o prisma dos investidores (GAIGER, 2009, p. 169).

Todavia, a redução dos custos não irá automaticamente implicar o aumento da taxa de lucro em todos os casos. Isso porque, como bem observou Etzioni (1974), a receita da empresa capitalista depende de uma operação comercial favorável, operação essa que, por sua vez, implica contingências de mercado que muitas vezes escapam ao controle e são imprevisíveis para a sua administração. Daí segue que a busca pelo lucro pressupõe, além de outras coisas, uma busca pela eficiência organizacional, mas não se resume a ela.

Como bem sintetizou Etzioni (1974), uma alta eficiência organizacional não irá sempre implicar uma alta taxa de lucro, assim como uma baixa eficiência organizacional não irá sempre implicar uma baixa taxa de lucro. Há casos de empresas altamente ineficientes que são altamente lucrativas e há casos de empresas altamente eficientes que são pouco lucrativas. Assim sendo, embora possa ser correto afirmar, em alguns casos, que “[...] a empresa mais eficiente, ou seja, a que tira [melhor] proveito dos insumos, tem menos custos relativos quanto ao produto, podendo vendê-lo a preços competitivos e ainda com maior margem de lucro do que sua concorrente menos eficiente” (FARIAS, 1979, p. 33), essa empresa ainda depende do mercado para poder obter seu lucro (ETZIONI, 1974). Por isso, ao invés de associar automaticamente a eficiência organizacional ao lucro da empresa privada, mais correto seria reconhecer que

“a eficiência é, de fato, uma variável contributiva do lucro, tornando mais provável a sua ocorrência” (FARIAS, 1979, p. 33).

Não obstante, também existem casos nos quais alguns dirigentes de empresas deliberadamente abrem mão dos lucros em certo momento por razões estratégicas ligadas a competitividade. Como explica Galbraith (1988), o “preço” que se paga para dominar o mercado e atingir o *status* de empresa monopolista requer que a administração que assim deseja abra mão provisoriamente de seus lucros a fim de eliminar a concorrência para somente depois poder desfrutar de lucros elevados. Então, se abrir mão do lucro faz algum sentido no mundo competitivo do capitalismo, o mesmo não vale para a eficiência organizacional. Como bem reforça Farias (1979, p. 34), o empresário pode, em dado momento, “[...] optar por algum outro resultado que lhe pareça mais atraente por circunstâncias especiais. O que não pode, racionalmente, é optar pela ineficiência”.

Isso tudo sugere que há uma diferença conceitual gritante entre eficiência organizacional e lucro. Em nossa análise, o lucro é entendido como um “bem”, ou melhor, como o “bem maior” (WEBER, 2002) que justifica, sob o ponto de vista da direção, a intervenção sobre as diversas tarefas que compõem a empresa capitalista, ou seja, é aquilo que seus dirigentes projetam e desejam atingir, na qualidade de “fim moral”, a partir da integração de todos os hábitos de trabalho que constituem a empresa. A eficiência organizacional, ao contrário do lucro, não é um fim projetado de um conjunto de ações habituais organizadas, mas sim é um padrão de conduta que regula a busca por esse fim ou “bem maior”. Mais precisamente, é teoricamente o padrão moral mais importante para efeito de orientação da ação administrativa nas organizações capitalistas privadas, ao menos segundo os autores ora consultados.

Por isso, o lucro, embora possa ser um “bem” habitual capaz de explicar, em parte, a orientação do comportamento administrativa nas empresas privadas,

ainda está sujeito a ser avaliado frente ao padrão moral da eficiência organizacional no momento em que decisões gerenciais precisam ser nelas tomadas. Com efeito, frente ao padrão moral da eficiência organizacional não é qualquer lucro que é visto com “bom” pelo administrador, mas sim apenas o lucro máximo.

Uma das mais notórias descrições de como a eficiência organizacional se manifesta no seio da empresa capitalista e que, ao mesmo tempo, também demonstra que ela não é sinônimo de lucro, encontra-se na discussão realizada por Karl Marx sobre a mais-valia no livro *O capital* (1998).⁶⁴ Embora essa contribuição deva ser analisada em uma perspectiva histórica, uma vez que constitui um sólido e competente relato sobre a transição do capitalismo primitivo para o capitalismo industrial moderno, ela é bastante ilustrativa para os fins da busca da moralidade nas decisões administrativas.

Parafrazeando Marx (1998), é possível dizer que o capitalismo industrial se destacou do capitalismo primitivo não em função da sua busca por qualquer lucro, mas sim em função das inúmeras inovações que ele trouxe ao modo como o trabalho é explorado pelos capitalistas que buscam o lucro máximo como “bem” final de toda atividade econômica.

Tal como analisa Marx, o capitalista, quando decide como organizar e dirigir o trabalho dentro de sua empresa, sempre está em busca de ganhos em escala. Através do uso de uma analogia, Marx (1998, p. 150) explica que

assim como a força de ataque de um esquadrão de cavalaria difere profundamente do total das forças, postas isoladamente em jogo por cada um dos soldados, assim o total das forças operárias isoladas difere da força que desenvolve desde o momento em que funcionam em conjunto numa mesma operação.

⁶⁴ “Mais-valia”, “sobrevvalor”, e “trabalho não pago” são todos termos utilizados como sinônimos pelo autor.

Dito de outro modo, o capitalista está sempre em busca de mais eficiência produtiva, eficiência a qual ele consegue, ainda segundo Marx, essencialmente a partir da introdução de inovações nos instrumentos e processos de trabalho, fracionamento minucioso do trabalho e também do trabalhador (privando-os da sua inteligência e criatividade), rotinização das tarefas, emprego de novas tecnologias produtivas, uso da vigilância, enfim, de tudo aquilo que possa aumentar, mais que proporcionalmente, a contribuição individual de valor que cada trabalhador agrega ao produto final produzido.⁶⁵ Como explica o próprio autor,

no processo de acumulação não há somente aumento quantitativo dos diversos elementos do capital; o desenvolvimento das potências produtivas, que este processo traz, manifesta-se ainda por trocas qualificativas na composição técnica do capital; a massa dos meios de produção, maquinismo e materiais, aumenta cada vez mais em comparação com a quantidade de força obreira necessária para fazê-los funcionar (MARX, 1998, p. 250).

Com efeito, as inovações dos capitalistas no sentido da busca por mais produtividade foram tão constantes, tão intensas e tiveram um efeito tão significativo sobre toda a esfera da vida econômica nas sociedades ocidentais que Marx (1998, p. 186) chega a reconhecê-las como “revolucionárias” quando comparadas a todos os sistemas de produção do passado, em especial, o sistema feudal.

Para Marx (1998, p. 270), que reconhece que “a base do sistema capitalista é a separação radical do produtor e dos meios de produção”, os empregados assalariados não são mais do que recursos produtivos ou instrumentos de trabalho que o capitalista pode “alugar”, assim como aluga

⁶⁵ Como criticamente observa Marx (1998, p. 190), a partir de um ponto de vista humanista, “[...] o aumento da produtividade e o rendimento superior do trabalho obtém-se à custa da destruição da força de trabalho”.

máquinas, prédios e outros instrumentos, a fim de colocá-los a disposição da acumulação do seu capital. Todavia, diferentemente de outros insumos utilizados nos processos de trabalho, Marx (1998) explica que o trabalhador e particularmente importante porque é ele o responsável em agregar valor, através do seu próprio trabalho que está disponível para o capitalista, à matéria-prima, transformando-a de um produto que foi adquirido pelo capitalista em um produto que será vendido pelo capitalista no mercado, realizando, assim, seu lucro.

Como qualquer outro recurso que está a serviço do trabalho organizado patrocinado e dirigido pelo capitalista, o recurso humano também possui seu custo. Por certo, parte do valor que o trabalhador agrega ao produto a partir do seu trabalho tem que ser devolvido a ele pelo capitalista, depois da venda do produto, sob a forma de salário, para que o primeiro possa se alimentar, se vestir, habitar e, é claro, retornar ao trabalho no dia seguinte. Para o capitalista, o salário constitui, sem dúvidas, um elemento de custo na sua produção (GAIGER, 2009). Todavia, “o que o capitalista paga (ao trabalhador) não é o trabalho, o produto, mas sim a força de trabalho, a faculdade de produzir” (MARX, 1998, p. 203), ou seja, “o salário é o preço, não do trabalho, mas sim da força de trabalho” (MARX, 1998, p. 209). Mais precisamente, para o capitalista, “a força de trabalho tem, pois, exatamente o valor dos meios de subsistência necessários ao que a põe em ação, para que possa começar no dia seguinte em iguais condições de vigor e de saúde” (MARX, 1998, p. 103).

Dito de outro modo, o valor da força de trabalho é composto exatamente por aquilo que o trabalhador precisa comprar para poder subsistir e continuar sendo um recurso à disposição do capitalista. Porém, o valor que o trabalhador agrega ao produto do capitalista com seu trabalho é sempre maior do que o valor que ele retira do capitalista em forma de salário. Daí segue que uma parte de tudo aquilo que o trabalhador produz no seu dia de trabalho é apropriado pelo

capitalista como “trabalho não pago”, ou seja, constitui um valor que está acima do próprio custo da força de trabalho, ou seja, constitui a mais-valia ou sobrevalor. Afinal, “o capital não é somente, como disse Adam Smith, a faculdade de dispor do trabalho de outro, mas também é principalmente a faculdade de dispor de um *trabalho não pago*” (MARX, 1998, p. 206).

Marx (1998) explica que a mais-valia pode ser aumentada de duas formas: (a) aumentando a jornada de trabalho do trabalhador, ou seja, fazendo com que suas primeiras horas de trabalho paguem pelos custos do seu salário e as demais horas que a força de trabalho fica à disposição do capitalista sejam por ele apropriadas como “não pagas” (mais-valia absoluta) e/ou (b) aumentando a produtividade do trabalho, fazendo com que menos tempo de trabalho seja necessário para se agregar o mesmo valor à produção (mais-valia relativa). Seja como for, explica Marx (1998, p. 203), “o aumento da produtividade do trabalho e da sua intensidade, multiplica a massa das mercadorias obtidas num dado tempo e, portanto, encurta a parte da jornada em que o operário não faz mais que produzir um equivalente da sua subsistência”.

Dado que no capitalismo contemporâneo as leis trabalhistas limitam o tamanho da jornada na qual a força de trabalho pode ficar à disposição do capitalista, cabe a ele, então, a busca pelo aumento da produtividade relativa do trabalho em si. E é justamente aí que entram todas as inovações produtivas que, segundo Marx (1998), tão claramente caracterizam o capitalismo industrial.

O aumento relativo da produtividade do trabalho implica, em geral, “[...] uma mudança nos seus processos que abrevie o tempo atualmente necessário [...] para a produção de uma mercadoria, de forma que uma quantidade menor de trabalho adquira a faculdade de produzir mais objetos úteis” (MARX, 1998, p. 146). Inversamente, “[...] esta produção de igual massa de substâncias em um tempo mais reduzido só pode resultar de um aumento da força produtiva do

trabalho, aumento que não ocorre sem uma modificação nos instrumentos ou métodos do trabalho, ou em ambos ao mesmo tempo” (MARX, 1998, p. 146).

Como entende Vizeu (2009, p. 5), “certamente, de todas as inovações que possibilitaram a Revolução Industrial, a fábrica é a mais importante”. Por certo, o modo de divisão de trabalho nela existente, regido pelo princípio da eficiência organizacional, não teve precedentes na história da economia ocidental. Nesse sentido, continua Vizeu (2009, p. 5),

[...] uma das mais significativas transformações na sociedade provocadas com a fábrica foi o advento da disciplina fabril. Nas sociedades agrárias, onde o trabalhador detinha o controle das condições de trabalho e ele próprio determinava o ritmo da produção, a noção de tempo correspondia ao ritmo do trabalhador, que era determinado em grande parte por seus diferentes interesses da vida cotidiana, que, obviamente, condicionavam a necessidade pecuniária do produtor, mas também o momento certo para o descanso, para o lazer e para o trabalho.⁶⁶

Retornando à questão da mais-valia, é importante notar que ela somente será convertida efetivamente em lucro para o capitalista quando a venda do produto produzido pelo trabalhador for efetivada no mercado. Por isso, a preocupação com a mais-valia equivale à preocupação do administrador com a eficiência organizacional em primeiro plano, e não propriamente com o lucro. Afinal, a mais-valia (quanto mais, “melhor”) é uma condição para que o empresário possa acumular mais lucros, depois de realizada a operação comercial de venda daquilo que é produzido em sua organização. Daí segue que, assim conceituada, dentro do contexto capitalista de produção a eficiência organizacional é uma preocupação patronal, ou seja, ocupa a mente dos

⁶⁶ Assim, se o moderno capitalismo implicou a desumanização do trabalhador, como corretamente denuncia Marx (1998), a fábrica foi o local onde essa desumanização aconteceu mais intensamente.

investidores, capitalistas ou empresários enquanto agentes organizacionais que tomam decisões gerenciais e que dirigem os negócios.

Finalmente, é necessário ainda ressaltar que há em nossa sociedade capitalista um grande número de importantes organizações que, embora não sejam propriamente lucrativas, ainda podem ser dirigidas segundo o padrão da eficiência organizacional.

Como argumenta Farias (1979, p. 33-34), “existe [...] eficiência sem lucro em organizações que geram produtos para consumo coletivo ou de grupos, não fabricáveis numa economia de mercado competitiva”. Exemplos típicos são as organizações públicas e algumas aquelas organizações que compõem o chamado “terceiro setor” atuando como meras prestadoras de serviços públicos “terceirizados” (DINIZ; MATTOS, 2002; VIDAL et al., 2006).

Indo nessa mesma direção, Simon (1979) extrapola sua análise sobre a importância da eficiência organizacional como critério básico orientador da tomada de decisão gerencial para além dos limites das “organizações comerciais”, afirmando que ele possui essa mesma importância tanto nas decisões gerenciais tomadas nas “organizações governamentais” quanto nas decisões gerenciais tomadas nas “organizações privadas sem finalidades lucrativas”. Nas palavras do próprio autor,

de qualquer modo, a eficiência volta a aparecer como critério básico das decisões, na organização pública, uma vez que o grupo controlador [o poder executivo] tratará de alcançar o maior número possível de objetivos da organização, qualquer que seja sua natureza, com os recursos ao seu dispor” (SIMON, 1979, p. 126).

No que diz respeito às organizações privadas sem finalidades lucrativas, Simon (1979, p. 126) afirma, sem embargo, que “[...] o critério da eficiência

desempenhará nessas organizações o mesmo papel que desempenha nas outras que descrevemos”.

Sem dúvidas, no entendimento de Simon (1979, p. 127), por mais questionável que ele possa ser, “[...] a utilização da eficiência como o critério básico de orientação da escolha administrativa” constitui um elemento comum que caracteriza tanto a “boa” gestão pública quanto a “boa” gestão de empresas privadas lucrativas e, também, a “boa” gestão de organizações do terceiro setor.

6.2 Eficiência organizacional, fins e meios organizacionais

Enquanto padrão moral, a eficiência organizacional vai muito além de uma simples proporção, razão ou relação descritiva entre valores operacionalizáveis, utilizada pelos gestores na tomada de decisão nas organizações. Como um autêntico padrão ético, ela deixa de ser apenas um critério quantitativo e formal e passa a ser um critério qualitativo e substantivo de seleção, não somente dos meios de ação organizacional disponíveis, mas também dos próprios fins das atividades organizacionais, na medida em que é capaz de indicar aos gestores quais deles são “bons” ou “ruins”. Com efeito, se os objetivos organizacionais são o resultado da integração funcional de diversas ações habituais dirigidas, tais ações habituais, seus meios e seus fins, são todos passíveis de serem avaliados, aprovados ou reprovados, frente ao padrão moral da eficiência organizacional, compartilhado pelos dirigentes.

É certo que a noção de “bom” ou “ruim”, “melhor” ou “pior”, que o padrão moral da eficiência organizacional retorna ao gestor que o emprega na avaliação dos meios e fins de ação disponíveis desconsidera, de certo modo, a natureza intrínseca de tais meios e fins. Como já havia notado Selznick (1971, p. 116) ao se referir à dimensão factual da tomada de decisão gerencial, “a eficiência, como um ideal operacional, presume que os objetivos são

estabelecidos e que os principais métodos e recursos de realizá-los são disponíveis”. Da mesma forma, quando pensada como padrão moral a eficiência organizacional indica que fazer “bem” alguma coisa significa sempre realizá-la de modo rápido e econômico, independentemente daquilo que tal coisa seja em si mesma. Tal como interpreta Santos (2004, p. 30), neste caso “[...] o ‘bom’ e o ‘mau’ não significam ‘bom’ para a humanidade e ‘mau’ para a humanidade; significam que uma ação é boa quando consegue atingir os objetivos predeterminados com eficiência e é ruim quando não o faz”. Nesse sentido, complementa Etzioni (1988, p. 138), “ser eficiente pode ser apenas tão bom quanto os objetivos que são eficientemente implementados”.

Todavia, essa relativa indiferença do padrão moral da eficiência organizacional no que diz respeito à natureza intrínseca dos meios e fins das ações organizacionais somente faz sentido quando se pensa na conduta gerencial de uma forma estática. Na medida em que a eficiência organizacional se institucionaliza na prática administrativa e se torna, então, recorrente como padrão moral central que costumeiramente orienta as escolhas dos gestores nas organizações, ela passa a moldar ativamente os meios e fins das atividades habituais que ela avalia. Certos fins e certos meios de conduta vão paulatinamente sendo incluídos ou retirados do repertório das ações habituais realizadas nas organizações na medida em que as decisões que dizem respeito a tais ações, tomadas frente ao padrão moral da eficiência organizacional, vão sistematicamente reforçando-os ou enfraquecendo-os. Por exemplo, o “excelente” ganho de produtividade que Ford atingiu na produção do famoso modelo “T” não foi conseguido apenas com inovações realizadas na linha de montagem dos automóveis, mas também com inovações no próprio projeto do automóvel (BRAVERMAN, 1987). As experiências de Ford com a linha de montagem levaram tão a sério o critério da eficiência organizacional que o interesse em produzir mais carros em menos tempo e a custos menores

transcendeu os limites da “escolha dos menores meios” e refletiu sobre a própria natureza do “fim” a ser produzido. Dito de modo mais direto, para que a produção pudesse ser acelerada e se tornasse, então, uma “boa” produção, o próprio produto final precisou ser alterado junto com seus meios de produção. Com efeito, o modelo “T” foi um “excelente” automóvel, não necessariamente sob o ponto de vista das funcionalidades e da estética que oferecia aos usuários, mas sim, sob o ponto de vista da eficiência produtiva de quem o fabricava.

Mesmo quando pensada como um mero critério factual, a eficiência organizacional não é indiferente em relação aos meios e fins de ação disponíveis ao gestor. Como bem observou Selznick (1971, p. 117), “a eficiência pode exigir técnicas melhoradas de comunicação e supervisão, mas essas técnicas não são extensamente indiferentes aos objetivos a que elas servem”. Essa constatação certamente coloca em dúvida a ideia simplista de que “o critério da eficiência é completamente neutro quanto às metas a serem alcançadas” (SIMON, 1979, p. 14). Não se trata simplesmente de escolher, frente a objetivos preconcebidos, o caminho mais econômico para atingi-los. Por certo, quem sistematicamente decide como agir a partir do critério da eficiência sempre corre o risco de escolher não apenas os meios mais eficientes para atingir um objetivo, mas também o objetivo mais adequado para os meios mais eficientes.

Daí segue que a eficiência organizacional, enquanto padrão gerencial moral central na MAO, orienta a ação organizacional na direção de finalidades que podem ser alcançadas de modo a ampliá-la, ou seja, orienta a decisão administrativa na direção dos propósitos organizacionais que podem ser realizados do modo mais eficiente. Assim, se na organização algo pode ser feito com eficiência, então este algo é “melhor” do que outra coisa que não pode ser feita com a mesma eficiência. Dito de outro modo, como já havia notado Dewey (1950, p. 272), “uma coisa é melhor que outra se pode ser feita mais rápido ou em maior escala”. Daí segue que o padrão moral da eficiência organizacional

nunca é passivo em relação à natureza dos meios e fins das atividades organizacionais que ele avalia; com o passar do tempo ele tende a alterá-los substancialmente.

Em suma, frente ao padrão moral da eficiência organizacional temos que: (a) “boas” decisões gerenciais são aquelas cujos meios e fins de ação escolhidos promovem o aumento da produtividade nas atividades organizacionais; (b) decisões gerenciais “indiferentes” são aquelas cujos meios e fins de ação escolhidos não interferem nessa produtividade; e (c) decisões “ruins” são aquelas cujos meios e fins escolhidos comprometem a produtividade.

6.2.1 Eficiência organizacional, eficácia e controle

A eficiência organizacional não está sozinha enquanto padrão moral utilizado pelos gestores na tomada de decisão na MAO. De acordo com Simon (1979, p. 64), “boa” administração não significa somente fazer mais com menos, mas, também, “[...] por *boa* administração se entende aquele comportamento que é objetivamente adequado aos seus fins [...]”, ou seja, o comportamento eficaz. Como também constata Nascimento (2008, p. 13), “na administração, os valores de referência são eficácia e eficiência [...]”. Mas, o que vem a ser eficácia e qual é sua relação com a eficiência?

Quando pensada em termos factuais, a eficácia está ligada à simples realização dos propósitos habituais para os quais tende uma ação organizacional qualquer. Nesse sentido, ser eficaz significa simplesmente atingir os objetivos projetados como fins do hábito a partir da escolha de meios factualmente compatíveis, mesmo que esses não sejam os maiores mais rápidos ou econômicos. Ser eficiente, por seu turno, significa atingir os fins de modo “econômico” (FARIAS, 1979). Daí segue que, na qualidade de padrões factuais, a eficiência “contém” ou “explica” a eficácia, pois, afinal, não se pode ser eficiente, ou seja,

fazer mais com menos, sem antes ser ao menos eficaz, ou seja, fazer deliberadamente algo que foi predeterminado. Assim sendo, ninguém pode avaliar a eficiência de algo sem antes avaliar sua eficácia, embora o inverso não seja verdadeiro.

Quando pensados como padrões morais, eficiência e eficácia não possuem na MAO o mesmo peso simbólico e afetivo enquanto critérios capazes de orientar as escolhas gerenciais. Na MAO, “afetivo” significa que aquilo que o gestor sente quando percebe a oportunidade de realizar (ou fazer alguém realizar) uma ação organizacional com mais eficiência é mais importante do que aquilo que ele sente quando simplesmente percebe que dispõe de meios organizacionais para cumprir (ou para fazer alguém cumprir) uma meta de trabalho qualquer. Com efeito, na MAO ser eficiente é sempre “melhor” do que ser apenas eficaz. Para aquele que delibera, atingir um objetivo organizacional previamente estabelecido é “bom”; porém ainda “melhor” é atingir esse objetivo com o mínimo de esforço possível, com a utilização do menor recurso possível ou no menor tempo possível.

Assim sendo, percebe-se que embora a eficácia também possa figurar como um padrão moral capaz de orientar a conduta administrativa segundo a MAO, a eficiência organizacional ainda será um padrão moral mais importante.

O controle também figura na literatura especializada, ao lado da eficiência organizacional e da eficácia, como um importante elemento no pensamento administrativo ocidental moderno. Por isso, também se apresenta como candidato ao posto de padrão moral gerencial.

Dentro da MAO, o conceito de controle encontra-se associado tanto ao nível de onisciência que o gestor precisa ter para desempenhar seu papel diretivo das atividades organizacionais quanto ao poder discricionário que esse gestor dispõe para deliberar sobre os rumos de tais atividades. Como já argumentava Fayol (1990, p. 130), nas organizações o controle “aplica-se a tudo: às coisas, às

pessoas, aos atos”. Percebe-se, então, que se trata do controle secundário, característico das organizações instrumentais, e não do controle primário, característico das instituições (BERGER; LUCKMANN, 1985).

Pensado como um padrão moral gerencial, o controle indica que decisões “boas” são todas aquelas nas quais o administrador não compromete, quer seja pelo uso de meios impróprios ou pela busca de fins impróprios, nem a onisciência nem o poder discricionário que deve possuir a cada momento sobre as tarefas organizacionais que gerencia. Desse modo, em uma escolha qualquer, qualquer meio ou fim será “ruim” frente ao padrão moral do controle se puder comprometer tanto a visibilidade quanto o poder de intervenção que o gestor tem sobre o trabalho organizado.

De qualquer modo, é importante notar aqui que embora as decisões que preservam o controle sejam “boas”, apenas manter a onisciência e o poder de intervenção sobre o trabalho organizado não basta, na MAO, para caracterizar uma “boa” administração. Por certo, a onisciência e o poder de intervenção não podem ser apenas potenciais, mas precisam se desdobrar em ações efetivas. Por isso, é necessário que o gestor seja capaz de atingir ou fazer os outros atingirem metas organizacionais predeterminadas (o que caracteriza a eficácia), assim como é ainda mais necessário que o gestor possa fazer tudo isso de um modo rápido e econômico (o que caracteriza a eficiência).

Nesse sentido prático, percebe-se que se a eficácia é um critério mais elementar do que a eficiência em se tratando de tomada de decisão na MAO, o controle é um critério ainda mais elementar do que a eficácia. Daí segue que embora o controle também possa figurar como um importante padrão moral gerencial capaz de caracterizar a “boa” tomada de decisão na MAO, ele ainda é um padrão menos importante do que aquele da eficácia e aquele da eficiência organizacional. Nesse sentido, se garantir o controle a cada decisão tomada é

“bom” na MAO, garantir sua eficácia é “melhor” e, não obstante, garantir sua eficiência é ainda “muito melhor”.

Essa constatação não é compartilhada por Nascimento (2008) para quem eficiência e eficácia dividem a mesma importância enquanto critérios distintivos de uma “boa” prática gerencial. Sem embargo, Nascimento (2008, p. 7) argumenta que “o desafio do administrador é garantir a reprodução das práticas eficazes e eficientes e, ao mesmo tempo, descartar práticas ineficazes e ineficientes, adotando novas práticas, inovadoras, que o uso indicará ser eficazes e eficientes”.

Todavia, embora Nascimento (2008) não diferencie o peso normativo e afetivo do critério da eficiência do peso normativo e afetivo do critério da eficácia em sua análise, ele deixa mais do que evidente que ambos não se tratam de meros padrões factuais de conduta gerencial na MAO, mas sim se tratam de padrões morais fundamentais. E ele o faz ao afirmar que “os critérios da eficiência e eficácia das práticas administrativas colocam um referencial claro de progresso na administração” (NASCIMENTO, 2008, p. 8).

Por certo, a ideia de “progresso” – que remete à August Comte e às noções precursoras do positivismo nas Ciências Sociais (DURKHEIM, 2001) – aponta para algo que vai além dos simples dados, fatos e coisas materiais quantificáveis: trata-se, tal como observa Durkheim (2001, p. 45), de um ideal, de uma projeção e não de uma “coisa” que factualmente existiu ou existe na sociedade e que pode ser imparcialmente apreendida pela ciência positiva. Por conseguinte, a ideia de progresso – que para Durkheim (2001) tem literalmente o sentido de “ideia” e não de “fato social” – está além das possibilidades de observação oferecidas pelos padrões factuais de medida que uma ciência positiva dispõe e, desse modo, somente pode ser observada através de padrões éticos que, segundo esse autor, não interessam a ciência. Para Durkheim (2001), assim como para outros positivistas, a ciência deve se pautar apenas em

“verdades” que podem ser integralmente observadas e comprovadas empiricamente, independentemente delas corroborarem ou não qualquer ideal de sociedade projetado pelo cientista. O “progresso”, portanto, deve ficar fora de qualquer análise científica rigorosa segundo Durkheim (2001).

Ao comparar a prática científica positivista com a prática administrativa moderna, Nascimento (2008) faz uma interessante analogia entre o conceito de “verdade” científica e o conceito de eficiência e eficácia. Em suas palavras,

[...] eficiência e eficácia são conceitos reguladores da aplicação da noção de prática administrativa, da mesma forma que Popper entende a noção de verdade como reguladora do progresso científico. [...] Seu uso regulador, de modo análogo ao uso da noção de verdade em Popper, visa destacar o mau desempenho e tentar ampliá-lo [o bom desempenho] com novas práticas [administrativas] (NASCIMENTO, 2008, p. 8-9).

Ao fazer essa associação, dando às ideias de “eficiência” e “eficácia” o papel de árbitros do progresso administrativo, assim como à ideia de “verdade” o papel de árbitro do progresso científico, Nascimento (2008) descarta qualquer possibilidade de conceber a eficiência e a eficácia como padrões exclusivamente factuais de conduta gerencial, além de sugerir que eficiência e eficácia são as “verdades” mais importantes na administração.

Com efeito, se “os critérios da eficiência e eficácia das práticas administrativas colocam um referencial claro de progresso na administração” (NASCIMENTO, 2008, p. 8), assim como os critérios de verdade colocam um referencial claro de progresso na ciência, isso acontece porque eles servem como padrões morais que administradores e cientistas utilizam para avaliar o “bom” ou o “mau” desempenho de suas respectivas atividades e não porque eles funcionam apenas como padrões factuais que administradores e cientistas utilizam tão somente para quantificar o desempenho de suas respectivas

atividades. É exatamente por isso que, de acordo com essa perspectiva moral, a “boa” atividade científica seria aquela que guarda compromisso com a verdade, assim como a “boa” atividade gerencial seria aquela que guarda compromisso com a eficácia e com a eficiência.

6.3 Eficiência organizacional nas escolas tradicionais da administração

Tal como revelou a pesquisa bibliográfica aqui empreendida, a eficiência organizacional ocupa um papel central como padrão moral orientador das escolhas gerenciais na MAO. Se isso é verdade, o padrão moral da eficiência organizacional pode ser evidenciado não apenas em textos recentes que abordam a questão do comportamento administrativo, mas também nos textos “clássicos” que inicialmente ajudaram a fundar a MAO. Na presente seção essa evidenciação será feita em duas “escolas” seminais do pensamento administrativo, a saber, o taylorismo e a escola das relações humanas, sob a justificativa de que ambas, embora tenham cedido espaço para outras linhas de pensamento mais atuais, constituem, segundo Motta e Bresser-Pereira (2004), as duas escolas originais ou essenciais da Administração, escolas essas que vêm constantemente se renovando e se complementando dentro das teorias mais recentes como a teoria sistêmica (PUNGH; HICHSON, 2004) e a teoria contingencial (DONALDSON, 1998).

6.3.1 Taylorismo

Segundo Al-Ghamdi (1990, p. 37) na teoria clássica “a mais alta prioridade era dada à eficiência, produtividade e economia”. Tal constatação se evidencia claramente na Administração Científica de Taylor (1982) onde a organização é concebida metaforicamente como uma máquina (MORGAN,

1996), mais especificamente, onde “[...] a organização é observada como um sistema autônomo, centrado em sua eficiência interna e capaz de operar satisfatoriamente em limites bem específicos” (BRONZO; GARCIA, 2000, p. 5). Sem embargo, para Taylor (1982, p. 31),

[...] o objetivo mais importante de ambos, trabalhador e administração, deve ser a formação e aperfeiçoamento do pessoal da empresa, de modo que os homens possam executar em ritmo mais rápido e com maior eficiência os tipos mais elevados de trabalho, de acordo com suas aptidões naturais.

Com efeito, todas as iniciativas e ferramentas administrativas apresentadas por Taylor (1982), tais como a supervisão funcional, a organização racional do trabalho, o estudo dos tempos e movimentos, o estudo da fadiga humana, a separação entre planejamento e execução do trabalho, a individualização da seleção e do treinamento dos trabalhadores, o sistema individual de remuneração progressiva, o parcelamento e a divisão minuciosa das tarefas, dentre outras, foram propostas de modo a garantir a máxima produtividade ou o máximo rendimento em cada operação de trabalho realizada dentro da organização. Afinal,

[...] Taylor, ao propor as bases da “Administração Científica”, estava efetivamente voltado para a busca de respostas práticas e objetivas para os problemas de produtividade e de controle nas ineficientes empresas industriais (sobretudo do ramo metal-mecânico) do início do século XX (BRONZO; GARCIA, 2000, p. 4).

Antes da Administração Científica, muito do trabalho que era realizado no interior das organizações industriais era conduzido a partir de métodos e ferramentas tradicionais, herdados do sistema artesanal e transmitidos de geração em geração através da observação direta não sistemática do seu uso.

Com efeito, o uso de tais métodos não implicava compromisso com a produtividade no trabalho, mas sim implicava compromisso com a manutenção dos hábitos e costumes de trabalho. Com o advento da Administração Científica,

um método de trabalho já não é válido porque nossos pais e avós o empregavam e o julgavam bom. Não será também a intuição do operário, sua iniciativa, sua engenhosidade que dirão como efetuar uma operação. Nem será a imaginação, a capacidade de improvisar e de enfrentar as situações difíceis com habilidade que tornarão alguém um bom administrador. O trabalho do operário deverá ser estudado cientificamente, experiências deverão ser feitas, princípios gerais terão que ser aplicados, até que se encontre a forma mais eficiente de realizá-lo [...] (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 152).

Embora cada uma das ferramentas administrativas apresentadas por Taylor (1982) tivesse uma finalidade própria – exemplo: recrutar trabalhadores, treinar trabalhadores, organizar e distribuir o trabalho na empresa – os meios e os fins visados por cada uma delas estavam todos em consonância com o padrão da eficiência organizacional. Assim sendo, o que indica o valor de uma ferramenta ou de um princípio administrativo qualquer no taylorismo é justamente a capacidade que esse princípio ou ferramenta tem de garantir a máxima eficiência possível do trabalho organizado, a saber, contratar o candidato que demonstre ser o mais produtivo possível, dividir o trabalho para que ele seja executado do modo rápido e econômico possível, etc.

Especificamente no que diz respeito ao estudo da fadiga do trabalhador, estudo esse que tinha a finalidade de determinar os melhores horários e a duração ideal dos intervalos de trabalho, a preocupação central de Taylor (1982) nunca foi a de garantir condições de trabalho dignas ao ser humano, mas sim, simplesmente garantir que a produtividade do trabalhador pudesse ser sempre mantida no seu patamar mais elevado, sem ser depreciada pelo esforço intensivo

e repetitivo durante todo o turno de trabalho e durante todos os anos de serviço pesado.⁶⁷ Assim, a escolha dos horários e da duração dos intervalos não pautada pelo padrão do bem-estar do trabalhador, mas sim pelo padrão da eficiência organizacional.

Para Taylor (1982) que realizou a maior parte de sua reflexão tendo como referência a organização industrial que, em sua época, era certamente o tipo de empresa mais importante na economia dado o momento de intenso crescimento material pelo qual passava seu país – uma “boa” administração é, antes de qualquer coisa, uma administração capaz de garantir a eficiência de todas as operações de trabalho realizadas na organização. Ao tomar qualquer decisão, por exemplo, ao decidir contratar mão de obra nova para trabalhar, os gestores sempre deviam levar em conta as habilidades e aptidões individuais que os candidatos tinham para desempenharem, da forma mais eficiente possível, as tarefas para as quais estavam sendo contratados. Nesse sentido, nem toda contratação de pessoal era “boa”, mesmo que cumprisse com a meta de suprir a organização com trabalhadores; a contratação “boa” ocorria sempre que o gestor escolhia, a partir de um estudo “científico” de aptidões e habilidades, aquele trabalhador que ele tinha certeza que seria mais produtivo na tarefa a desempenhar.

Não obstante, esse mesmo entendimento sobre a importância do critério da eficiência organizacional para seleção de trabalhadores e para determinação dos seus horários de descanso pode ser generalizado às demais decisões tomadas pelos administradores nas organizações. Assim, no taylorismo “boa”

⁶⁷ Tal posição é evidenciada na discussão de Taylor (1982, p. 65-67) sobre a “lei da fadiga” da edição de *Princípios de Administração Científica* ora consultada), ocasião esta na qual o autor chega inclusive a afirmar, ao tratar do serviço manual de carregamento de lingotes de ferro do pátio de estocagem das indústrias siderúrgicas aos vagões de transporte, que “um dos primeiros requisitos para um indivíduo que queira carregar lingotes como ocupação regular é ser tão estúpido e fleumático que mais se assemelhe em sua constituição mental a um boi” (TAYLOR, 1982, p. 66).

organização não é aquela simplesmente capaz de produzir algo, mas sim é aquela capaz de produzir o máximo desse algo, com o menor custo e no menor tempo possível, independentemente daquilo que se produz e das consequências “boas” ou “ruins” que tal processo produtivo possa trazer para alguém.

Percebe-se, assim, o quanto o *ethos* taylorista estava afinado com as demandas do contexto socioeconômico vigente nos EUA daquela época quando “o mercado interno amplo, o crescimento demográfico acelerado e a renda relativamente alta permitiram a economia de escala em todos os setores industriais” (MOTTA, 2001, p. 64).

Embora Taylor (1982) não tenha sido tão explícito quanto Simon (1979) no sentido de reconhecer que a eficiência organizacional deve ser o padrão moral central a partir do qual a “boa” gestão é conduzida, ele o faz indiretamente ao tentar justificar socialmente a importância da Administração Científica. Assim, partindo do pressuposto, historicamente questionável, de que o bem-estar social seria alcançado na medida em que a eficiência organizacional fosse adotada como critério central para a orientação das decisões e ações administrativas, Taylor (1982) expõe que “o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado” (p. 29), entendendo por “prosperidade” sempre ganhos pecuniários mais elevados na forma de lucros para o primeiro e de salários para o segundo. Então, segundo Taylor (1982), seria justamente para tentar viabilizar essa “prosperidade”, pretensiosamente comunal, que deveria entrar em cena a Administração Científica e todos os seus princípios e técnicas gerenciais. Nas palavras do próprio autor,

[...] a maior prosperidade decorre da maior produção possível dos homens e máquinas do estabelecimento, isto é, quando cada homem e cada máquina oferecem o melhor rendimento possível. [...] Em uma palavra, o máximo de

prosperidade somente pode existir como resultado do máximo de produção (TAYLOR, 1982, p. 31).

Sem dúvidas, Taylor (1982) adota uma posição capitalista liberal ao justificar dessa forma a importância social da Administração Científica. Nesse sentido, como observa Etzioni (1976, p. 65), “[...] a Administração Científica é a contraparte, na organização, da perfeita teoria da competição no mercado econômico, que supõe que a competição perfeita (o estado racional) eleva tanto o bem-estar da economia quanto o de suas diversas unidades”. Como revela Etzioni (1976, p. 37), ao se referir a essa “taylorização” do capitalismo, “maior produtividade conduz a maiores lucros que, por sua vez, conduzem a maiores salários e a maior satisfação do trabalhador”. Por conseguinte, mesmo que em seu livro Taylor (1982) chame a atenção do leitor para propósitos sociais “maiores” que justificariam a busca pela máxima produtividade no trabalho, tais como a economia de recursos naturais (p. 26); a satisfação pecuniária, tanto dos empregadores quanto dos empregados (p. 29); e, ainda, a “[...] diminuição de pobreza, não somente para os trabalhadores, mas para toda a comunidade” (TAYLOR, 1982, p. 128); o referido autor deixa também bastante claro que esses propósitos maiores são muito mais consequências externas da efetiva adoção de uma “boa” administração (entendida com uma administração eficiente) do que propriamente fins que devem ser perseguidos por uma “boa” administração.

Em suma, mesmo que Taylor (1982) tenha ideologicamente concebido uma relação positiva entre máxima produtividade organizacional e bem-estar social, é importante notar que essa relação não está propriamente sob o controle da Administração Científica. Assim, muito embora o bem-estar social – representado no taylorismo pela preservação ambiental, prosperidade pecuniária dos empregados e diminuição da pobreza da população – possa figurar, para Taylor (1982), como um resultado indiretamente esperado a partir da prática da

“boa” administração, ou seja, da administração eficiente, ele, por si mesmo, não constitui um padrão moral que caracteriza e define substancialmente essa “boa” administração.

Com efeito, o bem-estar social não figura como critério orientador da “boa” decisão dentro das organizações segundo o taylorismo, nem como “bem” habitual nem como padrão moral. No taylorismo não é a partir do padrão do bem-estar social, mas sim do padrão da eficiência organizacional, que os administradores julgam como “boas” ou “ruins” as diversas decisões tomadas por eles e por outros dentro das organizações.

As consequências humanas negativas que o emprego do padrão moral da eficiência organizacional como critério central para orientação das escolhas na prática de gestão taylorista trouxeram, especialmente aos trabalhadores, encontram-se extensivamente relatadas na literatura e não precisam ser totalmente retomadas aqui. Como resume Motta (2001, p. 65),

o taylorismo implica alta desumanização do trabalho. Sua lógica é a do apressamento, e sua implantação implica um considerável aumento do aspecto rotineiro e monótono do trabalho. Ao que tudo indica, sua implantação nos Estados Unidos só foi possível em função de determinadas condições econômicas e sociais, e entre elas estão certamente a existência de empresas dotadas de alto poder econômico e político, a debilidade dos sindicatos de trabalhadores, a inexistência de uma legislação social e o predomínio da oferta sobre a procura no mercado de trabalho.

Todavia, a despeito de todas as críticas que sofreu (e que ainda sofre), Chanlat (1999, p. 37-38) argumenta que o movimento da Administração Científica, iniciado por Taylor no célebre estudo, *Princípios de Administração Científica* (1982) publicado inicialmente nos EUA ainda em 1911, exerceu um “[...] papel muito importante no desenvolvimento de uma concepção mecânica e energética da gestão que ainda subsiste até nossos dias [...]”. Ademais, não se deve

ignorar a pretensão de Taylor (1982, p. 28), até certo ponto atendida pela história, de aplicar, com o mesmo sucesso obtido na indústria, seus mesmos princípios e ferramentas administrativas “[...] em qualquer atividade social: na direção de nossos lares, na gerência de nossas fazendas, na administração de nossas casas comerciais, grandes e pequenas, na administração de igrejas, de institutos filantrópicos, de universidades e de serviços públicos”.

6.3.2 Escola das relações humanas

A escola das relações humanas, “fundada” a partir da compilação de conclusões obtidas com a realização da consagrada experiência de Hawthorne, nas imediações da cidade de Chicago nos EUA no final da década de 1920 (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004), tenta se diferenciar do pensamento clássico da administração por uma pretensa preocupação com o bem-estar dos trabalhadores nas organizações.

Ao tecer uma crítica indireta ao taylorismo, Mayo (1949, p. 128), um dos fundadores dessa “nova” perspectiva humanística, argumenta que “sem dúvidas, no passado a administração frequentemente falhou por não entender a importância de ganhar a confiança e a segurança – a co-operação – dos seus trabalhadores pela negociação direta e pelo real interesse nos seus numerosos e diversos problemas”.

Desse modo, a escola das relações humanas emerge como um relativo contraponto ao taylorismo, enfatizando preocupações gerenciais que até então eram negligenciadas por ele. Dentre elas está a preocupação com a satisfação de outras necessidades humanas do trabalhador, além das necessidades materiais ligadas a sua remuneração, como a necessidade de pertença, a necessidade de estima e a necessidade de participação deliberativa sobre o que acontece nos grupos de trabalho que envolviam tanto os chefes quanto os empregados das

organizações industriais (ETZIONI, 1976). Em síntese, a escola das relações humanas discorda da teoria clássica especialmente no que diz respeito à visão limitada acerca do homem, das suas necessidades e da sua motivação, bem como no que diz respeito à visão demasiadamente técnica dos processos organizacionais (AL-GHAMDI, 1990; EASTMAN; BAILEY, 1994; MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004).

O argumento central da escola das relações humanas é o de que a satisfação das necessidades psicossociais dos trabalhadores dentro de um ambiente menos autocrático, mecanológico e avesso à comunicação livre e direta entre pares e superiores aumenta a propensão à alta produtividade, ao mesmo tempo em que diminui os níveis de rotatividade de pessoal, abstinência e acidentes de trabalho (MAYO, 1949). Em uma palavra: quanto maior o bem-estar do trabalhador, mais produtivo ele tenderá a ser.

Diante do exposto, torna-se evidente que o bem-estar do trabalhador foi, sem dúvidas, objeto explícito de investigação e discussão dentro da escola das relações humanas. Tal como professa tal escola, decisões gerenciais “boas” seriam aquelas tomadas em função do bem-estar do trabalhador, ou seja, seriam aquelas cujos meios e fins das ações sobre as quais se intervêm fossem capazes de satisfazer ao máximo as diversas necessidades dos trabalhadores.

Todavia, a escola das relações humanas não se preocupa simplesmente de satisfazer as necessidades dos trabalhadores pelo simples fato de se tratarem de seres humanos. Com efeito, as inúmeras críticas feitas contra essa abordagem da gestão revelam que, na verdade, a preocupação da escola das relações humanas com o bem-estar dos trabalhadores nas organizações também estava subordinada, assim como estava na abordagem taylorista, à preocupação com a eficiência organizacional (AKTOUF, 1996; BRONZO; GARCIA, 2000; EASTMAN; BAILEY, 1994; ETZIONI, 1976; TRAGTENBERG, 2006). Nesse sentido, não era propriamente em função do ser humano que as decisões eram

tomadas pelos gestores, mas sim em função da eficiência organizacional. Se havia alguma preocupação com o primeiro, tal preocupação se justificava pela segunda.

Etzioni (1976) procura revelar, em suas críticas, o quanto a escola das relações humanas foi parcial, favorecendo os interesses ligados a produtividade em detrimento dos interesses ligados ao bem-estar dos trabalhadores, caracterizando-se, então, como um instrumento patronal utilizado para ludibriar os trabalhadores nas organizações. Ao tratar especificamente da participação deliberativa do trabalhador junto a seu grupo de trabalho na indústria, Etzioni (1976, p. 74) expõe que

os indivíduos colocados nas posições inferiores podem ser convidados para participar de discussões “democráticas”, que levam a aceitar a decisão, quando, na verdade, as decisões já estão tomadas e o verdadeiro propósito da conferência é fazer com que as posições inferiores as aceitem. Ou os [indivíduos] de posição inferior têm permissão para resolver questões relativamente pouco importantes, cujos resultados são indiferentes para a administração geral. O que se cria aqui é um sentido falso de participação e autonomia, intencionalmente provocado, a fim de despertar a cooperação dos operários e seu compromisso para com a iniciativa da administração.

Seguindo essa mesma linha crítica de raciocínio, Tragtenberg (2006) acusa a escola das relações humanas de servir exclusivamente, e de modo dissimulado, aos interesses patronais ligados ao capital. Segundo esse autor, essa escola “[...] aparece como uma ideologia manipulatória [...]” na qual se “[...] procura acentuar a participação do operário no processo decisório, quando a decisão já é tomada de cima [...]” (TRAGTENBERG, 2006, p. 104). Leva, pois, a administração à prática de um “*humanismo verbal*” (TRAGTENBERG, 2006, p. 100), onde “*a lógica eficiência da racionalidade taylorista é redefinida pelo*

império da cooperação, sistema de conselhos e promoção da integração [...]” (TRAGTENBERG, 2006, p. 102).

Então, a despeito do humanismo que pode ser realmente encontrado nos estudos de Mayo (1949), o fato é que suas descobertas foram reconhecidas e utilizadas na MAO sob a ótica moral da eficiência organizacional e não sob a ótica moral do bem-estar propriamente dito. Dito de outro modo, as descobertas de Mayo (1949) só foram consideradas úteis e importantes dentro da MAO graças ao *ethos* produtivista que já a caracterizava desde o taylorismo. Se zelar pelo bem-estar do trabalhador, quer de modo real quer de modo “teatral”, é algo “bom” aos olhos do administrador na ocasião da tomada de decisão, essa percepção de bondade remete ao padrão moral da eficiência organizacional e não ao padrão moral do bem-estar. Nesse sentido, qualquer decisão tomada na organização cujos meios ou fins envolvessem alguma forma de satisfação de alguma necessidade dos trabalhadores que ultrapasse aquelas materiais seria considerada “boa” na medida em que potencialmente poderia fazer aumentar a produtividade do trabalho.

Como demonstram Bronzo e Garcia (2000, p. 6), a preocupação com a produtividade está presente tanto na administração científica quanto na escola das relações humanas. De acordo com Eastman e Bailey (1994, p. 321),

em um nível filosófico subjacente, existia uma comunhão central entre Taylor e os teóricos das relações humanas [...] Os recentes teóricos das relações humanas concordavam essencialmente com as idéias de Taylor sobre a possibilidade de uma administração guiada cientificamente alcançar mais produtividade [...].

Como detalha Aktouf (1996, p. 32), “[...] quer na visão taylorista quer na visão da escola das Relações Humanas, o empregado é uma forma particular de

instrumento que deve ser rentável, um dos fatores de produção que deve dar ‘seu máximo’”.

Daí segue que “existe uma continuidade na história do pensamento administrativo que se materializou nos padrões e formas de racionalidade que se impuseram nesse campo de conhecimento nos últimos 100 anos” (BRONZO; GARCIA, 2000, p. 13). Se tudo isso é verdade, o padrão moral da eficiência organizacional certamente figura como o pivô desse processo.⁶⁸ A posição central ocupada por esse padrão torna-se bastante evidente quando se compreende o real motivo que está por trás do afloramento da escola das relações humanas no seu contexto original.

Como bem notou Tragtenberg (2006, p. 101), “a Escola das Relações Humanas surge numa época em que se funda o sindicalismo vertical, por indústria, em substituição ao de ofícios”. Paralelamente, Tragtenberg (2006) também explica que essa escola surge em um momento socioeconômico de transição entre uma fase de busca frenética pela satisfação das necessidades materiais básicas da crescente população norte-americana para uma fase de relativa abundância e prosperidade material, transição essa que, por sua vez, faz com que os problemas e necessidades de ordem não material sejam colocados em pauta no mundo do trabalho nos EUA. Assim, frente à crescente resistência dos trabalhadores industriais aos métodos autocráticos tayloristas de gestão que haviam se universalizado até então e frente à forte pressão exercida pela sociedade norte-americana no sentido da “democratização” do ambiente de trabalho, a MAO foi então “obrigada” a adotar a perspectiva da escola das

⁶⁸ Indo nessa mesma direção, Al-Ghamdi (1990) chega ao ponto de afirmar que a preocupação com a eficiência organizacional está presente não apenas nas escolas clássica e das relações humanas, mas também na imensa maioria das escolas e teorias gerenciais que se tornaram referências na MAO. Na interpretação por ele dada, “as finalidades da teoria organizacional permaneceram imutáveis no decorrer dos anos, embora os meios utilizados para alcançar essas finalidades tenham mudaram rapidamente” (AL-GHAMDI, 1990, p. 44).

relações humanas, mesmo contrariando a sua tradição autocrática, sob a clara pena de perda de produtividade ou eficiência organizacional. Assim, como bem resumem Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 171), uma das mais importantes causas que explicam a emergência da escola das relações humanas “[...] reside nas modificações ocorridas no equilíbrio das forças sociais envolvidas no processo de produção”.

Assim, embora a escola das relações humanas tenha expressado a intenção de delegar controle e aumentar a autonomia dos trabalhadores, o que ela fez, por outro lado, foi apenas transformar essa intenção em uma forma de controle ideológico mais sutil e, conseqüentemente, mais eficaz na medida em que acarretava menos resistência por parte dos trabalhadores frente à direção das organizações. Então, como conclui Tragtenberg (2006, p. 103), a escola das relações humanas se constitui “[...] na resposta intelectual, posteriormente institucionalizada pela criação dos departamentos de relações humanas ou industriais nas empresas”, para solucionar os problemas patronais ocasionados pelo fortalecimento do sindicato e pela demanda por melhores condições de trabalho na indústria.

6.4 Ascensão do padrão moral da eficiência organizacional na moderna administração ocidental

A eficiência organizacional foi identificada, definida e apontada como padrão factual e moral central para efeito de orientação da tomada de decisão na MAO. A presente seção se ocupa em compreender como e porque o padrão da eficiência organizacional atingiu tamanha importância na prática gerencial nas organizações.

Como qualquer outro padrão institucional que regula a ação humana, os padrões que compõem a MAO têm história, exercem controle sobre as decisões tomadas pelos gestores nas organizações e constituem costumes. Segundo

Dewey e Tufts (2008, p. 11) “alguns dos nossos padrões e ideais presentes foram formados em certo período no passado, enquanto outros foram formados em diferentes momentos”. Por isso, continuam os autores, “quando lidamos com qualquer processo da vida, descobrimos que é de grande ajuda para nosso entendimento das condições presentes traçar o histórico do processo e ver como as condições presentes se formaram” (DEWEY; TUFTS, 2008, p. 11).

Então, se dentro do campo da Administração a eficiência organizacional historicamente se tornou um padrão moral tão importante para efeito de orientação da conduta gerencial, isso ocorreu graças à existência de um contexto favorável, contexto esse que, como já colocou Motta (2001), está intimamente relacionado com a revolução industrial. Mas, afinal, como essa ascensão ocorreu? Que outro padrão moral governava a tomada de decisão administrativa antes da ascensão da eficiência organizacional?

Tomando como marco histórico a revolução industrial e todas as profundas e complexas transformações culturais, econômicas, demográficas e tecnológicas nela implicadas, duas perspectivas teóricas complementares serão apresentadas para explicar a ascensão histórica da eficiência organizacional ao posto de padrão moral central para efeito de orientação da decisão administrativa. São elas: (a) a perspectiva “idealista”, baseada na obra de Weber *A ética protestante e o espírito do capitalismo* (2002), e (b) a perspectiva “materialista”, baseada na obra de Marx e Engels *A ideologia alemã* (1998), mas também complementada pelos estudos de Weber (1994, 1999, 2002).

Para alguns autores, a utilização simultânea da perspectiva teórica weberiana e da perspectiva teórica marxista para o estudo de qualquer assunto no campo das Ciências Sociais pode soar estranha e descabida. Todavia, como entende Vizeu (2009, p. 7),

apesar de representar uma das mais importantes controvérsias nas ciências sociais, a perspectiva de Weber

sobre a orientação racionalizante da sociedade pode ser considerada como complementar a perspectiva histórica de Marx, ambas sendo úteis na compreensão dos princípios que irão fundamentar a gestão moderna.

É importante frisar, todavia, que essas não são as únicas perspectivas teóricas possíveis. Do mesmo modo, elas também não esgotam o intrincado e complexo debate sobre a ascensão histórica da eficiência organizacional ao posto de padrão moral central para efeito de orientação da tomada de decisão gerencial. Porém, tais perspectivas servirão como referências bastante sólidas para acomodar, sobre a reflexão histórica que trazem, a constatação de que a eficiência organizacional ocupa posição privilegiada como padrão moral gerencial na MAO.

A partir de ambas as perspectivas chega-se – por caminhos diferentes, é claro – a uma mesma constatação, a constatação de que, tal como expressa Etzioni (1976, p. 7), “ao contrário de sociedades anteriores, a sociedade moderna atribui um elevado valor moral ao racionalismo, à eficiência e à competência”.⁶⁹

6.4.1 A perspectiva idealista

A perspectiva idealista ampara-se nas discussões de Weber (2002) sobre a formação do moderno capitalismo ocidental, especialmente na Europa Ocidental e na América do Norte, discussões essas que pressupõem que os padrões morais que impulsionaram o desenvolvimento desse capitalismo têm origem religiosa. Assim sendo, tal perspectiva parte do “ideal” – entendido como o universo abstrato da religião e da moral – rumo ao “material” – entendido como o universo econômico das relações sociais concretas que visam

⁶⁹ Essa passagem de Etzioni (1976), embora sucinta, é bastante incisiva uma vez que revela o alto *status* atingido pela eficiência organizacional como padrão moral na sociedade atual como um todo e não apenas na esfera do comportamento administrativo.

à satisfação das necessidades humanas materiais recorrentes – para explicar a origem e ascensão do padrão moral da eficiência organizacional que orienta a ação do administrador dentro do moderno empreendimento capitalista.

Em seu consagrado livro *A ética protestante e o espírito do capitalismo*, mais especificamente no seu segundo capítulo, onde o autor disserta sobre o espírito do “capitalismo moderno”, Weber (2002) argumenta que o que verdadeiramente diferencia o capitalismo moderno ou industrial do capitalismo “tradicional” ou pré-industrial é seu *ethos* particular que coloca a maximização do lucro como exemplo máximo de virtude de toda ação econômica. Este *ethos*, por seu turno, não tem sua origem propriamente nas relações econômicas recorrentes que visam à satisfação das inúmeras necessidades humanas materiais, uma vez que impele os agentes econômicos a irem muito além da simples satisfação de tais necessidades (WEBER, 2002). Com efeito, como explica Weber (2002), este *ethos* satisfaz a uma necessidade religiosa e moral, e não propriamente a uma necessidade econômica.

Segundo Weber (2002, p. 46), mesmo que o capitalismo já tenha existido “na China, na Índia, na Babilônia no mundo clássico e na Idade Média”, lá este *ethos* particular, característico do moderno capitalismo ocidental, nunca o dominou. Tal como explica o autor, embora a prática do lucro seja naturalmente inerente ao capitalismo em todos os tempos, “o ganho de dinheiro na moderna ordem econômica é, desde que feito legalmente, o resultado e expressão da virtude e da eficiência [...]” (WEBER, 2002, p. 47). A questão se resume, então, à seguinte indagação: de onde vem esta virtude da eficiência que impulsiona o desenvolvimento do moderno capitalismo ocidental?

Em suas análises sobre as origens do moderno capitalismo ocidental, Weber (2002) revela que a busca pelo lucro – “bem” último da ação econômica inerente ao capitalismo – se transforma na busca pelo lucro máximo dado que a eficiência – que neste contexto pode ser entendida como uma virtude – figura

como o critério ou convenção moral a partir do qual o lucro é avaliado e perseguido pelos agentes econômicos empreendedores: lucrar segundo critérios não eficientes é “pior” do que lucrar de modo eficiente. Não obstante, segundo Weber (2002) a obtenção do lucro máximo não é vista simplesmente como um “meio de vida”, assim como também não se trata meramente de astúcia nos negócios. Agir de modo eficiente para obtenção do lucro máximo é, sim, uma obrigação moral e desobedecê-la implica não uma simples tolice ou desperdício de oportunidade comercial, mas sim uma real falta com o dever, em última instância, com o dever sacro.

De fato, o *summum bonum* dessa ética, o ganhar mais e mais dinheiro, combinado com o afastamento estrito de todo prazer espontâneo de viver é, acima de tudo, completamente isento de qualquer mistura eudemonista, para não dizer hedonista; é pensado tão puramente como um fim em si mesmo, que do ponto de vista da felicidade ou da utilidade para o indivíduo parece algo transcendental e completamente irracional. O homem é dominado pela geração de dinheiro, pela aquisição como propósito final da vida. A aquisição econômica não mais está subordinada ao homem como um meio para a satisfação de suas necessidades materiais. Essa inversão daquilo que chamamos de relação natural, tão irracional de um ponto de vista ingênuo, é evidentemente um princípio guia do capitalismo, tanto quanto soa estranha para todas as pessoas que não estão sob a influência capitalista. Ela expressa ao mesmo tempo um tipo de sentimento que está intimamente ligado com certas idéias religiosas (WEBER, 2002, p. 47).

De acordo com Weber (2002), a virtude da eficiência que caracteriza o espírito do moderno capitalismo ocidental e força os agentes econômicos na direção do lucro máximo (e não simplesmente de qualquer lucro) tem suas origens na religião e não na economia em si. Tem sua origem fundamentalmente

no protestantismo – tal como indica o título do livro de Weber (2002) – mais especificamente, no protestantismo calvinista.⁷⁰

Porém, é ao reconhecer que o *ethos* que identifica o espírito do capitalismo ocidental moderno corrobora a busca não apenas sistemática, mas, além disso, organizada do lucro máximo, que Weber (2002) claramente reforça a ideia de que a “eficiência organizacional” (e não simplesmente a “eficiência”) se estabelece como padrão moral central para efeito de orientação da ação administrativa. A partir daí, a preocupação inicial de Weber (2002) com a orientação moral da conduta isolada do agente empreendedor no contexto do capitalismo moderno torna-se uma preocupação efetivamente administrativa e organizacional. Assim, ao comparar a organização dos empreendimentos econômicos pré-industriais “tradicionalistas” com a organização dos empreendimentos econômicos industriais modernos, o autor diz que, no passado

a forma de organização era, em todos os aspectos, capitalista; as atividades do empreendedor tinham um caráter puramente comercial; o uso do capital investido no negócio era indispensável, e finalmente, o aspecto objetivo do processo econômico, a contabilidade, era racional. Mas se considerarmos o espírito que animava o empresário, tratava-se de um negócio tradicionalista: tradicional o modo de vida, tradicional a margem de lucro, tradicional a quantidade de trabalho, tradicional o modo de regular as relações com o trabalho e o essencialmente tradicional ciclo de clientes e modo de atrair novos. Tudo isso dominava a conduta do negócio e, diríamos, estava na base do *ethos* desse grupo de homens de negócios (WEBER, 2002, p. 56).

⁷⁰ Com efeito, no intuito de sustentar sua tese central, tese segundo a qual é no protestantismo que se encontra a origem dos padrões morais que caracterizam o espírito do capitalismo ocidental moderno, Weber (2002, p. 35) aponta, logo no início do primeiro capítulo de seu livro, uma série de argumentos e dados estatísticos que, na Alemanha de seu tempo, punham em evidência “o fato que os homens de negócios e donos de capital, assim como os trabalhadores mais especializados e o pessoal mais habilitado técnica e comercialmente das modernas empresas é predominante protestante”.

Verifica-se, então, que no contexto do capitalismo “tradicional” ou pré-industrial, onde a eficiência organizacional certamente não ocupava a posição de padrão moral central na orientação da conduta dos gestores empreendedores, o lucro – embora já fosse uma finalidade clara dos empreendimentos econômicos – não era perseguido ao seu máximo. Como expôs Weber (2002), o lucro “tradicional” era suficiente, enquanto resultado da ação econômica, uma vez que o *ethos* do moderno capitalismo industrial não existia no “espírito que animava o empresário”. Com efeito, até esse momento particular da história do capitalismo, a obtenção de lucro ainda não havia sido desvinculada das tradições econômicas estabelecidas. Como reforça o próprio Weber (2002, p. 54-55),

[...] empresas dirigidas por empreendedores particulares utilizando capital [...] para obter lucro, comprando os meios de produção e vendendo o produto, isto é, empresas indubitavelmente capitalistas, podem ao mesmo tempo ter um caráter tradicionalista. Mesmo no curso da história da economia moderna isso não tem sido um mero caso esporádico [...]. Por exemplo, a administração de um banco, de um negócio atacadista de exportação, de um grande estabelecimento varejista ou de uma grande empresa que negocie com produtos feitos em casa, certamente só é possível na forma de empresa capitalista. E, no entanto, todas podem ser dirigidas com espírito tradicionalista.

Em suma, Weber (2002) demonstrou que no contexto do capitalismo ocidental moderno a eficiência organizacional passou a figurar como importante padrão moral a partir do qual a busca pelo “bem” último da atividade econômica, o lucro, é orientado. Nesse sentido, não é qualquer lucro que satisfaz o padrão moral da eficiência, ou seja, não é qualquer lucro que é “bom” para o agente econômico; é “bom” apenas o lucro que pode ser ganho de modo eficiente, ou seja, o lucro máximo. Então, se o hábito de “fazer dinheiro” for por algum motivo ameaçado, novos fins e novos meios habituais de ação somente

serão bem-vindos para o agente econômico se aprovados pelo padrão moral da eficiência organizacional.

Essa é a essência da explicação, dada pela “perspectiva idealista”, para a ascensão da eficiência organizacional à posição de padrão moral central responsável por orientar a tomada de decisão gerencial no contexto do capitalismo industrial moderno.

6.4.2 A perspectiva materialista

A perspectiva materialista ampara-se nas discussões de Marx e Engels (1998) sobre o materialismo histórico e adere à premissa de que os padrões morais que orientam a conduta gerencial têm origem propriamente econômica. Desse modo, tal perspectiva parte do “material” (infraestrutura) – entendido como o universo concreto das relações sociais que visam à satisfação das necessidades humanas materiais recorrentes – rumo ao “ideal” (superestrutura) – entendido como o universo abstrato da moralidade – para explicar a origem e a ascensão do padrão moral da eficiência organizacional na administração dos empreendimentos capitalistas.

O materialismo histórico, como teoria e metodologia específicas utilizadas para o estudo da realidade econômica e social, embora esteja presente em outras obras de Marx, foi propriamente elaborado e proposto no livro *A ideologia alemã* (1998). De acordo com Gorender (1998, p. VII), “pertence ao consenso geral dos estudiosos do marxismo a tese de que *A Ideologia Alemã* assinalou o nascimento do materialismo histórico, teoria e metodologia da ciência social associada aos nomes de Marx e Engels”.

Na essência do materialismo histórico encontra-se a ideia de que todas as representações sociais (quer sejam religiosas, morais ou ideológicas) que os indivíduos possuem e compartilham sobre como as coisas são e devem ser

organizadas em sua vida prática, dependem e são criadas a partir de suas ações e relações concretas de trabalho que, por sua vez, visam satisfazer suas necessidades mais elementares da vida. Ao contrário do que ocorre no idealismo,

do ponto de vista materialista [...] as idéias de toda ordem – religiosas, filosóficas, morais, jurídicas, artísticas e políticas – não se desenvolviam por si mesmas como entidades substantivas [...]. O desenvolvimento das idéias é subordinado, dependente, predicativo. [...] tais idéias não possuem existência própria, mas derivada do substrato material da história (GORENDER, 1998, p. XXI-XXII).

A história, por sua vez, não é entendida nessa perspectiva simplesmente como o produto da vontade voluntária dos homens, nem mesmo como produto daquilo que eles imaginam que ela seja. Ao contrário, é entendida como o conjunto de coisas e condições materiais herdadas de geração em geração dentro das quais os homens são impelidos a trabalhar e a se relacionar cotidianamente, inclusive com a própria natureza e não apenas com outros homens, no sentido de conseguirem seu sustento econômico (MARX; ENGELS, 1998). “Esta concepção da história, portanto, tem por base o desenvolvimento do processo real da produção, e isso partindo da produção material da vida imediata; [...] ela não explica a prática segundo a idéia, explica a formação das idéias segundo a prática material” (MARX; ENGELS, 1998, p. 35-36).

É da história, mais especificamente do seu substrato econômico material, portanto, que surgem as ideias e representações religiosas, morais e ideológicas que os homens têm da vida cotidiana e não o contrário. Assim sendo, “esta soma de forças produtivas, de capitais, de formas de relações sociais, que cada indivíduo e cada geração encontram como dados existentes, constitui a base concreta da representação [...]” (MARX; ENGELS, 1998, p. 36). Como resumem Marx e Engels (1998, p. 18-19),

a produção das idéias, das representações e da consciência está, a princípio, direta e intimamente ligada à atividade material e ao comércio material dos homens; ela é a linguagem da vida real. As representações, o pensamento, o comércio intelectual dos homens aparecem aqui ainda como a emanação direta de seu comportamento material. O mesmo acontece com a produção intelectual tal como se apresenta na linguagem da política, na das leis, da moral, da religião, da metafísica etc. de todo um povo. São os homens que produzem suas representações, suas idéias etc., mas os homens reais, atuantes, tais como são condicionados por um determinado desenvolvimento de suas forças produtivas e das relações que a elas correspondem.

Sob o ponto de vista metodológico isso significa que os padrões morais somente podem ser corretamente entendidos a partir da análise das condições materiais que os sustentam e os promovem nas práticas e relações sociais concretas dos homens. Por isso, explicam Marx e Engels (1998, p. 19),

[...] não partimos do que os homens dizem, imaginam e representam, tampouco do que eles são nas palavras, no pensamento, na imaginação e na representação dos outros, para depois chegar aos homens de carne e osso; mas partimos dos homens em sua atividade real, é a partir do seu processo de vida real que representamos também o desenvolvimento dos reflexos e das repercussões ideológicas desse processo vital.

No que diz respeito à moralidade gerencial daqueles que dirigem os empreendimentos capitalistas modernos, a aplicação do materialismo histórico elucidada que os “bens” habituais e os padrões morais de conduta, na qualidade de esquemas, convenções ou representações “ideais” presentes nas mentes dos agentes decisores, são criados, compartilhados e ganham força apenas na medida em que encontram condições materiais capazes de favorecê-los, e nunca por determinação de outros “ideais”, quer sejam esses morais, religiosos ou de qualquer outra natureza.

Especificamente no que diz respeito ao padrão moral da eficiência organizacional, esse passa a ter efeito dominante sobre as decisões e ações dos gestores que, até então, conduziam seus negócios tradicionalmente, a partir do momento em que a revolução industrial, os ganhos de escala produtiva e a expansão dos mercados consumidores a ela associados, alteram radicalmente o modo como o trabalho, a vida e o sustento da crescente população urbana são organizados.

Do ponto de vista do gestor do empreendimento capitalista, quer seja ele proprietário ou administrador profissional, Marx (1998) explica que a crescente concorrência, inclusive no âmbito internacional, historicamente o forçou a organizar o trabalho de forma mais produtiva e econômica, tendo como consequência uma maior exploração da força de trabalho; isso quando essa concorrência simplesmente não aniquilou o pequeno empreendimento.

Os comerciantes em pequena escala e os artífices que trabalham por sua conta consomem-se em vão esforços na luta com os grandes armazéns e as grandes fábricas, contra as quais a concorrência é cada dia mais difícil [...]; tratam aqueles, portanto, de compensar, mediante a depreciação da mão de obra, os encargos que sobre eles pesam. Ainda que os animassem as melhores intenções em favor de seus colaboradores assalariados, a necessidade de viver obriga-os a explorar o seu trabalho; a nossa organização econômica não permite, com efeito, deixar de ser explorador sem se converter imediatamente em explorado, aniquilando assim a boa vontade individual (MARX, 1998, p. 29).

“Bons” empreendimentos eram aqueles que, a despeito de comprometerem a qualidade de vida e o bem-estar dos empregados, eram capazes de sobreviver e prosperar. Daí segue que a eficiência organizacional se impôs aos gestores dos empreendimentos capitalistas não apenas como um padrão factual de conduta gerencial, mas também se institucionalizou como padrão moral dentro desse grupo de agentes econômicos, na medida em que

indicava o tipo de conduta administrativa capaz de garantir o sustento e a prosperidade do patronato.

Essa é a essência da explicação, dada pela “perspectiva materialista”, para a ascensão da eficiência organizacional à posição de padrão moral central responsável por orientar a tomada de decisão gerencial no contexto do capitalismo industrial moderno.

Embora Weber tenha revelado sua filiação pela perspectiva idealista (2002) e tenha inclusive tecido inúmeras críticas ao materialismo histórico, especialmente enquanto ferramenta metodológica dogmaticamente carregada na pesquisa social (1993), ele reforça, ao refletir sobre a ascensão histórica da burocracia na sociedade moderna (1994, 1999), as conclusões ora encontradas, a partir da perspectiva materialista, sobre a ascensão histórica do padrão moral da eficiência organizacional nas decisões e ações administrativas.

Como explica Weber (1999), nas sociedades pré-industriais ou “tradicionais”, especialmente naquelas que antecederam a revolução industrial na Europa e que eram caracterizadas pela existência de pequenas vilas ou aldeias, em grande parte ainda rurais, as necessidades econômicas recorrentes dos indivíduos eram normalmente satisfeitas através do trabalho realizado em pequenas organizações domésticas igualmente “tradicionais”. Nessas organizações tradicionais, a administração era basicamente patriarcal. Lá, o patriarca ou senhor era “[...] o ‘líder natural’ da vida cotidiana” (WEBER, 1999, p. 323): era ele quem ocupava o papel do “administrador”, era ele quem coordenava o funcionamento da organização e normalmente era ele mesmo o proprietário ou arrendatário dos meios de produção. Porém, tanto seu poder enquanto líder quanto o próprio funcionamento da organização como um todo dependiam amplamente da tradição, da “[...] crença na inviolabilidade daquilo que foi assim desde sempre” (WEBER, 1999, p. 234). Como resumem Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 151),

durante séculos, o mundo foi governado pela tradição. Essa era a fonte de todo conhecimento, de todo poder, de todo valor. Toda atividade social era controlada por usos e costumes de origens imemoriais. O poder era recebido em herança. Algo era ou valia na medida em que assim o acreditavam os pais, avós e bisavós.

Weber (1999) explica que o ofício executado tanto pelo patriarca quanto pelos seus eventuais “funcionários” também era transmitido de geração a geração através de um processo relativamente inerte. Pouca inovação era acrescida às ferramentas de trabalho que também eram tradicionais. As próprias atividades produtivas “fins” da organização, que em muito ainda se misturava com o próprio lar dos trabalhadores, não eram escolhidas pelo patriarca em função de serem mais facilmente realizáveis ou mais lucrativas do que outras, mas sim, lhe eram “herdadas” das tradições familiares (família de ferreiros, padeiros, tecelões, marceneiros, etc.). A divisão das tarefas dentro da organização obedecia a critérios igualmente tradicionais. Enfim, “[...] dentro desta estrutura, tudo costuma estar estabelecido, em última instância, pelo poder fundamental da *tradição*, da crença na inviolabilidade do ‘eterno ontem’” (WEBER, 1999, p. 235).

Por certo, o trabalho realizado no seio das organizações tradicionais não obedecia ao critério da eficiência em primeiro plano. Isso não significava, por outro lado, que o trabalho nelas realizado não tivesse de ser eficiente de modo algum. Havia alguma consideração pela eficiência. O trabalho tinha que ser eficientemente conduzido sim, entretanto, apenas até o ponto em que costumeiramente ele o era. De acordo com Weber (1999), isso acontecia porque a demanda atendida pelas organizações tradicionais era bastante conhecida e previsível dada à relativa estabilidade da vida econômica naquela época. Desse modo, a eficiência organizacional sempre estava subordinada a outro padrão

moral mais importante para efeito de condução das decisões e ações gerenciais. Mas, afinal, se na dominação tradicional, base da administração patriarcal, “não se procuram escolher os meios mais eficientes para atingir os fins visados” (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 13) no momento em que as decisões eram tomadas, que critério moral orientava as decisões dos gestores?

O estudo de Weber (1999, p. 234) sobre a dominação patriarcal, cujo “[...] germe encontra-se na autoridade do chefe da comunidade doméstica”, mais especificamente, sua insistência sobre a “inviolabilidade do eterno ontem” (WEBER, 1999, p. 235) que amplamente apoia essa forma de dominação, sugere que o padrão moral que mais fortemente influenciava a tomada de decisão administrativa naquele contexto estaria ligado à manutenção do equilíbrio da vida social como um todo e não ao ganho de produtividade no trabalho organizado.

Certamente, em uma sociedade menor e mais simples, onde era profunda a integração dos hábitos de trabalho das pessoas e onde as decisões tomadas por uns afetavam diretamente a vida dos outros, o respeito à tradição e aos costumes antigos era importante porque sua obediência significava que os acontecimentos que poderiam pôr em risco a manutenção e o equilíbrio da vida comunal cotidiana seriam minimizados. Assim, qualquer evento que contrariasse a tradição e, desse modo, viole as regras do “eterno ontem”, era visto, então, como algo “ruim”, pois seria, em última instância, entendido como uma ameaça potencial para o equilíbrio da vida social de um modo geral. Nesse sentido, é possível dizer que a tradição e os costumes antigos, responsáveis por integrar e estabilizar a vida social nessas comunidades, eram representados nas decisões administrativas lá tomadas pelo padrão moral do equilíbrio social.

Todavia, dado o alto grau de integração dessas comunidades (MAYO, 1949), é presumível que o bem-estar daqueles que as compunham estivesse diretamente ligado a esse equilíbrio social. Desse modo, qualquer patriarca

responsável por qualquer função, fosse ele ferreiro, marceneiro, padeiro, cervejeiro ou lavrador, que decidisse agir no sentido de obter “bens” que potencialmente desrespeitassem o padrão do equilíbrio social, despertaria negativamente a atenção dos demais membros da comunidade não apenas por agir de modo a desafiar a tradição e os costumes antigos, mas, principalmente, por agir de modo a colocar em risco o bem-estar social. Por exemplo, a ganância de vender produtos para “estrangeiros” a preços mais elevados poderia facilmente levar os artesãos ao abandono dos seus “clientes” locais caso não houvesse uma represália, o que seria ruim sob o ponto de vista do abastecimento da própria comunidade. Da mesma forma, um aumento excessivo no tamanho do negócio, visando um aumento da produção, poderia desequilibrar a distribuição da mão de obra de artesãos e aprendizes de ofício que existia na vila ou aldeia, trazendo consequências possivelmente ruins também sob o ponto de vista do abastecimento.

Daí segue que se o equilíbrio social é a convenção ou padrão a partir do qual os membros das comunidades tradicionais avaliam, aprovam ou reprovam suas próprias ações e as ações dos outros, e se essa convenção ou padrão está intimamente associada à manutenção do bem-estar comunal de uma forma geral, então o próprio bem-estar comunal é, ao final, o padrão moral mais importante para a tomada de decisão nas organizações tradicionais que, por sua vez, constituíam as unidades econômicas elementares daquelas comunidades (ETZIONI, 1976).

Não menos importante para compreensão do padrão moral que orientava a tomada de decisão nas organizações tradicionais pré-revolução industrial é a relação de dependência que o bem-estar comunal mantinha com o bem-estar individual, relação essa que tende a ser mais frouxa nas sociedades modernas (MAYO, 1949). Parafraseando Durkheim, Mayo (1949, p. 6) argumenta que,

[...] a diferença entre um moderno centro tecnicamente desenvolvido e a comunidade tradicional simples é que nesta pequena comunidade os interesses dos indivíduos são subordinados, pelo seu próprio e forte desejo, aos interesses do grupo. O membro individual desta sociedade primitiva pode claramente antecipar, durante sua infância e adolescência, a função que ele irá preencher para o grupo quando adulto. Esta antecipação regula sua atividade e pensamento no período da adolescência e culmina em uma função comunal e em um senso de satisfação quando ele se torna adulto. Ele sabe que seu trabalho é demandado pela sua sociedade e é necessário para a manutenção da vida social. Ele é, durante sua vida, *solidário* com o grupo.

Desse modo, os hábitos de trabalho que motivavam os indivíduos a cooperarem e a serem solidários com seu grupo, quer fossem eles agentes decisores ou não, eram todos carregados com um forte senso de identidade social, utilidade social e obrigatoriedade social. Como explicam Bendix e Fisher (1973), era comum que o indivíduo olhasse para além da sua atividade habitual específica e compreendesse seu papel mais amplo dentro da sua comunidade. Isso influenciava diretamente o modo como o patriarca, “líder natural da vida cotidiana” (WEBER, 1999, p. 323), dirigia o trabalho realizado dentro das organizações tradicionais.

A preocupação do patriarca com o bem-estar social se manifestava primeiramente em sua responsabilidade para com o bem-estar de todos aqueles que compunham sua família extensa, quer fossem seus filhos ou seus “empregados”, independentemente de quão lucrativo ou rentável estava sendo seu negócio. Segundo Weber (1999), todos os membros da família extensa, independentemente de possuírem ou não vínculo consanguíneo com o patriarca, eram considerados como seus “filhos”. Desse modo, “os funcionários patrimoniais encontravam originalmente seu *sustento material* típico, como todo membro da comunidade doméstica, na mesa do senhor, vindo das reservas dele” (WEBER, 1999, p. 255). Não obstante, a preocupação do patriarca com o bem-

estar social também se manifestava em sua responsabilidade para com o bem-estar de todos aqueles que, sendo membros da sua comunidade, utilizavam e dependiam dos seus produtos e/ou serviços artesanais. Todo trabalho artesanal realizado no interior das organizações tradicionais e que era destinado ao consumo pela comunidade era avaliado pelos seus membros com base no critério, sempre vinculado à tradição, do bem-estar social que ele era capaz de proporcionar. Assim, não eram quaisquer produtos ou serviços que interessavam à comunidade, nem mesmo os mais baratos nem mesmo os mais rápidos de serem produzidos, necessariamente, mas sim aqueles eram moralmente aprovados por esse padrão.

Desse modo, entende-se que nas organizações tradicionais pré-revolução industrial, onde a eficiência organizacional nunca ocupou o posto de padrão moral central para efeito de tomada de decisão gerencial, era o padrão moral do bem-estar social que cumpria esse papel. O ferreiro, o padeiro, o costureiro, o lavrador, etc., todos eles precisavam trabalhar segundo algum padrão de eficiência para que pudessem suprir as demandas da comunidade local por seus produtos e serviços. Porém, uma vez suprida essa demanda, não era necessário acrescentar mais eficiência aos seus respectivos processos de trabalho. Em uma eventual quebra do hábito de trabalho artesanal, as soluções procuradas pelo patriarca e demais artesãos não eram avaliadas prioritariamente frente ao padrão da eficiência organizacional no momento em que decisões precisavam ser tomadas. Não era importante estar sempre procurando, a cada decisão tomada, realizar o trabalho com o menor custo possível ou no menor tempo possível, desde que a comunidade pudesse ser atendida com os bens que necessitava para sua sobrevivência e conforto e desde que o patriarca pudesse, em troca, obter os lucros necessários à manutenção da sua própria família extensa.

Assim, embora o padrão moral da eficiência organizacional não tenha sido propriamente inventado pela indústria moderna, ele certamente passou a ser mais importante na administração depois do seu surgimento.

Diferentemente do que acontece na gestão moderna, onde “[...] o ato de produção é ditado pela lógica do crescimento econômico e não pela do bem-estar da comunidade” (AKTOUF, 1996, p. 106) e onde “o ato de produção é, então, um ato exterior à comunidade e ao indivíduo, já que os dois se perdem na atomização dos egoísmos individuais e na abstração da acumulação e do crescimento [...]” (AKTOUF, 1996, p. 106-107), na gestão das organizações tradicionais pré-revolução industrial o ato de produção era tanto subordinado aos interesses da comunidade quanto era, também, a manifestação concreta da solidariedade que nela existia (MAYO, 1949). Diante da sua comunidade, o indivíduo valia por aquilo que ele era e fazia e não por aquilo que ele possuía. Por outro lado, quando a quantidade tomou o corpo da qualidade, ou seja, quando “ter” passou a significar mais do que “ser”, como ocorreu na ocasião da instalação da moderna sociedade industrial, pensar prioritariamente segundo o padrão da eficiência passou a ser não apenas uma característica do “eu”, mas, principalmente, passou a ser uma característica do “eu” virtuoso (ETZIONI, 1976). Daí segue que muito embora a eficiência organizacional tivesse alguma importância na tomada de decisão gerencial do patriarca no seio da organização tradicional, essa importância se subordinava a importância do bem-estar social. Por isso, a eficiência organizacional ocupava sempre a posição de um padrão subalterno frente ao padrão do bem-estar social para efeito de tomada de decisão nas organizações tradicionais pré-revolução industrial.

6.4.3 Eficiência organizacional e burocratização

As mudanças demográficas e econômicas que foram trazidas com a revolução industrial incidiram diretamente sobre a organização tradicional e sua gestão (BRAVERMAN, 1987; ETZIONI, 1976; HUBERMAN, 1986; POLANYI, 2000). Com a concentração urbana – esta, por sua vez, ciclicamente impulsionada pela crescente industrialização – “mercados” consumidores foram surgindo.

Certamente, a vida cotidiana das pessoas na cidade não pode ser materialmente mantida do mesmo modo como o é a vida cotidiana das pessoas no campo. No coração das grandes cidades industriais que estavam se formando, as pessoas não desfrutavam nem de tempo, nem de dinheiro, nem de espaço físico suficientes para se dedicarem a atividades de cultivo do solo e/ou criação de animais. Era necessário literalmente “comprar” o próprio sustento, como bem analisou Marx (1998).

Uma vez que a vida de uma massa crescente de pessoas que vinham do campo para morar nas cidades passou a depender do trabalho realizado nas unidades produtivas tradicionais, a ineficiência operacional destas começou a se tornar evidente (WEBER, 1999). Por certo, a organização tradicional, com sua administração igualmente tradicional, não poderia dar conta de tal demanda. A empresa familiar era pequena e “improdutiva” demais para isso. Por produzir pouco, ela era capaz de vender pouco e, por vender pouco, ela era capaz de capitalizar pouco. Por conseguinte, ela podia investir pouco no seu próprio crescimento para atender à crescente demanda. Com efeito, os produtos e serviços que delas saíam eram caros e exigiam muito tempo para serem terminados. E tudo isso era incompatível com um mercado consumidor em massa que estava se estabelecendo, mercado esse que exigia produtos baratos e em larga escala. Retorna-se, então, ao argumento de Marx (1998) sobre a

“concorrência” que existiu dentro do sistema capitalista, entre o trabalho tradicionalmente organizado e o trabalho organizado de modo eficiente. Para poder sobreviver e prosperar, o patriarca se viu obrigado a produzir de modo mais eficiente. Para poder se manter empregado e, então, poder comprar sua própria subsistência, o trabalhador, por sua vez, precisou se submeter às novas condições de trabalho que, por exigirem dele cada vez mais eficiência, iam se tornando cada vez mais desumanas (MARX, 1998).

É, então, frente às condições impostas pela recém chegada economia industrial baseada no mercado de massas que se deflagra o processo de “modernização” administrativa no seio das organizações tradicionais (BRAVERMAN, 1987). Como reforça Vizeu (2009, p. 1), “[...] é na constituição histórica do capitalismo industrial que se observam as condições plurais de emergência e os elementos primitivos das práticas modernas de gestão e organização do trabalho”, elementos estes que, como complementam Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 32), estão profundamente alinhados à “[...] crescente pressão por maior eficiência que se observa no mundo moderno”.

É claro que esse processo não ocorre instantaneamente. Tal como descreve Huberman (1986), na Inglaterra as famílias de artesãos foram se agrupando e se transformando paulatinamente em corporações, as corporações em manufaturas e as manufaturas, por seu turno, em fábricas. Porém, embora complexo, esse processo obedece a uma lógica bastante clara, a lógica da busca pela eficiência organizacional. Etzioni (1976) explica de maneira clara esse processo de modernização administrativa ao afirmar que, embora as necessidades humanas materiais recorrentes não tenham mudado sua essência com as diversas transformações em curso na sociedade, a forma de atendê-las mudou. Nas palavras desse autor, “o processo de ‘modernização’ é aquele em que antigas funções são exercidas de maneira mais eficiente e não aquele onde aparecem novas funções” (ETZIONI, 1976, p. 167). Mas, afinal, como se dá

esse aumento de eficiência organizacional? Segundo Etzioni (1976, p. 167), “essa conquista de eficiência é conseguida principalmente pela diferenciação, por meio da qual as diversas funções executadas numa unidade social – a família extensa – passam a ser exercidas por uma série de diferentes unidades sociais” autônomas e especializadas, as empresas modernas. Assim, diversas organizações especializadas vão assumindo, cada uma em função da sua respectiva especialidade, as tarefas produtivas que originalmente pertenciam todas à mesma organização doméstica tradicional (a família extensa). Como complementa Etzioni (1976, p. 167), “[...] a diferenciação possibilita a formação de unidades sociais ‘artificiais’, planejadas intencionalmente para o desempenho eficiente dessas funções”.

Paralelamente, no interior dessas novas organizações, ou seja, ao nível das tarefas, ocorre um processo análogo de diferenciação. Trata-se daquilo que tanto Marx (1998) quanto Weber (1999) descreveram como sendo o processo de divisão racional do trabalho. Dessa forma, as tarefas não são mais distribuídas no seio da organização em função dos ditames tradicionais, mas sim, passam a ser distribuídas em função de um propósito ou objetivo organizacional específico que, por sua vez, habilita o cálculo da eficiência. Sendo assim, ilustra Etzioni (1976, p. 167), “a produção, antes executada pelo pai e seus filhos, é agora feita na fábrica, que pode subordinar os mais velhos aos mais moços, ou agrupar os operários na ordem que considerar eficiente”. A essa nova forma de organizar o trabalho produtivo nas sociedades que vão se modernizando Weber (1994, 1999) dá o nome de burocracia.

Uma leitura atenta de Economia e Sociedade permite perceber que o termo “burocracia”, amplamente utilizado por Weber (1994, 1999), assume lá pelo menos cinco significados distintos, porém inter-relacionados, a saber: (a) burocracia enquanto processo, ou seja, o processo de burocratização das diversas organizações tradicionais, não apenas das econômicas, processo este que, por

sua vez, remete à ideia de “modernização”, “racionalização”, “secularização” ou “desencantamento” da sociedade ocidental; (b) burocracia enquanto modo de dominação racional-legal ou, em síntese, dominação burocrática; (c) burocracia enquanto empreendimento social, ou seja, organização burocrática; (d) burocracia como forma de gestão, ou seja, administração burocrática; e, finalmente, (e) burocracia enquanto corpo administrativo, ou seja, burocracia como grupo, camada ou mesmo “classe” social composta pelos burocratas que ocupam posições de direção dentro das organizações modernas.⁷¹

Diferentemente da antiquada organização tradicional e sua forma de administração patriarcal, a diferenciada e especializada organização burocrática moderna com sua administração profissional é muito mais adequada para o atendimento das demandas de massa da nova sociedade (ETZIONI, 1976; MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004; WEBER, 1999). De acordo com Weber (1999, p. 212),

a razão decisiva do avanço da organização burocrática sempre foi sua superioridade puramente *técnica* sobre qualquer outra forma. A relação entre um mecanismo burocrático plenamente desenvolvido e as outras formas é

⁷¹ Neste estudo, a burocracia é eminentemente entendida como administração ou gestão burocrática, ou seja, como uma forma de gestão ou administração dos negócios humanos de modo geral, não somente daqueles ligados as atividades econômicas. Isso não significa que todas as outras definições devam ficar automaticamente excluídas. Isso seria impossível, até porque as cinco definições não são mutuamente excludentes. Ao contrário, são complementares. Por exemplo, quando se pensa na burocracia como um modo de dominação, pode-se estar se referindo tanto à administração burocrática quanto à organização burocrática. Do mesmo modo, quando se pensa na burocracia como uma organização, sabe-se que a dominação racional-legal está na sua base e que a administração nela praticada tende a ser burocrática. Não obstante, quando se pensa na burocracia quer como organização quer como uma forma de gestão, vêm à mente a imagem das pessoas que compõem os “quadros” da organização burocrática e daquelas que exercem a administração burocrática, ou seja, os burocratas. Evidentemente, tudo isso ocorre em um contexto social, histórico, econômico e cultura cuja origem remete ao processo de burocratização das organizações existentes na sociedade.

análoga à relação entre uma máquina e os métodos não-mecânicos de produção de bens.

Tal como explicam Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 3), “[...] o princípio fundamental que rege a vida das organizações [burocráticas] é o princípio da eficiência”. Nesse sentido, quando comparada com a organização tradicional pré-industrial, vê-se claramente que “[...] o primeiro objetivo da administração das organizações [burocráticas] é, pelo menos em tese, o aumento da eficiência [...]” (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 3).

Para além das óbvias diferenças absolutas de tamanho e de volume de produção, as organizações burocráticas apresentam diferenças estruturais profundas quando comparadas às organizações domésticas tradicionais. O modo de divisão das tarefas, o modo de comunicação interna, a profissionalização dos funcionários, a separação entre propriedade e administração, são algumas dessas diferenças qualitativas (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004; WEBER, 1999). Assim, como bem colocou o próprio Weber (1999, p. 210), “mais do que a ampliação extensiva e quantitativa da esfera de tarefas da administração, porém, sua ampliação intensiva e *qualitativa* e seu desenvolvimento interno dão origem a uma burocratização”. Todavia, não é possível negligenciar também as diferenças quantitativas. Frente ao aumento real da demanda, a tendência inicial dos gestores tradicionais foi a de expandir quantitativamente suas operações. Todavia, essa expansão trouxe desordem às organizações que não possuíam instrumentos de controle adequados para um volume maior de trabalho. Como explicam Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 37),

à medida que o controle por supervisão direta do proprietário sobre a maioria dos subordinados vai-se tornando inviável, conforme as relações pessoais entre os indivíduos vão sendo sobrepujadas pelas relações funcionais, à medida que a sobrevivência da organização começa a depender da contratação de administradores e técnicos profissionais

competentes, dada a crescente complexidade das tarefas administrativas e tecnológicas, mais tende ela a se burocratizar.

Por isso, complementam os autores, o crescimento desordenado das organizações tradicionais levou os gestores “[...] a procurar métodos de administrar os sistemas sociais cada vez mais aperfeiçoados, leva-os a criar um número cada vez maior de burocracias [...]” (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 34). Isso fez do mundo moderno o mundo das organizações burocráticas (ETZIONI, 1976).

Entretanto, a despeito de todas as diferenças quantitativas e qualitativas que há entre a organização tradicional e a organização burocrática, Weber (1999, p. 323) explica que, em sua essência, tais organizações conservam uma mesma característica comum: “a estrutura burocrática bem como a patriarcal, que em tantos aspectos lhe é antagônica, são formações entre cujas qualidades mais importantes figura a *continuidade*, sendo nesse sentido, portanto, formações de caráter ‘cotidiano’”. E, por serem formações de caráter cotidiano que apresentam a mesma característica comum, a continuidade, ambas as organizações estão habilitadas, cada qual no seu respectivo contexto, para o desempenho de uma mesma função social, a saber: a satisfação das necessidades humanas materiais recorrentes. Sendo assim,

a economia, como processo ordenado e perene, composto de ações destinadas à providência sistemática para a obtenção dos bens materiais necessários, é o lar específico da estrutura patriarcal [...] e, com a crescente racionalização desta em direção à “empresa”, da estrutura burocrática (WEBER, 1999, p. 329).

Nesse aspecto, complementa Weber (1999, p. 323), “[...] a estrutura burocrática é apenas o par da primeira [a patriarcal], transposto para a esfera racional”.

É nesse ponto do debate que se torna evidente a aproximação de Weber (1999) em relação à perspectiva materialista histórica de Marx e Engels (1998). A forma de gestão burocrática que, como bem coloca Weber (1999), em muito se assemelhou a uma “revolução” diante da antiquada administração patriarcal, é, na verdade, uma mera “evolução” ou “transformação” desta última. Trata-se, pois, de uma transformação “de fora para dentro”, “como o faz precisamente toda transformação no campo econômico” (WEBER, 1999, p. 327). Mais especificamente, trata-se de uma transformação que, embora seja pautada pelo “ideal” da eficiência organizacional, é fortemente impulsionada pelas alterações materiais que a revolução industrial trouxe ao modo de vida e às relações de trabalho estabelecidas entre os homens e entre eles e a natureza, relações essas que tem como último propósito a reprodução das condições de subsistência.

Frente ao contexto material e histórico favorável que a promoveu, é certo que a eficiência organizacional ganhou um relevo sem precedentes enquanto padrão “mental” utilizado pelos agentes decisores na administração burocrática. Afinal, burocracia “[...] é o sistema social que se administra segundo critérios de eficiência [...] E é exatamente essa maior eficiência das burocracias a primeira e mais importante causa da sua multiplicação atualmente” (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 32). Ademais, como complementam Dewey e Tufts (2008, p. 353), dentro desse contexto material e histórico favorável,

o modelo mental da eficiência é amplamente definido pelos processos impessoais das máquinas que dominam a sociedade industrial, uma vez que os hábitos mentais dos homens são amplamente formados por aquilo a que eles estão acostumados na sua vida diária. [Por isso] a sociedade presente é acostumada a, quase construída sobre, padrões e métodos mecânicos.

Dado o sucesso operacional das burocracias, a gestão burocrática passou a ser sinônimo de “boa” gestão. A administração que ainda conservasse características ligadas à tradição, ao personalismo e ao patriarcalismo era (e ainda é de modo geral) considerada por aqueles que compõem o grupo dos gestores modernos como uma administração “ruim”. O padrão da eficiência organizacional foi instituído na conduta administrativa – não apenas como um padrão factual, mas também como um padrão moral – de um modo tão bem sucedido que as “[...] noções de produtividade, de busca do máximo e do ganho sistemático [...] são apresentadas como um atributo ‘natural’ e humano fundamental”, o que de fato não são (AKTOUF, 1996, p. 125). Nesse sentido, ao se questionar, como fazem Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 34), se “[...] essa pressão por maior eficiência existiu sempre no mundo? A resposta é negativa”. Com efeito, nem sempre a “boa” administração foi identificada como uma administração orientada pelo padrão da eficiência organizacional.

Não obstante, é claro que o padrão da eficiência organizacional passou a ter um significado moral positivo muito mais acentuado para o empregador – que via no aumento da produtividade do trabalho organizado não apenas um meio de garantir sua subsistência, mas também sua prosperidade econômica – do que para o empregado – que, ao contrário, via no aumento de produtividade do trabalho organizado apenas mais um meio de aumentar a degradação da sua segurança e da sua qualidade de vida (MARX, 1998). Nesse sentido, assim como fazem Marx e Engels (1998), Weber (2002) também reconhece que o padrão moral da eficiência organizacional pertence especificamente à cultura patronal, ou, de modo menos específico, à cultura gerencial de todos dirigentes que são responsáveis por transformar as organizações em instrumentos de trabalho produtivos. Como escreveu o próprio Weber (2002, p. 62), partindo de uma perspectiva indubitavelmente materialista histórica, “[...] esse processo de

racionalização no campo da organização econômica e técnica, sem dúvida determina uma boa parte dos ideais de vida da sociedade burguesa moderna”.

Complementando aquilo que já havia dito a partir da perspectiva idealista, Weber (2002, 1999) demonstra, então, agora a partir da perspectiva materialista, que o padrão moral da eficiência organizacional que regula o comportamento administrativo dentro das organizações modernas não emana de ideais religiosos protestantes, mas sim emana das próprias ações e relações econômicas concretas que os homens estabelecem entre si a fim de satisfazerem suas necessidades materiais elementares.

Por certo, a ascensão histórica da burocracia na sociedade de forma geral e a ascensão histórica do padrão da eficiência organizacional na administração de forma particular se tornam especialmente evidentes dentro do capitalismo moderno. De acordo com Weber (1999, p. 212),

a exigência da realização mais rápida possível das tarefas oficiais, além de inequívoca e contínua, é altamente dirigida à administração, em primeiro lugar, pela economia capitalista moderna. As modernas empresas capitalistas de grande porte são elas mesmas, em regra, modelos inigualados de uma rigorosa organização burocrática.

Porém, como observa esse mesmo autor, a importância da eficiência organizacional como padrão factual e moral central para efeito de orientação da tomada de decisão administrativa na organização burocrática não se restringe ao contexto do capitalismo:

a necessidade de uma administração contínua, rigorosa, intensa, e *calculável*, criada historicamente pelo capitalismo – não só, mas, sem dúvida, principalmente por ele (este não pode existir sem aquela) – e que todo socialismo *racional* simplesmente seria obrigado a adotar e até intensificar, condiciona esse destino da burocracia como núcleo de *toda* administração de massas. Somente a *pequena* organização

[...] poderia em boa medida dispensá-la (WEBER, 1994, p. 146).

Weber (1994, p. 146) demonstra, então, que foi a existência de uma demanda econômica de massa, e não simplesmente a existência de um capitalismo de massa, que historicamente favoreceu a burocratização das organizações de trabalho, “pois uma vez que a administração burocrática é *por toda parte – ceteris paribus* – a mais racional do ponto de vista técnico-formal, ela é pura e simplesmente inevitável para as necessidades da administração de massas (de pessoas ou objetos)”, independentemente do regime econômico em questão.

Finalmente, é importante observar, ainda dentro dessa perspectiva materialista de análise sobre a ascensão histórica do padrão da eficiência organizacional na administração, que, nas sociedades modernas, o processo de racionalização burocrática das organizações não se restringiu apenas ao contexto das necessidades econômicas materiais elementares dos homens, embora tenha aí iniciado. Como já haviam notado Dewey e Tufts (2008, p. 353), em uma sociedade industrializada a ideia de eficiência tende a assumir uma forma mecânica e operacional. E é exatamente essa definição que a sustenta também enquanto padrão moral central para efeito de orientação da conduta gerencial. Porém, como bem observam Marsden e Townley (2001, p. 36), “a racionalização da atividade econômica é parte de um processo mais amplo da racionalização que afeta Estado, Igreja, exército e universidade [...]”, e é por isso que a burocracia, como seu *ethos* eficiente, tende a ocupar cada vez mais espaço na vida social cotidiana. Dito de outro modo, o padrão da eficiência organizacional – que inicialmente ganha força na prática administrativa realizada dentro das organizações de trabalho voltadas à satisfação das necessidades materiais de massa – tende a se emancipar do contexto da materialidade e se estabelecer como padrão capaz de regular toda atividade

administrativa cujo objetivo seja a busca pela satisfação de qualquer necessidade humana de massa, mesmo que elas não sejam materiais. Por conseguinte, isso fez com que o padrão da eficiência organizacional transpassasse as fronteiras da “indústria”, estabelecendo-se como referencia central na administração de organizações de diversas outras naturezas.

6.4.4 Perspectiva idealista e perspectiva materialista: em busca de um balanço crítico

A ascensão histórica da eficiência organizacional ao posto de padrão moral mais importante para efeito de orientação da conduta gerencial nas organizações modernas, voltadas para a satisfação de necessidades sociais de massa, pode ser explicada tanto a partir da perspectiva idealista, baseada nas ideias de Weber (2002), quanto a partir da perspectiva materialista, baseada nas ideias de Marx e Engels (1998).

É importante notar, como fez Dewey (1950) a partir da discussão do seu conceito seminal de hábito, que há entre as condições materiais e ideais de vida uma relação dinâmica de complementaridade. Como explicou esse autor, o hábito, embora seja um “esquema ideal” presente na mente do agente social que o guia em suas ações significativas, incorpora em si diversos elementos do ambiente objetivo, inclusive material, elementos esses que, por sua vez, moldam o hábito enquanto esquema ideal, e cuja falta de influência certamente faria do hábito uma referência inútil para a ação concreta do indivíduo no mundo. Por isso, por mais que as perspectivas idealista e materialista sejam, de fato, capazes de fornecer, cada uma por si mesma, uma explicação completa para a questão da ascensão histórica do padrão moral da eficiência organização na administração moderna, nada impede que elas possam ser combinadas para oferecer uma explicação ainda mais completa.

Nesse sentido, é importante notar que os próprios “fundadores” das perspectivas analíticas ora utilizadas, Weber de um lado e Marx e Engels de outro, acabaram cedendo, no curso de suas carreiras intelectuais, espaço para as respectivas perspectivas “concorrentes”, justamente em função da impossibilidade de se negar tal complementaridade. Segundo Gorender (1998, p. XXIII), o próprio Engels, na fase final de sua vida, faz uma autocrítica sobre a determinação unilateral do ideal pelo material, da superestrutura pela infraestrutura, autocrítica na qual reconhece que “as ideologias se desenvolvem com algum grau de autonomia [...] exercem influência retroativa sobre a base econômica e condicionam as formas do desenvolvimento histórico”. Não obstante, indícios de que a materialidade não determina unilateralmente as ideias dentro do materialismo histórico também podem ser encontrados diretamente no texto de Marx e Engels (1998), especialmente nas passagens nas quais os autores discutem o trabalho como meio de produção e reprodução do sustento material dos indivíduos.⁷² Se, como entendem os próprios autores, os homens se diferenciam dos demais animais justamente em função da capacidade que possuem para produzir seus próprios meios de subsistência, e se, com também afirmam os autores, essa produção não é meramente instintiva, há necessariamente alguma subjetividade no trabalho realizado pelos homens. Desse modo, por mais que as condições materiais a partir das quais os homens se tornam obrigados a produzir seu próprio sustento já estejam dadas pela história, independentemente da sua vontade (MARX; ENGELS, 1998), a partir do momento em que essa produção não se limita a uma simples reprodução mecânica ou biológica, isso já implica ações e relações de trabalho mediadas pela interpretação e, portanto, por algum critério ideal de leitura da realidade exterior. Uma vez que esses critérios ideais existem e influenciam as relações e

⁷² Essa discussão pode ser encontrada entre as páginas 10 e 11 da edição aqui consultada.

ações concretas de trabalho dos homens, abre-se então possibilidade para que a história seja também influenciada e de algum modo se torne, ao menos em parte, um produto deles.

Já no que diz respeito ao posicionamento de Weber, esse não chegou a negar terminantemente a utilidade do materialismo histórico para estudo social, embora tenha o criticado bastante. Na verdade, a maior parte das críticas abertas de Weber (1993) ao materialismo histórico, enquanto teoria e método de investigação social, é endereçada mais ao “dogmatismo” que esse autor alega estar a ele associado do que ao materialismo histórico em si mesmo. No que diz respeito a este último, Weber (1993, p. 121) chega inclusive a declarar que

a análise dos fenômenos sociais e dos processos culturais da perspectiva especial do seu condicionamento e alcance econômico foi um princípio científico de fecundidade criadora, e continuará a sê-lo, enquanto dele se fizer uso prudente e livre de coibições dogmáticas.

Evidentemente, o que verdadeiramente incomoda Weber (1993) não é propriamente o materialismo histórico enquanto instrumento científico útil à explicação dos fenômenos culturais, mas sim a cega e incondicional determinação pelo “econômico” que seu uso indiscriminado pode acarretar segundo esse autor. Nesse sentido, diz o autor, “em nenhum setor dos fenômenos culturais se pode reduzir tudo a causas econômicas, nem sequer no setor específico dos ‘fenômenos econômicos’” (WEBER, 1993, p. 123). Desse modo, como entende Weber (1993, p. 122), a “concepção materialista da história” não deve ser utilizada unilateralmente para o estudo dos fenômenos culturais, especialmente quando ela reforça erroneamente a ideia de que as “forças” econômicas são suas únicas causas “autênticas”, verdadeiras e “determinantes em última instância”.

Por outro lado, Weber (2002) também não abre mão da uma autocrítica ao afirmar, a despeito de seu próprio posicionamento idealista, que não se pode entender corretamente os fenômenos culturais sem dar a devida atenção aos seus aspectos econômicos determinantes que, por sua vez, embora não possam explicar sozinhos toda a complexidade de tais fenômenos, nem por isso deixam de existir e de exercer uma inquestionável influência sobre eles. Nesse sentido, na última página do livro *A ética protestante e o espírito do capitalismo* (2002) – texto no qual Weber procura dar uma explicação idealista para a consolidação do capitalismo industrial nas sociedades ocidentais – esse autor ressalva que

aqui, apenas tentamos traçar os fatos e a direção de sua influência a partir de apenas um, embora importante, ponto de vista. Contudo, será também necessário investigar como o ascetismo protestante foi por sua vez influenciado em seu desenvolvimento e caráter pelo conjunto de condições sociais, e especificamente econômicas. [...] Não é [...] meu intuito substituir uma interpretação causal materialística unilateral por outra interpretação espiritual, igualmente unilateral da cultura e da história (WEBER, 2002, p. 132).

Com efeito, a possibilidade de complementaridade entre a perspectiva idealista e a perspectiva materialista, admitida tanto por Marx e Engels quanto por Weber, traz implicações concretas para essa análise sobre a ascensão histórica do padrão moral da eficiência organizacional na administração. Na prática, ela significa que, se o “eu” dos gestores é constituído, em parte, pelos padrões morais de conduta que eles compartilham em seu grupo, o que os gestores são e o modo como eles agem nas organizações dependem tanto das suas condições materiais de vida quanto das suas condições ideais de vida.

Daí segue que se a eficiência organizacional assumiu historicamente o *status* de padrão moral mais importante para efeito de orientação do comportamento gerencial, isso certamente se deu não apenas pelo fato da ideia da eficiência estar amplamente disseminada no campo da Administração, nos

costumes dos gestores, na cultura produtivista da sociedade moderna e também na academia, mas certamente se deu também porque essa ideia está fundamentada na materialidade do trabalho e da vida concreta do administrador profissional na sociedade, mais especificamente, está ligada ao modo como esse administrador é contratado, promovido, pago e dispensado das organizações; está ligada ao modo como ele é avaliado por seu trabalho, ao montante de pagamento que ele recebe em troca e, não obstante, ao montante de recursos que estarão disponíveis a ele em sua aposentadoria. Tudo isso tem a ver diretamente com a manutenção econômica da vida do administrador enquanto agente social que depende dos recursos oferecidos pelas organizações – recursos esses que, em verdade, são extraídos do seu próprio trabalho (MARX, 1998) – para se manter materialmente em um sistema capitalista.

6.5 Restrições da eficiência organizacional como padrão moral central na administração contemporânea

A eficiência organizacional, como padrão factual e moral utilizado na tomada de decisão gerencial, foi a grande responsável pela adaptação e criação de soluções organizacionais para os crescentes problemas de demanda de massa que a revolução industrial trouxe às sociedades ocidentais. Porém, os problemas ligados à administração de massas não são os únicos problemas sobre os quais a administração contemporânea precisa se debruçar.

Vista de um modo amplo, a gestão é uma importante ferramenta utilizada para solução não apenas de problemas econômicos, mas também de problemas sociais, políticos e ecológicos dos mais diversos. Embora a grande indústria eficiente ainda ocupe um importante espaço nem nossa sociedade, a gestão também acontece em um sem número de diferentes organizações instrumentais, de diferentes tamanhos, propósitos e estruturas (ANDION, 2005; DOWBOR, 1999; FRANÇA FILHO, 2002; RAMOS, 1989; SERVA, 1992).

Nesse sentido, ocorre que nem todos os “produtos” que são entregues por essas organizações podem ser produzidos com eficiência. Dito de outra forma, alguns desses “produtos” são, graças a sua própria natureza intrínseca, simplesmente inertes ao critério da eficiência organizacional. Mais especificamente, trata-se de “produtos” tais como conhecimento, sociabilização, solidariedade, cidadania, identificação cultural, autogestão, arte, autorrealização e criatividade, dentre outros, que, quer pelo fato de terem de ser produzidos através de meios variados e muitas vezes desconhecidos, quer pelo fato de não se submeterem a rotinas pré-programadas de “produção”, não podem ser facilmente criados com muita eficiência. De certo modo, tais “produtos” lembram os tradicionais produtos artesanais, característicos das organizações de trabalho patriarcais que eram abundantes antes da revolução industrial. Como explicam Motta e Bresser-Pereira (2004, p. 34-35),

é difícil, se não impossível, medir a eficiência do trabalho de um artesão, na medida em que os produtos que fabrica constituem obras únicas que não podem ser comparadas com as demais. Se duas obras, de dois artesãos, não são diretamente comparáveis, não é possível comparar a eficiência no trabalho de ambos.

Em sua consagrada crítica à teoria das organizações ortodoxa, entendida como uma herança direta de Taylor e Simon, Ramos (1989) argumenta que tal teoria é incapaz de reconhecer a autorrealização, o desenvolvimento das potencialidades humanas e a livre sociabilização como finalidades das organizações modernas. Isso se deve, segundo o autor, ao fato de ser a teoria ortodoxa das organizações capaz de conceber a ação humana apenas dentro de uma única lógica, a lógica mecânica da racionalidade instrumental. Ainda de acordo com Ramos (1989), essa lógica, embora avessa à promoção da autorrealização, do desenvolvimento das potencialidades do homem e da livre

sociabilização, se encontra, por outro lado, em perfeita sintonia com as demandas materiais de uma “sociedade centrada no mercado”, onde a eficiência organizacional e a administração de massas e para massas são determinantes. Segundo o autor, é justamente por isso que “as organizações formais convencionais constituíram, até agora, o interesse da teoria organizacional contemporânea” (RAMOS, 1989, p. 134).

Da mesma forma, Dowbor (1999) entende que alguns “produtos” ou “serviços” que precisam ter seus processos de produção deliberadamente organizados e dirigidos, como aqueles ligados à saúde e à educação, diferenciam-se intrinsecamente daqueles produtos “seriados” produzidos pela indústria sob uma gestão convencional categoricamente voltada para a eficiência operacional. Segundo o autor, essa diferença se encontra essencialmente na “capilaridade” desses produtos ou serviços, ou seja, no fato deles sempre apresentarem condições variáveis de produção e distribuição, de modo a atingirem cada usuário de uma maneira particular a cada momento em que satisfazem uma necessidade. Nesse sentido, a padronização e a previsibilidade, necessárias para se assegurar a alta produtividade e a eficiência operacional, também não se fazem aqui presentes. De acordo com Dowbor (1999), esses produtos ou serviços não convencionais exigem instrumentos administrativos igualmente não convencionais para que possam ser adequadamente entregues à sociedade. Esses instrumentos administrativos, por sua vez, não podem ser inspirados no padrão da eficiência organizacional. Segundo Dowbor (1999, p. 10).

[...] a grande realidade, é que não sabemos como gerir estas novas áreas, pois os instrumentos de gestão correspondentes ainda estão engatinhando. Os paradigmas de gestão que herdamos – basta folhear qualquer revista de administração – têm todos sólidas raízes industriais. Só se fala em taylorismo, fordismo, *just-in-time* e assim por diante. Como

é que se faz um parto *just-in-time*? Ou educação em cadeia de montagem?

Por sua vez, ao abordar o atual problema da produtividade nas organizações públicas brasileiras, Bueno (2006) entende que a utilização sistemática do critério da eficiência organizacional na administração pública não necessariamente trará resultados mais favoráveis em termos de economia. Isso porque, como explica esse autor, o critério da eficiência organizacional apresenta restrições “objetivas” quando aplicado à gestão de certos processos ou serviços públicos. Assim, “[...] por exemplo, é possível analisar a eficiência de produção [...] dos processos judiciais, mas não é possível a análise do poder judiciário do ponto de vista das noções de eficiência [...]” (BUENO, 2006, p. 7). Por isso, escreve Bueno (2006, p. 8), “[...] tenho dúvida se é possível a aplicação de algum conceito de eficiência organizacional às organizações públicas [...]”. Afinal, como reconhece o autor, “[...] as instituições, tais como o poder legislativo, executivo e judiciário, respondem a critérios mais amplos que o critério da eficiência” (BUENO, 2006, p. 8).

Embora Bueno (2006) esteja se referindo especificamente as restrições “operacionais” do critério da eficiência ao fazer sua análise crítica sobre sua aplicação à administração pública, vê-se que uma gestão que não pode garantir uma alta produtividade organizacional também não pode ser moralmente qualificada como adequada sob o ponto de vista do padrão da eficiência. Essa seria, então, uma “má” gestão.

Partindo dos argumentos de Bueno (2006), Dowbor (1999) e Ramos (1989), é possível perceber que o padrão da eficiência organizacional apresenta sérias restrições quando aplicado a gestão de organizações cujos produtos e/ou serviços visam atender necessidades diversas que não podem ser enquadradas como demandas de massa. Essas necessidades, por sua vez, são supridas por organizações que requerem modos de administração incompatíveis com aquele

que consagrou a organização burocrática moderna. Afinal, “as finalidades da vida humana são diversas e só umas poucas, dentre elas, pertencem, essencialmente, à esfera das organizações econômicas formais” (RAMOS, 1989, p. 125). Ou seja, “o homem tem diferentes tipos de necessidades, cuja satisfação requer múltiplos tipos de cenários sociais” (RAMOS, 1989, p. 136).

Sem dúvida, o padrão moral da eficiência organizacional, ao mesmo tempo em que “ilumina” para o gestor tudo aquilo que é relevante em termos de ganho de produtividade nas ações e decisões tomadas nas organizações, “obscurece”, por outro lado, inúmeros valores que são importantes em toda conduta gerencial que não se destina a uma demanda de massa e cujos produtos ou resultados não podem ser entregues ao uso de modo eficiente. Não obstante, mesmo quando se trata especificamente da administração de massas e para massas, que tão bem caracterizou historicamente a sociedade moderna industrial, percebe-se que nos dias de hoje fica cada vez mais evidente a observação feita em caráter quase que profético por Dewey (1950, p. 272), observação segundo a qual a produtividade pela produtividade, ou seja, a produtividade desligada de um critério qualitativo de consumo ou satisfação de certa necessidade social, é um critério pobre em termos de orientação da “boa” ação administrativa. Certamente, a produtividade pela produtividade (ou seja, a eficiência por si mesma) tende a desconsiderar valores que hoje são considerados importantes e que se encontram intimamente relacionados à gestão tal como uma ação contextualizada e sintonizada com sua realidade social maior. Alguns exemplos são: o indivíduo (ser humano), a família e o meio ambiente (GAIGER, 2009). Então, a menos que a eficiência organizacional tenha seu significado radicalmente reconstruído e passe a se referir, como sugere Bueno (2006), a outras coisas, ela não poderá figurar como um padrão moral exclusivo e universal para efeito de orientação do comportamento administrativo.

7 PADRÕES MORAIS EM DECISÕES ADMINISTRATIVAS: CASOS DE SITUAÇÕES DECISÓRIAS EM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS PRIVADAS, ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

No capítulo anterior foi constatado, com base em uma pesquisa bibliográfica realizada no âmbito da “moderna administração ocidental” (MAO), que a eficiência organizacional figura como principal padrão moral a partir do qual as decisões gerenciais são ou deveriam ser, em teoria, moralmente orientadas. O presente capítulo, por sua vez, busca verificar se tal constatação pode ser estendida a casos práticos de conduta gerencial, mais especificamente, na conduta concreta de agentes decisores que atuam na administração de empresas privadas lucrativas, na administração pública e na administração de organizações do terceiro setor nos dias de hoje.

7.1 Costumes administrativos e padrões morais transorganizacionais nas decisões dos gestores entrevistados

A fim de facilitar a apresentação dos resultados da pesquisa empírica, as análises sobre os padrões morais gerenciais transorganizacionais que, de acordo com os relatos fornecidos pelos gestores entrevistados, caracterizam a prática administrativa costumeira presente em cada um dos três setores em foco foram dispostas separadamente em 3 seções específicas, cada uma delas relativa a um setor específico.

7.1.1 Análise dos casos decisórios relatados pelos gestores de empresas privadas (EP)

O relato do primeiro gestor da iniciativa privada entrevistado revelou uma forte preocupação com questões ligadas à qualidade final do produto em se tratando de tomadas de decisão. Ao todo, três casos decisórios, dois ligados a

questão da administração de recursos humanos e um ligado ao controle de produção, foram expostos pelo gestor durante a entrevista.

No que diz respeito as duas decisões ligadas à administração de pessoal, o gestor entrevistado afirmou que

nós trabalhamos bastante em cima da qualidade do produto para atender melhor o cliente, o consumidor final e às vezes, pra atender essa demanda, precisamos tomar algumas decisões, como contratar funcionários ou demitir funcionário [...] às vezes funcionários que é contratado, mas não se adaptou bem aquela função, né? Não se adaptou bem aí vem se trabalhando e vai chegar um ponto que não vai dar pra continuar com aquele funcionário porque ele não se adaptou aquela determinada função. Nós precisamos cobrir aquele buraco e às vezes você faz uma substituição tirar um funcionário e colocar outro funcionário (EP0101; EP0102).

Em relação aos critérios imediatos utilizados para contratação de pessoal novo para as atividades de produção, o gestor revelou que

nós trabalhamos muito em relação a pessoas que já conhecemos do ramo [...] é um ponto inicial. O currículo, por exemplo [...] alguém que já trabalhou numa outra empresa, já fazendo, sabendo o que é, conhecendo o tabaco [...] é um bom início, pra nós começar [...] tem que saber, por exemplo: “que é isso aqui”? Vamos dizer assim [...] é um pedaço de pano? Não! Isso aqui é uma folha de charuto, uma folha de fumo e aí não seria dessa maneira [...] a pessoa precisa ter um certo conhecimento do ramo, isso seria um bom início (EP0102).

Sob o ponto de vista desse gestor, “boas” decisões de contratação de pessoal são aquelas onde os critérios “conhecimento prévio do trabalho” e “conhecimento prévio da matéria-prima” são satisfeitos. Como relatou o gestor, esses critérios são facilmente atendidos por aqueles profissionais que já atuam no ramo fabril em questão.

Esses critérios de escolha de pessoal para preenchimento de vaga nas atividades de produção da empresa não ocorreram por um mero acaso. Decisões ligadas à contratação e demissão de pessoal da área produtiva foram diretamente pautadas na garantia da qualidade final do produto, ou seja, pela referência constituída por seu padrão mínimo de qualidade. “Qualidade. O produto final tem que [...] nós temos um padrão, esse produto final tem que chegar a esse padrão [...] por exemplo, o produto, ele tem que ter uma boa aparência, tem que ser um produto bom de se fumar, onde as pessoas [...] onde tenha fluxo, né?” (EP0101; EP0102). Daí segue que, segundo o gestor entrevistado, a “melhor” escolha em termos de contratação de pessoal é aquela que dá mais condições para que a produção transcorra dentro dos padrões de qualidade estabelecidos. Nesse sentido, pessoas que já conheciam o processo produtivo e a matéria-prima utilizada tiveram preferência no momento da contratação. Ao mesmo tempo, uma “boa” contratação, nesses termos, também é aquela que acarreta para a administração a menor necessidade de investimento em treinamento do pessoal, já que aqueles que são contratados possuem experiência e conhecimento prévio no trabalho. Por conseguinte, uma “boa” escolha é também aquela que dá condições para que a produção transcorra de modo eficiente, sem que sejam necessárias muitas intervenções por parte da administração. Ao se referir à mão de obra, o gestor afirmou que

nem sempre ela chega com essa qualidade, não. É apenas um pequeno conhecimento, mas a empresa tem um preço a pagar, com certeza, tem que chamar aqui, ali [...] pra tá orientando, pra tá acompanhando todo o trabalho, até mesmo ensinando, até que essa pessoa chegue ao ponto ideal (EP0102).

Todavia, a qualidade final do produto não foi a única preocupação imediata externada pelo entrevistado. Além das metas mínimas de qualidade do

produto, a produção é também controlada por metas quantitativas: “nós temos uma produção a ser atingida, tem que ter qualidade e produção [...] em números” (EP0103) e, em alguns casos, qualidade e eficiência produtiva não podem ser harmonizadas pela administração: “nós temos um patamar de matéria-prima e também de produção. Às vezes sim, entra em choque” (EP0103).

Uma vez que a produção é controlada tanto por parâmetros qualitativos quanto por parâmetros quantitativos, decisões têm que ser tomadas pelo gestor quando há conflitos entre eles. Ao ser questionado, então, sobre a escolha que foi realizada na ocasião onde houve conflito entre quantidade e qualidade de produção, o gestor foi claro ao afirmar que “com certeza a empresa opta por manter a qualidade. Se a empresa não tem uma boa qualidade, então melhor diminuir a produção, melhor diminuir o mercado [...] Nós já deixamos de vender alguns produtos por causa desse problema” (EP0103).

A “qualidade final do produto”, que apareceu no relato da decisão ligada ao controle da produção como critério decisório elementar para uma “boa” escolha no caso de conflito entre qualidade e quantidade de produção, está necessariamente associada à “qualidade final do produto” que, nos casos anteriores, pautou as decisões de contratação e demissão de pessoal, justificando os critérios de “não adaptação do empregado” no caso da demissão e de “pré-qualificação para o trabalho” no caso da contratação. Por isso, a qualidade final do produto operou como um potencial padrão moral gerencial utilizado pelo gestor tanto nas escolhas ligadas a administração de pessoal quanto na escolha ligada ao controle de produção, envolvendo, de uma só vez, todos os critérios decisórios menores nelas presentes.

Quadro 1 Potenciais padrões morais na administração de empresas privadas (EP01)

Setor/gestor/ relato	Problema, caso ou situação decisória relatada	Crítérios decisórios imediatos reconhecidos pelo gestor	Justificativa (importância) para escolha realizada	Potenciais padrões morais
EP0101	Demissão de empregado da atividade de produção.	Adaptação do empregado na função.	Comprometimento tanto da quantidade quanto da qualidade final daquilo que é produzido.	Eficiência produtiva. Qualidade final do produto.
EP0102	Contratação de empregado para a atividade de produção.	Pessoas pré-qualificadas que já conhecem a matéria prima e os elementos essenciais do trabalho.	Garantia da qualidade final do produto, ou seja, do seu padrão mínimo de qualidade. Economia com investimentos em treinamento.	Qualidade final do produto. Eficiência produtiva.
EP0103	Conflito entre metas qualitativas e quantitativas de produção.	Qualidade final do produto (garantia do padrão mínimo de qualidade) em detrimento da quantidade.	Satisfação do consumidor final. Fidelização do cliente.	Qualidade final do produto.

Todavia, o reconhecimento de que a “qualidade final do produto” figurou como potencial padrão moral para as decisões relatadas pelo gestor não implica assumir que este foi o único padrão moral gerencial em potencial identificado na análise. Ao contrário, os relatos EP0101 e EP0102 indicaram que “boas” decisões de demissão e contratação de pessoal são aquelas pautadas também no padrão da “eficiência produtiva”. O gestor sabe que pessoas que já conhecem os processos produtivos têm condições de desempenhar suas funções com maior rapidez e menos investimento por parte da empresa, e isso é valorado positivamente pelo gestor. Porém, o relato EP0103 indicou que, no caso onde não houve compatibilidade entre eficiência e qualidade, a decisão pautada pela qualidade emergiu como a “melhor” escolha. Esse relato revelou que “boa” decisão é aquela que favorece, em primeiro lugar, a qualidade daquilo que é produzido e não a quantidade.

Essa evidente recorrência das questões ligadas à qualidade nas decisões tomadas pelo gestor faz bastante sentido frente ao projeto de ação que a justifica, que é:

satisfazer o consumidor, a gente não pode ter os nossos clientes, nossos consumidores, reclamando que tem no mercado um produto nosso que não tá satisfazendo, né? [...] então, por esse motivo agente prefere recuar e manter a qualidade para que o consumidor final, é [...], ele pode até ficar sem o produto, eu acho que ele fica mais satisfeito se ficar sem o produto, que pegar o produto e não gostar, quando tá com problema ele começa a reclamar, quando falta o produto ele liga pedindo: “eu quero o produto, eu quero o produto” [...] mas quando chega em sua mão [...] e está ruim, aí ele não liga pra pedir, ele liga pra reclamar. Ligar pra dizer: “não quero mais”, então por isso nós pretendemos diminuir a produção e melhorar a qualidade (EP0103).

Os três casos relatados indicam que a “satisfação do consumidor final” e a “fidelização do cliente” fazem parte do hábito de trabalho do gestor

entrevistado, mais especificamente, parecem compor o “bem” habitual ou fim em vista moral que orienta, ao lado do padrão moral da “qualidade final do produto”, suas escolhas nos três casos relatados. A preocupação com a qualidade final do produto guarda relação direta com o propósito de satisfazer e fidelizar o cliente, propósito esse que animou e deu sentido moral às decisões relatadas pelo gestor. Afinal, como entende o gestor, o consumidor final é sensível e exigente:

ele aprecia a matéria-prima, com certeza a matéria-prima bem maturada, bem curada, como se fosse um vinho. Vinho [...] quanto mais maturado, mais curado, mais envelhecido, melhor, mais apreciado. Um uísque, por exemplo, é da mesma maneira e charuto tem que ter essas qualidades. Tá no ponto: ele não pode ser verde demais, ele não pode ser seco demais, não pode ser úmido demais. Ele tem que tá no ponto ideal pra ser apreciado (EP0103).

O relato do segundo gestor da iniciativa privada entrevistado revelou uma forte preocupação com o retorno sobre os investimentos feitos pela organização em atividades de desenvolvimento de recursos humanos, retorno esse especialmente medido em termos de ganho de produtividade no trabalho. Ao todo, três casos decisórios foram expostos: um ligado a distribuição de recursos orçamentários para as áreas da empresa para gastos com pessoal, outro ligado a aprovação ou não de ações de treinamento para demandas individuais, originadas nos empregados e seus chefes imediatos, e um terceiro ligado a problemas enfrentados recentemente pela empresa com a alta evasão de engenheiros elétricos do quadro funcional.

No que diz respeito à primeira decisão, o gestor explicou que ela acontece normalmente a cada ciclo anual do planejamento estratégico da empresa e envolve, também, um alto componente político uma vez que cada diretoria da empresa procura negociar com a equipe de recursos humanos um maior orçamento para seus gastos específicos. Em termos dos critérios imediatos

utilizados para efeito da tomada de decisão de alocação de recursos, o gestor afirmou que

gente vai avaliar o que: desde a percepção da organização, dos objetivos, do planejamento, daquilo que é previsto para o ano dentro do que é planejado pela empresa, daquilo que é mais urgente necessário, mais importante que, vai ter um impacto mais forte dentro do planejamento, dentro da filosofia de atuação daquele ano, daquele período. Isso com certeza tem uma atuação privilegiada [...] O conflito sempre vai existir porque [...] sempre não é o suficiente para atender a todas as demandas, vamos dizer assim [...] então, a gente [...] têm que fazer uma alocação, buscar uma forma que satisfaça a maioria dos gestores das áreas que estão envolvidos na empresa (EP0201).

Daí segue que a decisão de distribuição de recursos orçamentários para gastos com pessoal conta ao menos com dois critérios fundamentais, a saber, o planejamento estratégico da empresa e a negociação direta com as áreas. Decisões de alocação orçamentária tomadas à parte desses critérios são consideradas “ruins” pelo gestor entrevistado.

A preocupação com o planejamento estratégico, expressa no relato EP0201, sugere que os objetivos estratégicos definidos dentro da empresa são incorporados por cada um dos seus dirigentes como fins de suas atividades gerenciais habituais a cada ciclo de planejamento, fins esses a partir dos quais a qualidade moral e factual das diversas atividades de desenvolvimento de recursos humanos é avaliada. Nesse sentido, “boas” decisões relativas à alocação de recursos para gastos com pessoal são sempre aquelas que contribuem efetivamente para a consecução das metas estratégicas da organização como um todo, fornecendo às áreas mais carentes da empresa condições para que elas possam atuar do modo esperado. Por seu turno, “bom” gestor seria aquele agente organizacional capaz de perceber as necessidades de desenvolvimento de pessoal de cada área da empresa em função dos objetivos estratégicos definidos

em torno da estratégia mais ampla da empresa de modo a conceder a cada uma delas os recursos necessários, porém sempre limitados. Todavia, as decisões que envolvem distribuição de recursos orçamentários para gastos com pessoal são bastante complexas, como relatou o gestor, e a análise não pode avançar por falta de elementos mais concretos. Especificamente no que diz respeito aos padrões morais gerenciais de conduta potencialmente utilizados pelo gestor, nenhum pode ser encontrado.

Já no que diz respeito ao relato sobre a decisão de concessão ou não de treinamento ao empregado, demandado individualmente, o gestor foi preciso ao afirmar que “a aplicabilidade no trabalho dele é considerada, o rendimento que ele vai ter no treinamento é comparada à produtividade que ele pode trazer para a organização” (EP0202). Por trás desse cálculo há uma preocupação com o melhor aproveitamento dos recursos humanos, ou seja, com o ganho de eficiência no trabalho que a organização pode obter. Em suas palavras, “essa questão da produtividade hoje em dia é fundamental, porque num quadro cada vez mais enxuto, mais reduzidos, né, a questão da produtividade é muito importante” (EP0202). Essas falas indicam que a eficiência organizacional pode ter ocupado a posição de um importante padrão de conduta gerencial, tanto moral quanto factual, no que se refere à decisão de concessão de treinamento relatada pelo gestor. Nesse sentido, ações de treinamento que não passaram no teste da “eficiência organizacional”, ou seja, ações que não foram capazes de indicar um aumento da produtividade no trabalho, foram consideradas ações “ruins”.

Quadro 2 Potenciais padrões morais na administração de empresas privadas (EP02)

Setor/gestor/ relato	Problema, caso ou situação decisória relatada	Crítérios decisórios imediatos reconhecidos pelo gestor	Justificativa (importância) para escolha realizada	Potenciais padrões morais
EP0201	Distribuição de recursos orçamentários para as áreas da empresa para gastos com pessoal.	Planejamento estratégico da empresa. Negociações diretas com as áreas.	Consecução dos objetivos estratégicos da empresa para o período. Satisfação relativa das demandas por gastos com recursos humanos de todas as áreas da empresa e consequente minimização dos conflitos internos entre as diretorias.	Não identificados
EP0202	Concessão de treinamento para empregado (demanda individual).	Expectativa de aumento da produtividade individual.	Treinamento é investimento por parte da empresa.	Eficiência organizacional.
EP0203	Alta evasão de profissionais qualificados (engenheiros elétricos).	Índice de rotatividade de pessoal.	Diminuição da rotatividade de profissionais qualificados e consequente ganho de produtividade nas áreas fins da empresa.	Eficiência organizacional.

Finalmente, o gestor relatou um caso decisório que diz respeito a um problema de evasão de engenheiros do quadro funcional da empresa que, segundo ele, está sendo causado pelo aquecimento da economia. Como explicou o gestor,

a gente está tendo uma rotatividade muito alta com relação a engenharia elétrica, e o que a gente tem feito agora tem sido pegar os estudantes ainda no último ano de formação [...] damos um estágio para eles de 2 anos e esse estágio é acompanhado de bem perto. A maioria dos engenheiros elétricos que a gente admite é um pessoal que a gente visualizou que está em uma fase que ainda vai levar um tempo na empresa, ainda não está naquela fase de sair muito da empresa e, além disso, a gente está formando, a gente vai fazer a primeira turma no começo desse mês de especialização para engenheiros eletricitas justamente para esse grupo mais novo afim de fazer uma retenção na empresa, eu acho essa estratégia que a gente tem utilizado com os engenheiros eletricitas tem sido um negócio interessante (EP0203).

Dado que as funções desempenhadas pelos engenheiros eletricitas são fundamentais para a empresa, em razão da própria natureza do seu negócio, a alta rotatividade de profissionais qualificados nessa área tem causado muitos prejuízos em termos de produtividade e eficiência do trabalho desenvolvido pelas áreas fins, conforme relatou o gestor. Por isso, o parâmetro que está sendo em última instância utilizado para medir tanto a necessidade quanto à eficácia das ações de retenção de pessoal, recentemente adotadas na empresa, a saber, contratação de estagiários em fase final de formação superior e investimento direto na formação profissional através da oferta de cursos de especialização, é a própria eficiência organizacional. Como um potencial padrão moral de conduta gerencial, essa eficiência organizacional está diretamente relacionada ao índice de rotatividade de pessoal na medida em que, quanto maior ele for maiores serão

as perdas da empresa em termos da adequada utilização da mão de obra especializada.

As preocupações com a produtividade dos trabalhadores e com a eficiência organizacional voltaram a surgir no relato do terceiro gestor da iniciativa privada entrevistado. Ao todo, três casos decisórios foram por ele expostos: o primeiro versou sobre a aprovação ou não aprovação de uma ação de treinamento individualmente solicitada por um empregado, o segundo versou sobre a promoção de empregados e o terceiro versou sobre o recrutamento de empregados.

Assim como no relato anterior (EP0202), que também se referiu à decisão de aprovação de treinamento individualmente solicitado, a preocupação do gestor entrevistado nesse relato (EP0301) girou em torno do retorno que a ação de treinamento pode trazer à empresa em termos de aumento de produtividade individual e ganho de eficiência organizacional. Assim sendo, “bom” treinamento, ou seja, o treinamento que é aprovado pelo gestor, é aquele que traz retorno para a empresa em termos de produtividade, suprimindo, assim, uma real necessidade de melhoria de desempenho do empregado. Segundo o gestor,

o treinamento não pode ser prêmio, ele tem que ser uma necessidade. A partir da necessidade você pode entrar e olhar o desempenho a [empresa] é uma companhia que ela olha desempenho [...] Produtividade: se esse curso vai ser útil para a pessoa, não vai ser útil [...] o que ele vai retornar para a organização (EP0301).

Além desse critério decisório fundamental, a apresentação do caso EP0301 foi complementada com a exposição de um segundo critério decisório imediato, a saber, o planejamento de carreira do funcionário. De acordo com esse segundo critério, a decisão de aprovação de uma solicitação de treinamento

é uma “boa” decisão quando o treinamento em questão agrega valor ao trabalho do indivíduo em uma função que ele pode vir a desempenhar no futuro dentro da empresa, mesmo que ela não equivalha, naquele momento, a sua função corrente, a depender do seu “plano de desenvolvimento”.

Existe na [empresa] o que se chama plano de desenvolvimento. Então tenho um funcionário e ele está trabalhando comigo e ele um dia manifesta que gostaria de trabalhar na área financeira e aí surge um curso ali e, olha, a gente vai dar esse curso hoje e é muito mais para meus requisitos para me engrandecer como profissional do que eu vou dar de retorno para a [empresa], mas está dentro daquilo que nós alinhamos em termos de carreira [...] daquilo que você concordou que eu posso um dia trabalhar em finanças. Daí, nesse caso, a gente aprova sim (EP0301).

Qualquer decisão de aprovação de solicitação de treinamento que não tenha satisfeito nenhum desses dois critérios decisórios foi vista como “ruim” pelo entrevistado, especialmente aquelas nas quais o desenvolvimento profissional do empregado estava totalmente desligado do aumento, imediato ou futuro, de produtividade no trabalho:

você não pode ser só papai Noel, tem que fazer alguma coisa [...] se eu peço um curso que não está alinhado à minha carreira, não está alinhado à um retorno [...] não tem discussão, daí não tem como incentivar e aprovar. Daí pode ter um conflito se o funcionário quer um curso que você diz olha não está em seu plano atual nem futuro, não vai trazer retorno pra companhia, você não vai compartilhar com outros colegas aqui, ou seja, não faz sentido. Daí você diz não vou aprovar (EP0301).

É importante reforçar que as decisões de aprovação de solicitação de treinamento não obedecem unicamente ao critério do retorno imediato do investimento, ou seja, não obedecem apenas ao critério da melhoria imediata do desempenho e da produtividade do empregado na sua função corrente, mas sim,

podem obedecer ao critério do retorno futuro. De qualquer modo, o parâmetro moral e factual utilizado para auferir a correção ou não de uma decisão de aprovação de treinamento é sempre o retorno para a empresa, ou seja, a promoção da eficiência organizacional. Se não é possível vislumbrar nenhuma possibilidade de retorno para empresa em termos de aumento da produtividade no trabalho do indivíduo, a aprovação daquela solicitação de treinamento é negativamente valorada.

A gente tem que ver o seguinte: é uma coisa factível? Então, se um empregado meu chega e diz: quero uma aprovação que a [empresa] vai me ajudar a fazer um curso de medicina, eu vou ser médico da [empresa] depois, eu vou dizer: oh rapaz, eu não vou te ajudar porque a quantidade de médico que nós temos é muito pequena e isso não é prioridade. Trabalhe mais para você ir para essa e essas áreas que têm uma demanda melhor, uma absorção [...] (EP0301).

Embora o gestor tenha sido explícito ao afirmar que o planejamento de carreira dos empregados é livre, ou seja, que eles podem orientar seu futuro como empregados na empresa de um modo autônomo, seguindo seus próprios interesses profissionais, o relato anterior sugere que o plano de desenvolvimento de carreira do empregado precisa também estar alinhado às necessidades produtivas da empresa, caso contrário, ações de treinamento, qualificação e desenvolvimento de pessoal não são apoiadas pela administração. Isso sugere, por sua vez, que a preocupação com a produtividade no trabalho se estende também à gestão de carreira dos funcionários. Todavia, decisões voltadas ao planejamento de carreira não foram diretamente exploradas na entrevista.

Quadro 3 Potenciais padrões morais na administração de empresas privadas (EP03)

Setor/gestor/ relato	Problema, caso ou situação decisória relatada	Crítérios decisórios imediatos reconhecidos pelo gestor	Justificativa (importância) para escolha realizada	Potenciais padrões morais
EP0301	Concessão de treinamento para empregado (demanda individual).	O treinamento supre uma real necessidade de melhoria de produtividade. Treinamento está previsto no plano de desenvolvimento individual e, portanto, agrega valor ao trabalho do indivíduo em uma função que ele possa vir a desempenhar no futuro dentro da empresa.	Treinamento não é prêmio, mas serve para satisfazer uma necessidade de melhoria de desempenho e produtividade no trabalho.	Eficiência organizacional.
EP0302	Promoção de funcionário.	Produtividade comprovada na função atual. Igualdade de oportunidades.	A promoção é utilizada para estimular a alta produtividade no trabalho.	Eficiência organizacional. Equidade no tratamento dos empregados (meritocracia).
EP0303	Necessidade de recrutamento de pessoal.	O recrutamento interno é priorizado. A empresa está estruturada para isso e investe em programas de estágio e <i>trainee</i> .	Aumento da satisfação dos trabalhadores com a carreira na própria empresa. Diminuição da rotatividade de pessoal. Promoção da igualdade de oportunidades.	Eficiência organizacional.

O critério da produtividade no trabalho voltou a surgir no relato sobre a decisão de promoção de pessoal. A esse respeito, o gestor afirmou que, para ser promovido, mesmo que seja para ocupar um cargo em outra área da empresa, o empregado precisa demonstrar ter um “bom” desempenho na sua função atual, afinal, “na [empresa] a gente fala que a gente paga por desempenho [...] Se as pessoas fazem seu trabalho bem, são recompensadas” (EP0302). Ao que tudo indica, o que parece importar na fala do gestor sobre decisões de promoção de pessoal é o estímulo da alta produtividade no trabalho.

A eficiência organizacional parece ser o padrão moral e factual potencial a partir do qual as decisões de promoção de pessoal são tomadas segundo o gestor. Todavia, houve também preocupação com a equidade, na forma de oferta de iguais oportunidades de promoção aos empregados, em seu relato. Por certo, a falta de equidade pode causar desgastes, *stress* e pode trazer um clima desfavorável à produtividade no ambiente de trabalho. Por outro lado, apenas manter a equidade no tratamento dos empregados na ocasião da promoção não é suficiente para estimular a alta produtividade no trabalho. O estímulo da alta produtividade continua sendo fundamental. Por isso, mesmo sendo a equidade uma importante referência para a avaliação da qualidade moral de uma decisão de promoção, ela está subordinada à própria eficiência organizacional. Trata-se, portanto, de uma equidade meritocrática. Mas isso não invalida a possibilidade de a equidade compor, ao lado da eficiência organizacional, um padrão moral gerencial potencial capaz de guiar a decisão de promoção de pessoal no caso relatado. Nesse sentido, uma decisão de promoção que fere a equidade e a meritocracia é moralmente reprovável não apenas por não oferecer oportunidades iguais aos empregados, mas também, e principalmente, por colocar a produtividade das equipes de trabalho em risco.

A decisão relativa à contratação de pessoal revelou estar muito próxima da decisão relativa à promoção de pessoal (EP0302). Segundo o entrevistado, o

principal critério utilizado para avaliar se uma contratação é “boa” ou não é o fato dela privilegiar o recrutamento interno. Segundo o gestor, a empresa como um todo está estruturada para isso: “a gente trabalha bem na base do *trainee* e do estágio e a gente termina aproveitando as pessoas internamente. Daí termina que poucas vezes a gente precisa pegar outra pessoa de fora da empresa” (EP0303).

De acordo com o gestor, três razões justificam e revelam a importância de se escolher prioritariamente pessoal “da casa” para o preenchimento de novas vagas, a saber: o aumento da satisfação dos trabalhadores com a carreira na própria empresa, a diminuição da rotatividade de pessoal e a promoção da equidade e da meritocracia, já reveladas no relato anterior (EP0302).

Nossa média de tempo de serviço, por exemplo, é de 16 anos, tempo médio das pessoas na companhia. Então, poucas pessoas saem da [empresa] [...] mas porque você dá mesma oportunidade para as pessoas [...] é transparente com as pessoas, você procura ser justo [...] justiça em todos os níveis da organização (EP0303).

A despeito dessa evidente preocupação com a equidade, transparência e justiça no tratamento dos empregados na ocasião do recrutamento interno, a retenção do pessoal na empresa, a satisfação dos empregados com sua carreira e a promoção de oportunidades iguais não fazem sentido por si mesmas, como esclareceu o gestor. Assim como ocorreu no caso relatado anteriormente sobre a decisão de promoção de pessoal (EP0302), todas essas preocupações surgem em função da necessidade de se garantir a alta produtividade no trabalho, ou seja, surgem frente ao parâmetro da eficiência organizacional que, por sua vez, se coloca como potencial padrão moral empregado para a tomada de decisão gerencial.

Ao se analisar os relatos dos gestores das empresas privadas, logo ficou evidente que, ao decidirem, esses gestores manifestaram uma grande

preocupação com a produtividade ou eficiência do trabalho dos seus subordinados. Essa produtividade, que se traduziu de uma forma mais ou menos particular em cada um dos casos relatados, revelou-se um critério de conduta gerencial quase unânime, estando sempre presente quando decisões foram necessárias nas empresas privadas.

Quadro 4 Padrões morais efetivos na administração de empresas privadas (EP)

Potencial padrão moral encontrado nos relatos	Número de relatos onde se fez presente	Número de diferentes gestores que o relataram	Padrão moral gerencial do setor (EP)	Descrição sumária do padrão moral gerencial do setor (EP)
Eficiência produtiva.	2	1	Eficiência organizacional.	“Boas” decisões gerenciais são aquelas que favorecem o aumento da produtividade e a economia de recursos no trabalho.
Eficiência organizacional.	5	2	Eficiência organizacional.	“Boas” decisões gerenciais são aquelas que favorecem o aumento da produtividade e a economia de recursos no trabalho.
Equidade no tratamento dos empregados (meritocracia).	1	1	Não qualificou.	“Boas” decisões gerenciais são aquelas que garantem igualdade de oportunidades aos empregados e respeitam a meritocracia.
Qualidade final do produto.	2	1	Não qualificou.	“Boas” decisões gerenciais são aquelas que elevam o nível de qualidade dos produtos fabricados sob o ponto de vista da satisfação do consumidor final.

O critério da produtividade ou eficiência do trabalho se mostrou suficientemente significativo para abarcar a maioria dos critérios imediatos menores que foram utilizados pelos gestores a fim de avaliar e decidir sobre diversas questões do seu dia a dia nas empresas privadas. O uso da produtividade ou eficiência do trabalho como padrão gerencial por parte dos gestores da iniciativa privada se manifestou em diversas decisões, tais como: demissão e contratação de pessoal, aprovação de solicitação de treinamento, promoção de pessoal e instalação de medidas voltadas para retenção de profissionais qualificados na empresa, envolvendo, assim, seus respectivos critérios imediatos, tais como: adaptação do empregado na função para demissão, pré-qualificação de candidatos para contratação, diagnóstico das necessidades de treinamento de pessoal e planejamento de carreira para aprovação de solicitação de treinamento, medição da produtividade na função e promoção da igualdade de oportunidades para concessão de promoção, e apuração do índice de rotatividade de pessoal para criação de ações de retenção.

Em alguns dos casos relatados o padrão da eficiência organizacional revelou claramente seu aspecto factual. Isso ficou evidente nos relatos EP0101, cujo critério imediato foi a adaptação do empregado na função em termos da sua capacidade produtiva quantitativa, EP0102, cujo critério imediato foi a pré-qualificação dos candidatos para contratação, EP0203, cujo critério imediato foi o índice de rotatividade de pessoal, e EP0302, cujo critério imediato foi a produtividade comprovada na função atual. Mesmo nos casos onde a produtividade não se traduziu em medidas factuais, ou seja, mesmo nas decisões onde ela não pode ser quantitativamente mensurada, ela não deixou de figurar como um importante critério moral para a tomada de decisão gerencial, o que prova o grande poder organizador da conduta gerencial que esse esquema interpretativo possui para os agentes decisores que atuam nas empresas privadas. Isso ficou especialmente evidente no caso EP0202, cujo critério foi a expectativa

de aumento da produtividade individual que uma atividade de treinamento tende a trazer. Nesse caso, a impossibilidade de mensurar, previamente, o aumento de produtividade que uma ação de treinamento pode trazer para a organização não invalidou a noção segundo a qual funcionários treinados e capacitados são mais produtivos, noção essa trazida à mente do agente decisor através do padrão da eficiência organizacional.

A eficiência organizacional pode ser compreendida como um padrão moral gerencial transorganizacional justamente pelo fato dela ter transcendido uma simples decisão particular relatada e, além disso, por ela ter transcendido o relato de um único gestor isolado. No que diz respeito ao potencial padrão da “eficiência produtiva” (EP0101 e EP0102), tudo indica que o que o diferenciou do potencial padrão da “eficiência organizacional” foi tão somente o fato de ele ter sido descoberto no contexto específico das decisões relativas à administração da produção, enquanto o outro se relacionou a decisões tomadas em outros contextos de trabalho dentro da empresa privada. Nesse sentido, a “eficiência produtiva” é o nome que se dá à “eficiência organizacional” quando pensada especificamente no contexto da administração da produção. Por isso, o potencial padrão da “eficiência produtiva” veio a reforçar o padrão mais amplo da “eficiência organizacional”, embora o primeiro somente tenha aparecido em dois relatos de um único gestor. Juntos, ambos os padrões se manifestaram em 7 casos decisórios diferentes.

Quanto aos demais potenciais padrões morais gerenciais encontrados nos relatos, a saber, “equidade no tratamento dos empregados (meritocracia)” e “qualidade final do produto”, eles não puderam ser entendidos como padrões propriamente capazes de caracterizar as práticas costumeiras de gestão das empresas privadas. Isso se deveu ao fato de cada um deles ter sido mencionado apenas por um único gestor, o que dificultou a comprovação da transversalidade que, por sua vez, caracteriza, por definição, um padrão costumeiro de conduta.

A análise dos dados revelou que nos casos EP0101 e EP0102 a qualidade final do produto entrou em conflito direto com a produtividade e que no caso EP0103 a primeira superou a segunda. Do mesmo modo, o caso EP0302 revelou que a equidade no tratamento dos empregados entrou em conflito com a eficiência produtiva. Todavia, esses conflitos, embora bastante significativos, provavelmente se deram devido às características particulares de gestão dessas organizações específicas nas quais atuavam os gestores entrevistados, características essas que não se estenderam às atividades de gestão nas demais organizações.

7.1.2 Análise dos casos decisórios relatados pelos gestores da área pública (AP)

O primeiro gestor da área pública entrevistado relatou quatro situações decisórias que ocorreram na esfera do poder executivo estadual.

Os três primeiros relatos (AP0101, AP0102 e AP0103) referiram-se à decisões tomadas no âmbito do “fundo de combate a pobreza”, sob responsabilidade de uma secretaria estadual cujo nome não será revelado para efeito de confidencialidade. De acordo com o entrevistado,

o fundo estadual de combate a pobreza, que tem recursos livres pra poderem serem aplicados em ações de erradicação e redução da pobreza e miséria [...], passou a funcionar como uma espécie agência de fomento, ou seja, as secretarias da área social que desenvolvem projetos de inclusão produtiva, por exemplo [...] elas submetiam projetos pra diretoria do fundo de combate a pobreza e ele fazia análise pra saber se o material tinha consistência, se tava de acordo com a matriz dele de combate a pobreza e aí dava o aval ou não pra liberação do recurso e aí com esse recurso a secretaria financiava o investimento ou ação ou a atividade [...] (AP0101, AP0102, AP0103).

Conforme detalhou o entrevistado, a “matriz de combate à pobreza” funcionava como uma espécie de marco referencial para apreciação das ações propostas pelas secretarias:

eles definiram uma matriz de combate a pobreza: eram investimentos mais infra-estruturais a exemplo de habitação, água e luz, investimento em formação de capital humano, qualificação profissional, alfabetização de adultos e investimentos de inclusão produtiva que era o financiamento de ações que organizassem cadeias produtivas especificamente da agricultura familiar [...]. Então, o fundo de combate a pobreza montou uma espécie de “referencial teórico”: “já que vamos combater a pobreza, agente precisa ter um referencial, que pobreza e que ações nós temos que estabelecer pra reduzir os seus efeitos” (AP0101, AP0102, AP0103).

Segundo o entrevistado, o projeto submetido ao fundo deveria ser apreciado frente à matriz de combate a pobreza e caso fosse constatado, nessa apreciação de caráter técnico, que suas ações estavam alinhadas com as diretrizes da matriz, diretrizes orçamentárias do Estado e que tais ações possivelmente resultariam em uma melhoria nas condições de vida e de trabalho dos beneficiários, o projeto era considerado um “bom” projeto e deveria ser aprovado.

O fundo tem uma equipe de analistas que recebe os projetos e analisa se estão de acordo com a questão orçamentária, se estão de acordo com a matriz, se são viáveis do ponto de vista da matriz de combate. Depois que os técnicos fazem o parecer aí ele era submetido à Secretaria que arbitrava em última instância, que tomava a decisão final de financiar o projeto de determinada secretaria ou não (AP0101, AP0102, AP0103).

Todavia, como explicou o entrevistado, “na prática as coisas não eram tão racionais assim, porque existia um conjunto de pressões [...] vontade do

governador, pressão política ou pressão dos próprios secretários”, pressões essas que foram particularmente determinantes no relato AP0101. Nesse relato, que versa sobre a aprovação de um investimento para melhoria de rebanho de gado leiteiro via inseminação artificial, fica evidente o quanto a decisão tomada pela diretoria do fundo desviou seu propósito formal. Conforme explicou o gestor entrevistado, esse investimento

geraria matrizes que custariam por unidade aproximadamente R\$4000,00 ou R\$4500,00. Considerando que o grosso da produção agrícola de alimentos pra consumo final é feita por pequenos produtores descapitalizados, que não são profissionalizados [...] em resumo, o que se costuma chamar dentro da agricultura familiar e tal. É evidente que uma agricultura familiar não teria renda mensal suficiente pra adquirir um [...] é óbvio que o custo unitário da matriz bovina sairia muito elevado pra maioria dos camponeses, dos pequenos produtores [...] e ainda assim foi uma atividade financiada (AP0101).

Frente à evidente inacessibilidade econômica que as ações do projeto implicavam para aqueles que deveriam ser seus beneficiários, a justificativa dada para a escolha realizada não poderia estar ligada à autêntica erradicação da pobreza. Naquela ocasião, um investimento na cadeia de caprinos teria um efeito muito mais positivo sobre a condição de vida das famílias dos pequenos produtores do que aquele que foi realizado na cadeia dos bovinos: “entre escolher a cadeia de bovino e a cadeia de caprino, a do caprino teria efeitos sociais muito maiores” (AP0101). Entretanto, os pequenos produtores que caracterizam a agricultura familiar são politicamente pouco articulados, reivindicam pouco dos seus representantes políticos e também são capazes de oferecer pouco apoio a eles. Por isso, a busca de apoio político, embora não tenha figurado como uma justificativa explícita por parte daqueles que decidiram liberar o investimento, figurou como uma justificativa implícita. Por trás da

busca por apoio político dos produtores de leite há, como entendeu o gestor entrevistado, uma preocupação com a própria ampliação do poder político dos agentes do governo e de seus afiliados.

Já no que diz respeito à segunda decisão relatada no âmbito de atuação do fundo de combate a pobreza (AP0102), decisão essa que tratou da realização de investimento em infraestrutura para distribuição de energia elétrica em áreas carentes do Estado, foi a busca de aprovação popular das ações do governo, além da melhora da condição de vida e trabalho do cidadão e da busca por igualdade social, que justificou a escolha feita.

A decisão de realizar o investimento em infraestrutura de distribuição de energia elétrica realmente foi pautada nos critérios imediatos fornecidos pela matriz de combate a pobreza. Todavia, ações dessa natureza, assim como aquelas de pavimentação das vias públicas, trazem grande aprovação popular para o governo que as executam, aprovação essa que é positivamente valorada pelos agentes políticos como algo “bom”. Então, embora aqui não tenha surgido nenhum conflito entre possíveis orientações divergentes de ação, a decisão tomada revelou que a busca de apoio popular foi tão importante quanto a promoção da igualdade social e também da melhoria da condição de vida e trabalho do cidadão.

A terceira e última decisão que ocorreu no âmbito de atuação do fundo de combate à pobreza (AP0103) versou sobre o financiamento de ações de um programa de alfabetização de adultos. Assim como a decisão relatada anteriormente (AP0102), a decisão em questão se mostrou alinhada ao propósito formal do fundo e às diretrizes imediatas fornecidas pela matriz de combate à pobreza. Todavia, outros interesses políticos além da melhora da condição de vida do cidadão, do ganho de empregabilidade e possível inserção do cidadão no mercado de trabalho e da busca pela igualdade social não foram relatados pelo

entrevistado. Essa decisão em particular revelou que o fundo de combate à pobreza esteve realmente apto para cumprir sua missão no governo.

Quadro 5 Potenciais padrões morais na administração pública (AP01)

Setor/gestor/ relato	Problema, caso ou situação decisória relatada	Critérios decisórios imediatos reconhecidos pelo gestor	Justificativa (importância) para escolha realizada	Potenciais padrões morais
AP0101	Realização de investimento para melhoria de rebanho via inseminação artificial de gado leiteiro.	Matriz de combate à pobreza. Diretrizes orçamentárias. Apoio político de agentes de fora da estrutura formal do Estado.	Busca de apoio político dos produtores de leite (justificativa não explícita).	Ampliação do poder.
AP0102	Realização de investimento em infraestrutura para distribuição de energia elétrica em áreas carentes do Estado.	Matriz de combate à pobreza. Diretrizes orçamentárias. Aprovação popular das ações do governo.	Melhora da condição de vida e trabalho do cidadão. Igualdade social. Busca de aprovação popular do governo (justificativa não explícita).	Bem-estar social. Ampliação do poder.
AP0103	Financiamento de ações em programa de alfabetização de adultos.	Matriz de combate à pobreza. Diretrizes orçamentárias.	Melhora da condição de vida do cidadão. Ganho de empregabilidade e possível inserção do cidadão no mercado de trabalho. Promoção da igualdade social.	Bem-estar social.

“continua”

Quadro 5 “conclusão”

Setor/gestor/ relato	Problema, caso ou situação decisória relatada	Critérios decisórios imediatos reconhecidos pelo gestor	Justificativa (importância) para escolha realizada	Potenciais padrões morais
AP0104	Concessão de incentivo fiscal para empresa privada que atua em mercado oligopolista.	Critérios econômicos quantitativos predefinidos ligados à dinamização da economia, distribuição de renda e desenvolvimento territorial. Isonomia no tratamento de entidades privadas pelo governo. Apoio político de agentes de fora da estrutura formal do Estado.	Busca de apoio político (justificativa não explícita). Promoção de iguais condições de concorrência.	Ampliação do poder.

Além dos três relatos de situação decisória que ocorreram no âmbito de atuação do fundo de combate a pobreza, o gestor ainda expôs mais uma decisão que foi tomada na esfera do poder executivo estadual, decisão essa ligada a concessão de incentivos fiscais para uma empresa privada dentro de um Programa específico do governo do Estado.

No governo do Estado há um grande programa de incentivos fiscais que funciona como uma espécie de diretoria colegiada em que os diretores são secretários das áreas ligadas com a questão do investimento privado. As empresas elaboram um projeto básico de investimento e submetem à Secretaria Executiva do Programa [...] e a mesma dá um parecer prévio sobre a viabilidade do projeto e enquadra o projeto numa matriz de pesos e notas, onde cada nota recebida pelo projeto, enquadra, coloca ele numa faixa de possível concessão de incentivos fiscais. Aí são projetos privados de investimentos. Bem claro: ampliação de uma indústria metalúrgica, ampliação de uma indústria automobilística, abrir uma filial de uma empresa de prestação de serviços de alimentação, vários tipos [...] Dado o parecer prévio pela Secretaria Executiva do Programa, que é só um indicativo, essa Secretaria distribui os processos com os projetos básicos de investimentos [...] anexado o parecer prévio para os secretários que vão julgar em última instância, numa reunião colegiada, quais são os projetos que vão receber os incentivos e em que faixa de isenção vão se enquadrar (AP0104).

O caso AP0104 envolveu duas empresas oligopolistas do setor de alimentos. Uma delas já desfrutava de incentivos fiscais concebidos pelo Programa há algum tempo. A outra, concorrente, apresentou um projeto para pleitear o mesmo incentivo, alegando que se tratava de isonomia. Sob o ponto de vista econômico adotado pelo Programa de incentivos fiscais, ou seja, sob o ponto de vista da dinamização da economia, distribuição de renda e desenvolvimento territorial, a decisão que deveria ter sido tomada era de suspender o incentivo da primeira empresa ao invés de concebê-lo também à

segunda. Essa seria a “melhor” decisão. Todavia, a decisão finalmente tomada foi a de estender o mesmo incentivo para as duas empresas.

Em ambos os casos a igualdade das condições de concorrência estariam asseguradas. Entretanto, a decisão finalmente tomada comprometeu os interesses ligados à dinamização da economia e à distribuição de renda que estão no centro do Programa.

Ao se referir àquilo que poderia ter desviado a decisão do seu curso “racional”, o entrevistado revelou que a segunda empresa beneficiada pelo Programa contribuiu para campanhas eleitorais de membros do governo. Por isso, “há a possibilidade de que tenha sido uma orientação política para conceder [o incentivo] sem criar conflito com a outra empresa” (AP0104). Esse relato fez emergir, mais uma vez, a importância do apoio político, nesse caso de agentes externos ao governo, como algo positivamente valorado para efeito de tomada de decisão na área pública.

O segundo gestor da área pública relatou 6 situações decisórias que também foram vivenciadas na esfera do poder executivo estadual, sendo que 4 delas (AP0201, AP0202, AP0203, AP0206) ocorreram ao nível de uma diretoria e duas delas ocorreram ao nível de uma secretaria (AP0204 e AP0205).

O primeiro relato referiu-se à decisão de nomeação de uma pessoa para ocupação de cargo comissionado na estrutura interna da diretoria.

O processo de nomeação nem sempre é pactuado com o diretor, nem sempre é uma decisão isolada do diretor. A opinião do diretor é importante, mas dentro do processo político de governo, das disputas por espaço dentro do governo, muitas vezes você é obrigado a ceder algum cargo seu que talvez você gostaria de ter uma pessoa com outro perfil, sede por conta de uma solicitação do secretário, do superintendente, alguém que está mais acima [...] vem a ordem, aceita?, aceita, não aceita?, sai você (AP0201).

Logo nesse primeiro relato surgiu um conflito que está fortemente presente na maioria das decisões relativas à nomeação de pessoal para cargos comissionados no poder executivo de um modo geral, o conflito entre interesses políticos e interesses técnicos: “no poder público, no governo, num órgão público, a grande dicotomia é atender interesses [...], é você estar na balança para atender um interesse político e um interesse técnico” (AP0201).

Ao mesmo tempo em que havia, na ocasião da escolha da nomeação, uma demanda por conhecimento e habilidades técnicas necessárias para a execução eficaz e eficiente do serviço público, havia também uma demanda por espaços de poder dentro da estrutura burocrática do Estado, demanda essa que prevaleceu no caso relatado. Assim, embora nomear alguém que possuía os conhecimentos e habilidades técnicas compatíveis com as exigências do trabalho poderia ter sido, aos olhos do gestor, uma “boa” escolha, a “melhor” escolha, nesse caso, foi aquela na qual os interesses políticos puderam ser melhor acomodados, mesmo que em detrimento da demanda por habilidades e conhecimentos técnicos que a função apresentava. Qualquer desvio da ação na direção do interesse técnico poderia facialmente enfraquecer o poder do diretor e comprometer o trabalho de toda a diretoria, graças ao “jogo de poder” ali existente.

Quadro 6 Potenciais padrões morais na administração pública (AP02)

Setor/gestor/ relato	Problema, caso ou situação decisória relatada	Critérios decisórios imediatos reconhecidos pelo gestor	Justificativa (importância) para escolha realizada	Potenciais padrões morais
AP0201	Nomeação de pessoal para cargo comissionado dentro da estrutura interna da diretoria.	Demanda técnica do trabalho. Demanda política pelo poder dentro da estrutura burocrática do Estado.	Acomodação de interesses políticos de superiores e afiliados acima da eficácia e eficiência do serviço público prestado.	Manutenção do poder.
AP0202	Distribuição de atividades de campo a serem executadas pelo pessoal da diretoria ao longo do mês.	Perfil técnico do servidor. Disponibilidade de tempo do servidor frente a suas atribuições formais. Disposição pessoal do servidor para viajar.	Acomodação de interesses pessoais e consequente diminuição dos conflitos internos no trabalho.	Não identificados.
AP0203	Disponibilização de máquinas e equipamentos agrícolas para camponeses.	Aprovação popular das ações do governo na forma de votos. Apoio político de agentes de fora da estrutura formal do Estado.	Busca por visibilidade política e aprovação popular.	Ampliação do poder.
AP0204	Nomeação de pessoal para cargo comissionado na alta estrutura do Estado.	Demanda técnica do trabalho. Apoio político de agentes de dentro da estrutura formal do Estado.	Acomodação de interesses político-partidários acima da eficácia, eficiência e qualidade do serviço público prestado.	Ampliação do poder.

“continua”

Quadro 6 “conclusão”

Setor/gestor/ relato	Problema, caso ou situação decisória relatada	Critérios decisórios imediatos reconhecidos pelo gestor	Justificativa (importância) para escolha realizada	Potenciais padrões morais
AP0205	Abandono de um sistema técnico de avaliação do desempenho das ações do Estado.	Custo operacional do sistema de avaliação de desempenho. Impacto do funcionamento do sistema de avaliação de desempenho sobre a opinião pública.	O sistema de avaliação de desempenho é demasiadamente caro aos cofres públicos. O sistema de avaliação de desempenho não favorece o governo, pois tem baixo impacto sobre a opinião pública.	Ampliação do poder.
AP0206	Suspensão de convênio com ONG para construção de 3500 cisternas.	Bem-estar social. Apoio político de agentes tanto de fora quanto de dentro da estrutura formal do Estado.	A construção das cisternas efetivamente melhoraria a qualidade de vida dos cidadãos beneficiados com as obras. A ONG responsável pela execução não trabalha para promover o governo justo à população. A ação da ONG pode comprometer o equilíbrio de poder dos agentes públicos.	Ampliação do poder.

A segunda situação decisória referiu-se à distribuição interna de atividades de campo a serem executadas pelo pessoal da diretoria ao longo do mês. Uma vez que o diretor tinha visibilidade das tarefas que a diretoria precisava desempenhar no mês, ele sentava com sua equipe e procurava distribuí-las dentre os diversos servidores (tanto “de carreira” quanto “comissionados”) que ali trabalham, sendo que algumas delas eram atividades internas e outras eram atividades de campo que precisam ser realizadas em outros municípios do Estado. Os critérios imediatos utilizados na ocasião da definição de quem iria fazer o que e onde eram tanto técnicos (perfil do servidor, baseado na sua experiência, e disponibilidade de tempo) quanto pessoais (disposição para viagens, etc.).

Houve um grande esforço tanto para atender um critério quanto outro. “A gente já tem o conhecimento da equipe né, a gente sabe mais ou menos não só pela formação de cada um, mas aonde cada um faz melhor e em que” (AP0202). Por outro lado, na ocasião houveram queixas de viés pessoal por parte de alguns servidores, tais como: “eu não quero fazer isso e tal, ou não quero fazer porque não gosto de trabalhar com fulano, prefiro trabalhar com cicrano” (AP0202) ou ainda, “a viagem é muito cansativa, poxa era o aniversário do meu namorado e eu já tinha acertado pra ir, vai atrapalhar nos meus estudos, você sabe que estou estudando pra concurso daí vou faltar em duas ou três aulas e isso vai gerar um problema” (AP0202).

Embora esse conflito entre demandas técnicas do trabalho e demandas pessoais dos servidores tenha sido resolvido, ao menos provisoriamente, pelo gestor na ocasião da tomada de decisão em questão, não ficou suficientemente claro no relato AP0202 se o esforço de negociação, acomodação de interesses pessoais e consequente minimização dos conflitos no trabalho, empreendido pelo gestor, foi pautado pelo critério da maximização do bem-estar social que a realização mais eficaz e eficiente do serviço público traria ao cidadão, pelo

próprio critério simples da eficiência na prestação do serviço público ou pelo critério da manutenção do poder político que a estabilização das relações entre aqueles que nomearam os servidores e aqueles que trabalhavam com eles traria. Por isso, uma relação clara entre os critérios decisórios imediatamente utilizados pelo gestor e eventuais padrões morais potenciais não pode ser encontrada a partir do relato.

A terceira situação decisória relatada girou em torno da disponibilização de máquinas e equipamentos agrícolas por parte de agentes públicos para camponeses, mais especificamente, girou em torno de uma escolha feita em favorecimento de um grupo de camponeses em detrimento de outro que apresentava uma demanda técnica superior.

A expectativa de uso máximo dos equipamentos não contou em nada na escolha do grupo de camponeses que foi favorecido na ocasião, pois existiram “outros elementos”: “o que está por trás dessa decisão não é se ali vão precisar dos tratores. Lugar que não precisa vai receber e lugar que precisa vai ficar sem receber [...] Infelizmente o ganho político é mais importante do que qualquer outra coisa” (AP0203). Ao refletir sobre o que constitui esse ganho político, o gestor expôs que se trata de

visibilidade para o gestor junto a sociedade. Então, você prioriza algumas coisas que lhe dão mais visibilidade em detrimento de outras que poderiam ter um impacto na sociedade muito maior, mas que estão no campo invisível: obra de esgoto *versus* viaduto. Mais visibilidade e ganho né, se eu vou distribuir máquinas, tratores [...] eu vou distribuir naqueles municípios onde eu tenho predominância eleitoral, aonde meu partido tem algum tipo de interesse, então é essa a negociação (AP0203).

Nesse relato (AP0203) ficou bastante evidente que não foi necessariamente aquele que mais precisou do recurso público que o recebeu e que os interesses que estavam em jogo e que justificaram a escolha feita pelos

agentes públicos que cederam os equipamentos giraram em torno do ganho de apoio popular por parte dos beneficiários, na forma de votos. Importâncias como melhoria nas condições de trabalho dos camponeses, utilização máxima dos recursos públicos e diminuição de desigualdades sociais e econômicas nem mesmo foram cogitadas pelos agentes decisores. Nesse sentido, “boa” decisão foi aquela que trouxe ganhos políticos aos agentes públicos independentemente da eficácia, eficiência ou melhoria do bem-estar social.

Assim como a situação decisória AP0201, a quarta situação decisória também se referiu a uma escolha de nomeação para ocupação de cargo público agora, porém, na alta cúpula da estrutura executiva do Estado. A fim de manter a confidencialidade, o caso foi relatado de modo bastante impessoal e, de certa forma, deliberadamente impreciso:

ocorre um caso em que você tem um cargo de valor, certo, de uma diretoria ou superintendência, e você chega e apresenta para o secretário, para o governador: “olha existe uma pessoa boa pra estar nesse serviço, que vai executar ele bem”. Se essa pessoa vai executar ele bem, então, de certa forma você pode ter ganhos políticos com relação a isso dada a visibilidade daquela função. Ai, só que é o seguinte, tem essa pessoa aqui que não é uma pessoa ideal no ponto de vista profissional, técnico, para o cargo, mas por trás dessa pessoa tem um partido político que vai servir, vai ampliar a base da assembleia legislativa do governo e que vai dar mais facilidades nas negociações nas aprovações políticas. Daí, você tem o ganho político que é mais imediato (AP0204).

Nesse relato fica evidente que a ampliação do apoio político de agentes de dentro da estrutura formal do Estado serviu como critério imediato para quem decidiu pela nomeação, interesse ainda maior do que a “boa” realização do trabalho vista sob o ponto de vista da sua eficácia, eficiência e consequente melhoria da qualidade do serviço público prestado. Assim como ocorreu no relato AP0201, a acomodação de interesses políticos, nesse caso visivelmente

associados a questões político-partidárias, figurou como principal justificativa para a escolha de nomeação realizada. Todavia, diferentemente do que aconteceu no relato AP0201, a acomodação de interesses entre os agentes se deu mais por uma troca de poder político do que por uma simples imposição hierárquica.

Embora as exigências técnicas do cargo tenham sido consideradas como critérios imediatos para a apreciação das opções de escolha, e embora o gestor tenha revelado que um trabalho “bem” realizado, sob o ponto de vista técnico, poderia até trazer mais visibilidade e, conseqüentemente, mais poder político aos agentes públicos como ele envolvidos, o “ganho político imediato” se fez mais decisivo. Mais especificamente, o caso revelou que a melhoria da qualidade do serviço público prestado, embora pudesse dar ao gestor algum ganho político a ser lentamente obtido na medida em que o serviço prestado fosse melhorando, não foi páreo para o ganho de poder imediato, obtido instantaneamente quando os interesses político-partidários foram acomodados a partir da decisão de nomeação tomada.

Vai levar muitos anos para que haja reconhecimento [...] o gestor vai estar lá batendo a cabeça, montando equipe, capacitando as pessoas e estabelecendo novas rotinas para melhorar o processo de aposentadoria do Estado que demora um ano, mas que pode ser feito em 2 ou 3 meses [...] evidentemente, o partido político não entra no espaço público [...] com tanto interesse assim para melhorar o serviço [...] ninguém vai querer ser presidente dos correios pra fazer a carta chegar mais rápido em sua casa, os partidos políticos não brigam pelos correios para isso (AP0204).

A quinta situação exposta pelo gestor tratou da decisão, tomada por um alto gestor público, de abandonar um sistema técnico de avaliação de desempenho dos serviços prestados pelo Estado. “Havia um sistema de avaliação e monitoramento dos programas do governo para ver se estavam

atendendo [...], tinham indicadores de impacto para ver se estavam tendo resultado, todo um sistema interessante para estar avaliando as políticas públicas” (AP0205).

Dois critérios foram utilizados pelo gestor para se chegar à conclusão de que o abandono do sistema de avaliação de desempenhos das ações do governo era a “melhor” coisa a fazer: o custo operacional do sistema de avaliação de desempenho e o impacto do funcionamento do sistema sobre a opinião pública. O gestor que tomou a decisão entendeu que o alto custo operacional do sistema, medido factualmente pelo valor da folha de pagamento necessária para seu funcionamento, não “compensava” frente ao baixo impacto do seu funcionamento sobre a opinião pública.

A título de justificativa, o sistema de avaliação de desempenho não favorecia o governo, aos olhos do gestor que tomou a decisão de abandoná-lo, uma vez que o público em geral não reconhecia seu valor: “o [gestor] disse que não ia gastar dinheiro com aquilo porque, no final das contas, quem fazia a avaliação do governo era a urna [...] o importante era o resultado do impacto eleitoral” (AP0205).

Embora a economia dos recursos públicos que a extinção do sistema de avaliação de desempenho pode trazer ao Estado tenha sido uma justificativa coerente com a realidade de escassez de recursos vivida pelo governo, o impacto do sistema sobre a melhoria da eficiência do próprio serviço público prestado nem sequer foi considerado pelo gestor que tomou a decisão de abandoná-lo. Nesse sentido, ficou demonstrado que no caso relatado a eficiência do serviço público, em si, definitivamente não foi um critério decisório utilizado pelo gestor. Não obstante, o caso revelou também que a melhoria da eficiência na prestação do serviço público não esteve associada, aos olhos do gestor que tomou a decisão, a uma maior aceitação popular das ações de governo. Assim, se a melhor utilização dos recursos públicos não pode ser percebida e valorada

positivamente pelo cidadão que, por sua vez, retribui com apoio político na forma de votos, investir no sistema de avaliação de desempenho não é algo “bom”.

Ao final, foi a própria busca pela ampliação do poder político, e não a melhoria da eficiência na utilização dos recursos públicos, que balizou a decisão de abandonar o sistema de avaliação de desempenho.

A sexta e última situação problemática relatada tratou-se da decisão de suspender um convênio para construção de 3500 cisternas com uma ONG cujos membros manifestavam desacordo explícito em relação ao governo do Estado.

Negociei com o Ministério a construção de 3500 cisternas e só tinha uma organização no Estado que poderia executar, uma organização não governamental, fizemos toda [...], o secretário acatou, fizemos todo o processo de elaboração do convênio, pegamos todos os documentos, foi mandado à procuradoria geral, aprovou, e na hora de repassar o dinheiro o prefeito foi ao governador e disse: “como é que você vai fazer um convênio de tantos milhões com uma organização que não é da sua base política e faz propaganda contra o seu governo?” Ai pára tudo! [...] na ocasião ele mandou suspender o convênio. 3500 famílias passariam a ter água em melhor qualidade do que estavam tendo. Em vez de pegar água no barreiro, eles teriam água da chuva que é bem mais interessante que água do barreiro (AP0206).

A partir desse relato, torna-se evidente que, naquela ocasião, o conflito entre o bem-estar dos cidadãos que seriam beneficiados com a construção das cisternas e o apoio político que a ONG executora deixava de oferecer ao governo pendeu drasticamente em favor do segundo. Ou seja, a decisão de continuar a construção das cisternas seria “péssima” sob o ponto de vista dos agentes públicos que cancelaram o convênio, especificamente pelo fato de os membros da ONG militarem explicitamente contra o governo. O interesse pela melhoria da qualidade de vida dos cidadãos beneficiados que, conforme entendeu o entrevistado, poderia ter justificado a execução do projeto mesmo

frente a essa falta de cumplicidade política entre a ONG e o governo, figurou como um interesse menor na ocasião da tomada de decisão. Caso as obras prosseguissem, explicou o entrevistado, haveria risco de enfraquecimento das relações de confiança entre os membros do governo e, por conseguinte, a base de poder dos agentes públicos que tomaram a decisão de não prosseguir poderia ter sido ameaçada. Frente ao fato de que os membros da ONG militavam explicitamente contra o governo, a decisão de cancelar o convênio, a despeito do bem-estar das pessoas, foi considerada a “melhor” coisa a se fazer naquele momento.

O terceiro gestor da área pública forneceu 3 relatos de decisões tomadas na esfera do poder executivo municipal.

A primeira decisão relatada trata-se da substituição de pessoal tecnicamente qualificado por pessoal tecnicamente não qualificado no quadro funcional de uma secretaria cujo nome não será revelado para efeito de confidencialidade.

Fui colocado lá como técnico, tem alguns secretários que foram colocados como técnicos, mas o prefeito [...] achou por bem, porque estava querendo um apoio de um partido político pra poder, digamos assim, atender aos interesses dele na votação de projeto dentro da câmara de vereadores, tirar o técnico e colocar uma pessoa indicada por determinado partido pra poder assumir aquela área [...] que não tem nenhum perfil, não tem, digamos assim, história naquela função, naquela atividade que ele vai desempenhar, e coloca lá simplesmente pra atender a um pedido de partidos que apóiam ele na prefeitura (AP0301).

Nesse relato fica evidente que a decisão de trocar o pessoal não foi pautada por qualquer critério relacionado à eficácia, eficiência ou qualidade do serviço público em si, mas sim foi exclusivamente pautada no critério do apoio político. Foi a busca pelo apoio político, especialmente de agentes ligados ao

poder legislativo, que moveu o gestor na direção da escolha realizada, apoio esse que, por sua vez, foi positivamente valorado frente ao potencial padrão moral da ampliação do poder.

A segunda decisão referiu-se à nomeação de familiares e afilhados para ocupação de cargos comissionados em uma prefeitura no interior do Estado.

O prefeito empregou a esposa como tesoureira, secretária de finanças, né? Empregou o filho como secretário de outra secretaria e outros mais, né? Empregou uma média de mais de 10 pessoas da família dele. Quando a imprensa foi questionar, ele disse: “é uma questão de confiança mesmo, porque onde é que eu vou confiar melhor: no pessoal da minha família ou no pessoal que eu não conheço? Então, é cargo de confiança!”. Então você vê a cultura do prefeito: “é cargo de confiança! Então eu tenho que trazer pessoas de minha extrema confiança, e pessoas de minha extrema confiança é minha esposa, meu filho, meu sobrinho, meu afilhado e por aí vai. Então é essa idéia, quer dizer, ele se mostrou, digamos assim, “ignorante”, mas você vê que é má fé mesmo (AP0302).

Nesse relato o entrevistado demonstrou que a decisão do prefeito de nomear parentes e afilhados para os cargos de confiança nem sequer tangenciou qualquer eventual critério técnico. Por conseguinte, não houve nem mesmo a possibilidade de um conflito entre “bens” políticos e “bens” tecnocráticos. A baixa qualificação técnica de parentes e afilhados nem mesmo foi considerada.

Se você é meu irmão ou meu amigo e indico você pra ser Secretário, o que você faz? Joga dinheiro público fora, faz besteira lá, você faz uma péssima administração, mas você continua lá porque você é meu parente, porque você é meu amigo, você é indicado por mim (AP0302).

O “direito” de nomear parentes e afilhados foi visto como “natural” pelo agente decisor e foi cinicamente justificado como uma “obrigação” na ocasião em que um esclarecimento público foi necessário.

Todavia, o favoritismo não foi o único critério que orientou a escolha do prefeito. Além dele o apoio político também figurou, mais uma vez, como um importante critério imediato, especialmente quando a questão da nomeação envolveu afilhados políticos: “você é meu amigo, você trás também benefício pra mim, você é um cara que tem na sua comunidade 2000 mil votos, 5000 mil votos, 10000 mil votos e me dá isso em toda eleição. Como é que eu vou tirar você de lá?” (AP0302). Assim, a nomeação figurou como “moeda de troca” para a alavancagem de votos.

Quadro 7 Potenciais padrões morais na administração pública (AP03)

Setor/gestor/ relato	Problema, caso ou situação decisória relatada	Critérios decisórios imediatos reconhecidos pelo gestor	Justificativa (importância) para escolha realizada	Potenciais padrões morais
AP0301	Substituição de pessoal tecnicamente qualificado por pessoal tecnicamente não qualificado no quadro funcional.	Apoio político de agentes do poder legislativo.	Busca de apoio político para aprovação de ações junto ao poder legislativo (justificativa não explícita).	Ampliação do poder.
AP0302	Nomeação de pessoal para cargos de confiança.	Favorecimento dos familiares e afilhados. Apoio político da população ligada aos afilhados indicados para os cargos.	Obtenção de vantagens e privilégios para a família e afilhados (justificativa não explícita). Busca de apoio político na forma de votos alavancados (justificativa não explícita).	Nepotismo. Manutenção do poder.
AP0303	Escolha de local para construção de um posto de saúde.	Fidelização do eleitorado.	Retribuição do apoio eleitoral (justificativa não explícita).	Manutenção do poder.

A terceira situação decisória se referiu à escolha de um local para construção de um novo posto de saúde em um município.

Um secretário sugeriu que fosse implementado um novo posto de saúde. Ele fez um estudo técnico, como o pessoal técnico dele, e vislumbrou que na área “X” da cidade precisava implantar um posto de saúde, porque aquela área era muito carente e demandava aquilo ali. Quando passou para o prefeito ele olhou e vislumbrou que naquela região ele não teve nem voto. “Minha prioridade não é essa região não, minha prioridade não é a região ‘A’ não, minha prioridade é a região ‘B’. Ali foi onde eu tive uma votação estupenda. Mais de 50% da população daquela região ali votou em mim, então tenho que atender a demanda daquela comunidade” (AP0303).

A baixa qualidade de vida da população mais carente nem sequer foi considerada pelo prefeito que, ao contrário do que as investigações técnicas do secretário revelaram, decidiu construir o novo posto de saúde em um local menos carente da cidade. Na ocasião relatada foi a fidelização do eleitorado e não a melhoria do bem-estar da população que figurou como o critério imediato que orientou a escolha do prefeito. Havia na mente de prefeito um senso de obrigação para com aqueles que o elegeram no sentido de que seu apoio político nas urnas precisava ser recompensado. Esse apoio, por sua vez, poderia ser novamente necessário em uma futura disputa eleitoral é, por isso, precisava ser mantido pelo prefeito.

Os relatos dos 3 gestores entrevistados da área pública estão permeados por uma forte preocupação com o apoio político e com a aprovação popular das ações de governo. A busca dos gestores por apoio político de superiores, afiliados, legisladores e também de agentes de fora da estrutura formal do Estado, bem como sua busca pela aprovação popular das ações desempenhadas, sugere que esses não se tratam apenas de critérios imediatos de decisão, mas

também são “bens” amplamente presentes nas atividades cotidianas de trabalho dos gestores públicos.

Se o apoio político e a aprovação popular são “bens” preciosos que motivam significativamente grande parte das ações e decisões habituais dos gestores públicos, relatadas nos diversos casos decisórios apresentados, isso não ocorre por mero acaso. Esses “bens” habituais, por sua vez, ganham tal importância aos olhos dos gestores graças a existência de um mesmo padrão moral gerencial comum, o padrão da ampliação do poder.

Quadro 8 Padrões morais efetivos na administração pública (AP)

Potencial padrão moral encontrado nos relatos	Número de relatos onde se fez presente	Número de diferentes gestores que o relataram	Padrão moral gerencial do setor (AP)	Descrição sumária do padrão moral gerencial do setor (AP)
Ampliação do poder.	8	3	Ampliação do poder.	“Boas” decisões gerenciais são aquelas que ampliam o poder político do agente decisor.
Manutenção do poder.	3	2	Manutenção do poder.	“Boas” decisões gerenciais são aquelas que conservam o poder político do agente decisor.
Bem-estar social.	2	1	Não qualificou.	“Boas” decisões gerenciais são aquelas que promovem a melhoria do bem-estar social dos cidadãos.
Nepotismo.	1	1	Não qualificou.	“Boas” decisões gerenciais são aquelas que beneficiam a família e os afilhados do agente decisor.

O padrão moral da ampliação do poder incorpora todos os demais critérios decisórios imediatos que foram utilizados pelos gestores nas decisões tomadas sob sua alçada, a saber: apoio político tanto de agentes do governo quanto de agentes de fora da estrutura formal do Estado, aprovação popular das ações do governo tanto na forma de opinião pública favorável quanto na forma de votos e impacto do funcionamento de sistemas de gestão sobre a opinião pública.

Bem próximo ao padrão moral gerencial da ampliação do poder, está o padrão moral gerencial da manutenção do poder. Assim como o padrão moral da ampliação do poder, o padrão moral da manutenção do poder indica que o poder político é, por si mesmo, um importante valor moral para os gestores públicos, mais especificamente, é um importante “bem” institucional de conduta gerencial na área pública.

Diferentemente do padrão moral da ampliação do poder que indica que o ganho de poder político é algo “bom” e sua simples conservação é algo “ruim”, o padrão moral da manutenção do poder indica que a perda de poder político é algo “ruim” enquanto sua conservação é algo “bom”. Isso indica que há uma complementaridade entre esses dois padrões morais, ou seja, a regência de um termina onde começa a regência do outro. Mais precisamente, há uma relação de sobreposição significativa do padrão da manutenção do poder pelo padrão da ampliação do poder, pois toda decisão que acabe por ampliar o poder implica, também e necessariamente, sua manutenção.

O padrão da manutenção do poder, em complemento ao padrão da ampliação do poder, incorpora em si os seguintes critérios decisórios imediatos utilizados nas escolhas nas quais se fez presente: demanda política pelo poder dentro da estrutura burocrática do Estado (no sentido da acomodação das relações de poder dos agentes públicos), apoio político (no sentido de troca de poder entre agentes públicos) e fidelização do eleitorado.

Os potenciais padrões morais do bem-estar social e do nepotismo não puderam ser qualificados como padrões morais gerenciais costumeiros graças à falta de intersubjetividade: o primeiro surgiu em dois relatos diferentes fornecidos por um único gestor e o outro surgiu em apenas um relato isolado. Todavia, os relatos foram suficientemente claros a ponto de revelar que se tratavam efetivamente de padrões morais potenciais e não de simples critérios decisórios imediatos.

7.1.3 Análise dos casos decisórios relatados pelos gestores das organizações do terceiro setor (TS)

O primeiro gestor do terceiro setor relatou sete situações decisórias. A primeira delas girou em torno da aprovação de um projeto para formação profissional de jovens que vivem numa área carente da cidade.

Cinco critérios imediatos foram utilizados na ocasião da tomada de decisão que favoreceu a implantação do projeto. O primeiro deles foi o conhecimento prévio da comunidade. “A gente está muito inserido nessa comunidade, a gente já desenvolveu muitos projetos lá, a gente já tem com a comunidade, assim, uma relação muito boa [...] nós já fazíamos desenvolvimento urbano nessa área” (TS0101). O gestor destacou a importância do comprometimento da organização com a comunidade onde o projeto foi implantado e justificou tal comprometimento afirmando que ele se trata de uma condição para que a organização possa trabalhar de modo eficaz: “você está ali no contato direto com aquela comunidade, se você se queimar com a comunidade você não trabalha mais” (TS0101). Desse contato direto, explicou o gestor, surgiu o reconhecimento das necessidades da comunidade. Tal reconhecimento foi, segundo ele, outro importante critério decisório utilizado para a implantação do projeto. “Esse projeto nasceu de uma demanda da comunidade. Nós temos muitas pessoas que têm uma relação de parceria, assim,

de amizade, com as associações locais, etc., e aí surgem as conversas, as demandas” (TS0101). Não obstante, de acordo com gestor o projeto demonstrou que seria capaz de agregar valor à comunidade, favorecendo os jovens que lá se encontravam. “Pra gente aceitar um projeto tem que estar claro que ele vai beneficiar a comunidade, a organização não vai fazer um projeto que [...] emprega pessoas mais que vai [...] prejudicar uma comunidade, a gente tem que prezar por isso” (TS0101). Um quarto critério decisório utilizado para a aprovação do projeto foi o fato das suas ações estarem alinhadas à competência de trabalho da organização: “tem que ter o mínimo de *expertise* de fazer [...] se tem que fazer uma pesquisa, a gente tem como fazer” (TS0101). Como justificou o gestor, ações que não estejam dentro da competência da organização não são bem vistas, pois tiram a eficácia e eficiência do trabalho desenvolvido, bem como dificultam a agregação de valor à comunidade. O critério da disponibilidade de recursos financeiros também foi utilizado sob a justificativa de que “hoje, mais do que nunca, uma organização tem que estar de pé, não pode entrar num projeto que ela vai quebrar” (TS0101). Assim, para além da agregação de valor à comunidade e da eficácia e eficiência com as quais o trabalho da organização será desenvolvido, a própria sobrevivência financeira da organização figurou como uma importante justificativa para o uso do critério da disponibilidade de recursos na ocasião da aprovação do projeto.

Quadro 9 Potenciais padrões morais na administração de organizações do terceiro setor (TS01)

Setor/gestor/ relato	Problema, caso ou situação decisória relatada	Critérios decisórios imediatos reconhecidos pelo gestor	Justificativa (importância) para escolha realizada	Potenciais padrões morais
TS0101	Aprovação de um projeto para formação profissional de jovens que vivem numa área carente da cidade.	Conhecimento prévio da comunidade. As necessidades da comunidade são conhecidas. O projeto agrega valor à comunidade. As ações do projeto estão dentro da competência da organização. Há possibilidade de obtenção de recursos suficientes para a execução das ações.	Agregação de valor à comunidade. Eficácia e eficiência do trabalho desenvolvido pela organização. Sobrevivência da organização.	Bem-estar social. Eficiência organizacional. Sustentabilidade econômica da organização.
TS0102	Contratação de pessoal para o desenvolvimento das atividades da organização.	Há projeto aprovado e que justifique a formação de equipe. Há recursos financeiros suficientes para contratação em nome da organização e dentro dos parâmetros da CLT.	Utilização eficiente dos recursos humanos. Segurança para o trabalhador e para a organização.	Eficiência organizacional. Bem-estar do empregado. Sustentabilidade econômica da organização.
TS0103	Participação em concorrência a partir de edital público.	Competência da organização. Necessidade de financiamento da organização.	Sobrevivência da organização.	Sustentabilidade econômica da organização.

"continua"

Quadro 6 “conclusão”

Setor/gestor/ relato	Problema, caso ou situação decisória relatada	Crítérios decisórios imediatos reconhecidos pelo gestor	Justificativa (importância) para escolha realizada	Potenciais padrões morais
TS0104	Desistência de um projeto pré-aprovado.	As ações do projeto estão dentro da competência da organização.	O projeto agrega pouco valor à comunidade.	Bem-estar social.
TS0105	Desistência de um projeto pré-aprovado.	Há possibilidade de obtenção de recursos suficientes para a execução das ações. As ações do projeto estão dentro da competência da organização. O projeto agrega valor à comunidade.	Sobrevivência da organização. Agregação de valor à comunidade.	Sustentabilidade econômica da organização.
TS0106	Aceite de um projeto de pesquisa encomendado pelo poder público em caráter urgente.	Há possibilidade de obtenção de recursos suficientes para a execução das ações. As ações do projeto estão dentro da competência da organização.	Sobrevivência da organização. A agregação de valor à comunidade foi pensada de forma inversa, ou seja, o projeto não agrega valor, mas também não prejudica ninguém.	Sustentabilidade econômica da organização.
TS0107	Redução do número de alunos em turma de formação profissional.	Eficácia do programa na questão da formação cidadã, além da formação técnica.	Agregação de valor à comunidade através da promoção da cidadania.	Bem-estar social.

A segunda decisão girou em torno da contratação de pessoal para o desenvolvimento das atividades da organização. O gestor pontuou que a organização em questão trabalha por projetos e, por isso, grande parte do pessoal que ela emprega está diretamente associada às atividades dos projetos: “a mão de obra, vamos dizer, está amarrada ao projeto” (TS0102). A título de justificativa para a realização da contratação, o gestor explicou que como os projetos são diferentes, diferentes competências são necessárias para executá-los, sendo necessário formar equipes de especialistas. Porém, às vezes essas competências podem ser específicas a ponto de não serem intercambiáveis entre os projetos. Se não são intercambiáveis, justificou o gestor, então os recursos humanos não podem ser utilizados de modo eficiente em outras atividades. Por isso, “boas” contratações de pessoal são aquelas que obedecem ao critério da existência de projetos aprovados em primeiro lugar.

Todavia, a existência de projetos aprovados não foi o único critério decisório empregado na ocasião da contratação de pessoal. Conforme relatado, as contratações são realizadas em nome da organização, independentemente de as atividades de trabalho serem realizadas dentro ou fora das suas dependências, com ou sem parcerias, e obedecem à CLT. Por isso, a existência de recursos para contratação e eventual demissão de pessoal via CLT foi outro importante critério empregado segundo o gestor. Como justificativa, foi dito que se trata de uma segurança tanto para o empregado, que dispõe de todos os direitos e assistências trabalhistas legais, quanto para a organização que também fica protegida dos problemas trabalhistas que uma contratação fora da CLT pode trazer. Do lado do empregado “eu acho que é um respeito, porque a gente vai propor um desenvolvimento de um projeto e o funcionário também tem que estar incluído nisso, né. Eu acho que isso é uma forma de respeito também ao funcionário” (TS0102). Do lado da organização, foi explicado que seus dirigentes tiveram que aprender, a duras penas, o quanto pode ser perigoso para a própria manutenção

econômica da organização contratar pessoal desrespeitando esse critério. “Boa” contratação de pessoal é aquela realizada dentro dos parâmetros da CLT. Afinal, “projeto social é basicamente equipe, projeto de educação, formação é basicamente equipe” (TS0102).

A terceira decisão relatada disse respeito à participação em uma concorrência a partir de edital público. Dois critérios imediatos utilizados indicaram que a escolha de participar foi uma “boa” escolha. O primeiro deles foi a área de competência da organização. Como o edital versava sobre ações que estavam dentro da área de competência da organização, isso foi visto positivamente pelos gestores e gerou um interesse. Além disso, a escolha de participar da concorrência foi também orientada pela necessidade de financiamento da organização já que é através desses contratos que a organização obtém os recursos necessários para sua manutenção. Há pessoas dentro da organização que acompanham a publicação dos editais. “Isso é uma constante. Se isso não é feito [...] daí você para, né” (TS0103).

Embora tanto a competência da organização quanto à necessidade de financiamento da organização tenham sido apontados como importantes critérios a partir dos quais a decisão de participar da concorrência foi tomada, esse caso decisório específico girou em torno da participação em uma concorrência dentro da área de competência da organização. Por isso, não houve conflito entre os dois critérios. Por isso, a decisão relatada não esclareceu até que ponto os gestores da organização seriam capazes de abrir mão de trabalhos dentro da sua *expertise* em função da sua manutenção financeira ou, inversamente, até que ponto seus gestores seriam capazes de abrir mão de recursos financeiros em função de continuarem atuando dentro da sua *expertise*. Com efeito, competência e necessidade de financiamento da organização não entraram verdadeiramente em conflito na decisão TS0103.

A quarta situação decisória tratou da escolha de abrir mão de um projeto pré-aprovado que seria realizado no interior do Estado. “Fui convidado a fazer um trabalho no interior. A gente foi convidado para um projeto grande, tinha recurso, recurso empenhado, a gente chegou a visitar, chegou a assinar, chegamos a assinar o convênio, depois desistimos porque a gente viu que não ia, a gente não tinha o domínio daquela situação” (TS0104).

O fato das ações do projeto estarem fora da competência da organização pesou muito para a escolha, neste caso, de abortar o projeto. Por seu turno, o critério decisório que versa sobre a possibilidade de obtenção de recursos para a execução das ações, que também foi utilizado aqui, foi satisfeito. Mesmo assim o projeto foi cancelado. Ao justificar a escolha realizada, o gestor expôs que o fato do projeto não estar totalmente dentro da *expertise* da organização iria acarretar um baixo valor agregado à comunidade: “era [um projeto de] construção e melhoria habitacional para pessoas do campo. Só que a gente não tinha o domínio [...] nós trabalhamos com comunidades urbanas”. Por isso, assim como ocorreu na decisão TS0101, na decisão TS0104 a agregação de valor à comunidade, nesse caso, a impossibilidade de agregação de valor, foi uma importante justificativa para a escolha realizada.

Nessa decisão foi a preocupação com o bem-estar da comunidade, mais especificamente, a impossibilidade de agir no sentido de promover esse bem-estar, que contribuiu, mais do que qualquer outra coisa, para a constatação de que o projeto em questão não seria um “bom” projeto. “Bom” projeto é aquele que, além de garantir a sobrevivência da organização, agrega valor à comunidade.

A quinta decisão relatada também disse respeito ao abandono de um projeto pré-aprovado cujas ações estavam fora da *expertise* da organização. Todavia, nesse caso o critério da competência da organização ocupou uma posição secundária de importância. Em primeiro lugar figurou o critério da

possibilidade de obtenção de recursos para a execução das ações e em terceiro lugar figurou o critério da agregação de valor à comunidade.

Nós temos um projeto pré-aprovado, que eu não quero [...] eu acho que a gente não vai executar porque eu acho que o recurso não dá [...] o recurso que está lá não tem a mínima condição. A gente fez uma proposta e aí o financiador disse não: “aqui de recursos humanos você pode só ter 40% do que você propôs”. O recurso não dá [...] é um negócio muito complicado e que a gente não tem muita *expertise* nisso e se você não tem recurso, então eu acho que não vale a pena. Assim, enquanto a gente puder não se submeter a isso, assim, a essa coisa de querer mudar o mundo com R\$50.000,00, a gente vai levar. Eu acho que não vale a pena, sinceramente não vale a pena você entrar em projetos pra fazer por fazer, pra deixar aqui dentro da organização R\$10.000,00, R\$5.000,00, sei lá, não vale a pena. O projeto, ele tem realmente que agregar alguma coisa para comunidade e para organização também. Vamos dizer assim: “eu vou ter que viver”. Ela não pode entrar a não ser que ela tenha um lastro financeiro muito grande, e esse lastro de alguma forma ela fez em algum lugar. Ela não pode entrar “vendido” em uma situação [...] e também pra gerar frustração (TS0105).

Esse relato torna evidente que na situação decisória em questão a sustentabilidade econômica da organização foi um critério determinante para a escolha de abandonar o projeto. Os critérios imediatos da disponibilidade de recursos e da falta de *expertise* da organização se somaram ao cálculo do risco que um projeto nessas condições traria para a própria manutenção financeira da organização. Embora a agregação de valor à comunidade tenha sido cogitada pelo gestor como um critério decisório imediato, seu papel nessa escolha em particular foi pouco significativo. Com efeito, o projeto em questão foi entendido como um projeto “ruim” por comprometer a sustentabilidade econômica da organização acima de qualquer outra coisa.

A sexta situação decisória se referiu ao aceite de um projeto de pesquisa encomendado pelo poder público em caráter urgente. Nesse caso, as ações do projeto estavam perfeitamente encaixadas nas competências da organização e, embora fosse urgente, o projeto contava com recursos financeiros já aprovados e suficientes.

Eu fiz uma pesquisa recente pro minha casa minha vida, pro governo do estado, para atender a demanda do governo federal, uma pesquisa que tinha que fazer de uma hora pra outra, fizemos! Aí você pensa na sobrevivência da organização. A gente tem *expertise* pra fazer, é um contrato, vou fazer, não tem problema. Vou prejudicar alguém? Não vou, pelo contrario, to beneficiando (TS0106).

Na situação decisória em questão dois critérios imediatos de escolha foram utilizados para a aceitação do projeto: “possibilidade de obtenção de recursos suficientes para a execução das ações” e “as ações do projeto estão dentro da competência da organização”. Todavia, foi o critério da possibilidade de obtenção de recursos financeiros associado à justificativa de que a organização precisa se manter financeiramente “viva” que se mostrou determinante para a escolha. Embora o projeto estivesse totalmente inserido dentro das competências da organização, a justificativa da agregação de valor à comunidade foi pensada de forma secundária e invertida, ou seja, para o gestor o projeto não agregava valor diretamente, mas também não prejudicava ninguém, por isso poderia ser executado. Foi, então, frente ao potencial padrão moral da sustentabilidade econômica da organização que o projeto em questão foi valorado como “bom”.

A sétima situação relatada disse respeito à decisão de reduzir o número de alunos em turma de formação profissional, dentro de um projeto social em andamento. “Nós começamos em 2006 com a turma de 120, fomos pra 250, pra 300 e agora pra 400. Nós vamos voltar para 300. Porque superou a nossa

capacidade até de estarem esses meninos bem alojados lá, bem assistidos, a gente perdeu um pouco isso. Vamos recuar de novo” (TS0107).

O gestor explicou que a decisão de redução se tratou de uma questão de qualidade, de eficácia do programa de formação profissional em questão.

Nós estamos dentro da comunidade e o perfil do jovem que a gente trabalha [...] você tem que ser pai, mãe, psicólogo, ali, professor, então a gente não pode ter um número muito grande por turmas, porque senão a gente se perde e a gente se perdeu um pouco esse ano. [...] Há todo um trabalho de preocupação com a formação humana. [...] O nosso público, você tem que pegar lá de trás, você tem que trabalhar com ele a cidadania, a questão de como se portar na empresa, de relacionamento, claro que todos [os cursos] trabalham isso, mas ao nosso jovem [...] você tem que dar um enfoque muito grande nisso (TS0107).

O investimento na formação cidadã, além da formação técnica dos jovens, por exigir uma atenção maior por parte dos educadores envolvidos, entrou em conflito com o volume de formandos que poderiam passar pelo programa em questão a ponto do gestor ter encontrado um limite numérico para a quantidade de jovens por turma. Como explicou o gestor, um programa de formação profissional que não seja capaz de ensinar, além do trabalho técnico, cidadania aos jovens daquela comunidade não é verdadeiramente capaz de agregar valor à comunidade. Segundo ele, qualquer outro curso de formação profissional seria capaz de agregar saber técnico aos jovens, porém, dificilmente seria capaz de ajudá-los a se formarem como cidadãos prontos para o trabalho. Por isso, segundo o gestor, a verdadeira agregação de valor à comunidade, que justificou a decisão de corte no número de alunos por turma, ocorre no nível da educação cidadã e não apenas ao nível da educação meramente técnica.

O segundo gestor do terceiro setor relatou três casos decisórios. O primeiro deles se referiu à recusa de realização de um convênio com o poder

público para execução de ações no campo da educação para jovens. Embora a educação de jovens seja uma atividade que se encontra dentro da competência de trabalho da organização em questão, o convênio não pode ser estabelecido.

Tem um programa federal, o pró-jovem e tal, ai eles convidaram [a organização], a secretaria [Estadual que executa o programa] convidou [a organização] e queria muito uma relação com [a organização] e a gente foi tentar costurar isso, só que os critérios, as exigências não são compatíveis muitas vezes, né. [A organização] trabalha com jovens a partir de 12 anos. Para entrar eles têm que estar na faixa de 12 a 17 anos. Eles podem ficar aqui de 1 a 4, 5 anos. Nesses projetos [governamentais] geralmente os meninos entram, passam por uma formação e saem. A gente tem um trabalho muito individualizado com cada um desses meninos, então claro que a gente tem critérios, parâmetros de avaliação, a gente tem um sistema de planejamento, monitoramento e avaliação dessas atividades muito estruturado, mas a gente olha muito cada pessoa, então a gente também se baseia muito nas teorias construtivistas, então o menino entrou esse ano aqui, o menino não falava, mas no fim do ano ele disse um “oi”, então ele saiu do lugar, então ele tem uma oportunidade pra ficar aqui, então tem uma auto-avaliação dele, tem avaliação da equipe e a gente está vendo cada menino, qual é a demanda, quais necessidades, quais são as potencialidades ainda que a gente pode contribuir para desenvolver, então isso as vezes é muito incompatível com os programas governamentais. No geral, eles acham que, você tem um programa de alfabetização digital, o menino entrou e está alfabetizado, está pronto. E não é assim, educação é um processo, cada um tem um tempo, tem um ritmo tem uma história que permite uma aquisição mais rápida ou mais lenta daquilo que está se propondo enquanto aquisição de conhecimento, de competência, então é muito difícil (TS0201).

Torna-se evidente que o critério imediatamente utilizado para que a decisão de não realizar o convênio fosse tomada foi exatamente a impossibilidade de realização do trabalho de educação de modo individualizado

e personalista, respeitando o “tempo” de cada jovem em termos de aprendizagem.

A gente costuma brincar dizendo que o trabalho de formação [da organização] é uma coisa muito artesanal, artesanal no sentido da minúcia, de ver todas as dimensões do sujeito, inclusive numa interação muito próxima com a família desses jovens. [...] a gente estimula e forma a família para buscar a qualificação e o acompanhamento do desenvolvimento de seu filho aqui e na escola, a gente tem um encontro de acompanhamento, [...] a gente tem reunião com toda família do grupo, mais de 1000, então a gente ouve cada pai, como está indo seu filho. Quando é necessário, a gente chama individualmente, a gente faz encaminhamento quando é necessário, quando esse menino precisa de uma atenção que [a organização] não tem a competência, não é a *expertise* [da organização]. Essa família também passa por uma formação. No início do ano é feito um encontro e são escolhidas temáticas que a família acha que são importantes para qualificar a relação com os filhos, então a gente trabalha a questão da sexualidade, de direitos, de cidadania com esses familiares com a mesma metodologia que a gente trabalha com os jovens, para elas compreenderem também como são os processos que eles [os jovens] vivem aqui. Então, é um trabalho artesanal, né. É um trabalho que os programas governamentais não vêm dessa forma, você vê pelo próprio modelo de escola que a gente tem, né. Então, as vezes é muito incompatível (TS0201).

O relato demonstrou que a incompatibilidade de realização do convênio teve seu âmago justamente na perspectiva personalista, holística e artesanal do trabalho desenvolvido pela organização que tem como missão educar para a cidadania e para a formação de pensamento crítico nos jovens, frente à perspectiva massificadora de educação que orienta os programas governamentais de educação pautados pelo ganho de escala numérica. Uma vez que o trabalho de educação desenvolvido pela organização é “artesanal”, a possibilidade de ganho de escala é bastante limitada e essa é a razão maior da incompatibilidade

que, conforme relatou o gestor, impediu o estabelecimento do convênio na ocasião da tomada de decisão em questão.

Nesse sentido, um “bom” convênio é aquele no qual a organização pode trabalhar dentro da sua metodologia “artesanal” de educação dos jovens e não aquele onde o que se espera é simplesmente a passagem passiva dos jovens por um programa massificado e impessoal de educação. Afinal, a educação em massa não apresenta eficácia enquanto via para a criação de cidadania e pensamento crítico nos jovens: “a gente têm dito, têm mostrado que na prática não adianta só capacitar tecnicamente esse jovem, então a gente sempre tá dizendo a gente faz assim, porque que está dando certo, esse jovem está dando certo” (TS0201). Por isso, para o gestor, a educação em massa se trata de uma péssima estratégia de trabalho.

A segunda situação decisória relatada se referiu à escolha de um novo projeto social para ser executado pela organização. O gestor optou por discutir a sistemática dessa decisão através de um exemplo.

Primeiramente, o gestor explicou que na sua organização decisões que dizem respeito à escolha de novos projetos são sempre colegiadas, mais especificamente, são tomadas por um grupo de gestores que fazem parte de um “comitê estratégico” e, não obstante, também são apresentadas e discutidas junto com todos os demais envolvidos na sua execução. Um critério imediato foi destacado como principal critério a partir do qual a escolha dos “bons” novos projetos é realizada pelo grupo. Tal critério gira em torno de saber se as ações do projeto estão dentro da missão institucional da organização.

A gente tem como referencia maior a missão institucional, a gente existe para que, o que a gente quer com isso, então isso é o que norteia. [...] Então a missão norteia as decisões. [...] Então para decidir, por exemplo, chegou uma fundação que apóia projetos na área do meio ambiente, quais são as linhas? O que isso tem haver com que a gente já faz? E a gente procura não ampliar e pulverizar ações, mas a gente

procura fortalecer aquilo que é o eixo central [...] então a gente tem um desenho que a gente busca manter esse desenho e o que vem de fora é para fortalecer isso, novos projetos são para fortalecer isso (TS0202).

Assim, “bons” novos projetos são aqueles que, acima de qualquer outra coisa, fortalecem e reforçam a missão institucional da organização. Por outro lado, se um novo projeto desvia muito do foco fornecido pela missão institucional, ele não é visto com bons olhos pelo comitê estratégico e tende a ser recusado. Todavia, os elementos presentes no relato não foram suficientes para esclarecer qual a justificativa que está por trás do uso desse critério e, por isso, um potencial padrão moral gerencial não pode ser encontrado a partir dessa decisão.

Quadro 10 Potenciais padrões morais na administração de organizações do terceiro setor (TS02)

Setor/gestor/ relato	Problema, caso ou situação decisória relatada	Crítérios decisórios imediatos reconhecidos pelo gestor	Justificativa (importância) para escolha realizada	Potenciais padrões morais
TS0201	Recusa de realização de um convênio com o poder público para execução de ações no campo da educação para jovens.	O trabalho pode ser desenvolvido de modo “artesanal”, respeitando o “tempo” de aprendizagem de cada jovem.	A educação em massa não apresenta eficácia enquanto via para a criação de cidadania e pensamento crítico nos jovens.	Transformação social.
TS0202	Seleção de um novo projeto social para ser executado pela organização.	As ações do projeto estão dentro da missão institucional da organização.	Não identificado.	Não identificado.
TS0203	Aceitação de um novo projeto social de educação que estava fora da metodologia de trabalho da organização.	As ações do projeto estão dentro da missão institucional da organização. Há possibilidade de negociação e sensibilização dos financiadores quanto ao uso da metodologia adotada pela organização durante a execução das ações.	A educação em massa não apresenta eficácia enquanto via para a criação de cidadania e pensamento crítico e o próprio proponente e financiador do projeto precisa ser sensibilizado, educado e instruído a esse respeito.	Transformação social (através da educação dos próprios proponentes e financiadores do projeto, além dos seus beneficiários).

A terceira e última situação decisória referiu-se à aceitação de um novo projeto social de educação que, por força do seu proponente e financiador, estava fora da metodologia de trabalho da organização.

Mais uma vez, o primeiro critério decisório imediato que foi utilizado na ocasião da aceitação do novo projeto foi a missão institucional da organização. Nesse caso, os gestores concluíram que o novo projeto estava de acordo com a linha de trabalho da organização, conforme relatou o entrevistado. “A gente analisou se essa proposta, e também quem a propôs, não era incompatível com aquilo que a gente faz e com aquilo que a gente acredita [...]” (TS0203).

Todavia, o critério decisório da “missão institucional” não foi o único critério decisório empregado nesse caso já que as ações previstas no projeto apresentavam um grande desvio metodológico em relação ao modo artesanal de trabalho adotado pela organização. Mais especificamente, tratou-se de um conflito entre uma perspectiva quantitativista por parte do proponente e financiador do projeto contra a perspectiva qualitativista de trabalho adotada pela organização. Então, os gestores também tiveram o cuidado de verificar se havia possibilidade de negociação e sensibilização dos financiadores quanto ao uso da metodologia adotada pela organização mesmo que essa negociação e essa sensibilização pudessem ocorrer depois da celebração do contrato, durante a execução das ações. A conclusão foi positiva. “A gente negociou e viu que dava pra flexibilizar [...] fomos mostrando o jeito que a gente faz. Era um ano de projeto para capacitar X professores e X alunos como multiplicadores, a gente ficou 5 anos porque a gente convenceu que em 1 ano você não faz isso” (TS0203).

Então, mesmo apresentando uma metodologia que estava inicialmente longe da metodologia adotada pela organização, o projeto foi considerado um “bom” projeto pelos gestores justamente em função da existência da possibilidade de alteração do modo de trabalho quantitativista previsto em suas

ações por um modo de trabalho mais “artesanal” e qualitativista. O gestor justificou o risco assumido e o esforço de persuasão realizado não apenas alegando que uma mudança na metodologia de trabalho era necessária para que as ações do projeto pudessem realmente surtir os resultados desejados, mas também alegando que o papel da sua organização não se restringe a mera execução de projetos sociais capazes de transformar as relações sociais, mas também exige que as próprias relações entre seus gestores e os representantes das organizações proponentes e financiadoras dos projetos sociais sejam também transformadas:

a gente também tem uma consciência de que nessa relação a gente não está só responsável por executar o projeto mais também por sensibilizar e qualificar. Por exemplo, a empresa privada. A gente tem feito um exercício grande nesse sentido de fazer entender os tempos de formação, de fazer entender porque a gente parte da individualidade de cada um e não de um coletivo massificador de grupos, então a gente sempre busca mostrar que a responsabilidade social, ela tem que ser qualificada no sentido de uma realidade dada, né. Não é assim: “eu fiz, eu dei dinheiro, eu fiz”. Não, você não fez, você deu dinheiro e fez uma coisa que não tem impacto, que não tem resultado. Então ao longo desses 5 anos a gente foi mostrando: “olha a gente fez isso aqui nesse ano, né? Então os professores estão sensibilizados com uma metodologia, só que eles não estão apropriados. Precisa mais um tempo para isso. Precisa também incluir uma dimensão para trabalhar com os diretores, não adianta só os professores estarem formados se os diretores que são os gestores da escola não estão sensibilizados”. Então a gente foi ampliando o projeto a partir de uma sensibilização, de um entendimento, do que é fazer um projeto na área social (TS0203).

A transformação social reaparece como importante critério orientador da decisão de aceitar o novo projeto e toma uma segunda dimensão, dimensão essa onde as próprias relações entre a organização e seus parceiros externos são também avaliadas frente a ele.

O terceiro gestor entrevistado no terceiro setor também relatou três casos decisórios. O primeiro deles se referiu ao aceite de um trabalho que estava fora da competência técnica de trabalho da organização.

Contextualizando, o gestor expôs que os membros da organização, nesse caso uma cooperativa que atua no desenvolvimento de *software* livre, já haviam definido o escopo técnico de trabalho da mesma ainda antes da decisão em questão ter sido tomada. “A gente definiu um escopo pra gente focar em qualidade. E o que é qualidade? Focar na qualidade, focar na tecnologia que a gente domina, significa dizer que várias pessoas dominam aquela tecnologia” (TS0301). Significa que a cooperativa tem condições de prestar serviços, nesse caso de desenvolvimento de *software* livre, rapidamente e com a qualidade necessária para satisfazer o cliente mesmo quando aqueles que são diretamente responsáveis pelo trabalho estão ausentes, uma vez que todos dominam aquela tecnologia.

Aí chegou outro dia uma demanda de um escritório [cliente] onde eles usavam um *software* livre diferente [daquele que a cooperativa utilizava]. Um dos cooperantes tinha a expertise de instalar o [*software*] e o pessoal [do escritório] ofereceu uma quantia razoável pela instalação. [...] A decisão foi de fazer. A agente conversou, como agente viu que poderia de repente dar certo, o grupo aceitou (TS0301).

De acordo com o relato, dois critérios imediatos foram utilizados pelos membros da cooperativa para que a decisão de aceitar o trabalho fosse realizada. O primeiro deles foi o fato de o trabalho exigir competências técnicas que o grupo não dominava, mas que um membro do grupo em especial possuía. Embora os projetos que fogem da competência técnica de trabalho definida pela cooperativa não sejam interessantes uma vez que demandam tempo e esforço excepcionais dos seus membros para que atinjam o nível de qualidade desejado, esse em especial foi considerado interessante justamente pelo fato de existir,

dentro da cooperativa, um membro que, por razões particulares, dominava aquela tecnologia. O segundo critério imediato utilizado na ocasião da tomada de decisão foi o critério da alavancagem financeira da cooperativa. Uma vez que a organização é financiada a partir dos serviços que seus membros realizam, explicou o gestor, a aceitação desse trabalho em especial pareceu ser uma “boa” escolha em termos do retorno financeiro que ele traria para ela.

Ao final, a decisão de aceitar o trabalho se mostrou altamente inapropriada uma vez que aquele único membro da cooperativa que dominava a tecnologia exigida pelo cliente foi obrigado a se afastar da organização e nenhum outro membro pode suprir, com a agilidade e com a qualidade necessárias, as novas exigências e demandas que o cliente foi apresentando.

Aquele serviço ia ser barato [...] o tempo que a gente ia gastar de serviço seria baixo perante o que eles [o cliente] iam pagar. Só que isso é uma faca de dois gumes, porque se você não domina o *software* aquele tempo pode triplicar. E aí o cara teve que sair, se afastou. [...] Mas nesse processo de se afastar ele fez o serviço e deixou lá. Aí a mulher ligou: “olha deu problema em tal lugar e eu não to conseguindo fazer isso e aquilo”. [...] Porque hoje você só quer instalar o site. Ok. Agente vai e instala, não tem problema, qualquer um poderia instalar. Mas amanhã você transformar aquele site numa baita de uma plataforma, você quer acrescentar tal coisa e agente vai saber fazer. Porque na verdade o que no fundo os clientes querem é solução (TS0301).

Embora esse caso decisório possa sugerir, em um primeiro momento, que houve um conflito entre os critérios da “competência técnica” e da “alavancagem financeira” da organização no momento da tomada de decisão, isso não aconteceu. Não aconteceu porque o fato de um trabalho se encontrar dentro da competência técnica da organização indica que ele pode ser desenvolvido de um modo mais participativo e cooperativo pelos seus membros. Por conseguinte, pode ser desenvolvido em um tempo menor e em um nível de

sofisticação maior em termos de valor agregado para o cliente. Isso implica, por sua vez, mais capital disponível para a cooperativa em menos tempo. Não obstante, como complementou o entrevistado, mercadologicamente isso também implica clientes mais satisfeitos e mais trabalhos garantidos para o futuro. Afinal, “faz parte da estratégia você ter pessoas dominando profundamente aquela plataforma pra você desenvolver o melhor serviço possível” (TS0301). No caso da decisão em questão, o que contribuiu para que ela fosse considerada uma “boa” escolha, a despeito de toda discussão realizada internamente, foi a percepção inicial de que aquele se tratava de um trabalho simples, que o cooperante que se afastou conhecia perfeitamente, e que devido também ao fato de ser bem remunerado, traria retornos financeiros interessantes para todos.

Quadro 11 Potenciais padrões morais na administração de organizações do terceiro setor (TS03)

Setor/gestor/ relato	Problema, caso ou situação decisória relatada	Critérios decisórios imediatos reconhecidos pelo gestor	Justificativa (importância) para escolha realizada	Potenciais padrões morais
TS0301	Aceite de um trabalho que estava fora do escopo técnico de trabalho da organização.	A competência técnica exigida para realização do trabalho está dentro do escopo técnico de atuação da organização. Alavancagem financeira da organização.	Trabalhos que estão fora do escopo técnico da organização não podem ser realizados com a qualidade e a agilidade esperadas e, por isso, tendem a não ser rentáveis. A organização é financiada a partir dos trabalhos realizados pelos seus membros.	Qualidade e agilidade do serviço prestado. Rentabilidade econômica da organização.
TS0302	Recusa de um trabalho altamente remunerado, porém fora da área de atuação da organização (<i>software</i> proprietário).	O trabalho fere a identidade e os princípios de atuação da organização. Alavancagem financeira da organização.	O trabalho feria a identidade mais elementar e os princípios de atuação da organização que se constituiu e se mantém em torno da filosofia do <i>software</i> livre. A organização é financiada a partir dos trabalhos realizados por seus membros.	Manutenção da identidade da organização. Rentabilidade econômica da organização.

“continua”

Quadro 11 “conclusão”

Setor/gestor/ relato	Problema, caso ou situação decisória relatada	Crítérios decisórios imediatos reconhecidos pelo gestor	Justificativa (importância) para escolha realizada	Potenciais padrões morais
TS0303	Instalação de um sistema interno de apontamento de horas de trabalho para remuneração dos cooperados.	Equidade na remuneração dos cooperados.	A remuneração dos cooperados sem um critério claro e preciso gera desconfiança, cobranças, desgastes e conflitos entre os membros do grupo, privando-os de um ambiente produtivo e cooperativo de trabalho.	Eficiência organizacional.

A segunda situação decisória girou em torno da recusa dos membros da cooperativa de realizar um trabalho altamente bem remunerado, porém fora da área de atuação da organização, mais especificamente, um trabalho que envolvia o desenvolvimento de *software* proprietário. Nessa decisão, mais do que um desvio técnico do escopo de trabalho da cooperativa, a proposta de trabalho se desviava completamente daquilo que compunha a identidade e os princípios de atuação da organização. Tratava-se do desenvolvimento de um *software* que, por princípio, feria a “filosofia” do *software* livre. Todavia, como a organização é financiada a partir dos trabalhos realizados por seus membros e, nesse caso, a remuneração pelo trabalho seria elevada, a alavancagem financeira da organização também foi considerada como um critério imediato de avaliação e escolha, embora a decisão colegiada final tenha sido de não aceitar o trabalho.

Embora o entrevistado não tenha deixado esclarecida a questão do escopo técnico de trabalho da organização nesse caso decisório em particular, dando a entender que os membros da cooperativa teriam sim condições de desenvolver o *software* proprietário encomendado sem maiores complicações, a situação problemática se configurou em torno do conflito entre a manutenção da identidade da organização e a rentabilidade econômica da organização. Assim, diferentemente do que ocorreu na situação anterior (TS0301), aqui houve um conflito real entre os dois critérios decisórios imediatos utilizados pelos cooperados.

Pra gente a cooperativa tem uma alma, ela tem uma identidade [...] Agente não está aqui apenas por uma questão financeira. O nosso foco nesse projeto aqui [a constituição da cooperativa em si] não é grana. É claro que a grana é fundamental. Eu vou até usar uma expressão da administração: “é fator higiênico”. Sem grana o projeto não vai pra frente, mas ela não é tudo. O fator motivador é viver de *software* livre de forma auto-gestonária (TS0302).

Um desvio em relação à “filosofia” do *software* livre significaria um despropósito em termos da constituição da própria cooperativa, mas nem por isso o critério imediato da alavancagem financeira da organização deixou de ser considerado na ocasião da recusa. Ao final, a rentabilidade econômica da organização figurou, na ocasião da decisão em questão, como um critério importante, porém secundário, em relação ao critério da manutenção da identidade da organização.

O gestor ainda relatou que diversas outras decisões dessa natureza já haviam sido tomadas pelos membros da cooperativa seguindo os mesmos argumentos e critérios aqui expostos. “Eu poderia te dizer outras mil, já chegaram infinitas propostas com valores superiores pra trabalhar com *software* proprietário que a gente já recusou aqui, ninguém fez” (TS0302). Assim, evidenciou-se que “bom” trabalho é aquele que é desenvolvido dentro da “filosofia” do *software* livre; “melhor ainda” é quando ele é bem remunerado.

A terceira situação decisória referiu-se à instalação de um sistema interno de apontamento de horas de trabalho para remuneração dos cooperados. Até então não havia um sistema claro e preciso de apontamento dos atos cooperativos capaz de garantir a remuneração equitativa dos membros da organização.

A gente desenvolveu um sisteminha [...]. Todo mundo usa, você registra suas horas, quem trabalhou tantas horas hoje, seja nessa atividade ou naquela atividade. [...] Toda hora de trabalho de qualquer cooperante, de qualquer atividade, vale a mesma coisa. Então não importa se você tem doutorado, aqui tem gente com doutorado, se você só é segundo grau, se você vai fazer uma atividade de elaboração de contrato, se você vai desenvolver o *software* mais complexo do mundo. Aquela atividade vale a hora de qualquer outra. [...] Eu sei quantas horas eu trabalhei elaborando contrato, eu posso saber é claro, porque às vezes agente não gerou relatório pra isso, mas tá lá no banco de horas, eu posso pegar (TS0303).

O conflito que demandou a decisão de instalar o sistema de apontamento de horas se agravou especialmente quando foram discutidas as diferenças na remuneração entre o pessoal encarregado das atividades meio e o pessoal encarregado das atividades fins da organização: “e esse foi um debate que ocorreu no início que quase dividiu a cooperativa [...] mas acabou que a gente criou uma equipe só, um dependendo do outro. Pra poder viabilizar as coisas isso foi fundamental” (TS0303).

A equidade na remuneração dos cooperados foi o critério imediato utilizado pelos membros da organização para que a decisão de instalar o sistema fosse tomada. Remuneração “correta” deveria ser aquela equânime. O gestor justificou essa decisão argumentando que sem um critério claro e preciso, a remuneração dos cooperados gerava desconfiança, cobranças, desgastes e conflitos entre os membros do grupo, privando-os de um ambiente produtivo e cooperativo de trabalho.

Aqui [o pagamento] é igualitário. Todo mundo recebe proporcional. Quem trabalha mais ganha mais, quem trabalha menos ganha menos. Todo mundo no mesmo “barco”, da mesma forma. É claro que tem uns que dão mais, outros que dão menos, outros que têm uma visão mais avançada, mas a base material é a mesma. Isso evita 90% dos conflitos (TS0303).

Por fim, a decisão de instalar o sistema foi considerada “boa” e necessária frente à perspectiva da eficiência organizacional. Afinal, conflitos, desconfianças e cobranças reduzem a produtividade do trabalho em equipe.

A análise transversal dos potenciais padrões morais identificados nos relatos das situações decisórias dos três gestores das organizações do terceiro setor revela que nenhum dos oito potenciais padrões morais levantados se fez presente simultaneamente na fala de mais de dois gestores. Isso significa que, ao

contrário do que revelou a análise sobre os padrões morais gerenciais na administração de empresas privadas (EP) e na administração pública (AP), na gestão de organizações do terceiro setor (TS) nenhum dos potenciais padrões morais levantados nas entrevistas pode ser efetivamente considerado como representante do comportamento moral que caracteriza a gestão dessas organizações.

Por outro lado, isso não significa que não houve preocupações gerenciais recorrentes nos diversos casos decisórios relatados. Uma preocupação gerencial comum que se fez presente tanto nas decisões relatadas pelo primeiro gestor (TS0101, TS0102, TS0103, TS0105 e TS0106) quanto nas decisões relatadas pelo último (TS0301 e TS0302) esteve relacionada à questão do financiamento das organizações do terceiro setor. Esses relatos estão permeados por uma forte preocupação com a captação de recursos financeiros e com a continuidade das organizações no tempo. Todavia, essa preocupação não surgiu nas decisões administrativas relatadas pelo segundo gestor.

A preocupação com a captação de recursos financeiros mencionada nos casos decisórios relatados pelo primeiro gestor girou em torno da “sobrevivência” ou “manutenção” da organização, enquanto a preocupação com a captação de recursos financeiros presente nos casos decisórios relatados pelo terceiro gestor girou em torno do “crescimento” ou “expansão” da organização. Tal observação é corroborada quando se observa a natureza do potencial padrão moral gerencial levantado nas análises dos casos decisórios em questão: nos casos decisórios relatados pelo primeiro gestor (TS0101, TS0102, TS0103, TS0105 e TS0106) o potencial padrão moral gerencial que elucidou, sob o ponto de vista do administrador, a importância da captação de recursos financeiros foi o padrão moral da “sustentabilidade econômica da organização”, enquanto que nos casos decisórios relatados pelo terceiro gestor (TS0301 e TS0302) o potencial padrão moral gerencial que elucidou, sob o ponto de vista do

administrador, a importância da captação de recursos financeiros foi o padrão moral da “rentabilidade econômica da organização”.

O que há de comum entre esses dois potenciais padrões morais gerenciais é que ambos serviram para revelar aos respectivos gestores a importância que o “bem” “recurso financeiro” possui no momento da tomada de decisões administrativa. Assim, exceto pelos três casos decisórios relatados pelo segundo gestor, a captação de recursos financeiros, quer seja para a manutenção, quer seja para a expansão dos empreendimentos, seria um importante “bem” institucional para aqueles que dirigem essas organizações do terceiro setor.

Outro potencial padrão moral gerencial que, embora relativamente significativo, não pode ser qualificado como representante da moralidade que caracteriza a administração nas organizações do terceiro setor por falta de intersubjetividade é a “eficiência organizacional”. Embora o potencial padrão moral da eficiência organizacional tenha estado presente em apenas três casos decisórios relatados, assim como o potencial padrão moral gerencial do “bem-estar social”, a diferença se encontra no fato de que o primeiro se fez presente em relatos fornecidos por dois gestores diferentes (TS0101, TS0102 e TS0303) enquanto o segundo ficou restrito às decisões relatadas apenas pelo primeiro gestor entrevistado (TS0101, TS0104 e TS0107). Tal padrão moral potencial indica que os gestores das organizações do terceiro setor devem avaliar o quanto suas decisões são capazes de assegurar que o trabalho realizado na organização será produtivo, o quanto são capazes de garantir a utilização eficaz e eficiente dos recursos disponíveis e o quanto elas são capazes de promover condições internas de trabalho favoráveis à cooperação ao trabalho em equipe.

Quadro 12 Padrões morais efetivos na administração de organizações do terceiro setor (TS)

Potencial padrão moral encontrado nos relatos	Número de relatos onde se fez presente	Número de diferentes gestores que o relataram	Padrão moral gerencial do setor (TS)	Descrição sumária do padrão moral gerencial do setor (TS)
Sustentabilidade econômica da organização.	5	1	Não qualificou.	“Boas” decisões gerenciais são aquelas que garantem a sustentabilidade econômica da organização e sua continuidade no tempo.
Eficiência organizacional.	3	2	Não qualificou.	“Boas” decisões gerenciais são aquelas que favorecem o aumento da produtividade e a economia de recursos no trabalho.
Bem-estar social.	3	1	Não qualificou.	“Boas” decisões gerenciais são aquelas que promovem a melhoria do bem-estar dos beneficiários das ações da organização.
Transformação social.	2	1	Não qualificou.	“Boas” decisões gerenciais são aquelas que promovem a transformação social através da educação das pessoas.
Rentabilidade econômica da organização.	2	1	Não qualificou.	“Boas” decisões gerenciais são aquelas que aumentam a rentabilidade econômica das atividades desenvolvidas na organização.
Bem-estar do empregado.	1	1	Não qualificou.	“Boas” decisões gerenciais são aquelas que garantem o bem-estar daqueles que colaboram com o trabalho da organização.
Qualidade e agilidade do serviço prestado.	1	1	Não qualificou.	“Boas” decisões gerenciais são aquelas que aumentam a agilidade e o nível de qualidade dos serviços prestados sob o ponto de vista da agregação de valor ao cliente.
Manutenção da identidade da organização.	1	1	Não qualificou.	“Boas” decisões gerenciais são aquelas que conservam e reforçam a identidade da organização.

Além dos potenciais padrões morais da “sustentabilidade econômica da organização”, da “rentabilidade econômica da organização” e da “eficiência organizacional”, que são os mais significativos que puderam ser encontrados na análise transversal dos casos decisórios relatados pelos gestores de organizações do terceiro setor (TS), os cinco demais padrões morais gerenciais potenciais encontrados representam uma certa “dispersão” em termos de resultados da pesquisa. Uma possível razão para essa dispersão, especialmente evidente na análise dos padrões morais gerenciais que caracterizam as práticas costumeiras de gestão nas organizações do terceiro setor (TS) e não tão evidente naquelas existentes nas empresas privadas (EP) e na área pública (AP), pode ser encontrada exatamente no recorte analítico utilizado para a realização desta pesquisa.

No chamado “terceiro setor” cabe organizações e práticas de gestão bastante diversas, tão diversas a ponto de ter sido impossível identificar, nessa pesquisa exploratória, um padrão capaz de representar a moralidade gerencial que lá existe. Um recorte mais específico em torno do “terceiro setor”, recorte esse que poderia ser orientado, por exemplo, pela natureza jurídica das organizações, pelas funções que desempenham na sociedade ou pelo modo como se estruturam, poderia certamente revelar melhores resultados em termos dos padrões morais que caracterizam sua administração, agora dentro de seus respectivos “sub-setores”.

7.2 Síntese dos resultados

Esta pesquisa empírica, de natureza exploratória, refletiu a visão, no campo da observação, sobre quais padrões morais foram capazes de orientar a atividade gerencial de agentes decisores que pertencem aos distintos contextos da iniciativa privada, da área pública e também do universo do “terceiro setor”.

Não se tratou, entretanto, de uma pesquisa comparativa entre os três setores. Não obstante, é importante também frisar que os resultados aqui encontrados refletiram a realidade específica dos gestores entrevistados, realidade esta que, dada a natureza epistemológica e metodológica da pesquisa, não pode ser automaticamente estendida a toda e qualquer administração pública, administração de empreendimento privado e administração de organização do terceiro setor, indiscriminadamente.

A partir de suas inúmeras experiências e vivências de trabalho, 9 gestores de 8 organizações nos 3 setores estudados relataram 35 situações decisórias que foram codificadas na pesquisa. Suas narrativas permitiram inferir que suas ações deliberativas foram orientadas para fins e interesses positivamente valorados como “bons” frente à presença de certos padrões morais costumeiros de conduta gerencial.

Inicialmente, os padrões morais identificados a partir da análise individual dos casos decisórios codificados dentro de cada setor estudado eram apenas padrões morais potenciais. A existência de tais padrões potenciais foi constatada a partir da observação tanto dos critérios decisórios imediatos utilizados por cada gestor na ocasião da decisão relatada quanto pela justificativa que cada um deu para a escolha feita.

Padrões morais potenciais puderam ser encontrados em praticamente todos os relatos fornecidos pelos gestores. Em apenas 3 dos 35 casos decisórios codificados nenhum padrão moral potencial pode ser identificado. Não obstante, em alguns casos decisórios foi possível encontrar mais de um único padrão moral potencial simultaneamente.

Quando mais de um padrão moral potencial foi identificado simultaneamente em um mesmo caso decisório, isso pode significar duas coisas. A primeira delas foi que houve um conflito de perspectivas decisórias que concorreram para orientar moralmente a escolha do gestor. Essa situação surgiu,

por exemplo, nos casos EP0101 e TS0302. A segunda delas foi que houve uma complementação de perspectivas decisórias que confluíram para reforçar moralmente a escolha do gestor. Essa situação surgiu, por exemplo, nos casos AP0102 e TS0301.

Os padrões morais potenciais encontrados nos relatos dos gestores dos três setores estudados estão reunidos no quadro abaixo.

Quadro 13 Potenciais padrões morais gerenciais encontrados por setor estudado

Potenciais padrões morais gerenciais encontrados	Setor estudado
Eficiência produtiva. Qualidade final do produto. Eficiência organizacional. Equidade no tratamento dos empregados (meritocracia).	Administração de empresas privadas (EP).
Ampliação do poder. Bem-estar social. Manutenção do poder. Nepotismo.	Administração pública (AP).
Bem-estar social. Eficiência organizacional. Sustentabilidade econômica da organização. Bem-estar do empregado. Transformação social. Qualidade e agilidade do serviço prestado. Rentabilidade econômica da organização. Manutenção da identidade da organização.	Administração de organizações do terceiro setor (TS).

Padrões morais potenciais não são capazes de identificar, por si mesmos, qualquer costume gerencial. Para que possam fazê-lo, eles precisam provar sua intersubjetividade e sua transversalidade, ou seja, precisam se mostrar presentes em decisões relatadas por diferentes gestores que atuam em diferentes organizações em um mesmo setor. Como demonstraram Dewey e Tufts (2008), La Taille (2006) e Rest (1986), costumes morais possuem um viés necessariamente social, além do seu viés subjetivo. E isso certamente também se aplica aos costumes morais gerenciais, tal como demonstraram Barnard (1979); Coltro e Santos (1998) e Etzioni (1988).

Desse modo, somente após a análise transversal foi possível identificar os padrões morais que efetivamente caracterizam a prática costumeira de gestão dentro do universo pesquisado em cada um dos três setores. Assim, os padrões morais potenciais que não se fizeram unânimes em pelo menos um relato de todos os gestores entrevistados em um mesmo setor não puderam ser compreendidos como padrões morais efetivos por mais frequentes que tenham sido suas menções em casos relatados por um mesmo gestor.

Os padrões morais efetivos encontrados nas práticas decisórias que caracterizaram os costumes gerenciais presentes no universo pesquisado em cada um dos três setores estão reunidos no quadro abaixo. É importante observar que o fato de um padrão moral gerencial potencial qualquer não ter sido qualificado como padrão moral efetivo não implica que ele se trate, necessariamente, de um padrão moral gerencial organizacional. Para que padrões morais gerenciais instituídos ao nível organizacional pudessem ser encontrados, seria necessário que um mesmo padrão moral potencial se fizesse presente em decisões relatadas por todos os gestores entrevistados dentro de uma mesma organização. Todavia, esse não foi o interesse que motivou esta pesquisa e a coleta de dados aqui realizada não procurou satisfazer a busca por padrões morais gerenciais organizacionais, mas sim por padrões morais gerenciais transorganizacionais.

Quadro 14 Padrões morais gerenciais efetivos encontrados por setor estudado

Padrões morais gerenciais efetivos encontrados	Setor estudado
Eficiência organizacional.	Administração de empresas privadas (EP).
Ampliação do poder.	Administração pública (AP).
Não identificado.	Administração de organizações do terceiro setor (TS).

Embora os dados obtidos a partir da análise qualitativa dos casos decisórios relatados pelos gestores das organizações do terceiro setor (TS)

tenham revelado que os “recursos financeiros” figuram como importantes “bens” aos olhos de dois dos três administradores entrevistados, nenhum padrão moral efetivo, capaz de sustentar a ideia de que estes se tratam de “bens” realmente institucionalizados na prática de gestão de organizações do terceiro setor dentro do universo pesquisado, pode ser encontrado em razão da falta de intersubjetividade. Os padrões morais potenciais da sustentabilidade econômica da organização e da rentabilidade econômica da organização, embora tenham reforçado a importância e o valor dos “recursos financeiros” aos olhos da maioria dos gestores das organizações do terceiro setor entrevistados, não se mostraram suficientemente compartilhados entre todos eles a ponto de constituírem uma prática administrativa costumeira.

Uma possível razão para tal resultado pode ser encontrada no próprio recorte analítico adotado para condução da fase empírica da pesquisa, recorte esse que incluiu organizações e modos de gestão tão diversos a ponto de não ter sido possível identificar o costume administrativo que caracteriza a gestão do terceiro setor no universo estudado. Um recorte mais específico e, portanto, potencialmente mais promissor em termos de resultados poderia ser obtido a partir da subdivisão do terceiro setor em outros “sub-setores” menores e mais específicos.

Já no que diz respeito à administração de empresas privadas (EP), observa-se que o padrão moral gerencial encontrado nessa fase empírica da pesquisa condiz com o padrão moral gerencial encontrado na sua fase bibliográfica, relatada no quinto capítulo: trata-se do mesmo padrão efetivo, o padrão da eficiência organizacional. Muito embora esta pesquisa não tenha como pretensão comparar os achados da sua fase bibliográfica com os achados de sua fase empírica, tal confluência merece alguma atenção. Afinal, a discussão realizada no quinto capítulo, embora tenha sido feita a partir da análise de material bibliográfico, também tratou, mesmo que indiretamente, dos padrões

morais gerenciais que caracterizam a prática costumeira de gestão em empresas privadas lucrativas.

Quando a eficiência organizacional foi identificada como o padrão moral que mais fortemente influencia a tomada de decisão gerencial dentro da MAO, no quinto capítulo deste estudo, ficou evidente que a importância central desse padrão se justificou justamente em função da MAO ter sido construída em torno de uma série de experiências em torno da administração industrial, mais precisamente, em torno de práticas gerenciais cujo propósito era o aumento da produtividade das organizações industriais privadas lucrativas que caracterizaram, historicamente, o capitalismo industrial na Europa e nos EUA com a revolução industrial (AKTOUF, 1996; CHANLAT, 1999; DOWBOR, 1999). Nesse contexto, o padrão da eficiência organizacional tornou-se tão importante que ela deixou de ser um mero padrão fatural e passou a ocupar também o papel de padrão moral mais significativo para efeito de orientação da conduta gerencial na indústria.

Todavia, quando se observa o conjunto das três organizações privadas lucrativas a partir das quais os três gestores entrevistados relataram os casos decisórios analisados nessa fase empírica da pesquisa, nota-se que apenas uma delas se aproxima relativamente bem do modelo de organização fabril que historicamente inspirou e impulsionou a edificação da MAO e a consequente elevação de *status* do padrão da eficiência organizacional. Não por mero acaso, trata-se de uma grande empresa multinacional da área química. As duas outras organizações, uma prestadora de serviços e uma pequena fábrica de produtos artesanais, se afastam relativamente desse modelo tradicional de empresa fabril.

A despeito dessas diferenças, a análise dos casos decisórios relatados pelos três gestores das três organizações empresariais privadas entrevistados revelou que existe, ao menos dentro do universo ora pesquisado, um mesmo costume gerencial capaz de caracterizar e identificar uma mesma prática de

gestão, comumente presente nessas organizações independentemente de suas especificidades, costume esse caracterizado pelo padrão moral gerencial transorganizacional da eficiência organizacional.

A investigação dos motivos e razões pelos quais o padrão moral da eficiência organizacional se revelou igualmente determinante para efeito de orientação da tomada de decisão gerencial tanto na fase bibliográfica quanto na fase empírica do estudo que girou especificamente em torno da gestão de empreendimentos privados lucrativos não cabe aqui. Todavia, esse resultado sugere que a prática contemporânea de administração presente em algumas empresas privadas ainda pode estar sujeita ao pensamento gerencial tradicional, convencional ou ortodoxo que caracteriza a MAO, assim como também ainda pode ser uma das grandes responsáveis pelo reforço e manutenção desse pensamento na atualidade tal como inicialmente se manifestou no taylorismo, na escola das relações humanas e na escola burocrática.

Embora o padrão moral da eficiência organizacional tenha se destacado nos relatos dos gestores das empresas privadas lucrativas entrevistados, tal padrão moral não se fez presente, nem mesmo como um mero padrão moral potencial, em nenhum dos relatos dos gestores públicos entrevistados.

Se a busca pela eficiência organizacional é uma tendência na administração pública tanto no Brasil quanto no mundo (ABRUCIO, 2006; BRESSER-PEREIRA, 1996; BUENO, 2006), esta pesquisa exploratória revelou que a importância e o valor das opções de conduta nesse campo da gestão são eminentemente definidos pelos padrões morais da manutenção e da ampliação do poder político dos agentes decisores e não pelo padrão moral da eficiência organizacional.

Todavia, além da identificação e descrição desses dois padrões, esta pesquisa exploratória não forneceu subsídios suficientes para explicar por que a manutenção e a ampliação do poder político dos agentes decisores operam, ao

menos dentro do universo pesquisado, como padrões morais gerenciais transorganizacionais capazes de caracterizar o costume administrativo na área pública, nem mesmo para explicar porque a eficiência organizacional não emergiu, de forma alguma, nos relatos desses gestores.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo discutiu a moralidade no comportamento administrativo, procurando identificar e caracterizar a inserção dessa moralidade tanto na literatura que expressa aquilo que pode ser denominado “moderna administração ocidental” como em práticas decisórias concretas de gestores de organizações privadas, públicas e do terceiro setor.

Uma vez que a tomada de decisão está na essência do comportamento administrativo, sendo dele parte indissociável (SIMON, 1979), constatou-se que o estudo da decisão gerencial, quer seja no campo teórico quer seja no campo empírico, não pode ser satisfatoriamente realizado quando ela é artificialmente isolada do contexto maior da própria conduta gerencial, e vice-versa. Decisões não ocorrem isoladas de ações. Nenhum administrador parte de um estado estático para uma deliberação e, depois, retorna ao mesmo estado estático anterior. Decisões sempre ocorrem dentro de contextos dinâmicos onde ações significativas já estão em andamento. Cada decisão serve para reorientar significativamente uma ação frente a uma leitura mais ou menos consciente que o agente faz das condições dentro das quais está agindo. As decisões, ao mesmo tempo em que abrem novas opções de conduta, também fecham outras, uma vez que colocam o foco da atenção do agente sobre certas possibilidades de ação e não sobre outras. Por isso, as decisões podem ser entendidas como ações deliberativas. Estudar a tomada de decisão gerencial implica estudar a conduta administrativa e vice-versa.

Este estudo permite afirmar que a tomada de decisão administrativa, assim como qualquer outra ação deliberativa realizada pelo homem, está baseada na capacidade subjetiva de julgar, comparar, escolher um dentre vários cursos de ação possíveis e efetivamente agir na direção escolhida. Sozinha, nem a capacidade de julgar nem a capacidade de agir podem explicar, integralmente, a

decisão. Embora exijam algum nível de elaboração subjetivo, as decisões normalmente ocorrem dentro de uma gama de possibilidades definida por hábitos e costumes de ação socializados. Sozinho, ou seja, sem referências intersubjetivas, um agente decisor dificilmente poderia realizar uma escolha adequada, independentemente de que perspectiva de adequação se está falando. Por isso, decisões não podem ser nunca totalmente programadas nem, ao contrário, totalmente não programadas sob pena de simplesmente deixarem de ser, conceitualmente, decisões.

Evidenciou-se que a moralidade não é a única dimensão valorativa que se faz presente nas decisões das pessoas. Ações e decisões significativas ainda podem ser orientadas esteticamente, religiosamente e, até certo ponto, factualmente. Todos esses elementos tendem a ser encontrados simultaneamente nas decisões humanas concretas. Todavia, a moralidade não figura como mais uma dimensão da conduta humana, mas sim, como uma dimensão dominante, especialmente quando comparada com a dimensão factual. Fatos e dados somente são relevantes para efeito de tomada de decisão mediante a preexistência de uma orientação moral significativa de conduta. Sem essa condição, os fatos e os dados nem mesmo seriam percebidos pelos agentes decisores e, portanto, não poderiam ser por eles “computados” nas decisões administrativas. Sua influência sobre a conduta humana seria certamente inegável, porém tratar-se-ia de uma influência causal, alheia a qualquer vontade ou consciência do agente, e não uma influência significativa, ligada a capacidade do agente de interpretar e agir de modo deliberado sobre o mundo.

As análises empreendidas nessa pesquisa são consistentes com a consideração da moralidade como uma dimensão dominante da conduta humana de modo geral e da conduta gerencial de modo particular. Problemas decisórios que fazem parte da vida cotidiana de trabalho dos administradores em diversas organizações, ligados, por exemplo, à contratação ou demissão de pessoal,

aceleração ou redução do ritmo de produção, realização de investimentos em treinamento de pessoal, promoção de empregados, alocação de tarefas, avaliação de programas e projetos de ação, estabelecimento de contratos e convênios, participação em concorrências em editais, etc., são amplamente solucionados a partir de perspectivas interpretativas morais, mesmo quando o administrador não tem plena consciência disso. Não obstante, os administradores, enquanto agentes sociais que ocupam posições de direção tanto em organizações públicas, quanto em empreendimentos privados e também em organizações do terceiro setor, possuem uma grande parcela de responsabilidade pelo bem-estar das pessoas. Por mais específicas e pontuais que suas decisões possam ser, no conjunto a conduta administrativa carrega implicações econômicas, sociais, psicológicas e ecológicas de primeira ordem.

Embora sejam raros frente a outros estudos que buscam investigar a dimensão factual da tomada de decisão administrativa, aqueles que buscam dar conta da sua dimensão especificamente moral constam da literatura especializada.

Simon (1979), ao mesmo tempo em que reconheceu a importância crucial da moralidade na tomada de decisão administrativa, optou por prescrever que as decisões gerenciais deveriam ser fundamentalmente orientadas por fatos e dados e nada mais. Selznick (1971) teceu uma dura crítica à ideia difundida por Simon (1979) de que a decisão administrativa deveria ser orientada apenas tecnicamente, argumentando que esse modo de ver a conduta administrativa leva o gestor a uma fuga de responsabilidade moral indesejável e inaceitável para um líder institucional. Barnard (1979) buscou não apenas definir conceitualmente a moralidade na conduta gerencial, como também se interessou em discorrer sobre o desenvolvimento moral dos indivíduos, sobre os processos psicológicos de percepção do sentido moral, sobre os conflitos morais interpessoais e também psicológicos, sobre a dinâmica social dos códigos morais e até mesmo sobre a

possibilidade de se administrar os códigos morais nas organizações. Etzioni (1988) foi ainda além e deliberadamente desenvolver uma teoria da tomada de decisão moral baseada no conceito de fator normativo-afetivo, de natureza moral, em complementação ao conceito de fator lógico-empírico, de natureza factual, que orientam as escolhas gerenciais. Embora não tenha sido um autor que pertenceu propriamente ao campo da Administração e embora não tenha diretamente se interessado pela questão da moralidade gerencial, Rest (1986) influenciou inúmeros autores que procuraram refletir sobre a conduta moral do gestor a partir do seu modelo teórico dos quatro componentes voltado para a explicação do processo decisório dos agentes sociais. Trevino (1986) elaborou um dos modelos teóricos mais citados na literatura especializada para explicação da tomada de decisão moralmente orientada nas organizações, modelo onde buscou combinar tanto variáveis individuais quanto variáveis situacionais não apenas para compreender, mas também para prever as escolhas dos agentes. Waters, Bird e Chant (1986), colaboraram com o estudo da moralidade na conduta gerencial não apenas refletindo teoricamente sobre ela através do conceito de padrão moral, mas também realizando uma pesquisa de campo empírico seminal junto a gestores de empresas privadas lucrativas com o intuito de identificar a natureza e o conteúdo dos padrões morais que orientavam suas escolhas no trabalho.

Todos esses autores demonstram em seus respectivos estudos que raramente os administradores agem de um modo moralmente “neutro”, ou seja, demonstram que raramente eles decidem que rumo de ação tomar baseados em análises exclusivamente factuais e técnicas da sua realidade decisória. Afinal, deixar de ser moral não é uma opção disponível para o ser humano que age significativamente.

Embora a literatura que aborda a questão da moralidade na conduta gerencial esteja efetivamente presente no campo da Administração, ela ainda

carece de um amadurecimento. Ainda não há suficiente coerência teórico-conceitual entre os diversos estudos que debatem o fenômeno da decisão administrativa tal como é moralmente orientada. Conceitos semelhantes em conteúdo possuem nomenclaturas diversas e conceitos diversos em conteúdo possuem nomenclaturas semelhantes. Isso certamente aumenta as dificuldades que devem ser transpostas rumo ao estabelecimento de um marco teórico de referência confiável para efeito de pesquisa empírica, além de criar uma confusão conceitual potencialmente danosa para o desenvolvimento de conhecimento teórico sobre o tema da moralidade na conduta gerencial. Além disso, falta aos estudos sobre a moralidade administrativa que foram aqui visitados um lastro científico e/ou filosófico capaz de amparar e agregar os diversos construtos teóricos que se encontram dispersos nas várias teorias e métodos de investigação existentes no campo da Administração. Alguns desses estudos até apresentam indícios daquilo que seria uma teoria inclusiva para a análise da moralidade gerencial, como é o caso do estudo de Etzioni (1988). Porém, tais estudos não se prestam efetivamente para esse fim. Por isso, foi necessário “dar um passo atrás” em relação a esses estudos a fim de buscar uma fundamentação teórica mais robusta, coerente e integrada para análise da moralidade na tomada de decisão administrativa. Essa necessidade, por sua vez, levou à “teoria da vida moral” de Dewey.

Diferentemente de outras perspectivas filosóficas, o pragmatismo de Dewey está interessado nos desdobramentos concretos da conduta moral em várias esferas da vida social cotidiana e, por isso, não se limita a uma reflexão ética especulativa. Ademais, Dewey forneceu, no conjunto de sua grande obra, os demais subsídios lógicos e epistemológicos necessários para o desenvolvimento do marco teórico de referência deste estudo.

Ao escolher qual direção de conduta tomar frente a um problema, o administrador se orienta por critérios, parâmetros ou esquemas interpretativos

que permitem que ele faça uma “leitura” da situação sobre a qual precisa deliberar. Especificamente no que diz respeito à dimensão moral da tomada de decisão administrativa, essa “leitura” pode ser mediada tanto por “bens” habituais, ou seja, fins projetados a partir de hábitos morais de ação, quanto por padrões morais de conduta, ou seja, princípios institucionais de avaliação que estão além dos hábitos de conduta pensados individualmente. Ambos funcionam como critérios heurísticos de julgamento empregados pelo gestor para avaliar moralmente tanto as coisas (materiais e simbólicas) quanto a intencionalidade presente em ações habituais de outros agentes que com ele interagem e que fazem parte do todo complexo que é sua realidade decisória. Isso significa que tanto os “bens” habituais quanto os padrões morais de conduta servem para revelar ao administrador, na ocasião da tomada de decisão, aquilo que é importante para ele em termos de escolha. Ambos exercem pressão sobre o gestor para que a ação por ele escolhida ocorra em conformidade com certas exigências socialmente aceitas. Ademais, embora estejam presentes na “mente” dos agentes decisores e ajudem a constituir seu “eu”, ambos “bens” habituais e padrões morais são socialmente “adquiridos” por eles a partir de suas várias experiências e vivências, formais e informais, de conduta e interação com os outros e com o mundo.

Todavia, a despeito de suas semelhanças, “bens” habituais e padrões morais de conduta não são a mesma coisa conceitualmente. A principal diferença que existe entre eles pode ser encontrada justamente na natureza da ação significativa que os ampara: enquanto o “bem” habitual ou fim do hábito moralmente orientado é utilizado pelo agente social para valorar moralmente sua própria conduta ou a conduta de outros que possuem hábitos semelhantes, o padrão moral é utilizado para valorar moralmente a própria conduta ou a conduta de outros cujos hábitos, embora não sejam necessariamente semelhantes,

guardam alguma reciprocidade institucional, seja ela direta (organizacional) ou indireta (costumeira).

Embora o marco teórico de referência desenvolvido neste estudo seja capaz de subsidiar pesquisas sobre a moralidade na conduta gerencial especificamente habitual, ou seja, naquela conduta que se desenrola especificamente segundo um hábito gerencial particular, como o hábito de controlar, coordenar, supervisionar, planejar, etc., tal marco teórico também habilita pesquisas cujo interesse gira em torno da moralidade na conduta gerencial institucionalizada. Não há como compreender corretamente a conduta moral institucionalizada dos gestores sem refletir sobre os padrões morais de conduta gerencial que eles possuem.

Os padrões morais gerenciais, por sua vez, podem ser de dois tipos institucionais distintos: organizacionais ou costumeiros. Podem tanto caracterizar a gestão tal com praticada em uma organização específica que se institucionalizou e se diferenciou com o passar do tempo, quanto podem caracterizar um costume gerencial socialmente instituído que, por sua vez, se manifesta na gestão de diferentes organizações e se diferencia de outras práticas de trabalho costumeiras que também se manifestam nas organizações. Dito de outro modo, um padrão moral gerencial pode ser socializado tanto por indivíduos que agem segundo hábitos instituídos na forma de práticas transorganizacionais ou costumeiras de administração, quanto por indivíduos cujos hábitos (nesse caso, interdependentes) se encontram instituídos em torno de práticas gerenciais específicas que caracterizam e diferenciam a gestão de uma organização em particular. Inversamente, assim como as ações deliberativas que caracterizam a “boa” prática de gestão de uma organização em particular estão sujeitas a serem reguladas por padrões morais comuns, nesse caso, padrões morais gerenciais tipicamente “organizacionais”, ações deliberativas que tomam corpo em diferentes organizações, mas que pertencem a um mesmo costume

gerencial, estão sujeitas a serem reguladas por padrões morais gerenciais transorganizacionais que caracterizam a prática da “boa” gestão segundo esse costume. Devido ao fato de sua difusão ocorrer dentro do grupo socialmente identificado como o grupo dos “gestores” e não apenas dentro do grupo dos gestores de uma organização específica, esses padrões administrativos transorganizacionais são capazes, então, de caracterizar e identificar a “boa” conduta gerencial costumeira.

A partir de uma pesquisa bibliográfica, procurou-se identificar, na teoria que constitui a ortodoxia do pensamento administrativo ocidental, o padrão moral que mais fortemente orienta ou deveria orientar (já que parte significativa da literatura gerencial é prescritiva) a tomada de decisão gerencial nas organizações. A pesquisa bibliográfica realizada se limitou, então, a teoria “ortodoxa” ou “convencional” de gestão, chamada aqui de “moderna administração ocidental” (MAO), cuja origem remete aos empreendimentos e experimentos administrativos práticos realizados no seio de organizações industriais em países europeus e também nos EUA no início do século passado por autores como Taylor e Fayol. A MAO foi sinteticamente entendida, então, como um conjunto de teorias administrativas que versam sobre a gestão moderna dentro do capitalismo, tal como historicamente instituída no ocidente, particularmente a partir da revolução industrial. Tal entendimento não teve a pretensão de encerrar em si toda a discussão sobre a administração pós-revolução industrial, servindo apenas para delimitar o recorte analítico dentro do qual o padrão moral gerencial costumeiro foi procurado na pesquisa bibliográfica que foi realizada.

Ao todo, quatro escolas “tradicionais” do pensamento administrativo ocidental foram visitadas a fim de se encontrar o padrão moral em questão: taylorismo, escola das relações humanas e escola burocrática. Ademais, o esforço de identificação do padrão moral que mais fortemente orienta a conduta

gerencial segundo a MAO contou o apoio de ideias e diálogos com textos mais recentes que também se propuseram a analisar a natureza da gestão, mesmo quando seu objetivo não era propriamente debater sua moralidade.

Como resultado, a pesquisa bibliográfica trouxe a eficiência organizacional como padrão moral (e também factual) que mais fortemente influencia a conduta administrativa costumeira segundo a MAO. Dentro do campo teórico constituído pela MAO, isso significa que “boas” decisões gerenciais são aquelas na quais os dirigentes das organizações conseguem garantir a maior produtividade possível com o menor investimento de recursos possível em qualquer operação de trabalho. Assim, se algum hábito de trabalho é interrompido ou ameaçado na organização e, então, passa a demandar uma decisão administrativa, não serão quaisquer fins ou meios de ação que interessarão ao gestor no momento em que uma nova direção para a ação for escolhida frente ao padrão da eficiência organizacional, mas sim serão aqueles que puderem, acima de qualquer outra coisa, garantir o menor gasto de recursos e o maior volume de produtos.

Para assegurar a fidedignidade desse achado, a pesquisa bibliográfica foi confrontada com uma análise teórica acerca da formação histórica da indústria moderna no ocidente, análise a qual contou tanto com a perspectiva “idealista” de Weber quanto com a perspectiva “materialista histórica” de Marx e Engels, dentre outros estudos. Constatou-se que embora o padrão da eficiência organizacional tenha sido responsável pela adaptação e criação de soluções organizacionais para os crescentes problemas de demanda de massa que a revolução industrial trouxe às sociedades ocidentais, ele não se mostra capaz de orientar decisões que não lidam com os problemas da administração de massas.

Com o intuito de verificar que padrões morais poderiam se fazer presentes na tomada de decisão concreta dos administradores, uma pesquisa de campo empírico, de caráter igualmente exploratória, foi realizada. Gestores que

atuam em organizações que pertencem a três setores diferentes forma entrevistados através da técnica de entrevista não estruturada a fim de se verificar que padrões morais poderiam caracterizar o costume de gestão em cada um desses setores. Ao todo, foram entrevistados 9 gestores em 8 organizações diferentes: 3 gestores da iniciativa privada, 3 gestores da área pública e 3 gestores do terceiro setor. A opção pela investigação da moralidade gerencial em decisões tomadas não apenas na administração de empreendimentos privados, mas também na administração pública e na administração de organizações do terceiro setor, serviu para diferenciar esta pesquisa de outras conduzidas exclusivamente junto a gestores de empresas privadas.

O método utilizado foi o método indutivo de análise qualitativa dos casos decisórios relatados pelos gestores entrevistados, método este que foi diretamente inspirado nos trabalhos pioneiros de Bird e Waters (1987) e Waters, Bird e Chant (1986). Ao todo, 35 casos decisórios foram identificados, individualizados e codificados, sendo 9 na administração de empresas privadas, 13 na administração pública e 13 na administração de organizações do terceiro setor.

Os gestores públicos, do terceiro setor e da iniciativa privada foram identificados em organizações que pertencem a uma mesma localidade a fim de se tentar anular a eventual interferência de variáveis macroculturais sobre os resultados das entrevistas. Não obstante, a localidade escolhida para a condução da coleta de dados se justificou devido ao fato de apresentar uma grande diversidade de organizações nos três setores em questão, setores esses que também demonstraram estar suficientemente institucionalizados e diferenciados dentro do contexto regional, apresentando uma autonomia relativa no seu modo de atuação. Afinal, o estudo empírico teve por finalidade identificar os padrões gerenciais que caracterizam a gestão costumeira que existe em cada um dos três

setores distintos e não a gestão tal como instituída em uma organização em particular que pertence a qualquer um deles.

Na análise das entrevistas, dois tipos de evidências foram considerados: os padrões morais potenciais e os padrões morais efetivos. Verificou-se que o padrão moral da eficiência organizacional somente esteve presente como padrão moral efetivo na administração de empresas privadas. O conteúdo desse padrão indica que “boas” decisões gerenciais são aquelas que favorecem o aumento da produtividade e a economia de recursos no trabalho. Os demais potenciais padrões morais gerenciais encontrados nos relatos, a saber, “equidade no tratamento dos empregados (meritocracia)” e “qualidade final do produto”, embora tenham entrado em conflito com o padrão da eficiência organizacional em algumas situações decisórias, não puderam ser entendidos como padrões morais propriamente capazes de caracterizar as práticas costumeiras de gestão de empresas privadas devido ao fato de não desfrutarem da intersubjetividade, condição essencial para caracterizar qualquer padrão costumeiro de conduta.

No campo da administração pública, os padrões morais gerenciais encontrados foram a ampliação do poder e a manutenção do poder. Isso significa que “boas” decisões gerenciais seriam aquelas que ampliam e ou conservam o poder político do agente decisor. Por sua vez, o potencial padrão moral gerencial do bem-estar social, cujo conteúdo indica que “boas” decisões gerenciais são aquelas que promovem a melhoria do bem-estar social dos cidadãos, não foi capaz de identificar a moralidade que caracteriza a administração pública justamente por ter surgido em apenas 2 casos decisórios relatados por um único gestor entrevistado.

Finalmente, no que diz respeito à administração de organizações do terceiro setor, nenhum dos potenciais padrões morais identificados nos casos decisórios relatados pelos gestores pode ser qualificado como padrão moral capaz de caracterizar a moralidade administrativa nesse setor. Dito de outro

modo, os dados obtidos a partir das análises dos casos não foram suficientes para revelar a natureza do eventual padrão moral que compõe o costume administrativo do terceiro setor. Ademais, diferentemente do que ocorreu nos primeiros dois setores, a análise qualitativa dos casos decisórios relatados pelos gestores do terceiro setor revelou uma certa “dispersão” em termos dos resultados encontrados. Dos 13 relatos decisórios aqui identificados surgiram 8 potenciais padrões morais gerenciais desconexos.

Independentemente do conteúdo dos padrões morais encontrados na pesquisa empírica aqui empreendida, é importante notar que este estudo trouxe à discussão uma proposta teórico-metodológica útil e válida para a investigação do comportamento administrativo, tal como é moralmente orientado, proposta essa que pode ser aplicada em outras pesquisas que não sejam necessariamente exploratórias. Pesquisas onde se busque saber, por exemplo, qual é o valor dado pelos gestores ao meio ambiente, ao trabalhador ou colaborador, ao consumidor ou beneficiário ou à sociedade de forma geral podem ser encaminhadas a partir do marco teórico-metodológico desta pesquisa.

Não obstante, é importante frisar que compreender a natureza moral da conduta gerencial é o primeiro passo que precisa ser dado caso se queira alterá-la. Com efeito, nenhum padrão moral, por mais significativo que seja em dado contexto, pode ser entendido como algo absoluto, único e perene. Conflitos e transformações caracterizam a vida moral de um modo geral e a conduta moral gerencial de modo particular. Por isso,

em termos de moralidade, mais fundamental do que qualquer princípio particular adotado ou decisão particular alcançada, é a atitude de *querer reexaminar, e se necessário, revisar as convicções correntes, mesmo que esta atitude exija o esforço para mudar, pelo esforço conjunto, as instituições existentes e para dirigir as tendências existentes a novos fins* (DEWEY; TUFTS, 2008, p. 330).

Tais palavras de Dewey e Tufts (2008) sintetizam perfeitamente o espírito que precisa orientar qualquer reflexão, acadêmica ou não, sobre qualquer prática gerencial que se pretenda “evolutiva”. Todavia, a discussão sobre qual deve ser a direção dessa evolução e quais padrões morais poderiam, por sua vez, orientá-la, é algo que precisa ser feito em outro lugar.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 173-199.
- AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- AL-GHAMDI, A. Human nature in organization theory: the need for assumption's articulation, and a new image of man. **JKAU: Economia & Administração**, Franca, v. 3, p. 33-48, 1990.
- ANDION, C. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 79-101, jan/mar. 2005.
- BAERTSCHI, B. Senso moral: senso moral e consciência moral. In: CANTO-SPERBER, Monique (Org.). **Dicionário de ética e filosofia moral**. São Leopoldo: Unisinos, 2003. p. 558-566, v. 2.
- BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BARTLETT, D. Management and business ethics: a critique and integration of ethical decision-making models. **British Journal of Management**, Chichester, v. 14, p. 223-235, 2003.
- BAUER, R. **Gestão da mudança**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BENDIX, R.; FISHER, L. As perspectivas de Elton Mayo. In: ETZIONI, A. (Org.). **Organizações complexas: estudo das organizações em face aos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1973. p. 119-131.
- BIRD, F.; WATERS, J. The nature of managerial moral standards. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 6, n. 1, p. 1-13, Jan. 1987.

- BLACKBURN, S. **Dicionário oxford de filosofia**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1997.
- BOUDON, R.; BOURRICAUD, F. **Dicionário crítico de sociologia**. 2. ed. São Paulo: Ática, 2000.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- BOURDIEU, P. **Razões práticas**. 3. ed. Campinas: Papyrus, 2001.
- BOWIE, N. Relativismo cultural e moral. In: COOPER, C.; ARGYRIS, C. (Org.). **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 1171-1176.
- BOYNE, G. Public and private management: what's the difference? **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 39, n. 1, p. 97-122, 2002.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, jan./abr. 1996.
- BRONZO, M.; GARCIA, F. As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à teoria das organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2000. 1 CD ROM.
- BUENO, R. Estudos organizacionais, reforma administrativa e eficiência: uma convergência possível? In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006. 1 CD ROM.
- CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: _____. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 21-45, v. 1.

COHN, G. Alguns problemas conceituais e de tradução em economia e sociedade. In: WEBER, M. **Economia e sociedade**. 3. ed. Brasília: UnB, 1994. p. XIII-XV, v. 1.

COLTRO, A.; SANTOS, S. A. A busca da compreensão da racionalidade e da ética da ação administrativa na gestão de uma organização hospitalar pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD ROM.

DEWEY, J. **Human nature and conduct**: an introduction to social psychology. Nova York: Random House, 1950. The Modern Library books collection.

DEWEY, J. **Teoria da vida moral**. São Paulo: IBRASA, 1964.

DEWEY, J. The function of propositions of quantity in judgment. In: _____. **Logic**: the theory of inquiry. Carbondale: Southern Illinois University, 2008a. p. 200-219. The Collected Works of John Dewey. The Latter Works 1925-1953, v. 12, p. 1938.

DEWEY, J. **Theory of valuation**. Carbondale: Southern Illinois University Press, 2008b. The Collected Works of John Dewey. The Latter Works 1925-1953, v. 13, p. 1938.

DEWEY, J.; TUFTS, J. **Ethics**. Carbondale: Southern Illinois University, 2008. The Collected Works of John Dewey 1882-1953. The Latter Works 1925-1953, v. 7, p. 1932.

DINIZ, J. H.; MATTOS, P. L. Organizações não governamentais e gestão estratégica: desfiguração de seu caráter institucional-original? In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2002. 1 CD ROM.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 105-133, v. 1.

DOWBOR, L. **Gestão social e transformação da sociedade**. 1999. Disponível em: <http://dowbor.org/8_gestaosocial.asp>. Acesso em: 18 maio 2009.

DURKHEIM, E. **As regras do método sociológico**. São Paulo: M. Claret, 2001.

- EASTMAN, W.; BAILEY, J. Examining the origins of management theory: value divisions in the positivist program. **Journal of Applied Behavioral Science**, Greenwich, v. 30, n. 3, p. 313-328, set. 1994.
- EDEL, A.; FLOWER, E. Introduction. In: DEWEY, J.; TUFTS, J. **Ethics**. Carbondale: Southern Illinois University, 2008. The Collected Works of John Dewey 1882-1953. The Latter Works, 1925-1953, v. 7, p. 1932.
- ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas**. Rio de Janeiro: Zahar; São Paulo: Universidade de São Paulo, 1974.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- ETZIONI, A. **The moral dimension: toward a new economics**. Nova York: The Free, 1988.
- FARIAS, G. P. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1979.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- FRANÇA FILHO, G. Definindo gestão social. In: SILVA JÚNIOR, J. et al. (Org.). **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008. p. 27-37.
- FRANÇA FILHO, G. Terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular: traçando fronteiras conceituais. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, v. 12, n. 1, p. 9-19, jun. 2002.
- FREUND, J. **Sociologia de Max Weber**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.
- GAIGER, L. I. Eficiência. In: CATTANI, A. et al. (Org.). **Dicionário internacional da outra economia**. Coimbra: Almedina, 2009 p. 169-174.
- GALBRAITH, J. K. **O novo estado industrial**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- GAUDINE, A.; THORNE, L. Emotion and ethical decision-making in organizations. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 31, p. 175-187, 2001.

- GIANOTTI, J. Moralidade pública e moralidade privada. In: NOVAES, A. **Ética**. São Paulo: Companhia das Letras, 1992. p. 239-245.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 2. ed. São Paulo: M. Fontes, 2003.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONTIJO, A.; MAIA, C. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 13-30, out./dez. 2004.
- GORENDER, J. Introdução: o nascimento do materialismo histórico. In: MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia alemã**. 2. ed. São Paulo: M. Fontes, 1998.
- HAYIBOR, S.; WASIELESKI, D. Effects of the use of the availability heuristics on ethical decision-making in organizations. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 84, n. 1, p. 151-165, 2009.
- HUBERMAN, L. **História da riqueza do homem**. 21. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1986.
- JONES, T. Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 16, n. 2, p. 366-395, abr. 1991.
- LA TAILLE, Y. **Moral e ética: dimensões intelectuais e afetivas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- LOUSADA, M.; VALENTIM, M. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 147-164, jan./mar. 2011.
- LUPPE, M.; ANGELO, C. As decisões de consumo e a heurística da ancoragem: uma análise da racionalidade do processo de escolha. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 6, p. 81-106, nov./dez. 2010. Edição Especial.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

- MARSDEN, R.; TOWNLEY, B. Introdução: a coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56, v. 2.
- MARTINS, G.; THEÓPHILO, C. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia alemã**. 2. ed. São Paulo: M. Fontes, 1998.
- MARX, K. **O capital**. Bauru: EDIPRO, 1998. (Clássicos). Edição condensada.
- MAYO, E. **The social problems of an industrial civilization**. Londres: International Library of Sociology and Social Reconstruction, 1949.
- MILLER, S.; HICKSON, D.; WILSON, D. A tomada de decisão nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 282-310, v. 3.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- NASCIMENTO, P. O sentido objetivo da prática administrativa. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 1-17, mar. 2008.
- OGIEN, R. Ação. In: CANTO-SPERBER, M. (Org.). **Dicionário de ética e filosofia moral**. São Leopoldo: Unisinos, 2003. p. 29-38, v. 1.
- PICAVET, E. Decisão: teoria da decisão. In: CANTO-SPERBER, M. (Org.). **Dicionário de ética e filosofia moral**. São Leopoldo: Unisinos, 2003. p. 391-394, v. 1.
- PINHO, J. A. G. Reforma do aparelho do estado: limites do gerencialismo frente ao patrimonialismo. **O&S**, Salvador, v. 5, n. 12, p. 59-79, maio/ago. 1998.

POLANYI, K. **A grande transformação**: as origens de nossa época. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

PRATES, C.; SOBREIRA, R. Processos decisórios em ambientes organizacionais: o instrumento da “representatividade”. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: Anpad, 2004. 1 CD ROM.

PROCÓPIO, M. A cooperação espontânea: relativizando a importância da atividade formal de gestão no funcionamento das organizações. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, 62-77, 2007.

PROCÓPIO, M. Valores factuais e valores éticos na ciência administrativa. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008. 1 CD ROM.

PROVIS, C. Virtuous decision making for business ethics. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 91, p. 3-16, 2010.

PUNG, D.; HICHSON, D. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PUTNAM, R. Pragmatismo: a filosofia moral dos filósofos pragmáticos. In: CANTO-SPERBER, M. (Org.). **Dicionário de ética e filosofia moral**. São Leopoldo: Unisinos, 2003. p. 372-379, v. 1.

RAMOS, A. Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RAVLIN, E. Valores. In: COOPER, C.; ARGYRIS, C. (Org.). **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 1401-1403.

REST, J. **Moral development**: advances in research and theory. Nova York: Praeger, 1986.

ROESCH, S. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, C. S. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, R. S. Em busca da apreensão de um conceito para a Administração Política. In: _____. **A administração política como campo do conhecimento**. São Paulo: Mandacaru, 2004. p. 19-57.

SAINT-PIERRE, H. **Max Weber: entre a paixão e a razão**. 3. ed. Campinas: Unicamp, 2004.

SCHOEMAKER, P. Strategic decisions in organizations: rational and behavioral views. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 30, n. 1, p. 107-129, 1993.

SCHWARTZ, S.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, Arlington, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SERVA, M. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 26-35, abr./jun. 1992.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SOBRAL, F. Relação dinâmica entre confiança, competitividade e o processo de tomada de decisão ética em negociação. **RAE – Eletrônica**, São Paulo, v. 9, n. 2, Art. 15, jul./dez. 2010.

SOCZEK, D. Da negação à parceria: breves considerações sobre as relações ONGs-Estado. **Enfoques Revista Eletrônica**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 28-45, 2002.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. 2. ed. São Paulo: UNESP, 2006.

TREVINO, L. Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 11, n. 3, p. 601-617, July 1986.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VÁZQUEZ, A. **Ética**. 8. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1985.

VIDAL, F. et al. Terceiro setor à luz da teoria crítica: racionalidade na gestão de ONGs. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006. 1 CD ROM.

VIDAL, F. Para o acervo de raridades: uma discussão epistemológica no âmbito da ciência da administração. In: SANTOS, R. S. **A administração política como campo do conhecimento**. São Paulo: Mandacaru, 2004. p. 106-118.

VIRVIDAKIS, S. Conhecimento moral. In: CANTO-SPERBER, M. (Org.). **Dicionário de ética e filosofia moral**. São Leopoldo: Unisinos, 2003. p. 316-324, v. 1.

VIZEU, F. (Re)contando a velha história: reflexões sobre a gênese do *management* a partir de (novas?) referências historiográficas. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 2., 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2009. 1 CD ROM.

WAGNER, A. Reframing “Social Origins” Theory: the structural transformation of the public sphere. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, London, v. 29, n. 4, p. 541-553, Dec. 2000.

WATERS, J.; BIRD, F.; CHANT, P. Everyday moral issues experienced by managers. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 5, n. 5, p. 373-384, Oct. 1986.

WATERS, J.; BIRD, F. The moral dimension of organizational culture. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 6, n. 1, p. 15-22, Jan. 1987.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: M. Claret, 2002.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: UnB, 1994. v. 1.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: UnB, 1999. v. 2.

WEBER, M. **Metodologia das ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1993.