



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FORMA DE DOMINAÇÃO

STRATEGIC PLANNING AS A WAY OF DOMINATION

Paulo Paganini⁽¹⁾

Luís Miguel Luzio dos Santos⁽²⁾

Mario Nei Pacagnan⁽³⁾

Universidade Estadual de Londrina – UEL/PR

RESUMO

Este artigo apresenta um debate teórico que teve como objetivo central discutir o Planejamento Estratégico como uma forma de dominação emergida a partir de sua racionalidade instrumental. Para tal discussão, foi utilizada a forma de ensaio, com o método dedutivo, de cunho qualitativo, tomando por base a pesquisa bibliográfica. Assim, o texto apresenta primeiro a origem e alguns conceitos de 'razão' e uma síntese da racionalidade instrumental mostrando seu caráter dominador frente às abordagens utilizadas atualmente na sociedade contemporânea. Posteriormente, é abordado o planejamento estratégico e as características dessa escola, mostrando que de fato possui elementos constitutivos da racionalidade instrumental que propiciam a dominação dos indivíduos componentes das organizações. Por fim, há a busca do conceito de racionalidade substantiva, apresentando suas ideias de liberdade e apontando o desafio de a escola do planejamento estratégico abordar esse tipo de racionalidade em busca da emancipação do sujeito, concluindo com o apontamento da necessidade de redirecionamento da escola do planejamento estratégico para a racionalidade substantiva.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; racionalidade instrumental; racionalidade substantiva.

ABSTRACT

This paper presents a theoretical debate that had as its central objective to discuss the Strategic Planning as a form of domination emerged from its instrumental rationality. For this discussion, the form test was used, with the deductive method, in a qualitative way, based on the literature. Thus, the first text presents the origin and some concepts of 'reason' and a synthesis of instrumental rationality showing her domineering front of approaches currently used in contemporary society. Subsequently, we shall address the strategic planning and the characteristics of this school, showing that in fact has constituent elements of instrumental rationality that allow the domination of individuals' components of organizations. Finally, there is the search for a concept of substantive rationality, presenting their ideas of freedom and pointing the challenge of the school's strategic planning to approach this kind of rationality in pursuit of emancipation of the subject, concluding with the appointment of the need to redirect School strategic planning for substantive rationality.

Key Words: Strategic Planning; instrumental rationality, substantive rationality.

INTRODUÇÃO

Em toda a história do homem houve o debate sobre a origem da razão humana e de como essa se comporta. Desse ponto, várias abordagens foram desenvolvidas, desde a filosofia antiga e pré-socrática até cientistas contemporâneos passando pela baixa idade média, emergindo várias visões sobre a razão e a racionalidade humana. Porém, a centralidade atribuída à razão encontrou no Iluminismo o seu norte, que promoveu uma reforma do conhecimento e da razão indo de encontro ao Estado Absolutista e à Igreja da época e modificando a forma de se obter conhecimento, do mito à razão. O Iluminismo mudou a sociedade animista para uma sociedade pautada na compreensão da articulação dos fenômenos que submete a natureza ao poder humano. Foi nesse período também que houve a percepção e associação de conhecimento e dominação. Assim, a ciência que antes tinha intuito de entender os fenômenos naturais passou a ser utilizada como instrumento técnico-científico de dominação dos recursos adotando uma postura política mais acentuada (BECK, 2010).

Dentro dessa lógica, a sociedade moderna e contemporânea foi desenvolvida, se pautando em relações processuais em busca de maximização de recursos. Essa maximização passou a ser a ótica vigente na sociedade atual, influenciando os mais diversos campos de estudo, inclusive o campo organizacional. Por isso, as teorias organizacionais, em sua maioria, foram delineadas sob uma forma calculista que busca mensurar impactos de ações para obtenção de melhor desempenho, atingindo algumas vezes o status de método prescritivo.

No campo da estratégia organizacional isso não foi diferente, sendo construídas escolas do pensamento estratégico com as mais diversas abordagens. Porém, dentre elas se sobressai a escola prescritiva como a mais difundida, tornando-se em muitos casos quase sinônimo de estratégia. Essa escola, baseada na racionalidade instrumental, é composta pelas escolas do design, do planejamento e do posicionamento. A escola do planejamento, por sua vez, tem característica mais formalística que as demais, alicerçada em conceitos de planos estratégicos, táticos e operacionais, e formas diversas de controle. Por meio dessa observação questionamos o planejamento estratégico como forma de dominação, forma esta propiciada pela racionalidade instrumental.

Tendo essa problemática, esse ensaio trabalha primeiro a razão e a racionalidade instrumental para salientar seu caráter pragmático e tecnicista. Posteriormente apresenta a escola do planejamento estratégico e suas principais características nas relações de dominação no âmbito da empresa moderna, mostrando sua proveniência do tipo de racionalidade instrumental. Por fim, é abordada a racionalidade substantiva como sendo um possível contraponto à racionalidade instrumental no âmbito do planejamento estratégico. Para desenvolver essa abordagem foi utilizado o método dedutivo, de cunho qualitativo, resgatando bibliografias consideradas parcialmente como aptas a nos trazer o debate.

Este ensaio tem como relevância a evidência de uma alternativa teórica para se abordar o planejamento estratégico. O debate entre os elementos teóricos produz subsídio sob o qual a possibilidade de um

planejamento estratégico alternativo está pautado.

RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E SEUS DESDOBRAMENTOS EM RELAÇÕES DE DOMINAÇÃO

A razão é debatida antes mesmo da sua significação por Aristóteles, na qual foi abordada como essência, forma e substância, tendo os sofistas como pioneiros por meio de uma visão crítica sobre a mitologia tradicional guiada por Protágoras (SOUZA et al, 2003). O pensamento antigo do que é razão está pautado na distinção entre o bem e o mal, e a separação entre conhecimento verdadeiro e falso, além de ter a característica de inalterabilidade em relação aos fenômenos históricos e sociais. Na Idade Média, o conhecimento formado era predominantemente teológico até o advento do Iluminismo com sua criticidade alicerçada na razão científica. Com essa proposta Iluminista, a razão passou a ser vista como instrumento de emancipação capaz de tornar o homem conhecedor da sua situação social e política, logo, apto a traçar seu destino. Porém essa posição teve seu propósito alterado ao se direcionar para a ciência, emergindo a razão teleológica e a razão subjetiva (HORKHEIMER, 2002). A razão subjetiva, mais tarde denominada por Adorno e Horkheimer (1985) como razão instrumental, acabou sendo utilizada para manutenção do status quo, conforme Oliveira (1993 apud SOUZA et al, 2003).

Em seu sentido fundamental, a razão pode ser compreendida como faculdade orientadora e como procedimento específico de conhecimento. “A Razão é a força que liberta dos preconceitos, do mito, das opiniões enraizadas e das aparências,

permitindo estabelecer um critério universal ou comum para a conduta do homem em todos os campos” (ABBAGNANO, 1998, p. 824), sendo esse conceito destoante da razão instrumental.

Weber (2001, p. 25) coloca a existência de relação social como comunitária e como associativa, em que a primeira “repousa no sentimento subjetivo dos participantes de pertencer (afetivo ou tradicionalmente) ao mesmo grupo”, e a segunda ação social “repousa num ajuste ou numa união de interesses racionalmente motivados [...]”.

A relação associativa, como caso típico, pode repousar especialmente (mas não unicamente) num acordo racional, por declaração recíproca. Então a ação correspondente, quando é racional, está orientada: a) de maneira racional referente a valores, pela crença no compromisso próprio; b) de maneira racional referente a fins pela expectativa da lealdade da outra parte.

A ação referente a valores (ou substantiva na denominação de Guerreiro Ramos) e a ação referente a fins (instrumental, segundo Guerreiro Ramos) estão ajustadas dentro da relação associativa, dando origem a duas perspectivas diferentes que podem ser antagônicas ou complementares.

Os tipos mais puros de relação associativa são: a) a troca estritamente racional referente a fins e livremente pactuada, no mercado: um compromisso momentâneo entre interesses opostos, porém complementares; b) a união livremente pactuada e puramente orientada por determinados fins: um acordo sobre uma ação contínua, destinado em seus meios e propósitos exclusivamente à persecução dos interesses objetivos (econômicos e outros) dos participantes; c) a união de correligionários, racionalmente

motivada com vista a determinados valores: a seita racional, na medida em que prescinde do cultivo de interesses emocionais e afetivos e somente quer estar ao serviço de uma "causa". (WEBER, 1991, p. 25).

Após a emersão da racionalidade instrumental, denominada por Weber de 'racional motivada pelos fins', Max Weber retomou a discussão do outro tipo de racionalidade denominando-a de 'racional motivada pelos valores', mais tarde denominada por Ramos (1989) de racionalidade substantiva. Max Weber abordou a racionalidade instrumental (Zweckrationalität) como sendo "determinada por uma expectativa de resultados, ou fins calculados"; enquanto que a "racionalidade substantiva, ou de valor (Wertrationalität), é determinada 'independentemente de suas expectativas de sucesso' e não caracteriza nenhuma intenção humana interessada na consecução de um resultado ulterior a ela" (RAMOS, 1989, p. 7). Ramos (1989) considera a abordagem de racionalidade substantiva em Weber como uma nota de rodapé em sua obra.

Dessa abordagem weberiana inicial, passa a existir como pauta dos debates as racionalidades instrumental e substantiva. A primeira se desenvolve sob uma perspectiva individual baseada nas relações de mercado na qual é utilizado o cálculo tecnicamente possível se exprimindo toda a economia sobre considerações de caráter numérico e calculável (WEBER, 1991, p. 52). A segunda, pautada nas ações das pessoas, adota um senso ético que considera os impactos dessas ações em um todo, sendo motivada por determinados valores. Ramos (1989) tem a visão de que a razão é um conceito chave para se fazer ciência social e organizacional,

sugerindo que é por meio dos embasamentos racionais que se constroem princípios de como ordenar a vida social.

A partir dos trabalhos de Guerreiro Ramos e Habermas, Serva (1997, p. 22) que definem complementarmente

[...] a ação racional instrumental e seus elementos constitutivos como: ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis.

Dentro dessa lógica, Serva (1997, p. 22) aponta os seguintes elementos constitutivos dessa racionalidade:

TABELA 1 - Elementos e definições da racionalidade instrumental

RACIONALIDADE INSTRUMENTAL	
Cálculo	Projeção utilitária das consequências dos atos humanos.
Fins	Metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder).
Maximização dos recursos	Busca da eficiência e eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos, ou ainda, de tempo.
Êxito, resultados	O alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista.
Desempenho	Performance individual elevada na realização de atividades, centradas na utilidade.
Utilidade	Dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado.
Rentabilidade	Medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados.
Estratégia interpessoal	Influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem e determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.

FONTE: adaptado de Serva (1997, p. 22-23).

A racionalidade instrumental, composta pelos elementos apresentados na Tabela 1, tem suas bases na racionalidade científica do Positivismo e no Mercantilismo, o que deixou a razão subordinada à técnica e à lógica custo-benefício pautando-se quase que exclusivamente ao 'matematismo'. Desta forma, os valores do sujeito enquanto ser subjetivo da relação comunitária ocultou-se em segundo plano nessa lógica que não traz à tona ética e valoração por não serem passíveis de quantificação e não ocorrerem conforme os postulados valorativos (ENRIQUEZ, 1996). Para Enriquez (1996), a racionalidade instrumental com sua ótica de mercado e de cálculo surgiu com a vinda do capitalismo, passando a prevalecer o 'como se faz ou se dá determinado processo' sobre o 'por quê tal processo é feito e com qual intuito', adotando uma postura técnica frente às abordagens sociais. Por outro lado, olhando por meio da perspectiva frankfurtiana, "o que os homens querem aprender da natureza é como empregá-la para dominar completamente a ela e aos homens" (ADORNO; HORKHEIMER, 1985, p. 20), mostrando o caráter técnico como mantenedor da composição social vigente, e "o que não se submete ao critério da calculabilidade e da utilidade torna-se suspeito para o esclarecimento" (ibidem, p. 20).

Horkheimer (2002, p. 15) denunciou que

a razão jamais dirigiu verdadeiramente a realidade social, mas hoje está tão completamente expurgada de quaisquer tendências ou preferências específicas que renunciou, por fim, até mesmo à tarefa de julgar as ações e o modo de vida do homem. Entregou-os à sanção suprema dos interesses em conflito aos quais nosso mundo

parece estar realmente abandonado.

A racionalidade instrumental busca a adequação calculista do indivíduo a um padrão reconhecido, "[...] o que por sua vez conduz ao conformismo com a realidade tal como ela é", sendo esse princípio dado como certo (HORKHEIMER, 2002, p. 15-16). Dessa forma, pode-se ter a racionalidade instrumental como uma forma de enquadramento do ser humano desencadeando na alienação do indivíduo enquanto ser que não questiona as relações de dominação dadas como certas, questionando apenas o procedimento metódico para atingir um fim, o que o torna restrito à técnica, e caso se tenha técnica adequada pela lógica instrumental tem-se também um fim adequado, segundo essa perspectiva. Isso cria um distanciamento da noção ético-valorativa, causada pelo uso da racionalidade instrumental que propicia a dominação e abuso de poder derivados de uma competição permanente entre indivíduos, desencadeando patologias psíquicas e degradação da qualidade de vida.

Além dos aspectos apresentados, a racionalidade instrumental pode ser caracterizada por sua alta dose de racionalização em sua tentativa de rejeitar o não lógico, selecionando para o debate apenas o lógico vigente.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA ABORDAGEM MAIS USUA

O debate acerca da estratégia organizacional está longe de ser consolidado em torno de posicionamentos comuns dos estudiosos do campo, apresentando diversas escolas com diferentes eixos epistemológicos

e as mais variadas atribuições de significados para as terminologias da área.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 14) apresentam dez escolas de pensamento estratégico a partir das perspectivas limitadas, sugerindo que elas formam um conjunto capaz de se aproximar da resposta para a pergunta 'o que é estratégia?'. Os autores qualificam as escolas em três grupos: prescritivas, que se preocupam mais "em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas"; descritivas, que "consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas"; e a última escola é composta por uma combinação das outras escolas para entender a estratégia. Dentro do primeiro agrupamento está a escola do planejamento, que se preocupa com a formulação da estratégia como um processo formal, sendo esta tomada para análise nesse artigo por ser a escola de maior sucesso entre gerentes de todo o mundo e a mais crescente em termos quantitativos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 44).

O planejamento estratégico é fortemente prescritivo, delineando o que se deve fazer. Com base nisso, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 45) apontam que a maior parte dos modelos de planejamento estratégico se reduz às mesmas ideias básicas:

[...] tome o modelo SWOT, divida-o em etapas claramente delineadas, articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção especial à fixação de objetivos, no início, e à elaboração de orçamentos e planos operacionais,

no final.

Os modelos desenvolvidos por essa escola sugerem o desenvolvimento e fixação de objetivos passíveis de controle dos resultados e alinhamento dos funcionários em torno de premissas delineadas pelos principais executivos. Apesar de haver uma tentativa dos estudiosos da escola de diferenciar metas de estratégias, Igor Ansoff e Peter Lorange trabalharam os conceitos mesclando objetivos e estratégia como uma abordagem única.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) colocam alguns estágios existentes na abordagem do planejamento estratégico, conforme disposto na Tabela abaixo:

TABELA 2 - Etapas sumárias do fluxo global de planejamento estratégico

ESTÁGIOS	DEFINIÇÕES
Estágio de fixação de objetivos	Procedimentos de elaboração, explicação e deliberação de objetivos normalmente passíveis de quantificação.
Estágio de auditoria externa	Previsões feitas a respeito das condições futuras, com listas de verificações, cenários e análises estatísticas. "Prever e preparar" como lema.
Estágio de auditoria interna	Estudo de forças e fraquezas internas.
Estágio de avaliação da estratégia	Disposição de estratégias <i>delineadas</i> para posterior seleção de uma tida como mais adequada, geralmente sob análise de retorno de investimento.
Estágio de operacionalização da estratégia	Essa etapa sugere o rompimento com a formulação criativa da estratégia e se preocupa com a decomposição e racionalização dos processos, associando o planejamento ao controle.
Estágio de programação do processo	Programação das etapas que o planejamento estratégico deve passar, data na qual devem ser executadas e tempo de duração de cada uma.

FONTE: adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 45-49).

O planejamento estratégico tem a bandeira de planejamento, porém todo o esforço para operacionalização da estratégia em etapas e sub-etapas tem como intenção real tornar esses procedimentos passíveis de controle e monitoramento tanto dos processos de produção quanto das ações dos funcionários. Assim, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) colocam que o planejamento estratégico pode ser dividido em duas 'frentes': planejamento de ações, constituído por estratégias e programas; e controle de desempenho, constituído por objetivos e orçamentos.

Diferentemente da escola do design, essa escola adota uma postura de execução altamente formal, quase mecanicamente programada, sendo nada mais que uma elaborada sequência de etapas. "Subjacente a todo o exercício, estava a hipótese da máquina: produza cada um dos componentes conforme o especificado, monte-os de acordo com os desenhos e o produto final (estratégia) estará pronto." (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 49). Isso indica a segmentação do trabalho a tal ponto que priva a liberdade do indivíduo, e impõe uma racionalidade pautada nos meios para se atingir os fins. Além disso, sua tecnificação em formato de guarda-chuva para permear os objetivos por toda a organização se pauta em objetivos mensuráveis, específicos, atingíveis, realistas e temporizáveis.

Retomando as características da racionalidade instrumental apresentadas na Tabela 1, a escola do planejamento estratégico tem uma proposta fortemente utilitarista, utilizando metas técnicas, de produção ou financeiras capazes de aumentar o poder da 'cúpula organizacional' e extrair o indivíduo não pertencente à cúpula do processo de criação da estratégia

por ter o grande executivo como arquiteto de todo o processo, tornando esse indivíduo objeto de manipulação para um interesse que muitas vezes não representa o desejo coletivo. Há também como característica a maximização dos recursos para obter êxito dos objetivos delineados, havendo como consequência a ausência de questionamento ético e dos valores humanos, cabendo um olhar do processo em si mesmo. A atuação do planejamento estratégico com desempenho individual desencadeia em um tipo de trabalho sem restrições das mais diversas pressões, impactando em patologias psíquicas e sociais.

O planejamento estratégico é formulado de tal maneira instrumental que o indivíduo acaba por naturalizá-lo à sua realidade, vendo-o como referência para execução de suas atividades o que promove um estado de alienação elevado. Dessa forma, todo o aparato controlador da escola não vem à tona facilmente, podendo ser até mesmo institucionalizado e 'culturalizado' pelos mais oprimidos indivíduos.

Outra crítica à forma 'tradicional' de planejamento estratégico, abstraída a partir de Senge (2006), é em relação à racionalidade linear. Essa forma de racionalidade se caracteriza pela compreensão da sociedade como sendo formada por linhas retas capaz de absorver apenas uma visão estática e sequencial de começo, meio e fim. Isso torna o indivíduo incapaz de compreender a realidade feita de círculos, criando limitações ao raciocínio sistêmico e sua composição de inter-relações.

Segundo Alvesson e Deetz (1999) na conjuntura contemporânea atual a ciência social está mais aproximada das organizações produtoras da dominação pela racionalidade instrumental, o que conduz ao entendimento

que não é possível, hoje, a conciliação entre os dois tipos de racionalidade senão por meio de uma ruptura capaz de causar a manutenção do comportamento crítico. Sem a ocorrência dessa ruptura, segundo os autores, a racionalidade instrumental se amplia aumentando também sua capacidade de promover a dominação e eliminando outras formas de associação organizada que não sigam a lógica instrumental.

Visto esses pontos, será apresentado um contraponto ao planejamento estratégico tradicional, baseando-se em participação, democracia, transparência e visão ampla, na tentativa de perceber formas alternativas de se fazer planejamento estratégico.

RACIONALIDADE SUBSTANTIVA COMO POSSÍVEL CONTRAPONTO

O planejamento estratégico, advindo da racionalidade instrumental e contestado cada vez com mais empenho, se depara com o questionamento de como fugir ao seu papel controlador sem deixar de ter valor de uso. Para isso, fazemos aqui uma tentativa de aproximação do planejamento estratégico com a racionalidade substantiva, partindo do pressuposto que as racionalidades instrumental e substantiva podem e devem coexistir (SERVA, 1997). Ao se limitar o conceito de estratégia a planejamento estratégico, a primeira ficou restrita sob uma única perspectiva havendo a negação de múltiplas abordagens que trabalham 'o que é estratégia'. Cabe ressaltar que esse estudo trata a estratégia como uma abordagem múltipla, não sendo possível restringi-la à concepção de apenas uma escola.

Ramos (1989) abordou a teoria substantiva da vida humana associada na qual propõe a reformulação do padrão de

sociedade baseada no mercado para uma sociedade baseada em valores, inserindo com tenacidade a racionalidade substantiva na discussão. Para Guerreiro Ramos, a racionalidade substantiva é uma característica natural do homem que o conduz à autossatisfação e à autorrealização, o que o torna apto a se envolver no processo de formação social e organizacional, sendo essa abordagem derivada da abordagem weberiana de união de correligionários que trata de ações "racionalmente motivadas com vista a determinados valores" (WEBER, 1991, p. 25). Neste sentido, a racionalidade substantiva propicia a existência do Homem Parentético enquanto agente que busca autonomia pela via da consciência crítica. Em detrimento à racionalidade substantiva, a sociedade moderna adotou a racionalidade instrumental como norteadora da ciência social e da vida humana, causando entraves à satisfação individual.

Para Ramos (1989), a racionalidade substantiva permite que o ser social organize sua vida pautado em relações éticas e nos debates racionais, alcançando a moderação entre satisfação pessoal e coletiva. Esta mudança de paradigma está atrelada à conceituação de homem organizacional e homem parentético, em que Paula (2007, p. 175 apud RAMOS, 1972) define o primeiro como sujeito calculista que busca recompensas materiais, se ajustando primordialmente ao contexto de trabalho em oposição ao seu crescimento individual. Por outro lado, "o homem parentético [...] busca o caminho da autonomia e da consciência crítica, evitando ser psicologicamente enquadrado como os indivíduos que se comportam segundo os tipos operacional e reativo". Ainda, tal mudança de paradigma permite também melhor desenvolvimento da

capacidade humana geral, oposto à perspectiva individualista e utilitarista advinda da razão instrumental que se alinha ao conceito de homem organizacional (RAMOS, 1972), indo no mesmo caminho do desenvolvimento do agente parentético.

Segundo Serva (1997, p. 22), tomando por base Guerreiro Ramos e Habermas, a ação racional substantiva é a

ação orientada para duas dimensões: na dimensão individual, que se refere à autorrealização [sic], compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, que se refere ao entendimento, nas direções das responsabilidades e satisfação sociais.

Na Tabela 3, adaptado de Serva (1997, p. 22), são apresentados os elementos que constituem a racionalidade substantiva.

TABELA 3 - Elementos e definições da racionalidade substantiva

RACIONALIDADE SUBSTANTIVA	
Autorrealização	Processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação.
Autenticidade	Integridade, honestidade, e franqueza dos indivíduos nas interações.
Julgamento ético	Deliberação baseadas em juízo de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc), que se processa através do debate racional sobre pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações.
Autonomia	Condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações.
Valores emancipatórios	Valores de mudança e aperfeiçoamento social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo.
Entendimento	Ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais.

FONTE: adaptado de Serva (1997, p. 22).

A racionalidade substantiva, apresentada conforme os delineamentos de Serva (1997) têm como ponto de partida as abordagens de Habermas e Guerreiro Ramos que partem de um ponto de partida em comum: “a emancipação do ser humano face aos constrangimentos da autorrealização [sic] impostos pela sociedade contemporânea” (ibidem, p. 22).

Oposto à racionalidade instrumental, a substantiva leva em consideração a contextualização do indivíduo enquanto ser social orientado por valores éticos socialmente compartilhados, porém com julgamentos independentes. Nessa perspectiva, cabe ressaltar que há o intuito de tornar o indivíduo emancipado da ótica de mercado, tornando plena sua capacidade de desenvolvimento individual. Desse ponto emergem as dimensões individual e grupal que direcionam a ação do indivíduo, em que a primeira pode ser entendida como o surgimento e consolidação das capacidades e satisfações individuais, e a segunda como uma busca por atendimento às necessidades sociais.

Segundo Ramos (1989, p. 194) a racionalidade substantiva não pode ser compreendida “através da aquisição de um simples pacote de informações”, mas pode ser compreendida por meio da experiência da realidade, o que indica a necessidade da análise histórica e social do indivíduo e seu contexto, diferentemente da perspectiva instrumental. Por meio da racionalidade substantiva, o indivíduo conduz seus atos tendo como foco a autorrealização, adotando a autonomia e a autenticidade como percurso, porém sem negligenciar as limitações e barreiras sociais.

Assim, a mudança paradigmática da racionalidade instrumental para substantiva

auxilia na tentativa de emancipação do indivíduo, tornando-o apto a atingir sua satisfação pessoal e social e possibilitando conhecer suas ações no todo, por meio de uma lógica menos tecnicista e mais macrosocial para compreender os fenômenos sociais. Além disso, tal mudança também possibilita trazer à tona maior quantidade de atividades caracterizadas por Polanyi como *embedded*, ou seja, “atividades econômicas devidamente engastadas no social e com interesse concentrados sobre os valores, a motivação e a política.” (SERVA, 1997, p. 38)

Serva (1997) aponta que não há apenas um tipo de racionalidade nas ações dos indivíduos que fazem parte de uma organização. Ele sugere que ambas as racionalidades coexistem no âmbito das

organizações produtivas, ora avançando em direção a uma, ora avançando em direção a outra. Dessa forma, o autor aborda que é possível existir a racionalidade instrumental em organizações sociais e a racionalidade substantiva em organizações capitalistas, sugerindo também a possibilidade de uma orientação para a emancipação do homem inclusive em organizações compostas por ambas às racionalidades.

Para o desenvolvimento da racionalidade substantiva no âmbito do planejamento estratégico, surge a necessidade da busca por elementos dessa racionalidade. A Figura 1 sintetiza a transição do planejamento estratégico da racionalidade instrumental para a racionalidade substantiva por meio de quatro elementos:

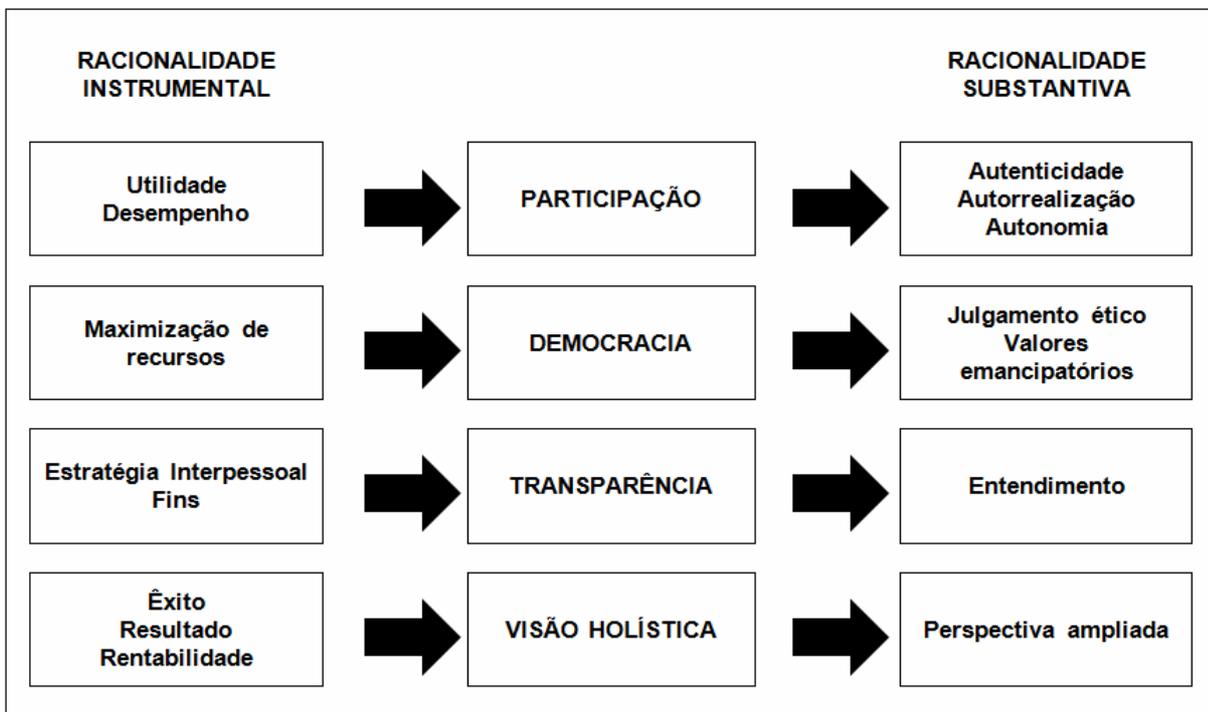


FIGURA 1 - Transição das racionalidades

FONTE: elaborado pelo autor

A participação dos sujeitos da organização, em seu sentido de ter

qualidades próprias e exercê-las, possibilita a minimização dos impactos da dimensão

econômica adotada comumente e da busca por desempenho individual, propiciando a emergência da criatividade, satisfação e autonomia do indivíduo. Estes elementos seguem as qualidades de Homem Parentético

A democracia, no sentido de extensão da soberania do grande coletivo, introduz o questionamento ético e os valores de mudança social frente à maximização de recursos, diminuindo discrepâncias no tratamento de recursos e de pessoas. A transparência traz o entendimento e a mediação de interesses a um nível mais amplo de aceitação por se fazer sem, ou com um grau menor, estratégias interpessoais e suas tentativas de submissão de outrem, sendo essas estratégias minimizadas pela ausência ou diminuição de interesse pelo aumento de poder propiciado pela natureza técnico-econômica. Por fim, a visão holística evidencia relações de dependência entre os indivíduos, colocando uma perspectiva ampliada capaz de compreender a necessidade de auxílio mútuo para sobrevivência da organização em sua forma mais autêntica, o que conduz ao afastamento da busca por resultados econômicos, rentabilidade e êxito atingido por meio de competição. Este afastamento exige necessariamente a ruptura com o paradigma econômico vigente, precisando de embasamento oferecido por outras formas de se compreender a realidade, formas estas que não estão atreladas à visão do movimento da sociedade por meio da competição de recursos. Cabe ressaltar que as categorias apresentadas na figura acima não são paralelas, mas coexistem e são sobrepostas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após uma análise ensaística, foi possível perceber os elementos do planejamento estratégico, emergidos por meio de uma ótica instrumental, que propiciam a dominação dos membros das organizações. Essa ótica instrumental formou as escolas prescritivas, mais especificamente a escola do planejamento estratégico, a ponto de torná-las comuns aos olhos dos sujeitos componentes das organizações, dificultando a análise das formas de dominação derivadas dessa racionalidade instrumental. Essa naturalização do planejamento estratégico legitimou a dominação do indivíduo, deixando-o “naturalmente” alinhado com a organização e privando-o de seu caráter de agência, de sua autenticidade e principalmente dos seus valores emancipatórios.

Para contrapor esse posicionamento, foi trazida para a pauta do debate a racionalidade substantiva, tendo como intuito a retomada da postura individual e da capacidade de discernimento entre liberdade, conhecimento e dominação. Nesse ponto, coube o entendimento de que não há organização em um estado livre de dominação sem a racionalidade substantiva, o que mostra a necessidade de readequação da escola do planejamento estratégico frente ao seu caráter que propicia a dominação dentro da organização. Assim, vem à tona o entendimento da necessidade dos elementos de participação, democracia, transparência e visão holística a fim de tornar o planejamento estratégico e as organizações aptos a uma relação entre agentes parentéticos. Dessa forma, há de considerar a necessidade da racionalidade instrumental coexistindo com a racionalidade substantiva, porém com a sobressaliência da segunda para possibilitar

principalmente a emancipação, autenticidade e autonomia do indivíduo.

Para isso, surge a necessidade de rompimento com a escola tradicional do planejamento estratégico, pautada fortemente na racionalidade instrumental como visto, precisando redirecioná-lo para uma escola pautada nos valores emancipatórios onde o indivíduo tem suas contribuições e vontades explicitadas e inclusas no rito procedimental abordado, quebrando o caráter impositivo de controle de pessoas por meio do domínio de

macroestruturas. Como meio para se atingir tal status há de se buscar o entendimento racional entre as partes, atingido por meio de uma comunicação livre e sem falácias que levem à distorção de vontades e interesses individuais de todos os membros da organização. Surge também a necessidade de se trabalhar em um processo transitório entre as duas perspectivas a fim de enaltecer a vontade do sujeito enquanto ser social.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. Razão. In: ABBAGNANO, Nicola. Dicionário de Filosofia. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998. p. 824-829.

ADORNO, Theodor W; HORKHEIMER, Max. Dialética do Esclarecimento: fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1985.

BECK, Ulrich. Sobre a lógica da distribuição de riqueza e da distribuição de riscos. In: BECK, Ulrich. Sociedade de Risco: Rumo a uma outra modernidade. São Paulo: 34, 2010. Cap. 1, p. 23-60

ENRIQUEZ, Eugene. Prefácio. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João. Recursos Humanos e Subjetividade. Petrópolis: Vozes, 1996. p. I-IV.

HORKHEIMER, Max. Eclipse da Razão. São Paulo: Centauro, 2002.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PAULA, Ana Paula Paes de. Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. Organizações & Sociedade, v. 14, n. 40, p. 169-188, jan. 2007.

RAMOS, Alberto Guerreiro. Models of Man and Administrative Theory. Public Administration Review, v. 32, n. 3, p.241-246, maio 1972.

RAMOS, Alberto Guerreiro. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

SENGE, Peter. A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 21. ed. São Paulo: Círculo do Livro, 2006.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 37, n. 2, p.18-30, abr. 1997.

SOUZA, Washington Jose de et al. Entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva: estudo sobre o dilema central do trabalho cooperativo. In: II SEMINÁRIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO INTERCULTURAL, GÊNERO E MOVIMENTOS SOCIAIS, 2003, Florianópolis. Anais da Rede Rizoma 2003, p.1-15.

WEBER, Max. Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Ed. da UNB, 1991. 2 v.

NOTAS

(1) Graduação: Administração, UEL. Mestrado: Mestrando em Administração, UEL. Atualmente é Professor Tutor da especialização em Gestão Pública da UEL. Atua nos temas: marketing, estratégia organizacional e gestão de projetos.

(2) Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Londrina (1995), graduação em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (1993), mestrado em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (2002) e doutorado em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2007). Atualmente é professor adjunto da Universidade Estadual de Londrina e professor titular da Universidade Norte do Paraná, atuando principalmente nos seguintes temas: socioeconômica, terceiro setor, responsabilidade social e solidariedade.

(2) Doutorado em Administração pela FEA-USP (2006), Mestrado em Administração pela PUC-SP (2002), Pós-Graduação em Marketing e Propaganda pela UEL (1997), Pós-Graduação em Administração Rural pela UEL (1993), Graduado em Administração pela UEL (1988). Professor adjunto do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Londrina lecionando as disciplinas de: Projetos de Pesquisa, Consultoria, Empreendedorismo e Marketing e Pesquisa de Mercado. Membro do comitê de Pesquisa do Depto de Administração. Coordenador e Professor do Programa de Mestrado em Administração da UEL-UEM lecionando as disciplinas de: Gestão de Marketing e Empreendedorismo. Atua nas linhas de pesquisa em: Estratégia, Marketing, Planejamento Estratégico e Planos de Marketing, comportamento do consumidor e Pesquisa de Marketing.

Enviado: 27/09/2012

Aceito: 03/10/2013

Publicado: 27/02/2014