

III SEMEAD

A BUSCA DA COMPREENSÃO DA RACIONALIDADE E DA ÉTICA DA AÇÃO ADMINISTRATIVA NA GESTÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR PÚBLICA

Alex Coltro^()*

*Silvio Aparecido dos Santos^(**)*

RESUMO

O conceito de ação administrativa abrange todas as ações desenvolvidas no âmbito das organizações pelos seus mais distintos agentes. Compreender os substratos sobre os quais tais ações se assentam é entender as diversas características dos mundos racional e ético nos quais as mesmas se concretizam, e onde se conflitam devido às suas disparidades.

Este trabalho busca tal compreensão, particularmente em um hospital público estadual. Após caracterizar uma organização de natureza hospitalar, apresenta alguns dos principais conceitos e idéias relacionados às características das categorias da racionalidade e da ética da ação administrativa contemporânea, o que permite também levar em consideração as diversas influências dos novos modelos de administração.

Posteriormente discorre sobre o método fenomenológico-hermenêutico que tornou possível tal pesquisa, e finaliza apresentando os resultados obtidos que possibilitaram a identificação das características fundamentais da racionalidade e da ética que embasam as principais ações administrativas dos sujeitos que participaram da pesquisa.

^(*) Doutorando e mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP e Professor - *campi* de Ribeirão Preto e São Paulo - da disciplina de Filosofia e Administração. Desenvolveu seus cursos de graduação em Filosofia, Administração e Engenharia de Produção. E-mail: alcoltro@usp.br.

^(**) Professor livre-docente, graduado e doutorado pelo Departamento de Administração da FEA/USP. E-mail: sasantos@usp.br.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento técnico e científico é a expressão máxima do racionalismo dos tempos modernos. E a razão tem sido o conceito básico de qualquer ciência, inclusive as sociais – aplicadas ou não, dentre elas a da Administração. Nesta ótica, a ciência social é, no atual período histórico, resultado de crescente sofisticação da racionalidade e de sua aplicação a fenômenos sociais cada vez mais diversos, inclusive organizacionais.

No entanto, a ciência social moderna, em geral, e a teoria das organizações, em particular, têm deixado de distinguir suficientemente bem as várias faces da racionalidade, particularmente a instrumental e a substancial, sendo que ambas constituem, não obstante, categorias fundamentais de duas concepções distintas da vida humana associada, segundo Guerreiro Ramos (1989), que afirma: “*Distinguir entre racionalidade funcional e racionalidade substancial constitui passo preliminar na pesquisa de uma definição clara da ação administrativa*”(p.37).

Ressalte-se porém, que, segundo o mesmo autor, a razão é compreendida como eticamente exercida e comprometida com os valores fundamentais do homem, o que leva à necessidade de que a ação administrativa deva ser também compreendida a partir de outros dois conceitos originariamente weberianos: a ética da responsabilidade e a ética do valor absoluto ou da convicção.

Muitas ações administrativas desencadeadas atualmente em inúmeras organizações, inclusive públicas, têm deixado diversos estudiosos, pesquisadores e acadêmicos perplexos, além de desempregar enormes contingentes de profissionais. Esta situação é ainda mais sensível e delicada quando se tratam de instituições hospitalares, entidades humanitárias por excelência, que têm sofrido influências do macro-ambiente sócio-econômico onde estão imersas.

Nas concepções organizacionais mais recentes, o hospital também deve ser eficiente do ponto de vista econômico, daí advindo os conflitos inerentes ao fato de que nem sempre esta eficiência econômica é compatível com os trabalhos humanitários do hospital e com a orientação para o melhor serviço, pois este nem sempre implica no

de menor custo. No entanto, observa-se com perplexidade que certas decisões e conseqüentes ações dos gestores hospitalares, inclusive de instituições hospitalares públicas, estão sendo realizadas unicamente com o intuito de se buscar a sobrevivência ou o aumento da competitividade e o crescimento da instituição. São ações gerenciais empreendidas pelos administradores em detrimento das pessoas (funcionários) e mesmo de valores sociais considerados fundamentais para a realização do ser humano. O que está no âmago das ações destes administradores profissionais ?

Sabe-se que a ação administrativa pode ser entendida como o faz Guerreiro Ramos (1983), ou seja: a ação administrativa é “...*modalidade de ação social, dotada de racionalidade funcional, e que supõe estejam os seus agentes, enquanto a exercem, sob a vigência predominante da ética da responsabilidade.*”(p.47) e mais adiante destaca que para se compreender a fundo a ação administrativa é necessário referir-se

...*à racionalidade funcional, à racionalidade substancial, à irracionalidade funcional, à irracionalidade substancial, à auto-racionalização da conduta, à ética da responsabilidade, à ética da convicção ou do valor absoluto, e à dualidade de espaços existenciais* (p.49)

que subjazem à mesma.

Como as ações dos gestores de instituições hospitalares públicas podem vir a ser categorizadas nestes referenciais de racionalidade e de ética apresentados ? E, ainda mais, como os conflitos existentes entre estas diversas categorias são percebidos e relatados pelos gestores destas instituições hospitalares ? Antes mesmo disso, tais classes ou categorias podem ser percebidas, compreendidas e caracterizadas na prática cotidiana concreta da vida gerencial intra-organizacional?

Desta feita, o objetivo fundamental desta pesquisa diz respeito à compreensão real do entendimento da vida cotidiana dos sujeitos (*verstehen*) enquanto gestores de organizações e diretamente envolvidos com as principais ações administrativas no âmbito institucional, indagando-se a respeito dos princípios fundamentais destas ações, quais sejam: a racionalidade e a ética que as justi-

ficam. Também, como segundo objetivo relevante desta pesquisa, intenta-se tratar propriamente da possibilidade de descrição e interpretação das vivências e tensões decorrentes do cotidiano de tais agentes administrativos.

Ademais, as questões que foram investigadas neste trabalho são as seguintes:

- A racionalidade da ação administrativa pode ser efetivamente categorizada? Em caso positivo, quais as características destas categorias?
- No tocante aos aspectos éticos da ação administrativa, podem os mesmos ser categorizados? Em caso positivo, quais as características destas categorias?
- Existem características estranhas a tais categorias (por exemplo, irracionalidade) identificáveis no cotidiano do administrador?
- Os gestores vivenciam conflitos existenciais inerentes às eventuais categorias, tanto racionais quanto éticas, que fundamentam suas ações administrativas diárias? E os verbalizam conscientemente?

REFERENCIAL TEÓRICO

Os Hospitais: Características e Desafios

Entre as diversas organizações cuja presença caracteriza a sociedade moderna, uma se sobressai pela complexidade das tarefas que a comunidade lhe impôs - o hospital. O hospital tem sido, e continua a ser, uma das mais complexas organizações existentes. O hospital moderno é uma organização quase completa, em termos da área da saúde. Ele agrupa uma equipe de profissionais médicos e paramédicos altamente qualificada, e incorpora o avanço constante dos conhecimentos, das aptidões, das tecnologias da medicina e dos aspectos finais destas tecnologias representados pelas instalações e equipamentos. Suas fronteiras avançam constantemente tornando-o o centro institucional de uma comunidade com relação à saúde.

De acordo com Gonçalves (1989),

... as principais características que distinguem o hospital das demais organizações, são as seguintes:

- o principal objetivo de um hospital é a prestação de serviços - cuidados e tratamento - para pacientes individuais;
- o hospital é extremamente dependente da comunidade em que está inserido e busca responder à mesma de forma muito integrada com as necessidades e demandas de seus clientes;
- as demandas da maior parte do seu trabalho são de natureza emergencial e não adiáveis, colocando uma grande carga de responsabilidades tanto profissionais quanto morais perante os seus membros;
- a natureza e o volume do trabalho, variável e diverso, é sujeito a relativamente pouca padronização;
- os principais trabalhadores no hospital - médicos e enfermeiras - são profissionais com nível de terceiro grau;
- o hospital tem relativamente pouco controle sobre a sua carga de trabalho e sobre muitos dos seus membros principais;
- o administrador tem muito menos autoridade, poder e influência que em outras organizações, notadamente devido a existência de várias cadeias de comando;
- o hospital é uma organização quase-formal e quase-burocrática, dependendo enormemente dos trabalhos baseados em hierarquias convencionais, e sobre rígidas regras, procedimentos e regulamentos impessoais;
- os hospitais apresentam uma grande preocupação com eficiência e previsibilidade de performance entre os seus membros (p.33).

Segundo Rakich & Darr (1983),

... esta complexidade organizacional tem gerado diversos arranjos institucionais que têm sido tomados por alguns autores como protótipos e modelos para todas as demais organizações, como por exemplo, o de equipes-tarefa compostas por profissionais de diversas categorias, e que são coisas muito comuns nos hospitais (p.25).

Neuhauser (1992) cita que em uma pesquisa realizada nos Estados Unidos em vários hospitais, foi detectado que existem diferenças substanciais nas estruturas organizacionais em termos de formalização, orientação para tarefas e orientação para o tempo, entre médicos, enfermeiras, técnicos de apoio, e administradores hospitalares. Tais diferenças estão fortemente relacionadas aos centros de poder existentes no hospital, que normalmente são de diferentes tipos, a saber: a alta administração, o conselho dos proprietários, os médicos; e os demais profissionais, com destaque para as enfermeiras.

Esta situação faz com que exista um delicado balanço de forças, bem como possibilita a existência de mais de uma linha única de autoridade na organização hospitalar, fazendo com que normalmente essa autoridade acabe sendo compartilhada por médicos, administradores e os proprietários da instituição.

De acordo com Gonçalves (1989),

a moderna administração tem trazido para o funcionamento e a estrutura das organizações hospitalares uma preocupação com eficiência, eficiência, efetividade, produtividade e qualidade das organizações, e estas devem estar voltadas para o atendimento das expectativas das pessoas que nelas trabalham bem como aos que dela usufruem produtos e serviços. (p.5)

Neste enfoque o hospital deve operar eficientemente, entendida aqui a eficiência do ponto de vista econômico. Porém, nem sempre tal eficiência econômica é compatível com os trabalhos humanitários do hospital e com a orientação para o melhor serviço, que dificilmente é o mais barato. Normalmente, a eficiência hospitalar tem sido o resultado da racionalização de tarefas e da introdução de controles mais rígidos, o que tem contribuído para a manutenção da característica de autoritarismo do hospital.

Segundo Landini (1996),

o gerenciamento, a administração de custos, a eficiência e a eliminação do desperdício não são palavras de ordem apenas nos setores econômicos com finalidades lucrativas.

O novo vocabulário, associado à globalização da economia, chega com força total aos hospitais, tanto privados como públicos, e impõe as mesmas regras: só conseguirão se manter as organizações que se ajustarem às novas exigências, conquistando produtividade e competitividade.(p.20)

A Razão nas Ações Administrativas

Para Guerreiro Ramos (1983) a razão e seu uso é o conceito básico de toda ciência social, inclusive as aplicadas. Na prática da administração, este autor nota que Simon (1947) no seu famoso e conceituado livro *Administrative Behavior*, ao abordar a ação administrativa, intuiu que o cerne da questão diz respeito à definição da racionalidade pertinente a esse tipo de ação. E também Waldo (1948), em seu *Study of Public Administration*, dá relevância a esse assunto, quando diz que o conceito de ação racional está colocado no centro do estudo da ação administrativa.

De acordo com Chauí (1994), na cultura dita ocidental, a palavra razão origina-se de duas fontes: a palavra latina "*ratio*" e a palavra grega "*logos*". "*Logos*" vem do verbo "*legein*" que quer dizer contar, reunir, juntar, calcular. "*Ratio*" vem do verbo "*reor*", que quer dizer contar, reunir, medir, juntar, separar, calcular.

Por isso, *logos*, *ratio* ou razão significam pensar e falar ordenadamente, com medida e proporção, com clareza e de modo compreensível para os outros. Assim, na origem, razão é a capacidade intelectual para pensar e exprimir-se correta e claramente, para pensar e dizer as coisas como são. A razão é uma maneira de se organizar a realidade para que a mesma se torne compreensível.

Ao longo da história e com a contemporaneidade, muitos autores desenvolveram conceitos e teorias que acabaram por destronar a razão do seu histórico lugar central na estrutura do conhecimento ocidental. Dentro desse enfoque, a razão é colocada, muitas vezes, em caráter secundário com relação à própria vivência dos indivíduos, e mesmo evolucionariamente, como em Nozick (1993),

“o acompanhamento evolucionário da racionalidade e de suas limitações ... [tem demonstrado que a] racionalidade está inserida dentro de um contexto e desempenha um papel como um componente conjunto com muitos outros, ao invés de um ponto externo, auto-suficiente, que julga tudo... Esta perspectiva evolucionária também produz uma nova figura da natureza e ‘status’ da racionalidade...Racionalidade é uma adaptação evolucionária com propósitos e funções delimitados que foi selecionada e configurada pelo trabalho desempenhado pelos homens em seu processo evolucionário. (p.122)”

Vários autores contemporâneos dedicaram-se ao estudo da transmutação conceitual da idéia da razão, suas origens, o processo em si, como também das conseqüências observadas na configuração da sociedade industrial. Nestas análises, uma noção mais próxima da origem é denominada razão substantiva ou substancial, racionalidade substantiva, racionalidade de valor; enquanto o conceito sistematizado na modernidade denomina-se racionalidade instrumental, razão instrumental, racionalidade técnica, racionalidade formal, racionalidade tecnológica ou ainda racionalidade funcional..

A Racionalidade Instrumental

De acordo com Weber (1944), a ação racional com relação a fins é tida como tal se

"for determinada por expectativas de comportamento tanto de objetos do mundo exterior como de outros homens, utilizando essas expectativas como condições ou meios para o alcance de fins próprios racionalmente avaliados e perseguidos" (p.20).

A racionalidade que subjaz a este tipo de ação é a denominada racionalidade instrumental ou funcional, na qual não se aprecia propriamente a qualidade intrínseca das ações, mas o seu maior ou menor concurso, numa série de outros, para

atingir um fim preestabelecido, independentemente do conteúdo que possam ter tais ações.

Manhein (1942) denomina esta racionalidade de funcional e observa que esta é caracterizada por

... uma série de medidas organizadas de forma a levar a um objetivo previamente definido, recebendo todos os elementos dessa série de atos uma posição e um papel funcionais ... e tal série de atos estará em suas melhores condições quando, para atingir o objetivo, coordena os meios mais eficientemente.(p.63)

Discorrendo a respeito da racionalidade instrumental, Weber(1980) afirma:

"Decisivamente, o capitalismo surgiu através da empresa permanente e racional, da contabilidade racional, da técnica racional e do direito racional. A tudo isto se deve ainda adicionar a ideologia racional, a racionalização da vida, a ética racional na economia" (p.169)

ao que Manhein (1942) sublinha o fato de que a racionalidade funcional está despojando o indivíduo de sua capacidade crítica e de sadio julgamento na proporção do desenvolvimento da industrialização, deixando ao mesmo pouca escolha além da desistência da própria autonomia e de sua própria interpretação dos eventos, em favor daquilo que os outros lhe dão.

A razão instrumental é o próprio substrato das burocracias organizadas e, no domínio da teoria organizacional, o compromisso com a racionalidade instrumental leva a um falso pragmatismo - a busca desenfreada pelas soluções dos problemas organizacionais acaba por ocultar a essência dos mesmos, isto é, a sua razão de ser.

Parece natural pensar na racionalidade como um processo dirigido a metas e que um comportamento racional está direcionado ao alcance de metas, desejos e fins que as pessoas têm. Esta noção de racionalidade nada fornece para a avaliação da racionalidade das metas, fins e desejos da própria ação instrumental, exceto enquanto instrumentalmente eficientes no alcance de outras

metas que situam-se além das tidas como dadas. A respeito das metas propriamente ditas, esta concepção de racionalidade tem pouco ou nada a dizer, de forma que as metas de uma ação instrumental podem não ser instrumentais. Qual é a racionalidade que responde no tocante ao estabelecimento das metas propriamente ditas?

A Racionalidade Substancial

A racionalidade substancial consiste em processos de associação que permitem elaborar quadros de referências que acabam por resultar nos fins, objetivos e metas que serão operacionalizados pela racionalidade instrumental.

Para Manhein (1942), este tipo de racionalidade designa uma ação social derivada da capacidade reflexiva e crítica do indivíduo. Em princípio, a pessoa não está presa a objetivos. Ela pensa e age, obedecendo a um imperativo categórico da razão, e pode-se dizer que é substancialmente racional todo ato intrinsecamente inteligente, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos. É um ato de domínio de impulsos, sentimentos, emoções, preconceitos, e de outros fatores que perturbam a visão e o entendimento inteligente da realidade.

Essa modalidade de racionalidade está relacionada aos valores, de forma que, de acordo com Weber (1944), a ação racional com relação a valores é tida como tal se *"determinada pela crença consciente no valor - interpretável como ético, estético, religioso ou de qualquer outra forma - próprio e absoluto de uma determinada conduta, considerada de per si e independente de êxito"*(p.20).

De ordinário, a racionalidade substancial é estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade, de acordo com Guerreiro Ramos (1983). Este autor, em texto de 1989, também a define como a *"força ativa na 'psique' humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, ordenar a sua vida pessoal e social."* (p.25).

A Racionalidade Administrativa

Segundo Guerreiro Ramos (1983), a racionalidade da ação administrativa não é a razão entendida como faculdade humana transcendente. É simplesmente a eficácia, a operação produtiva de uma combinação de recursos e meios, tendo em vista alcançar objetivos predeterminados, contingentes.

Assim, na prática organizacional costumeira, a racionalidade administrativa tem sido a instrumental, que é de natureza suprema, possuindo ascendência sobre as outras variações da razão. Desta feita, os seres humanos estão diretamente relacionados à sua influência no cotidiano gerencial/operacional, de forma que praticamente nenhuma organização pode ser criada/concebida sem a sua presença.

Quando entregues a um processo cego, essa é a racionalidade que a tecnologia, as novas técnicas administrativas e a industrialização difundem. É esta mesma racionalidade que submete o homem a critérios funcionais, antes que substanciais de entendimento e compreensão, e é nesta perspectiva que se fala hoje dos perigos da massificação e da robotização da conduta humana.

A racionalidade administrativa compreende o homem enquanto recurso, e tem gerado confrontos entre o sistema organizacional e o mundo-da-vida-humana. Esse embate tradicionalmente tem sido vencido pela razão instrumental que, ao conceber o homem como força de trabalho, o faz como objeto de estudo, despotencializando-o como sujeito.

Ao estudar criticamente a racionalidade instrumental expressa pela racionalidade administrativa, Horkheimer e Adorno, no texto *Dialética do Esclarecimento* (1980), alertam para o fato de que a classe dirigente coloca a serviço da dominação uma racionalidade tecnológica que é uma traição à essência da razão em sua concepção clássica, que teria por princípio ser emancipadora, isto é, um processo de desenvolvimento da consciência do homem.

A Ética nas Ações Administrativas

Ninguém nasce moral, mas torna-se moral. Se cada um pudesse fazer o que bem entendesse, não haveria como chegar a uma moral, propriamente dita. O sujeito humano e moral tem a intuição dos valores bons e comuns como resultado da intersubjetividade.

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 de seus membros e a conservação do grupo social.

Segundo Chauí (1994),

“...os sentimentos, condutas, ações e comportamento das pessoas são modelados pelas condições [sociais e culturais] em que vivem...são formados pelos costumes da sociedade, que as educam para respeitarem e reproduzirem os valores propostos por ela como bons, e portanto, como obrigações e deveres.(p.340)”

A existência ética é estruturada pelos valores e pelas obrigações que formam o conteúdo das condutas morais. Estas condutas, enquanto morais possuem aspectos normativos (normas e regras da ação que enunciam o dever ser); fatuais (atos humanos enquanto realizados efetivamente), e devem ser de natureza voluntária (um ato de vontade), livres, conscientes e solidárias. Destes aspectos decorre a exigência da responsabilidade dos agentes morais pelos seus atos.

No caso da ética, nem todos os meios são justificáveis, mas, apenas aqueles que estão de acordo com os fins éticos da própria ação. Fins éticos exigem meios éticos. Esta relação entre meios e fins pressupõe que a pessoa moral não existe como um fato dado, mas é instaurada pela vida intersubjetiva e social, precisando ser educada para os valores morais e para as virtudes.

O mundo ético não é um mundo de intenções mas um mundo de ações e de suas conseqüências. A ética é um saber prático e refere-se à práxis e não à técnica. O saber prático é o conhecimento

daquilo que só existe como conseqüência da ação humana, e depende concretamente dos homens.

A Ética e a Moral

De acordo com Aranha e Martins (1993), os conceitos de moral e ética são, com freqüência, usados como sinônimos. Moral vem do latim “*more, moris*”, que significa maneira de se comportar regulada pelo uso; daí o sentido da palavra costumes e de “*morale, moralis*”, adjetivo referente ao que é relativo aos costumes. Já ética vem do grego “*ethos*” que tem o mesmo significado de costume. Portanto, ética e moral referem-se ao conjunto de costumes tradicionais de uma sociedade e que, como tais, são considerados valores e obrigações para a conduta de seus membros.

Este comportar-se torna-se possível através da dimensão individual da ética que se concretiza por um ato de escolha pessoal e individual, que, se livre e consciente, é então denominado moral. O indivíduo ético é o indivíduo consciente.

Muito embora o agente ético seja a pessoa, o indivíduo, a natureza da ética é primordialmente social. O indivíduo segue o seu plano de vida tentando alcançar a felicidade, porém existe a herança dos valores do grupo social no caminho dessa realização individual. Esta herança tende a se referenciar a uma consideração sobre o bem-estar generalizado que, novamente ao passar pela dimensão pessoal, readquire a perspectiva existencial humana enfatizada na intersubjetividade essencial da moral.

Assim, segundo Aranha & Martins (1993),

“...existem dois pólos contraditórios da moral: de um lado o caráter social da moral e de outro a intimidade do sujeito... gerando uma relação dialética, ou seja, uma relação que implica ao mesmo tempo a adaptação e a desadaptação à norma, a aceitação e a recusa da interdição, a implicação conflituosa entre o determinismo e a liberdade.(p. 276)”

Além do aspecto social, a moral também 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

A Ética no Mundo Organizacional

As pessoas como gestores profissionais no âmbito da organização possuem um *'ethos'* específico, diverso do mundo-da-vida humana em geral. O administrador, enquanto profissional atuante, delibera e decide sobre o possível, ou seja, tudo aquilo que, para ser e acontecer, depende da vontade e da ação dos membros da organização. Este ato moral é bem diferente da moral do dever pelo dever. É a moral, através da qual se deve fazer tudo que está em seu poder para realizar os fins a que a organização se propôs, pois o administrador sabe, desde o início, que será julgado pelo sucesso com relação ao alcance destas metas.

Portanto, no âmbito organizacional, o exercício de qualquer cargo, função ou carreira requer a auto-racionalização da conduta de seu ocupante ou titular, objetivando torná-la parte funcionalmente racional da ação administrativa..

Esses aspectos éticos da ação administrativa e do cotidiano do profissional organizacional foram inicialmente trabalhados por Max Weber (1944), que os classificou em um par conceitual denominado de "*ética da responsabilidade e ética do valor absoluto ou da convicção*".

A ética da responsabilidade é ingrediente de toda ação administrativa. É o seu conteúdo subjetivo por excelência. Os que a adotam, tácita ou explicitamente, se acham sob o vínculo de um compromisso: o de, pelo autodomínio dos impulsos, das preferências e até das crenças e ideologias, auto-racionalizarem a sua conduta, tornando-a parte funcional da ação administrativa. A ética da responsabilidade é vivência, por assim dizer, habitual de quem quer que tenha alguma função na empresa.

A ética do valor absoluto ou da convicção está implícita em toda ação referida a valores. No cotidiano o indivíduo está orientado em seu comportamento por valores, isto é, por estimativas e avaliações das quais decorre a sua concepção do mundo, seu ideal de realização própria e social e

que consubstanciam sua ética da convicção. A observância mínima desta ética, indispensável para a segurança e integridade interna do indivíduo, ocasionalmente o torna polêmico, envolvido em situações conflitantes.

As duas éticas não são necessariamente antagônicas, mas se relacionam dentro do domínio da organização de uma forma ambígua, sendo que são casos extraordinários o comportamento individual alinhado, exclusivamente, com uma das duas éticas, de acordo com Guerreiro Ramos (1989). Este autor ainda destaca ser legítimo considerar ambas implícitas respectivamente na racionalidade referida a fins e na racionalidade referida a valores, baseando-se no próprio Weber.

Portanto, um mínimo de consenso social é necessário para que a tensão entre as duas éticas se mantenha num grau que permita às organizações operarem segundo as expectativas normais de produtividade e eficácia. Na ordem ética, em acordo com Etzioni (1988), a estrutura de consentimento que confere maior legitimidade ou positividade à organização é a que logra integrar no trabalho os valores ou as convicções dos que o realizam, haja vista que o distanciamento entre o cotidiano organizacional e o mundo-da-vida dos seres humanos tem levado a muitos comportamentos classificáveis como neuro-patológicos.

A Metodologia da Pesquisa

Os métodos de pesquisa devem ser selecionados, ajustados e desenvolvidos a partir de uma compatibilidade com a natureza do fenômeno estudado. Dentro das opções metodológicas disponíveis, o enfoque fenomenológico-hermenêutico constitui uma adequada alternativa à discussão dos pressupostos tidos como naturais, óbvios, na ação humana.

O enfoque fenomenológico caracteriza-se pela ênfase ao "mundo-da-vida cotidiana" - um retorno à totalidade do mundo vivido. Este método possui uma abordagem que não se apega tão somente às coisas factualmente observáveis, mas visa a "*... penetrar seu significado e contexto com um refinamento e previsão sempre maiores*", de acordo com Boss, (1979, p.3-4). De acordo com Masini (1989), não existe o ou um método mas

uma postura/atitude fenomenológica - a atitude de abertura (no sentido de estar livre de conceitos e definições apriorísticas) do ser humano para compreender o que se mostra, buscando remontar àquilo que está estabelecido como critério de certeza, assim questionando os seus fundamentos.

Tal postura/atitude fenomenológica corresponde sobremaneira às questões de natureza não-fáticas voltadas para as ciências sociais, haja vista que " *a objetividade da ciência do homem é uma objetividade diferente: os seres humanos não são objetos e suas atividades não são simples reações. Em síntese, a relação básica, neste caso, não é de sujeito-objeto, mas de sujeito-sujeito.*" de acordo com Asti-Vera (1980, p.77).

Esse método tem como objeto de investigação o fenômeno, ou seja, o que se mostra, a si e em si mesmo, tal como é. Como principal instrumento de conhecimento, o método adota a intuição, uma vez que, segundo o filósofo E. Husserl, as essências são dadas intuitivamente. Esta intuição pode ser compreendida como uma visão intelectual do objeto do conhecimento, onde visão significa uma forma de consciência na qual se dá originariamente algo - é o fundamento último de todas afirmações racionais. Desta feita, "*...as investigações fenomenológicas mostram a consciência do sujeito, através dos relatos de suas experiências internas, e trata de viver em sua consciência - por empatia - os fenômenos relatados pelo outro.*", segundo Asti-Vera, (1980, p.71).

Ao exaltar a interpretação do mundo que surge intencionalmente à consciência, e enfatizar a experiência pura do sujeito, a fenomenologia, segundo Rezende (1990), "*...não ensina uma dialética unidimensional mas polissêmica*" (p.83), possibilitando o advir do aspecto hermenêutico deste enfoque, que por sua vez propõe uma reflexão exaustiva, constante e contínua a respeito da importância, validade e finalidade dos questionamentos, indagações e respostas obtidos. Assim, segundo Beck (1994), "*a reflexão hermenêutica consiste na dialética da interpretação do significado dos dados de pesquisa como um movimento dinâmico para compreensões mais profundas*" (p.125). Dessa maneira, a apropriação do conhecimento se dá através do círculo hermenêutico: compreensão-interpretação-nova compreensão.

O entendimento do mundo social é uma experiência intersubjetiva, e, para a fenomenologia, as ciências sociais devem conhecer o mundo social tal como ele é vivido na atitude natural, precisando para isto adotar o ponto de vista compreensivo, o único capaz de apreender as coisas sociais enquanto significativas, e significativas graças à ação dos atores da cena social nas suas funções típicas. Para tanto, usou-se técnicas de pesquisa participante em sua variante de co-participação que, segundo Sanders (1982), tem possibilitado o acompanhamento do desenvolvimento de inúmeras pesquisas similares. Destaque-se também que o sujeito-pesquisador, em situações de contatos face-a-face com os agentes observados, observou direta e intensamente o fenômeno em estudo, observações estas que se desenrolaram por tempo relativamente dilatado (aproximadamente dois anos e meio). Tal duração possibilitou contatos bastante frequentes em situações de cooperação, em uma vivência intencional caracterizada por uma longa série de atos propositais, e dentro do que Sands & McClelland (1990) classificam como *emic perspective*.

Para o tratamento dos dados utilizou-se fartamente de relatos descritivos das características do fenômeno em estudo; porém, não de forma passiva, mas por uma reflexão que permitiu interpretar tais relatos, objetivando pôr a descoberto as características, as categorias, os sentidos menos aparentes, aqueles mais fundamentais do fenômeno.

Utilizou-se também os recursos e orientações do *Grounded Theory Method*, particularmente quanto à etapas de codificação e conceitualização, que foram construídas em acordo com Corbin (1986) e com Swanson (1986), objetivando enquadrar interpretativamente os conceitos identificados com relação às categorias de racionalidade e ética apresentadas anteriormente e, em última instância, responder às indagações da pesquisa,.

Os Sujeitos da Pesquisa

O trabalho vivencial intencional que permitiu a elaboração dos relatos descritivos desta pesquisa, foi desenvolvido em um hospital público

estadual, localizado no Estado de São Paulo. Trata-se de uma instituição hospitalar que possui cerca de 4000 funcionários distribuídos em quatro departamentos, que por sua vez se distribuem em doze divisões. Estas são segmentadas em setenta e duas seções e duzentos e trinta serviços, além de número ainda maior de equipes, comissões e setores.

Este trabalho vivencial foi desenvolvido durante dois anos e meio diretamente com os mais altos níveis hierárquicos dos gestores institucionais, onde se desenvolveu especificamente um programa de desenvolvimento organizacional denominado de “Programa de Controle de Qualidade Total”, que tornou possível a execução da presente pesquisa.

Os principais motivos que levaram ao desenvolvimento deste trabalho nesta particular instituição são os seguintes:

- a instituição é tipicamente uma organização humanitária voltada para os aspectos mais substanciais da existência (por exemplo, as questões que envolvem decisões a respeito da vida e da morte de indivíduos);
- a instituição passa por um particular momento de sua história, onde ocorre o desenvolvimento de inúmeros projetos de aprimoramento organizacional que tem levado a difíceis e complexas decisões e ações administrativas;
- e, finalmente, a instituição possibilitou o desenvolvimento deste trabalho através da convivência do pesquisador com a alta administração da mesma.

Este trabalho foi desenvolvido de forma que o pesquisador vivenciou ativamente o desenvolvimento de inúmeros projetos de melhoria institucional aplicados à organização, a saber: diagnóstico e planejamento de intervenção para mudança organizacional; definição da visão/missão; programa de qualidade total; implantação de técnicas de reengenharia; desenvolvimento de uma cultura divisional voltada para melhorias contínuas; certificação ISO 9000/9002, e a reestruturação organizacional de toda a instituição, e, portanto,

esteve em contato com os diretores de todos os departamentos, divisões e serviços.

A Respeito dos Resultados

Com os resultados obtidos, nota-se que todas as questões propostas possuíram respostas positivas, sendo que tais respostas corroboraram totalmente o pensamento de Guerreiro Ramos (1989) quando o mesmo afirma que, dentre outros aspectos, para a compreensão da ação administrativa é imperativo que se conheça a racionalidade instrumental, a racionalidade substancial, a irracionalidade instrumental, a irracionalidade substancial, a ética da responsabilidade e a ética da convicção.

Rememorando, as questões que foram investigadas neste trabalho são as seguintes:

- A racionalidade da ação administrativa pode ser efetivamente categorizada ? Em caso positivo, quais as características destas categorias ?
- No tocante aos aspectos éticos da ação administrativa, podem os mesmos ser categorizados? Em caso positivo, quais as características destas categorias ?
- Existem características estranhas a tais categorias (por exemplo, irracionalidade) identificáveis no cotidiano do administrador ?
- Os gestores vivenciam conflitos existenciais inerentes às eventuais categorias, tanto racionais quanto éticas, que fundamentam suas ações administrativas diárias ? E os verbalizam conscientemente ?

Particularmente, quanto à primeira questão, foi possível identificar a ocorrência de duas categorias básicas de racionalidade envolvidas com as ações administrativas estudadas e que são as anteriormente denominadas instrumental e substancial ou do valor absoluto.

A racionalidade instrumental é fartamente preponderante, fazendo, de certo modo, justiça ao que Simon (1983) afirma: “*We see that reason is wholly instrumental. It cannot tell us where to*

go; at best it can tell us how to get there.” (p.7). Assim, na prática organizacional vivenciada, a racionalidade predominante que embasa as ações administrativas tem sido a instrumental, que é a mesma difundida pela disseminação da tecnologia, das técnicas administrativas contemporâneas e pela industrialização, como anteriormente visto.

As suas características principais identificadas foram as seguintes:

- organização da atuação dos agentes administrativos de forma a levar a instituição a um objetivo previamente definido, coordenando eficientemente os meios a serem empregados.
- formalização mecanicista das relações sociais, em que a divisão do trabalho é um imperativo categórico.
- expectativa de que o comportamento tanto de objetos do mundo exterior como de outros seres humanos sejam compatíveis com as condições/meios para o alcance dos objetivos estabelecidos.
- concepção do ser humano como mera força de trabalho, sendo compreendido como objeto da ação dos gestores e despotencializado enquanto sujeito.

Quanto à racionalidade substancial ou do valor absoluto, notou-se que possui características tais como as seguintes:

- elabora compreensões fundamentais que permitem a criação de quadros de referências que acabam por resultar nos fins, objetivos e metas que serão operacionalizados pela racionalidade instrumental.
- relaciona-se aos valores individuais mais profundos, fazendo crer em tais valores como formas próprias e absolutas para determinadas condutas que são consideradas em si mesmo, independente do meio social e dos resultados obtidos.

No que diz respeito à segunda questão, identificou-se com absoluta preponderância apenas a categoria básica de princípios éticos inerentes às

ações administrativas estudadas que é a anteriormente denominada ética da responsabilidade. Já a outra categoria ética identificada, a chamada ética da convicção, foi identificada através da racionalidade substancial que é o seu substrato, e portanto, acabou sendo indiretamente identificada.

Quanto à ética da responsabilidade, suas principais características identificadas foram as seguintes:

- é um conjunto de ações através do qual se deve fazer tudo o que está em seu poder para realizar os fins que foram definidos para a instituição, estando o agente administrativo, desde o início, de que será julgado pelo sucesso com relação ao alcance destas metas, de forma que as atividades destinadas a atingir os objetivos organizacionais apresentam-se aos executores como deveres oficiais.
- no exercício de qualquer cargo ou função, o agente administrativo deverá auto-racionalizar a sua conduta, objetivando torná-la parte funcionalmente racional da ação administrativa.
- deficiências no desempenho das atividades voltadas às características anteriormente citadas demandam ações punitivas a serem sofridas pelos infratores.

Quanto à ética da convicção, as características identificadas nas ocorrências podem ser descritas como as ações dos agentes administrativos referentes a seus valores mais profundos, de onde decorrem a sua concepção própria do mundo e o seu ideal de realização individual e social.

Antes de se buscar apresentar considerações a respeito da terceira questão a ser respondida, cabe analisar um grande número de ocorrências conceituais que foram categorizadas simultaneamente como ética da responsabilidade e racionalidade instrumental.

Como já apresentado, é sabido que a racionalidade instrumental é o substrato próprio da ética da responsabilidade; todavia, nas ocorrências que foram intuitivamente identificadas pelo método fenomenológico utilizado, a instrumentalidade da

conceituação pertinente à ética da responsabilidade era tão evidente que não poderia ser deixada ao fundo, mas precisaria ser trazida à igualdade de transparência da sua criatura.

As características desta classificação híbrida formam propriamente a essência do que foi apresentado, tanto em termos da racionalidade instrumental quanto em termos da ética da responsabilidade, ou seja:

- um conjunto de ações através do qual o agente administrativo deve fazer tudo o que está em seu poder para realizar os fins que foram definidos para a instituição, estando o mesmo ciente, desde o início, de que será julgado pelo sucesso com relação ao alcance destas metas. Isto se dá de forma tal que as atividades destinadas a atingir os objetivos organizacionais apresentam-se aos executores como deveres oficiais e estão aliadas à expectativa de que o comportamento, tanto de objetos do mundo exterior como de outros seres humanos, sejam compatíveis com as condições/meios para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Quanto à reposta à terceira questão, identificaram-se características que escapam às categorias citadas e que foram denominadas de anti-ética da responsabilidade, irracionalidade substancial e irracionalidade instrumental, e que podem ser caracterizadas da seguinte maneira:

- Anti-ética da responsabilidade: esta pode ser compreendida como o oposto ou o negativo do que foi conceituado como ética da responsabilidade, tendo como características: realizar ações supostamente funcionais que não visam aos fins definidos para a instituição; não considerar que as atividades destinadas a atingir os objetivos organizacionais apresentam-se aos executores como deveres oficiais; não ter conduta própria compatível enquanto parte funcional e racional da ação administrativa; ausência de punição por infração às regras e normas de conduta institucionais.
- Irracionalidade substancial: não é o oposto da racionalidade substancial mas caracteriza-se

como o tornar mínimo ou não reconhecer o valor intrínseco do trabalho humano.

- Irracionalidade instrumental: também não é o negativo ou o oposto da racionalidade instrumental mas tão somente não orientar os esforços do seu trabalho aos objetivos previamente definidos para a instituição, não aceitando ordens e diretrizes dos gestores e interpondo empecilhos aos fluxos comunicacionais.

À semelhança do ocorrido com o par de categorias ética da responsabilidade e racionalidade instrumental, cabe aqui analisar um grande número de ocorrências conceituais que foram categorizadas simultaneamente de anti-ética da responsabilidade e de irracionalidade instrumental.

A irracionalidade instrumental não foi identificada como o substrato próprio da anti-ética da responsabilidade, todavia, nas ocorrências identificadas pelo método fenomenológico utilizado, a conceituação pertinente à irracionalidade instrumental somente ocorreu em conjunto com a anti-ética da responsabilidade e também de modo evidente, de sorte que não poderia ser deixada ao lado, mas precisaria também ser trazida à luz.

Ressalte-se que uma ocorrência ímpar aconteceu no conceito que foi denominado de aprimoramento auto-destrutivo, onde a prática institucional demonstrou que a consecução do definido pela ética da responsabilidade e pela racionalidade instrumental associada a tais funções, acabou por desenvolver o que foi categorizado como irracionalidade substancial.

Quanto à quarta e última questão, ou seja, se os gestores vivenciam os conflitos existenciais inerentes às eventuais categorias, tanto racionais quanto éticas, que fundamentam suas ações administrativas diárias, nota-se que foram identificados dois conceitos que se dirigem a esta perspectiva de vivência, e que foram os denominados de dilema angustiante e de tensão interpessoal, ambos vividos e sofridos pelos gestores institucionais e, de certa forma, também pelo pesquisador através de sua co-participação em todos os aspectos dos fenômenos estudados,

Embora não se possa afirmar que tais conflitos foram verbalizados no plano do consciente

pelos gestores, pelos relatos trabalhados na pesquisa notou-se que tais dificuldades relacionam-se fortemente à tensão existente entre as éticas da responsabilidade e a da convicção com seus conseqüentes substratos racionais. Ressalte-se, no entanto, que Weber (1944) já considerava a coexistência destas éticas na mesma ação e em situação de tensão e afirmava que “...há uma diferença difícil de superar entre o agir segundo a máxima da ética da convicção ... e o agir da ética da responsabilidade.” (p. 55). De sorte tal que esta tensão é de natureza permanente, suscetível sempre de ser diminuída de intensidade mas nunca totalmente eliminada.

Tais conflitos existenciais, também vivenciados pelo pesquisador quando de suas resoluções, apenas corroboraram o que Ingran (1987) já havia destacado ao afirmar que o aspecto racional-valorativo da ética da convicção normalmente é ofuscado pelas demandas racional-propositadas da ética da responsabilidade e que

“... por isso as ações e a renúncia se acompanham necessariamente. A perda de liberdade trazida por tal renúncia é mais evidente para o burocrata profissional, que 'não passa de mera engrenagem num mecanismo de movimento perpétuo que lhe prescreve uma rotina essencialmente fixa'”(p.74)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como objetivo fundamental a compreensão da vida cotidiana dos sujeitos enquanto gestores de organizações, o trabalho desenvolvido também objetivou descrever e interpretar as vivências e tensões éticas decorrentes do cotidiano destes agentes. Para tanto, buscou-se conhecer as categorias da racionalidade, da ética, e outras mais eventuais, envolvidas com as ações administrativas destes gestores, além das dificuldades existenciais inerentes à ação humana intra-organizacional.

Com os resultados apresentados, notou-se que todas as questões colocadas possuíram respostas positivas, sendo que foi corroborado o pensamento já citado de Guerreiro Ramos (1989).

Quanto à questão da racionalidade foram identificadas e caracterizadas duas categorias fundamentais e que são as anteriormente denominadas instrumental e substancial ou do valor absoluto. A primeira é largamente preponderante, dando mesmo a impressão, para alguns autores, de que ela é única e total, apesar de frágil. Já a segunda, bem menos freqüente, é a que dirige e, às vezes, também se choca com a primeira.

Quanto à questão da ética, também foram identificadas e caracterizadas duas categorias fundamentais e que são as anteriormente denominadas ética da responsabilidade e ética da convicção ou do valor absoluto. A primeira foi totalmente preponderante, dando mesmo a impressão de que é única e total, haja vista que a segunda somente foi compreendida em situação de tensão ou como a forma com que a racionalidade substancial se fez presente.

Quanto às características que escapam às categorias citadas, foram identificadas várias e categorizadas em três classes distintas denominadas de anti-ética da responsabilidade, irracionalidade substancial e irracionalidade instrumental e, à semelhança do ocorrido com o cruzamento de categorias anteriores, um grande número de ocorrências conceituais foram categorizadas simultaneamente de anti-ética da responsabilidade e de irracionalidade instrumental.

Quanto aos conflitos existenciais inerentes às eventuais categorias, muito embora não tenham sido verbalizados no plano do consciente pelos gestores, relacionaram-se fortemente à tensão existente entre as éticas da responsabilidade e a da convicção, com seus conseqüentes substratos racionais, em acordo com Weber (1944) que considerava esta tensão como de natureza permanente, suscetível sempre de ser diminuída de intensidade mas nunca totalmente eliminada.

Pelos resultados apresentados, nota-se claramente que a racionalidade instrumental tem prevalecido como a lógica subjacente às ações dos gestores que, como observa Serva (1997),

“...acaba conduzindo os indivíduos a se lançarem numa competição permanente, produtora de ansiedades e de patologias psíquicas...engendrando uma sociedade...responsável pela insegurança psicoló-

gica, pela degradação da qualidade de vida, pela poluição, pelo desperdício de recursos naturais do planeta...” (p.19)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARANHA M.A. & MARTINS M.L.** *Filosofando - Introdução à filosofia*. São Paulo, Moderna, 1993.
- ASTI-VERA, A.** *Metodologia da pesquisa científica*. Porto Alegre, Globo, 1980.
- BOSS, M.** O-Modo-de-ser-esquizofrênico à luz de uma fenomenologia Daseinanalítica. *Daseinanalyse*, v. 3, p. 5-28, 1977.
- BOSS, M.** *Na noite passada eu sonhei*. São Paulo, Summus, 1979.
- CHAUI, Marilena.** *Convite à filosofia*. São Paulo, Ática, 1994.
- CORBIN, Julie.** Qualitative data analysis for grounded theory. In **CHENITZ, W.C. & SWANSON, J.M.**, eds. *From practice to grounded theory: qualitative research in nursing*, p. 91-101. Menlo Park, California, Addison-Wesley, 1986.
- ETZIONI, Amitai.** *The moral dimension: toward a new economics*. NY, The Free Press, 1988.
- FORGHIERI, Yolanda C.** *Psicologia fenomenológica: fundamentos, método e pesquisas*. São Paulo, Pioneira, 1993.
- GONÇALVES, E.L.** (coord.) *O hospital e a visão administrativa contemporânea*. S.P., Pioneira, 1983.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto.** *Administração e contexto brasileiro*. R.J., Edit. da F. G. V., 1983.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto.** *A nova ciência das organizações: reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getulio Vargas, 1989, 2a. ed..
- HORKHEIMER, Max & ADORNO, Theodor.** *Dialética do esclarecimento*. In: *Textos escolhidos*, Coleção Os Pensadores, São Paulo, Abril, 1980
- INGRAN, David.** *Habermas e a dialética da razão*. Brasília, Ed. Universidade de Brasília, 1987.
- LANDINI, Dinaura.** Hospitais investem em gestão moderna. *Revista INCOR*, S. P., out.96, p. 20-32.
- LIPPITT, Gordon.** Transition Management: Hospital organization in the post-industrial society. *Hospital Progress*, no.54, jun.1973, p..54-64.
- MANHEIN, Karl.** *Libertad y planificación social*. México, Fondo de cultura economica, 1942.
- MARTINS, G.A.** *Epistemologia da pesquisa em administração*. São Paulo, 1994. 110 p. Tese (Livre Docência), Faculdade de Economia e Administração, Universidade de S. Paulo(1)
- MARTINS, Joel & BICUDO, Maria A.V.** *A Pesquisa qualitativa em Psicologia: fundamentos e recursos básicos*. São Paulo, EDUC/Moraes, 1989.
- MASINI, Elsie F.S.** O enfoque fenomenológico de pesquisa em educação. In Ivani Fazenda, (organizador) *Metodologia da pesquisa educacional*. São Paulo, Cortez, 1989, 1a. edição.
- MASINI, Elsie F.S.** *Aconselhamento escolar - uma proposta alternativa*. São Paulo, 1982, Tese de doutorado, 230 p. Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo.
- NEUHAUSER, D.** The hospital as a matrix organization. *Quarterly Journal of the American College of Hospital Administrators*. Chicago, vol. 17, Fall 1992.
- NOZICK, Robert.** *The nature of rationality*. Princeton, N. Jersey, Princeton Univ. Press, 1993.
- RAKICH, J.S. & DARR K.** *Hospital organization and management: text and readings*. New York, Medical & Cientific Books/ Spectrum, 1983.
- REZENDE, Antonio M.** *Concepção fenomenológica em educação*. São Paulo, Cortez, 1990.
- SANDERS, Patricia.** Phenomenology: A New way of viewing organizational research. *Academy of Management Review*, vol. 7, no. 3, p. 353-360, 1982.
- SERVA, Maurício.** A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.37, n.2, p.18-30, Abr./Jun.1997.
- SIMON, Herbert.** *Administrative behavior: A study of decision-making process in*

administrative organizations. New York, Macmillan, 1947.

SIMON, Herbert. Reason in human affairs. Stanford, Cal.. Stanford University Press, 1983.

SWANSON, Janice M. Analyzing data for categories and description. In Chenitz, W.C. & Swanson, J.M., eds. *From practice to grounded theory: qualitative research in nursing*, p. 121-132. Menlo Park, California, Addison-Wesley, 1986.

WALDO, Dwight. *Study of public administration*. New York, Ronald, 1948.

WEBER, Max. *Economia y sociedad*. Mexico, Fondo de Cultura Economica, 1944.

WEBER, Max. História Geral da Economia. In: Tragtenberg Maurício, org. *Textos selecionados/Max Weber*. São Paulo, Abril Cultural, 1980. 2a. ed.