

# UMA ABORDAGEM DISCURSIVA DA ADMINISTRAÇÃO E DA HUMANIZAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE

## **Clóvis Ricardo Montenegro de Lima**

Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas. Doutor e Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Bacharel em Medicina pela Universidade Federal de Santa Catarina. Pesquisador do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6337-3918>. E-mail: [clovismlima@gmail.com](mailto:clovismlima@gmail.com)

## **Helen Fischer Gunther**

Professora da Unisul. Doutora em Gestão do Conhecimento e Mestra em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Bacharel em Administração pela UFSC. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9907-0284>. E-mail: [helen.fg@gmail.com](mailto:helen.fg@gmail.com)

## **José Rodolfo Tenório Lima**

Professor da Universidade Federal de Alagoas. Doutorando em Sociologia Universidade Federal de São Carlos. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Bacharel em Administração de Empresas pela UFAL. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2453-6515>. E-mail: [jrtlima@gmail.com](mailto:jrtlima@gmail.com)

## **Mariangela Rebelo Maia**

Professora da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Doutora em Ciência da Informação pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. Bacharel em Odontologia pela Universidade Federal Fluminense. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9769-0885> E-mail: [mariangela.saude@gmail.com](mailto:mariangela.saude@gmail.com)

**Resumo:** Discute a administração em organizações de saúde a partir da abordagem discursiva. Esta abordagem tem sido construída a partir do contraponto entre a teoria discursiva de Jurgen Habermas e a teoria de sistemas de Niklas Luhmann. Luhmann diz que as organizações são espaços de complexidade reduzida em relação ao entorno. Habermas observa que o discurso é uma forma especial de agir comunicativo que os sujeitos podem lançar mão quando entram em conflito teórico ou prático. Luhmann e Habermas compartilham da visão de que há uma dupla contingência nas organizações: as perspectivas do observador externo e do participante. O uso da perspectiva do observador externo para administração realiza a objetivação dos participantes. Eles são conduzidos a falar dentro dos fluxos estruturados. Na administração discursiva o uso da perspectiva dos participantes implica em dar voz a eles, inclusive na forma do discurso. Os participantes podem argumentar sobre as finalidades e os meios das organizações. As características especiais dos participantes das organizações de saúde, sua profissionalização técnica, têm implicações na administração discursiva. A interdição do agir comunicativo resulta em desumanização das organizações. A administração discursiva deixa os participantes das organizações discutirem suas finalidades e processos. Uma organização de saúde começa a construir a sua humanização pela fala dos seus participantes. É importante que esta qualidade se reproduza na relação com os usuários, que resgatam assim a sua humanidade.

**Palavras-chave:** Organizações de saúde. Humanização. Habermas. Luhmann. Administração discursiva.

## **A DISCURSIVE APPROACH TO ADMINISTRATION AND HUMANIZATION IN HEALTH ORGANIZATIONS**

**Abstract:** Discusses the administration in health organizations from the discursive approach. This approach has been constructed from the counterpoint between Jurgen Habermas's discursive theory and Niklas Luhmann's theory of systems. Luhmann says that organizations are spaces of reduced complexity in relation to the surroundings. Habermas notes that discourse is a special form of communicative action that subjects can use when they come into theoretical or practical conflict. Luhmann and Habermas share the view that there is a double contingency in organizations: the perspectives of the outside observer and the participant. The use of the external observer perspective for administration accomplishes the objectification of the participants. They are driven to speak within structured streams. In discursive administration the use of participants' perspective implies giving voice to them, even in the form of discourse. Participants can argue about the purposes and means of organizations. The special characteristics of health organization participants, their technical professionalization, have implications for discursive administration. The reduction on communicative action results in the dehumanization of organizations. Discursive administration lets participants in organizations discuss their purposes and processes. A health organization begins to build its humanization by the speech of its participants. It is important that this quality is reproduced in the relationship with users, who thus redeem their humanity.

**Keywords:** Health organizations. Humanization. Habermas. Luhmann. Discursive Administration.

*Artigo recebido em: 05/03/2019  
Aceito para publicação em: 03/05/2019*

## Introdução

Neste artigo quer-se discutir a administração em organizações de saúde a partir da abordagem discursiva. Esta abordagem tem sido construída a partir do contraponto entre a teoria discursiva de Jurgen Habermas com a teoria de sistemas de Niklas Luhmann.

Luhmann (1997b) diz que as organizações são espaços de complexidade reduzida em relação ao entorno. A redução acontece especialmente pela redução da dinâmica da comunicação e da estruturação dos fluxos de informação. A dinâmica de comunicação dos participantes das organizações é reduzida a repetição de fluxos na perspectiva do observador externo.

Habermas (ano) afirma que os vínculos sociais são construídos a partir das interações mediadas pela linguagem. O discurso é uma forma especial de agir comunicativo que os sujeitos podem lançar mão quando entram em conflito teórico ou prático.

Luhmann (1997b) e Habermas (1997) compartilham da visão de que há uma dupla contingência nas organizações: as perspectivas do observador externo e do participante. O uso da perspectiva do observador externo para a administração de pessoas realiza uma objetivação dos participantes. Eles são conduzidos à falar apenas dentro dos fluxos estruturados.

O uso da perspectiva dos participantes implica em dar voz a eles, inclusive na forma especial do discurso. Os participantes podem argumentar sobre as finalidades e os meios das organizações. Aliás, é importante destacar que a administração com participação das pessoas não é mera escolha de processos.

Finalmente, esboçam-se princípios e diretrizes de uma administração discursiva. Cabe observar que as características especiais dos participantes das organizações de saúde, sua profissionalização técnica, têm implicações na administração discursiva.

Se a construção de vínculos sociais depende do uso da linguagem, a interdição do agir comunicativo resulta em desumanização das organizações. Uma abordagem discursiva da administração busca deixar falar os participantes das organizações, discutindo as suas finalidades e processos.

Uma organização de saúde começa a construir a sua humanização pela fala dos seus participantes. A recuperação da mais básica dinâmica da constituição do ser humano é condição para a humanização das organizações de saúde. É importante que se esta qualidade se reproduza na relação com os usuários, que resgatam assim a sua humanidade.

## A complexidade das organizações de saúde

Viver por mais tempo e de forma saudável é uma vontade inerente à condição humana. A partir da Modernidade a sociedade debruça-se sobre a melhoria contínua do cuidado como estratégia para a promoção da saúde, por meio da criação de organizações responsáveis por produzir serviços de cuidado à saúde ou, simplesmente, organizações de saúde. É neste tipo de organizações que se processam ações para promover, proteger e recuperar as interações favoráveis a relação das pessoas com o ambiente.

As organizações de saúde usam diferentes níveis de complexidade e de aplicação das tecnologias médicas. Apesar de o hospital ser o modo moderno típico de organizações de saúde, o conceito inclui postos de saúde, ambulatórios e clínicas especializadas, laboratórios de patologia clínica, serviços de diagnóstico por imagem, clínicas de fisioterapia e reabilitação. Este conceito abstrato tem a vantagem de articular todos os modos de cuidado. Neste caso a distinção entre a natureza jurídica das organizações de saúde, públicas ou privadas, torna-se secundária.

Erdmann *et. al.* (2004) destacam que as organizações de saúde possuem uma

multidimensionalidade tendo em vista que as dimensões ética, ecológica, epidemiológica, estratégica, educacional, econômica e política, que, embora simplificações da realidade mostrem a amplitude das conexões e interconexões que se realizam dentro e fora deste tipo de organização.

Entender que estas e outras dimensões são também componentes de outros sistemas que interagem com as organizações de saúde, tais como: sistema político; sistema legal, sistema ambiental, sistema econômico e sistema educacional; são fundamentais para uma melhor compreensão de como esse tipo de organização funciona e a complexidade nele inerente.

A partir do momento em que percebemos as organizações de saúde como sistemas complexos torna-se possível compreender o contexto e a singularidade da produção e reprodução das interações contidas neste tipo de organização e a necessidade de rever e redirecionar os esquemas racionais, cognitivos e pragmáticos da sua administração. Permitir a abertura para interagir com a complexidade torna-se imperativo se o objetivo é gerar os benefícios propostos nas organizações de saúde. Para propor essa forma de melhoria ou inovação, que possibilita a ampliação das dinâmicas comunicacionais neste tipo de organização, devemos, inicialmente, entender o motivo que leva a não ocorrência da interação com a complexidade.

O recurso utilizado é a teoria de sistemas de Niklas Luhmann (2011). A teoria de sistemas luhmanniana propõe uma visão de que os sistemas são autoreferenciais, autopoieticos e operacionalmente fechados. De acordo com Kunzler (2004) o sistema, na concepção de Luhmann (1995; 1997b; e 2011), é uma tentativa de reduzir a complexidade existente no mundo. Ou seja, para tentar reduzir a complexidade e se tornar operacionalizável, criam-se espaços que delimitam, por meio da diferenciação de complexidade, uma funcionalidade, ou seja,

o sistema que neste caso em específico são as organizações de saúde.

Luhmann (2007) destaca que a complexidade é uma “unidade de multiplicidades”, ou seja, um elemento pode assumir outras possibilidades que até então não eram previsíveis. Para propor certo nível de ordem e com isso possibilitar a funcionalidade, os sistemas aparecem como uma tentativa de redução da complexidade existente no ambiente, por meio do processo de seleção de possibilidades (KUNZLER, 2004).

O processo seletivo (a comunicação) ocorre pelo fato de que o sistema não suporta internalizar toda a complexidade existente no ambiente, pois com isso deixaria de ser sistema. Diante disto há pressão para selecionar determinadas possibilidades. Neste processo de seleção o que os sistemas fazem é importar complexidade para fazer frente a complexidade do ambiente, ou seja, como o próprio Luhmann destaca: apenas a complexidade pode reduzir a complexidade (LUHMANN, 1995).

A comunicação, na teoria sistêmica luhmanniana, não pode ser entendida como uma simples transmissão de informação, pois a informação só pode ser gerada pelo próprio sistema, tendo em vista que ele é autoreferente, ou seja, irá depender de sua contingência. A comunicação se traduz em: “um processo que sintetiza informação, comunicação e compreensão” (NEVES, 1997).

O sistema ao decidir realizar uma comunicação deve dispor da capacidade de observar, o que faz parte dele e o que não faz. O ambiente é entendido como dotado de muita maior complexidade que o sistema e devido a isso tem que ser estabelecida uma diferença de complexidade entre eles.

O sistema não tem a capacidade de apresentar variedade suficiente para responder ponto por ponto a imensa possibilidade de estímulos provenientes do lado de fora. O sistema, deste modo, requer desenvolver especial disposição de complexidade no

sentido de ignorar, rechaçar e criar indiferenças e fechar-se sobre si mesmo.

O sistema tem no ambiente, inúmeras possibilidades. De cada uma delas surgem várias outras que dão causas a um aumento de desordem e contingência. Rodríguez e Arnold (1991) afirmam que a contingência existente no próprio sistema contribui para a sua complexidade, pois no momento que há seleção de determinadas possibilidades de informação outras são descartadas. Isso se dá pelo fato de que a contingência existente no sistema está relacionada ao seu sentido.

O sentido é o operador das fronteiras e é ele que irá estruturar o fluxo informacional a partir de um processo de seleção de conteúdo, onde prescreve o que deve ou não fazer parte da comunicação do sistema, ou seja, a autoreferencialidade. Ele que irá determinar o significado de uma informação a partir do seu entendimento, pois a mesma informação pode ter diferentes significados para sistemas distintos (LUHMANN, 1995).

O sistema estabelece seus próprios limites, mediante operações exclusivas. Este procedimento específico indica o conceito de fechamento operacional e pretende estabelecer que o sistema produz um tipo de operação exclusiva. As operações são acontecimentos que só surgem no sistema e não podem ser empregados para influenciar o entorno.

Luhmann (1997a) ressalta que o sistema não possui uma representação fiel do entorno, pois nele o que existe são elementos produzidos por ele mesmo, porque os sistemas são autopoieticos. A teoria da autopoiesis contribui para a compreensão de que as organizações interpretam os seus ambientes: impõem padrões de variação e de significado ao mundo no qual operam. As interpretações fazem parte do processo auto-referente através do qual uma organização tenta concretizar e reproduzir sua identidade. Quando se fala de importar complexidade do ambiente não se refere a trazer o fato concreto existente fora para dentro, mas sim

em possibilitar um entendimento dos elementos existentes fora do sistema.

Seidl e Becker (2006) observam que o entendimento é o ponto central no processo comunicativo da teoria luhmanniana. Diante disto temos que o entendimento, que as organizações absorvem da interação com seu ambiente, acaba por influenciar seu processo de decisão. As decisões são as próprias comunicações, pois as mesmas acabam por gerar novas comunicações.

A compreensão da dinâmica nos sistemas requer entender a comunicação na teoria de Luhmann (2011). A comunicação é um processo de seleção que sintetiza informação, comunicação e entendimento. Os sistemas sociais usam a comunicação como seu particular modo de reprodução autopoietica. Seus elementos são comunicações produzidas e reproduzidas de modo recorrente por outras comunicações. Em relação às comunicações, os sistemas sociais são sistemas fechados, ou seja, qualquer alteração que venham a sofrer depende exclusivamente das suas próprias operações (NEVES; NEVES, 2006).

Na teoria de Luhmann (2011) a observação, a irritação e a seleção de informações são consideradas operações internas do sistema. Não existem inputs nem outputs. O sistema não importa elementos prontos e acabados do entorno, na verdade ele cria. Uma vez selecionado um elemento, este será processado pelo sistema de acordo com a função que desempenha e o entendimento a ele atribuído. É importante saber que o ambiente não participa desse processo. Ao se fechar, o sistema não permite que o ambiente determine coisa alguma. Desse modo pode construir seu conhecimento e conhecer o entorno que lhe é distinto. O fechamento proporciona ao sistema a criação de sua própria complexidade e quanto mais complexo, mais apto está a conhecer o ambiente tendo em vista a ampliação do campo cognitivo e interpretativo (KUNZLER, 2004).

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

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

Organizações evoluem ou desaparecem com mudanças que ocorrem no seu ambiente e a administração das organizações requer o entendimento deste processo. Isto requer que os participantes da organização adquiram outra maneira de pensar o sistema de relações circulares ao qual pertencem e que compreendam como estas relações são formadas e transformadas através de processos que são mutuamente determinantes e determinados. Em outras palavras, pensar a mudança como círculo e não linhas substitui a ideia de causalidade mecânica presente nas organizações. Repensar a forma tradicional de gerenciar é possibilitar às

organizações, principalmente as ligadas a saúde, a criação de mecanismos que possibilitem o discurso amplo com suas interconexões.

## **A administração discursiva das organizações**

A racionalidade tem sido uma questão central nas teorias de administração e das organizações desde a sua origem como campo de conhecimento sistematizado. A teoria clássica de administração, vinculada à tradição positivista das ciências sociais, tem como fundamento a mesma forma de abordar questões sociais.

A racionalidade é pressuposto fundamental da própria concepção da ciência moderna da administração e o modo estratégico de administração impregna o seu núcleo teórico de forma tão naturalizada e ampla que sua influência é quase impossível de questionar. A racionalidade administrativa reduz as relações entre os sujeitos a uma dimensão objetiva.

A administração das organizações como saber contribui para descaracterizar as relações interpessoais enquanto interação entre sujeitos autônomos (VIZEU, 2009).

Vizeu (2005) observa que o foco na relação intersubjetiva entre o sujeito e o outro, como referido na teoria de Habermas, oferece uma base explicativa do administrador como observador externo.

A teoria do agir comunicativo também pode ser usada para dar as bases teóricas para construção de abordagens críticas da administração, que possam dar conta da questão da autonomia dos sujeitos e a construção intersubjetiva nas organizações.

A interação entre sujeitos cognoscentes corresponde à relação intersubjetiva, possível apenas enquanto processo comunicativamente orientado. A partir da perspectiva de dois agentes comunicativos competentes, o processo de interação passa a ser orientado para o entendimento mútuo, ou seja, a intersubjetividade compartilhada.

É a predisposição ao entendimento na interação comunicativa que permite a Habermas propor a reconstrução racional dos atos de fala que permite a superação das contradições da racionalidade unilateral. Esta reconstrução racional é feita por meio da pragmática universal (VIZEU, 2005).

O agir comunicativo é referência adequada para elaborar novos critérios de racionalidade, de maneira a minimizar a contradição das formas de organização social da modernidade. Nesse sentido, a crítica à razão estratégica se desdobra na crítica ao modelo burocrático, no sentido de que a burocracia corresponde a reificação do ethos racional-instrumental na forma de um sistema auto-sustentado, capaz de coordenar e controlar a vida social tendo por base os critérios de utilidade.

Os teóricos críticos têm sugerido que importante limitação do modelo burocrático reside na unilateralidade das relações interpessoais subjacente a esse tipo de organização, expressa especialmente na redução da complexidade das interações comunicativas quando se tem por objetivo o cálculo utilitário. O modelo burocrático configura relações interpessoais e procedimentos que possuem caráter monológico, eficiente, porém impessoal.

Nesse sentido, a burocratização é em si mesma uma medida inibidora da comunicação, por ser a racionalidade sistêmica baseada no controle e na previsibilidade (VIZEU, 2005).

O deslocamento da fundamentação da razão para o nível do discurso argumentativo implica na reabilitação da dinâmica interativa subjacente, desde sempre, como pano de fundo das ações. O resgate da linguagem como instância transcendental do mundo da vida permite, enquanto contexto de fundo, reunir os aportes necessários para instauração do agir comunicativo. Tal reviravolta se efetiva como prenúncio de que a razão não se esgota na forma reduzida do estratégico. Em contraposição ao

caráter monológico da subjetividade, a racionalidade comunicativa vem instaurada pelo processo (BOLZAN, 2005).

As interações sociais são mais ou menos cooperativas e estáveis, mais ou menos conflituosas e instáveis. A questão parece ser como é que os participantes de uma interação podem coordenar seus planos de ação de tal modo que *Alter* possa anexar suas ações às ações de *Ego*, evitando o risco de uma ruptura da interação.

Na ação orientada para o sucesso a coordenação das ações de sujeitos que se relacionam depende do modo como se dão os cálculos de ganhos egocêntricos. O grau de cooperação e a estabilidade resultam das faixas de interesses dos participantes. No agir comunicativo são harmonizados os planos de ação sob a condição de um acordo existente ou a se negociar sobre a situação e as consequências esperadas (HABERMAS, 1989).

Se os agentes comunicativos querem executar seus planos de ação de comum acordo, eles têm de se entender acerca de algo no mundo. Contudo, a representação dos fatos e coisas é apenas uma entre as várias funções do entendimento mútuo linguístico. Eles servem também para a produção de relações interpessoais, quando o falante se refere a algo no mundo social das interações legitimamente reguladas, bem como para a expressão de vivências, isto é, para auto-representação, quando o falante se refere a algo no mundo subjetivo a que tem acesso privilegiado. Um acordo na prática comunicativa cotidiana pode se apoiar ao mesmo tempo num saber proposicional compartilhado intersubjetivamente, numa concordância normativa e numa confiança recíproca (HABERMAS, 1989).

Na medida em que os participantes da comunicação compreendem aquilo sobre o que se entendem como algo em um mundo, como algo que se desprende do pano de fundo do mundo da vida para se ressaltar em face dele, o que é explicitamente sabido separa-se das certezas que permanecem

implícitas, os conteúdos comunicados assumem o caráter de um saber que se vincula a um potencial de razões, pretende validade e pode ser criticado, isto é, contestado com base em razões. (HABERMAS, 1989).

Habermas (2004) inclui Wilhem Von Humboldt como fonte para sua teoria da linguagem, que distingue três funções da linguagem: a função cognitiva de formar pensamentos e representar fatos; a função expressiva de exprimir sentimentos e suscitar sensações; e a função comunicativa de comunicar algo, levantar objeções e produzir acordos.

A interação dessas funções é representada de modo diferente dos pontos de vista semântico e pragmático. A análise semântica das organizações de conteúdos linguísticos se concentra na visão de mundo linguística, e a análise pragmática de um entendimento mútuo entre interlocutores põe a conversação em primeiro plano.

Habermas (2004) diz que se emprega o predicado “racional” para opiniões, ações e proferimentos linguísticos, porque deparamos na estrutura proposicional do conhecer, na estrutura teleológica do agir e na estrutura comunicacional do falar, com diferentes raízes de racionalidade. Estas não parecem ter uma raiz comum, pelo menos não na estrutura discursiva da práxis da fundamentação, nem na estrutura reflexiva da auto-referência de um sujeito participante de discursos.

A estrutura discursiva parece criar uma correlação entre as estruturas ramificadas de racionalidade do saber, do agir e do falar, ao, de certo modo, concatenar as raízes proposicionais, teleológicas e comunicativas. Nesse modelo de estruturas engrenadas umas nas outras, a racionalidade discursiva deve seu privilégio não a uma operação fundadora, mas a uma operação integradora.

A capacidade de aprendizagem tem um lugar central na teoria do agir comunicativo, porque o

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

Habermas (2007) apresenta os processos de aprendizagem como uma ampliação inteligente e como um entrecruzamento de mundos sociais que, ao se depararem com conflitos, ainda não conseguem se sobrepor suficientemente. As partes contendentes aprendem a inserir-se, reciprocamente, em um mundo construído em comum, a partir do qual é possível avaliar e solucionar consensualmente, a luz de padrões de avaliação consensuais, ações controversas. Isto pode descrito como uma troca reversível de perspectivas de interpretação.

## **Discurso e humanização das organizações de saúde**

A sociedade moderna se caracteriza pela racionalização de todas as esferas sociais, nas organizações de saúde não é diferente, há um excesso de burocratização nessas organizações pela racionalização médica criando uma grande assimetria entre gestores, profissionais e pacientes. E esta desigualdade implica diretamente na perda da humanização dentro das organizações de saúde, apontando para um paradoxo institucional que é a falta de discursividade e aniquilamento da dimensão humana entre os envolvidos no cuidado à saúde.

Cabe observar que a ação profissional médica é dotada de racionalização burocrática, cada “pequena ação de um médico, tem seu conteúdo de mediação. Nascer, comer, chorar, crescer, andar, interagir, aprender: tudo é mediado por milhares

de modelos científicos, burocráticos, interferindo profundamente na dimensão humana da existência” (LIMA, 2019, p. 46). A essência do cuidado, inerente à condição humana, é substituída e esvaziada por uma razão altamente burocrática.

Morgan (1996) afirma que a forma como a pessoa olha para uma organização, tanto a define como a interpreta. Ele propõe uma metodologia de análise das organizações a partir do uso de 8 (oito) metáforas: máquina, cérebro, organismo, cultura, sistema político, fluxo e transformação, prisões psíquicas e instrumento de dominação. Diferentes metáforas conseguem ressaltar diferentes aspectos de uma organização, permitindo uma compreensão mais eficaz de estruturas, processos, metas, normas e uso da comunicação.

Se administrar é buscar uma racionalização organizacional, nas organizações de saúde a racionalidade deve vir de uma dinâmica comunicacional. Habermas (1987) discute a co-origem entre subjetividade e intersubjetividade para compreender como as interações entre diferentes sujeitos num discurso, os fazem pertencentes a um espaço de vivência e de experiências compartilhadas (GRADISKI, 2011). A interação produz aprendizagem e a aprendizagem produz uma nova ação, portanto, as identidades pessoais se constituem na comunicação.

O reconhecimento do outro nas próprias ações, traz à tona um humanismo nas relações organizacionais, trazendo profundas consequências para a gestão das organizações. A intersubjetividade é caminho para a razão, a racionalidade comunicativa proposta por Habermas, possui no consenso um teor valorativo dentro da ação dialógica e participativa nas interações sociais:

[...] podemos dizer que as ações reguladas normativamente, as auto-apresentações expressivas, e também as expressões valorativas suplementam os atos de fala constatativos na constituição de uma prática comunicativa que, contra um pano de fundo de um mundo da vida,

é orientada para alcançar, sustentar e renovar o consenso - e, na verdade, um consenso que se baseia no reconhecimento intersubjetivo de pretensões de validades criticáveis. A racionalidade inerente a esta prática é mostrada no fato de que um acordo alcançado comunicativamente deve ser baseado no final em razões. E a racionalidade daqueles que participam dessa prática comunicativa é determinada pelo fato de que, se necessário, podem, sob circunstâncias convenientes, fornecer razões para suas expressões (HABERMAS, 2003, p.17).

O uso da linguagem permite uma crítica radical e racional dos problemas organizacionais encontrados no cotidiano, permitindo a possibilidade de construir racionalmente uma visão de realidade que aponta para uma relação construtiva da realidade. A reconstrução discursiva implica a inclusão da perspectiva dos agentes e a definição de arranjos práticos em torno do melhor argumento dentro das organizações.

Uma reconstrução racional através do discurso implica que as pessoas nas organizações podem interagir e comunicar mais do que aquilo que foi definido na redução da complexidade que as originou. Essa redução de complexidade começou com a escolha da finalidade e de meios e acompanhou a efetiva coordenação de recursos para sua implementação. Fazer mais, fazer melhor ou fazer diferente também significa aumentar a complexidade dentro das organizações, aumentando o número de interações e comunicação entre as pessoas. A argumentação está aumentando a complexidade de uma organização (CARVALHO; LIMA, 2009; LIMA; LIMA; KEMPNER, 2010).

As interações usuais são interações comunicativas e estão permanentemente expostas ao conflito, lançando mão do discurso na busca de soluções, através de argumentos para chegar a um entendimento. A subjetivação se dá no momento da intersubjetividade e pressupõe uma compreensão através de esforços argumentativos para acordos tanto teóricos quanto



práticos. A reconstrução da racionalidade a partir da discursividade, da comunicação, requer uma liberdade comunicativa.

O administrador comunicativo é capaz de promover a interação comunicativa, sendo também um mediador entre o mundo da vida e dos sistemas organizacionais, a mediação alivia a tensão entre a demanda estratégica e o fluxo livremente comunicativo. O administrador que entende o lugar dos outros deixa a perspectiva do observador e procura reconhecer a perspectiva dos participantes nas organizações. “Esse entendimento requer uma clara escolha por discussão, pela disposição de interagir e argumentar, pela definição de arranjos práticos nos melhores argumentos” (LIMA, 2019, p.45).

Pasche (2009) apresenta possibilidades da incidência da humanização como método no enfrentamento de problemas na gestão e na organização de processos de trabalho nos hospitais, a partir da Política Nacional de Humanização (PNH), “fundamentando, entre outros, sua opção pelo método da inclusão, como orientação ético-política de seu modo de fazer, seu modo de lidar com problemas e desafios que permanecem no campo da gestão e do cuidado”:

Na perspectiva de humanização faz-se necessária a construção de novas experimentações no campo da gestão dos hospitais, as quais deveriam incidir sobre dois grandes componentes: de um lado, ampliar o exercício da democracia institucional, o que implica incluir nos processos de gestão a totalidade de seus operadores; de outro lado, inscrever efetivamente as organizações hospitalares como equipamentos de saúde na rede de saúde, disciplinando sua ação com base no interesse público da coletividade (PASCHE, 2009, p. 40).

Em “Técnica e ciência como ideologia” publicado com textos escritos em meados da década de 60, Habermas discute como o jovem Hegel fala da ontologia do ser, para discutir a relevância da relação entre trabalho e interação. Em Hegel, a dialética inicial não é do espírito absoluto, é uma filosofia

relacional, fala de uma dialética interacional, onde a constituição do ser é tipicamente uma dialética social.

Hegel observou que a constituição do ser humano passa por três dialéticas entrelaçadas: o uso da linguagem, o relacionamento com os outros na vida familiar e comunitária, e o uso de instrumentos para trabalhar na produção social. Cada uma dessas três dialéticas tem seu papel na formação do ser social, e o uso da linguagem precede as interações e o uso de instrumentos. E nessas três dinâmicas relaciona-se a humanidade do indivíduo (HABERMAS, 2009).

A sociedade que construiu seus sistemas, instituições, organizações e grupos a partir de interações mediadas pela linguagem parece ter alguma dificuldade em encontrar as condições para uma vida boa e menos ameaçada. Esta questão parece particularmente relevante quando os meios tradicionais de regulação social, dinheiro e poder não podem ser equiparados a uma vida socialmente mais justa e à dignidade humana.

O discurso nas organizações de saúde aumenta a complexidade em relação ao ambiente. Esta complexidade acrescida é o espaço onde se produz e reproduz a humanidade daqueles que trabalham, expressos na sua fala, os seus argumentos e os seus arranjos práticos. Pensar na formação do ser humano a partir de interações mediadas por linguagem pode ser a redenção da dimensão humana da existência, dentro e fora das organizações.

No estímulo à humanização organizacional, algumas atividades podem facilitar a fala dos participantes, como sugere o Método da Roda de Campos (2000), a roda como espaço democrático, um modo para operacionalizar a co-gestão:

[...] aposta na democracia institucional não somente como um meio para impulsionar mudanças sociais, mas como um fim em si mesmo. Adotando como diretriz metodológica a instalação deliberada de processos que objetivem a construção de Espaços Coletivos. Entendendo-se por Espaços Coletivos arranjos concretos de

tempo e lugar, em que o poder esteja em jogo; e onde, de fato, se analisem problemas e se tomem deliberações (CAMPOS, 2000, p. 26).

Malik (1992) afirma que as organizações devem ter criatividade, para quando necessário, mudar a cultura da organização de saúde para “oferecerem serviços mais adequados às necessidades percebidas”. Além das técnicas, os princípios entre os quais os éticos, que “devem sair dos discursos éticos e chegar às práticas” (MALIK, 1992, p.41).

Lima (2019) afirma que uma das questões que podem ser especificadas como uma objeção a essa compreensão da teoria do discurso é se esse tipo de ação comunicativa pode ser realizada dentro dos sistemas. Primeiramente, deve-se notar que os sistemas fazem parte do mundo vivo e que Habermas (1990) diferencia a força do ato comunicativo dependendo dos contextos. Considera-se que a fala tem limitações dentro das organizações, mas elas são possíveis.

## Considerações finais

Organizações são construções coletivas para que os sujeitos possam buscar finalidades comuns, usando meios e executando processos escolhidos entre possibilidades no mundo da vida. Esta escolha implica em redução da complexidade das organizações em relação ao entorno.

A redução da complexidade opera-se por uma restrição do agir comunicativo em função das escolhas de finalidades e meios. Esta redução é mais do que uma distorção: é a perda da dimensão humana dos participantes das organizações, que perdem a liberdade de uso da linguagem.

As organizações de saúde têm como uma das suas características singulares a participação dos seus usuários nos processos produtivos. A objetivação dos usuários agrava a redução das dinâmicas comunicacionais nas organizações. O paciente é um objeto quase mudo do sistema de saúde.

A administração discursiva das organizações é uma busca racional de resgate da complexidade. Ela possibilita a recuperação das referências do mundo da vida pelos participantes das organizações, seu quadro de pessoas e seus usuários. A principal característica desta administração é facilitar e organizar a fala dos participantes.

Cabe mencionar algumas atividades que podem facilitar a fala dos participantes: as rodas de conversa, os grupos terapêuticos, as comunidades de prática, a discussão coletiva da padronização de procedimentos operacionais, os conselhos de gestão, as mesas de negociação permanente com sindicatos de trabalhadores.

É um desafio a administração discursiva das organizações de saúde, onde as diferenças de competências profissionais induzem a desigualdade da participação. O grau de autonomia no trabalho está associado a hierarquia social das profissões, e não necessariamente no nível de conhecimento e de informação dos participantes.

Uma organização de saúde onde os participantes discutem é uma organização que se humaniza. A composição das perspectivas do observador externo e dos participantes, através da fala destes últimos, pode aumentar a complexidade das organizações e recuperar características e referências do mundo da vida.

As características e referências do mundo da vida podem interferir fortemente na escolha das finalidades das organizações, com potencial de crítica e conflito com as escolhas do observador externo. Isto é especialmente relevante para a construção dos acordos e compromissos com a sociedade.

## REFERÊNCIAS

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

CAMPOS, G. W. S. **Um método para análise e co-gestão de coletivos**. São Paulo, editora HUCITEC; 2000.

- ERDMANN, A. L. *et al.* As organizações de saúde na perspectiva da complexidade dos sistemas de cuidado. **Rev Bras Enferm**, Brasília, v. 57, n. 4, p.467-471, jul/ago. 2004.
- GRADISKI, A. K. Mundo da vida e intersubjetividade linguística à luz da teoria evolutiva de Habermas. **Kínesis**, v. 3, n. 5, jul., p. 82-91, 2011.
- HABERMAS, J. **Teoria de la acción comunicativa**, v. I e II. Madrid: Taurus, 1987.
- HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.
- HABERMAS, J. **Direito e democracia: entre faticidade e validade**, v. II. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.
- HABERMAS, J. **Mudança estrutural da esfera pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa**. Tradução: Flávio R. Kothe. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003. 398p.
- HABERMAS, J. A constituição intersubjetiva do espírito que se guia por normas. *In: HABERMAS, J. Entre naturalismo e religião: estudos filosóficos*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2007.
- HABERMAS, Jürgen. Trabalho e Interação. *In: HABERMAS, Jürgen. Técnica e ciência como “ideologia”*. Tradução de Artur Morão. Lisboa: Edições 70, 2009.
- KUNZLER, C. M. Teoria dos sistemas de Niklas Luhmann. **Estudos de Sociologia**, Araraquara, v. 16, p.123-136, 2004.
- LIMA, C. R. M.; LIMA, J. R. T.; KEMPNER, F. Problematização e racionalização discursiva dos processos produtivos em organizações. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 7, n.3, p. 669-692, 2010.
- LIMA, C. R. M. Linguagem, discurso e humanismo nas organizações de saúde. Tradução de Carolina Freitas. *In: LIMA, C. R. Mo. (org.). Saúde e Discurso*. Rio de Janeiro: Salute, 2019. 172 p. (Habermas, discurso e organizações, v. 2).
- LUHMANN, N. **Social systems**. Stanford: Stanford University Press, 1995.
- LUHMANN, N.. Por que uma “teoria dos sistemas?”. *In: NEVES, C. E. B.; SAMIOS, E. M. B. Niklas Luhmann: a nova teoria dos sistemas*. Porto Alegre: UFRGS, 1997a.
- LUHMANN, N. **.Organización y decisión: Autopoieses, acción y entedimiento comunicativo**. México: Anthropos. 1997b
- LUHMANN, N. **La sociedad de La sociedad**. Ciudad de México. Editora Herder, 2007.
- LUHMANN, N. **Introdução à Teoria dos Sistemas**. 3.ed. Petropolis:Vozes, 2011.
- MALIK, A. M. Desenvolvimento de recursos humanos, gerência de qualidade e cultura das organizações de saúde. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, p. 32-41, 1992.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Tradução Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 1996.
- NEVES, C. E. B.. Niklas Luhman e sua obra. *In: NEVES, C. E. B.; SAMIOS, E. M. B. Niklas Luhmann: a nova teoria dos sistemas*. Porto Alegre: UFRGS,1997.
- NEVES, C. E. B; NEVES, F. **O que há de complexo no mundo complexo?** Niklas Luhmann e a Teoria dos Sistemas Sociais. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 15, p. 182-207, 2006.
- PASCHE, D. F. Humanização nos hospitais: reforma na gestão e nas práticas de saúde no contexto de produção de novos sujeitos. **Revista Médica de Minas Gerais**, v. 19, n. 4, p. 33-41, 2009.
- ROGRÍGUEZ, D.; ARNOLD, M. **Sociedad y Teoría de sistemas**. Santiago de Chile: Editorial Universitaria, 1991.
- SEIDL, D.; BECKER, K. H. (ed.). **Niklas Luhmann and Organization Studies**. Denamark: Copenhagen Business School Press, 2006.
- VIZEU, F. **Ação comunicativa e estudos organizacionais**. RAE, São Paulo: Unicenp v. 45, n. 4, 2005.
- VIZEU, F. **Racionalidade administrativa e distorção comunicativa em organizações contemporâneas**. *In: EnANPAD*, 2009, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2009.