

## **AS RACIONALIDADES SUBSTANTIVA E INSTRUMENTAL NA PRÁTICA ORGANIZACIONAL: um olhar sobre Guerreiro Ramos e os estudos organizacionais**

*Lucas Tadeu Cerri<sup>1</sup>  
Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão<sup>2</sup>  
Jussara Jéssica Pereira<sup>3</sup>*

### **Resumo**

Este trabalho de cunho qualitativo se propôs compreender como se entrelaçam as racionalidades substantiva e instrumental no cotidiano dos gestores de primeira linha de uma multinacional e alguns funcionários de alto escalão de um órgão público na região do quadrilátero ferrífero em Minas Gerais. A coleta de dados ocorreu por meio da entrevista semiestruturada, que foram gravadas, transcritas e posteriormente analisadas via Análise de Conteúdo de Bardin (2006). A base teórica que fomentou as análises foram os trabalhos de Guerreiro Ramos (1981) e Maurício Serva (1996). Diante disso foi possível identificar 11 rubricas previstas por Serva (1996), entendidas nas análises como unidades de sentido; estas foram classificadas por proporção conforme sua aparição nos relatos; são elas: valores e objetivos, satisfação individual, reflexão, controle, tomada de decisão, divisão do trabalho, hierarquia e normas, conflito, ação social, relações interpessoais e dimensão simbólica. A presença da racionalidade instrumental ainda é latente no cotidiano analisado, sendo necessária alguma evolução para que esse modelo reificado do ser humano se altere. Todavia, tal pesquisa se mostra relevante, pois permitiu verificar uma manifestação considerável da racionalidade substantiva em um ambiente supostamente instrumental.

**Palavras-chave:** Racionalidade instrumental, racionalidade substantiva, gestores, emancipação humana, capacidade de reflexão.

## **THE SUBSTANTIVE AND INSTRUMENTAL RATIONALITY IN ORGANIZATIONAL PRACTICE: a overview of Guerreiro Ramos and the organizational studies**

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Ouro Preto. [ltcerri@hotmail.com](mailto:ltcerri@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Professora Adjunta da Universidade Federal de Ouro Preto. [carola.maranhao@gmail.com](mailto:carola.maranhao@gmail.com)

<sup>3</sup> Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras. [jussarajereira@gmail.com](mailto:jussarajereira@gmail.com)

### **Abstract**

This qualitative study was proposed to understand how the substantive and instrumental rationalities are interwoven in the daily life of first-line managers of a multinational and some high-ranking officials from a public agency in the iron quadrilateral region of Minas Gerais. The data were collected through semi-structured interviews, which were recorded, transcribed and analyzed through Bardin Content Analysis (2006). A theoretical basis that fostered as analyzes were the works of Guerreiro Ramos (1981) and Maurício Serva (1996). Thus, it was possible to identify 11 items predicted by Serva (1996), understood in the analyzes as units of meaning; These were classified by proportion according to their appearance in the reports; are they: values and objectives, individual satisfaction, reflection, control, decision making, division of labor, hierarchy and norms, conflict, social action, interpersonal relations and symbolic dimension. The presence of instrumental rationality is still latent in the daily analyzed, and some evolution is necessary for this reified model of the human being to change. However, such research is relevant because it has allowed us to verify a considerable manifestation of substantive rationality in a supposedly instrumental environment.

**Keywords:** Instrumental Rationality, substantive rationality, managers, human emancipation, ability to reflect.

## **INTRODUÇÃO**

A origem deste trabalho reside na latente inquietação da ênfase nos estudos teóricos sobre as racionalidades instrumental e substantiva, frequentemente subjugados à ótica capitalista institucionalizada nas organizações. Percebe-se neste contexto teórico, a predominância de estudos que contemplam o olhar utilitarista do fenômeno em detrimento da compreensão concreta dos mesmos.

Propõem-se, portanto, compreender o fenômeno das racionalidades instrumental e substantiva nas falas dos gestores de primeira linha de duas organizações. Mais especificamente analisou-se como são materializadas tais racionalidades em seus discursos. A base teórico/epistemológica utilizada foi a discussão de Alberto Guerreiro Ramos (1981) sobre as racionalidades e a emancipação humana, ratificada no trabalho de Maurício Serva (1996).

Dentre diversos outros modelos de racionalidade, Guerreiro Ramos (1981) utiliza como concepção-chave dos seus estudos os modelos: Instrumental, Reativa e a Substantiva. Este autor observou a necessidade de uma nova concepção de indivíduo, que pudesse superar a racionalidade do homem instrumental/funcional da organização, para que este conquistasse a racionalidade substantiva.

Sabe-se que a racionalidade substantiva está estreitamente ligada ao conceito de emancipação enquanto ser e sua capacidade de reflexão. Nota-se que tais características se

perderam diante do domínio da racionalidade baseada em fins. Para Guerreiro Ramos (1981), a racionalidade instrumental é predominante nas organizações capitalistas. Tal racionalidade se traduz no respeito aos fins, metas e objetivos e se opõem à racionalidade substantiva pautada na ética, satisfação social, autorrealização, valores humanos e concretização das potencialidades humanas.

Segundo a tese do professor Serva (1996), a existência de ambas as racionalidades em um mesmo ambiente organizacional é condição “*sine qua non*” às organizações. Logo, os diferentes processos organizacionais serão, em parte, instrumentais, em parte, substantivos. Corroborando Vasconcelos (1993, p. 11-12) declara:

A racionalidade substantiva à instrumental na medida em que a primeira consiste nos processos de associação simbólica que resultam nos fins e objetivos que devem ser operacionalizados pela operação da racionalidade instrumental. Nesta visão, os dois modos de racionalidade não existem separadamente, sendo indissolúvelmente ligados.

Mas, e quanto aos indivíduos, como se apresenta tal situação? A hipótese deste trabalho é que, mesmo em organizações com objetivos claramente econômicos, de maximização de recursos e eficiência produtiva, ou seja, em um ambiente tipicamente instrumental, é possível encontrar indivíduos dotados de racionalidade substantiva que lhes permita refletir sobre sua própria condição concreta de realização de seu trabalho, enquanto agente, produtor, reproduzidor e contestador do próprio sistema. Nas palavras de Silva (2006):

Tornar-se ou não intelectual – [intelectual crítico, um sujeito relativamente autônomo em relação ao sistema de capital] - depende de como o técnico do saber prático vive na sua história pessoal a tensão que caracteriza sua condição, bem como a de seus iguais. Pois esse técnico é um produto histórico; quando se torna intelectual pela consciência do dilaceramento que sofre, continua sendo um produto histórico de uma sociedade dilacerada (SILVA, 2006, p. 198).

No topo da hierarquia organizacional, os executivos estão frequentemente expostos a um estado contínuo de vulnerabilidade, sendo pressionados a superarem-se, mesmo na presença de adversidades como: fracasso, doenças e sofrimentos advindos do trabalho, alto nível de responsabilidade, tomadas de decisões estratégicas em um mercado marcado pelas bruscas mudanças ambientais e organizacionais.

Desta forma, buscou-se identificar em tais profissionais características e peculiaridades que permitam diagnosticar e compreender empiricamente como se entrelaçam as racionalidades substantiva e instrumental no discurso desses gestores.

Para Faria e Meneguetti (2007) mesmo sendo a racionalidade instrumental, o que hegemonicamente norteia o mundo dos negócios, há de se conferir destaque aos posicionamentos contra essa “normalidade” presentes nas organizações capitalistas.

As organizações produtivas exercem intensa participação na vida das pessoas e da sociedade. Não com pouca frequência, estas pessoas passam mais tempo com seus parceiros de trabalho do que com sua própria família. Assim como no convívio familiar, as organizações também se utilizam de regras, manuais de condutas éticas, morais e culturais, processos de punição, e integração social. Mas, como seu fim é a maximização do capital, nem sempre a felicidade, liberdade, autonomia, autorrealização, satisfação, e igualdade individual e coletiva estão presentes no manual de instruções das organizações. A vida nas organizações tornou-se um empecilho a autorealização individual (SERVA, 1996).

Não há dúvida sobre a importância das contribuições dos trabalhos de Guerreiro Ramos nesta área. No entanto, uma das grandes críticas direcionadas a ele e seus seguidores é no tocante à ausência de um lastro empírico que suporte suas teorias. Não com pouca frequência, os autores se mostram contra ou em um intenso combate teórico sobre a racionalidade instrumental. Todavia, nota-se a raridade de casos que buscam sua compreensão empírica.

Assim, busca-se neste trabalho não apenas teorizar e supor novas possibilidades de aplicação, como também oferecer uma compreensão prática que possa contribuir verdadeiramente com o debate sobre as áreas que abarcam a temática das racionalidades.

Buscando mitigar essa lacuna empírica, no escopo teórico deste trabalho foi observada as análises contidas na tese de doutorado do professor Serva (1996), que teve sua inspiração no trabalho de Aktouf (1992). Com base nessa publicação, Serva (1996) utilizou para sua empiria três empresas de Salvador – BA, classificando-as segundo um conjunto específico de onze “rubricas” divididas em dois grupos, sendo as sete primeiras como Processos organizacionais essenciais e as quatro últimas como Processos organizacionais complementares. Com isso, Serva (1996) desenvolveu um quadro de análise, agrupando tais elementos e atribuindo entendimentos a luz da racionalidade substantiva ou instrumental.

A partir da metodologia empírica e pioneira sobre a racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa de Serva (1996), vários outros trabalhos surgiram, isto, em decorrência da sua qualidade e principalmente da sua aplicação empírica dos conceitos de racionalidades de Guerreiro Ramos.

Porém, aponta-se uma considerável diferença empírica deste trabalho para o do professor Maurício Serva (1996) e tantas outras publicações. Nestas, buscou-se analisar a

relação entre racionalidades e organizações produtivas, mediante seu enfoque no fenômeno substantivo da organização. Empreendendo uma análise da racionalidade nos processos organizacionais. Em contrapartida, este trabalho tem a pretensão de contribuir para o desenvolvimento de uma nova etapa destes estudos, para tanto, optou-se em analisar a racionalidade do indivíduo como participante ativo do contexto organizacional, desconsiderando julgamentos quanto à natureza racional da organização.

Desta forma, buscou-se reproduzir com algumas adaptações, o modelo de investigação empírico desenvolvido por Serva (1996), para descrever o uso dos conceitos de racionalidade de Guerreiro Ramos (1981). Tendo como base a coleta de dados semiestruturada com oito gestores de primeira linha, sendo seis de uma multinacional e dois de cargos de nomeação em uma partição pública, estes dois últimos localizados na região do quadrilátero ferrífero em Minas Gerais. O Objetivo é contribuir com a temática e aprofundar o estudo da racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa.

As pesquisas realizadas por Serva (1996) demonstraram que é possível encontrar empresas com predomínio da racionalidade substantiva em seus processos organizacionais, ao qual Guerreiro Ramos denomina de *Isonomias*. Trata-se de “organização onde o objetivo essencial é permitir a autorealização dos seus membros” onde “as atividades são promovidas por vocação” e onde as políticas e autoridades são “distribuídas no grupo” (SERVA, 1996, p.30). Mas e quanto aos indivíduos? Pode-se encontrá-los em organizações supostamente instrumentais?

Essas organizações chamadas de *Isonomias* são em sua grande maioria ONGs, cooperativas, associações urbanas, associações de estudantes e de minorias, associações artísticas, dentre outras. Contudo, a racionalidade substantiva não é o foco deste trabalho, pretende-se, pois analisar a racionalidade dos sujeitos em posições de gestão. Por essa fecundidade temática, este trabalho situa-se no cerne dos estudos sobre a racionalidade do homem nas organizações.

De forma a contribuir para novas pesquisas sobre o tema, Serva (1996) em suas conclusões, levanta algumas questões, e uma delas parcialmente legítima a execução deste trabalho: “Como decorre a práxis administrativa numa organização substantiva do setor industrial?” (SERVA, 1996, p. 587). Para o autor, “as relações entre homem e máquina, ritmo/tempo de trabalho e processo tecnológico, dentre outras, poderiam talvez colocar novos desafios à razão substantiva na práxis administrativa” (SERVA, 1996, p. 587). Porém, optou-

se por analisar a racionalidade do sujeito participante do contexto organizacional, não sendo a organização alvo deste trabalho.

Ante o exposto, apresenta-se a seguinte problemática: como se entrelaçam as racionalidades substantiva e instrumental no cotidiano dos gestores de primeira linha de uma multinacional e alguns funcionários de alto escalão de um órgão público na região do quadrilátero ferrífero em Minas Gerais?

Busca-se identificar: (1) a presença da racionalidade substantiva e instrumental; (2) as unidades de sentidos mais presentes nos relatos dos gestores; (3) as percepções e nível de satisfação ao refletirem sobre a carreira em paralelo a vida pessoal; (4) a intensidade racional, no sentido de autenticidade, valores pessoais e aspectos individuais que se permitem transparecer frente suas ações e atitudes dentro das organizações; e (5) as racionalidades de grandes executivos, dada sua importância estratégica dentro das organizações.

## **1 AS RACIONALIDADES INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA SOB A ÓTICA DE MAURÍCIO SERVA**

No que diz respeito às teorias da racionalidade substantiva e instrumental, muitos são os autores que se posicionam contra ou em um intenso combate teórico sobre a racionalidade instrumental. Todavia, nota-se a raridade de casos que primam pela compreensão empírica da mesma. Destaca-se a importância dos conceitos, propostas, teorias e ensaios; com respeito aos esforços intelectuais dos grandes trabalhos realizados nesta área. Contudo, os estudos permanecem estagnados “não avançam sobre a prática administrativa, pois não conseguem sair do prisma conceitual” (SERVA, 1997, p.20).

Dessa forma, não se pretende cometer perjúrio por desconhecimento, mas, acredita-se que o “estado da arte” dos estudos de Guerreiro Ramos sobre essa temática remonta da tese de doutorado do professor Maurício Serva de 1996, resultando em mais de quinze anos de latência temática.

Contudo, tal latência segue no sentido metodológico, pois ao se tratar de um trabalho de relativa idade é de se esperar que por sua relevante contribuição em desbravar a práxis não desenvolvida de Guerreiro Ramos, que surgiriam inúmeros trabalhos a partir dele. O que de certa forma aconteceu. Visto que são encontrados alguns trabalhos inspirados em sua metodologia como elenca Serva (2012): Matta (1999), Fraga (2000), Reis (2001), Siqueira

(2001), Almeida (2002), Dorneles (2003), Ferreira (2004), Barreto (2004), Tonet (2004), Valeriano (2006), Ramos (2006), Mudley (2006), Silva (2007), Nava Hey (2008), Aguiar (2009), Silva (2009) e Caitano (2010).

Diante disso, apenas teorizar e supor possibilidades de aplicação de tais teorias já não é mais suficiente. “Se quisermos que o pensamento de Guerreiro Ramos dê frutos, temos que fazer avançar a teoria e impulsionar a prática” (SERVA, 1997, p.30).

Com isso, este tópico tem como objetivo demonstrar o caminho empírico percorrido pelo Professor Maurício Serva em sua tese de doutorado de 1996 (EAESP/FGV). Serva (1996) deixa clara a sua inspiração na metodologia em Aktouf (1992). Este último, entre 1978 e 1987 realizou uma pesquisa em oito empresas no Canadá e na Argélia em diferentes segmentos de organizações e ao final publicou seu método de observação participante juntamente com seu conjunto de “rubricas” no livro *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations* (SERVA, 1996).

A partir disso, os dados coletados pela pesquisa do professor Serva (1996) durante a observação participante, entrevistas e análise documental que ocorreu nas três empresas pesquisadas foram classificados segundo um conjunto específico de onze “rubricas” divididas em dois grupos, sendo as sete primeiras como Processos organizacionais essenciais e as quatro últimas como Processos organizacionais complementares (SERVA, 1996). Cada uma composta por “um conjunto de processos organizacionais e práticas administrativas específicas, aspectos, ideias e representações concernentes a uma dada dimensão do cotidiano da empresa.” (SERVA, 1996, p. 311). Com isso, optou-se pela transcrição literal das rubricas uma vez que elas foram utilizadas como critérios de classificação, a saber:

1. Hierarquia e normas - as formas, critérios e estilos pelos quais o poder é exercido. Os métodos de influência empregados. Configuração da estrutura hierárquica. Critérios ou requisitos para a ocupação de cargos ou espaços hierárquicos. Tipos de autoridade. Natureza das normas, escritas ou não. Processos de elaboração e estabelecimento das normas. Instrumentos e/ou formas de difusão das normas. Cumprimento das normas. Consequências da infração às normas. Rigidez ou flexibilidade;
2. Valores e objetivos organizacionais - conjunto dos valores predominantes na organização, sua origem e formas de propagação. Processo de estabelecimento dos objetivos, formal ou não. Comunicação dos objetivos;

3. Tomada de decisão - processos decisórios, estilos mais frequentes. Diferenciação de competências decisórias na organização, subgrupos/pessoas que decidem. Dimensões determinantes no processo decisório;
4. Controle - formas e finalidades do controle. Indivíduos responsáveis pelo controle. Instrumentos utilizados para controle;
5. Divisão do trabalho - critérios e formas utilizadas para a divisão do trabalho. Amplitude de especialização. Flexibilidade e multifuncionalidade. Departamentalização;
6. Comunicação e relações interpessoais - estilos e formas de comunicação dominantes. Comunicação formal e informal. Linguagens específicas e seus significados. Comunicação aberta, com feedback, autenticidade e autonomia, ou comunicação “estratégica”. Liberdade ou limitação da expressão. Estilos das relações entre os membros do grupo. Clima e ambiente interno dominantes, face às relações interpessoais;
7. Ação social e relações ambientais - ações da organização que marcam primordialmente a sua inserção no meio social. Importância, significado e singularidade da ação social. Congruência entre os valores professados, os objetivos estabelecidos e a ação social concreta. Relações com outras organizações da sociedade. Redes, conexões e integração interorganizacional.
8. Satisfação individual - grau de satisfação dos membros em fazer parte da organização;
9. Dimensão simbólica - iconografia utilizada na organização. Ideias, filosofias e valores que embasam a dimensão simbólica. Relação do imaginário com as práticas cotidianas na organização;
10. Reflexão sobre a organização - processos de análise e reflexão a respeito da existência e atuação da organização no seu meio social interno e externo. Autocrítica enquanto grupo organizado;
11. Conflitos - natureza dos conflitos. Estilos de manejo dos conflitos. Formas como são encarados e solucionados os conflitos. Percepção dos conflitos: fontes de desenvolvimento ou de risco de desagregação do grupo, atitudes consequentes. Grau de tensão provocado pelos conflitos (SERVA, 1996, p. 311-313).

Como desdobramento destes processos organizacionais descrito acima, Serva (1996) segmentou-os em racionalidades substantivas e instrumentais e inseriu elementos constitutivos que permitem sua identificação.

A partir dessa análise feita com base nos estudos de Guerreiro Ramos e Habermas, Serva (1996, p. 338) desenvolve sua própria definição de ação substantiva, como sendo uma:

Ação orientada para duas dimensões: na dimensão individual, refere-se à autorealização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, refere-se ao entendimento, nas direções da responsabilidade e satisfação sociais (SERVA, 1996, P. 338).

E em seguida definiu os elementos constitutivos dessa ação como:

- a) Autorrealização - processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;
- b) Entendimento - ações pelas quais estabelecem-se acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, coordenando atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais;
- c) Julgamento ético - deliberação baseada em juízos de valor (bom, mal, verdadeiro, falso, correto, incorreto, etc.), que se dá através do debate racional das pretensões de validade emitidas;
- d) Autenticidade - integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;
- e) Valores emancipatórios - aqui destacam-se os valores de mudança e aperfeiçoamento do social, bem estar coletivo, solidariedade, respeito à individualidade, liberdade e comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;
- f) Autonomia - condição plena dos indivíduos para poder agir e expressar-se livremente nas interações” (SERVA, 1999, p. 339).

Do mesmo modo, Serva (1996) define ação racional instrumental como sendo “ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis” (SERVA, 1996, p.340).

E relaciona os elementos constitutivos dessa ação como sendo:

- a) “Cálculo - projeção utilitária das consequências dos atos humanos;
- b) Fins - metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);
- c) Maximização de recursos - busca da eficácia e da eficiência máximas no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou ainda, de tempo;
- d) Êxito, resultados - o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista;
- e) Desempenho - performance individual elevada na realização de atividades;
- f) Utilidade - considerada na base das interações como valor generalizado;
- g) Rentabilidade - medida de retorno econômico dos êxitos e resultados alcançados;
- h) Estratégia interpessoal, entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos (SERVA, 1999, p. 340-341).

Com isso, Serva (1996) desenvolveu um quadro de análise (Quadro 1) agrupando tais elementos e atribuindo entendimentos à luz da racionalidade substantiva ou instrumental, “observando a correspondência de cada um deles com a natureza intrínseca de cada processo organizacional” (SERVA, 1996, p. 343). Destaca-se que este quadro é a base fundamental da

análise dos dados das empresas estudadas.

**Quadro 1** - Quadro de Análise do Tipo de Racionalidade Conforme Serva (1996)

<b>Tipo de Racionalidade X Processos Organizacionais</b>	<b>Racionalidade Substantiva</b>	<b>Racionalidade Instrumental</b>
<b>Hierarquia e normas</b>	<i>Entendimento Julgamento ético</i>	<i>Fins Desempenho Estratégia interpessoal</i>
<b>Valores e objetivos</b>	<i>Autorealização Valores emancipatórios Julgamento ético</i>	<i>Utilidade Fins Rentabilidade</i>
<b>Tomada de decisão</b>	<i>Entendimento Julgamento ético</i>	<i>Cálculo Utilidade Maximização de recursos</i>
<b>Controle</b>	<i>Entendimento</i>	<i>Maximização de recursos Desempenho Estratégia interpessoal</i>
<b>Divisão do trabalho</b>	<i>Autorealização Entendimento Autonomia</i>	<i>Maximização de recursos Desempenho Cálculo</i>
<b>Comunicação e Relações interpessoais</b>	<i>Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia</i>	<i>Desempenho Êxito/Resultados Estratégia interpessoal</i>
<b>Ação social e Relações ambientais</b>	<i>Valores emancipatórios</i>	<i>Fins Êxito/Resultados</i>
<b>Reflexão sobre a organização</b>	<i>Julgamento ético Valores emancipatórios</i>	<i>Desempenho Fins Estratégia interpessoal</i>
<b>Conflito</b>	<i>Julgamento ético Autenticidade Autonomia</i>	<i>Cálculo Fins Estratégia interpessoal</i>
<b>Satisfação individual</b>	<i>Autorealização Autonomia</i>	<i>Fins Êxito Desempenho</i>
<b>Dimensão simbólica</b>	<i>Autorealização Valores emancipatórios</i>	<i>Utilidade Êxito/Resultados Desempenho</i>

Fonte: SERVA (1996, p.345)

A elaboração deste quadro permite verificar o tipo de racionalidade, substantiva ou instrumental que cada organização se encontra naquele momento. Permite também, inferir

indicadores (manifestações) pontuais das racionalidades, nas operações diárias das organizações. Ou seja, “como tais racionalidades se concretizam em atos dos indivíduos enquanto membros da organização.” (SERVA, 1996, p. 338).

Diante de tal metodologia, este estudo tem o objetivo de não analisar racionalidades organizacionais, mas líderes organizacionais.

## **2 METODOLOGIA**

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem metodológica do tipo qualitativa. A justificativa de tal escolha reside em proporcionar maior familiaridade com o fenômeno, em busca de reflexões e compreensões que privilegiem e justifiquem complexidade do objeto de estudo.

A técnica de coleta de dados selecionada foi a entrevista semiestruturada, devido às suas características de flexibilidade e adaptabilidade, possibilitando que novos questionamentos fossem inseridos à medida que as respostas fossem dadas pelos entrevistados.

Os dados foram analisados a partir do método de análise de conteúdo de Bardin (2006), priorizando uma metodologia de natureza qualitativa de dados. Para a exposição dos dados, optou-se, além do recurso qualitativo oriundo da análise de conteúdo, o uso de estatística descritiva. Esta teve como objetivo ordenar as rubricas (unidades de sentido), mostrar sua proporcionalidade nos relatos, agrupando-as. O uso deste recurso quantitativo é meramente didático, não sendo a essência deste estudo analisar os dados coletado sob esta ótica.

A entrevista semiestruturada aconteceu de forma individual, com oito gestores de primeira linha, sendo seis de uma multinacional e dois de cargos de nomeação em uma partição pública, estes dois últimos localizados na região do Quadrilátero Ferrífero de Minas Gerais. Dentre os cargos ocupados pelos entrevistados estão: Gerente Geral, Gerente de Gestão de Pessoas, Gerente Processamento, Gerente Técnico e Processos, Gerente de Área, Coordenador de Processos Produtivos, Secretário de Planejamento Municipal e Secretário Geral de Administração Municipal.

A primeira é uma empresa de laminação metal. É um dos maiores players de mercado mundial em seu segmento, gerando uma receita de US\$11,1 bilhões no ano de 2012, com uma

participação de quase US\$ 1 bilhão decorrida das operações no Brasil. É detentora de um *market share* de quase 20% do mercado mundial, possuindo em sua estrutura 27 instalações operacionais em 11 países e possui mais de 11 mil funcionários espalhados pelo mundo.

No Brasil, a empresa tem mais de 60 anos de atuação e mais de dois mil funcionários localizadas em duas plantas. Seus produtos abastecem tanto o mercado interno quanto externo. A indústria nacional de extração mineral investe nas mais avançadas tecnologias de seu setor, tendo hoje o mais moderno parque industrial brasileiro em seu ramo de negócio. Somado a isso, o grupo controlador tornou o Brasil foco de seus investimentos e crescimento industrial. Fatores estes que somado com a acessibilidade dos executivos, contribuíram para sua escolha e o desenvolvimento deste trabalho.

Já os gestores do primeiro setor fazem parte de uma prefeitura municipal, localizada no quadrilátero ferrífero de Minas Gerais. A cidade possui aproximadamente 54 mil habitantes, na qual sua atividade econômica gira em torno do turismo cultural e do comércio. Possui um PIB de mais de 550 milhões de reais, com uma renda *per capita* de quase 11 mil reais.

### 3 ANÁLISE DE DADOS

É conveniente relatar que, nesta sessão, a instrumentalidade dos números surge como recurso didático, dado à sua contribuição para elucidar os resultados desta pesquisa. Entretanto tal análise não se restringiu a uma mera representação numérica, mas, sobretudo ao complemento de uma abordagem qualitativa desses dados.

Destaca-se que a elegância dos números esteve a serviço, tão e somente, da necessidade de ilustração dos resultados. Tal recurso foi muito utilizado pelos teóricos críticos frankfurtianos de primeira geração – Horkheimer, Adorno, Fromm e Marcuse – em suas investigações empíricas, desde o nascedouro do Instituto de Pesquisa Social (WIGGERSHAUS, 2002).

Outro ponto a ser ponderado é no tocante à adaptação interpretativa da metodologia de Serva (1996) que utilizou como modelo de análise: organizações e sua dinâmica de trabalho; bem como os outros autores que se utilizaram dessa mesma ferramenta; Não obstante, nesta pesquisa utilizou-se exclusivamente a personificação dos principais gestores das empresas.

Desenvolvida por meio de um questionário semiestruturado composto de dezessete perguntas norteadas por critérios profissionais, pessoais, e sociais. As entrevistas foram

realizadas ao longo do ano de 2012. Totalizando ao final, quase sete horas de diálogos transcritos.

Para a exploração do material transcrito, prosseguiu-se com quatro etapas da análise de conteúdo de Bardin (2006), que são a) pré-análise; b) exploração do material; c) tratamento dos resultados, d) inferência e interpretação. Nessas etapas o material é lido incessantemente, com o intuito de categorizar e interpretar a mensagem do emissor.

Como estratégia de investigação, foram categorizadas mais de 350 frases (orações), conforme a metodologia de Serva (1996) descrita no tópico anterior. As orações foram classificadas segundo as onze rubricas do Quadro 1 descrita na metodologia. Em seguida buscou-se identificar características que permitissem classificá-las como sendo substantiva ou instrumental, e por fim, identificar atributos que as rotulasse segundo os elementos constitutivos da ação racional substantiva ou instrumental.

Descrevem-se neste momento algumas frases que ilustram esta pesquisa: “É claro que a ética tem que estar acima de tudo.” Processo Organizacional: Valores e Objetivos, Racionalidade: Substantiva, Ação: Julgamento ético. “A gente tem uma equipe de 134 pessoas e temos 5 supervisores”. Processo Organizacional: Divisão do Trabalho, Racionalidade: Instrumental, Ação: Maximização de Recursos. “As coisas hoje mudam muito rápido, o que você acha que é prioridade hoje, amanhã já deixa de ser.” Processo Organizacional: Reflexão sobre a Organização, Racionalidade: Instrumental, Ação: Fins. “Você não pode tratar o ser humano como um objeto.” Processo Organizacional: Valores e Objetivos, Racionalidade: Substantiva, Ação: Julgamento ético.

As nomenclaturas de G1 a G8 representam os gestores entrevistados, sendo de G1 a G6 os gestores da empresa privada e os G7 e G8 representam os gestores da empresa pública. Como podemos observar, das 362 frases analisadas, 153 foram classificadas como contendo características da racionalidade substantiva e 209 como sendo de racionalidade instrumental.

Observa-se que a soma das rubricas não é igual à quantidade de frases analisadas, pois existem mais de uma ação racional para cada Processo Organizacional, sendo que cada frase pode conter mais de uma classificação tanto em processo organizacional como em rubricas. Como podemos observar na seguinte frase: “[...] É preciso sonhar, pensar, mas é preciso planejar a execução.” Que classificamos como sendo Processo Organizacional: Valores e Objetivos/Satisfação Individual, Racionalidade: Substantiva, Ação: Valores emancipatórios/Autorealização, Autonomia.

Na Tabela 1, representou-se o nível percentual de racionalidade substantiva ou instrumental de cada gestor.

**Tabela 1 - Nível de Racionalidade Substantiva e Instrumental em Percentual**

<b>Gestores/ Racionalidades</b>	<b>RS</b>	<b>RI</b>
G1	63%	38%
G2	27%	73%
G3	26%	74%
G4	42%	58%
G5	46%	54%
G6	33%	67%
G7	35%	65%
G8	47%	53%
<b>Total</b>	<b>42%</b>	<b>58%</b>

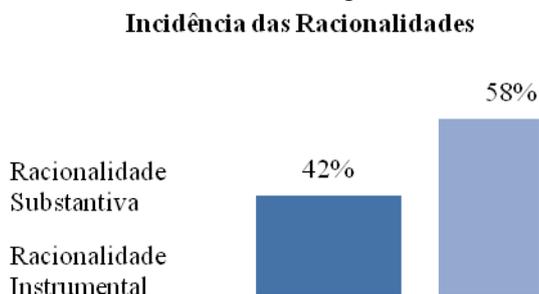
**Fonte:** Dados primários de pesquisa

A partir da Tabela 1, pode-se constatar que, das frases analisadas de G1, 63% foram classificadas como sendo de racionalidade substantiva, 38% frases podem ser consideradas instrumentais. O que nos leva a inferir forte presença da racionalidade substantiva em G1, por exemplo. Sendo os processos Valores emancipatórios, Autorealização, e Autonomia como os mais presentes em seu discurso. O que demonstra que tal gestor possui um nível de reflexão conceitual e, portanto, de liberdade individual mais desenvolvida do que nos outros gestores.

Neste modelo a racionalidade substantiva é o determinante de sua personalidade, não pertencente à organização, mas sim a cada sujeito. Ilustra-se a presença da racionalidade substantiva em G1 pela oração: “Em todos os lugares em que passei eu tive a oportunidade de fazer grandes amigos” (Satisfação Individual/ Racionalidade Substantiva/ Autorealização). Na outra extremidade, encontramos G3, onde foram identificadas 26% das frases como de racionalidade substantiva (26%), e 74% como instrumental. O que indica fortes relações com a racionalidade instrumental nesse indivíduo. Os processos Maximização de recursos, Desempenho e Fins, foram visivelmente os mais predominantes em seu discurso. Sendo detentor de características segundo as necessidades de maximização de recursos, cálculo e funcional. É visto como um recurso humano a ser maximizado ao limite. Como exemplificação, tem-se: “Nosso desafio é tornar o que tem hoje o mais eficiente possível. Fazendo com que seu processo instalado, independente de ser ultrapassado ou não, torna-lo cada vez mais eficientes.” (Controle/ Racionalidade Instrumental/ Maximização de Recursos, Desempenho). O Gráfico 1 abaixo, demonstra a média geral de predomínio da racionalidade

instrumental em relação a substantiva. Revelando que a racionalidade instrumental representa 58% dos discursos dos gestores, contra 42% da racionalidade instrumental.

**Figura 1** - Gráfico “Gestores *versus* Racionalidade”, ilustra a incidência das racionalidades nas falas dos gestores.



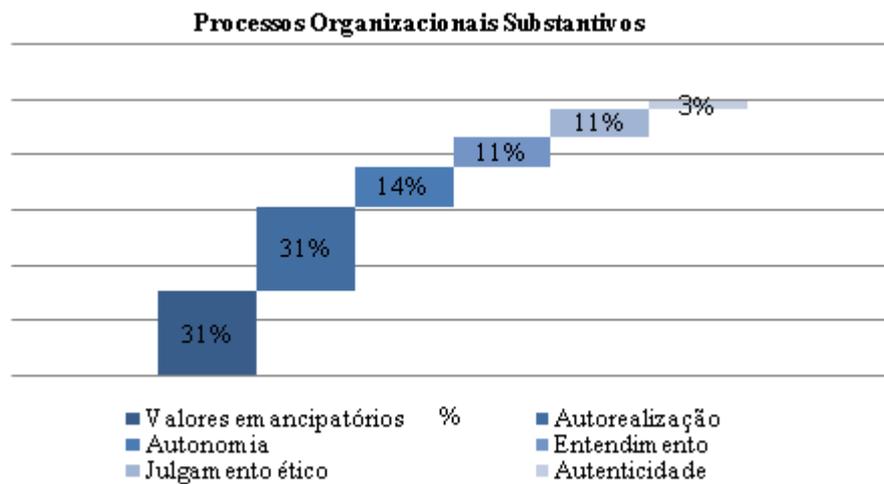
**Fonte:** Dados primários de pesquisa

A opção por gestores deste nível hierárquico se legitima na facilidade em encontrar rastros de racionalidade substantiva, mesmo sendo poucos os que demonstraram uma consciência real quanto ao “ser” em relação à organização. Isto é, terem consciência de que mesmo sendo escravos do sistema, ainda sim trabalham em harmonia com ela. Notou-se também que o índice de racionalidade substantiva destes gestores não foi tão divergente (16%), o que alimenta a perseverança em avistar tendências de melhorias racionais.

Diante disso, um fato proeminente foi a descoberta da existência de um líder com maior predominância da racionalidade substantiva frente a instrumental em seu discurso. Com valores e objetivos de natureza emancipatória, com alta satisfação individual substantiva, e grau de liberdade e julgamentos éticos acima da média. Em G1 identificamos um índice de 63% de seu discurso como sendo de racionalidade substantiva, contra 38% instrumental. Tais resultados mostram-se demasiadamente positivos, visto que mesmo em um ambiente subjugado como sendo submetido à racionalidade instrumental, qual seja, uma empresa com objetivos de maximização de riquezas, ainda sim, pode-se encontrar um “Clark Kent não contaminado pela Kryptonita funcional”.

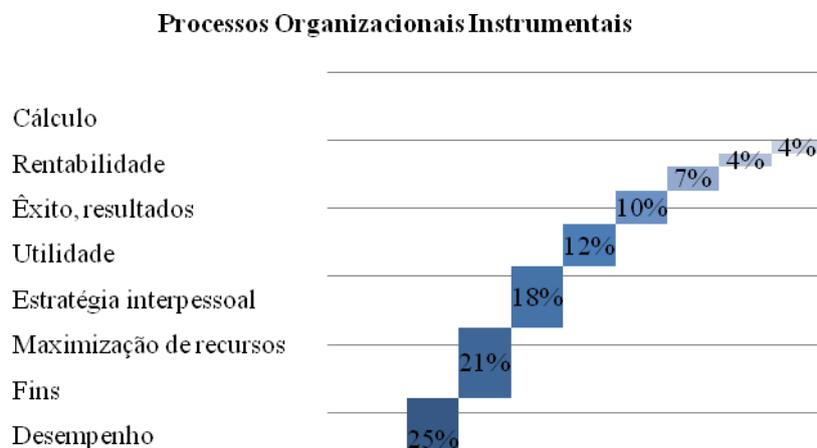
Nas figuras 1 e 2 pode-se analisar que o processo organizacional substantivo mais presente nas entrevistas foram: Valores Emancipatório, seguido de Autorealização, e Autonomia. Já nos processos instrumentais: Desempenho, Fins, e Maximização de recursos.

**Figura 2** - Gráfico que retrata a presença de processos organizacionais substantivos nas falas dos gestores



Fonte: Dados de primários e pesquisa

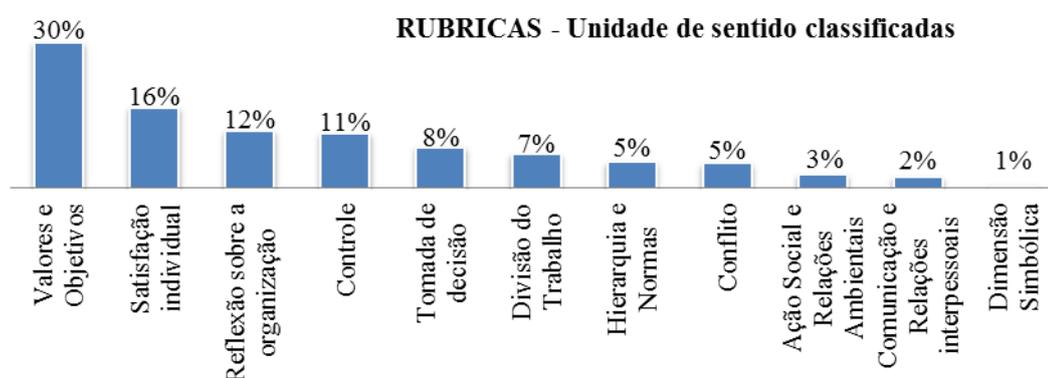
**Figura 3** - Gráfico que retrata a presença de processos organizacionais instrumentais nas falas dos gestores



Fonte: Dados de primários e pesquisa

Na figura 3 pode-se observar que a rubrica com maior presença nas orações analisadas foram: Valores e Objetivos com 30%, Satisfação Individual com 16% e Reflexão sobre a organização com 12%. E os menos presentes foram: Ação Social e Relações Ambientais (3%), Comunicação e Relações interpessoais (2%) e Dimensão Simbólica (1%). Cabe aqui ressaltar que, as interpretações puramente numéricas desta tabela não cobrem toda a realidade em sua complexidade, embora permitam a visualização dos seus componentes.

**Figura 4** - Gráfico das unidade de sentido classificadas conforme proporcionalidade de aparição nos relatos, e nomeadas conforme a rubrica utilizada por Serva (1996)



**Fonte:** Dados de primários e pesquisa

Ademais, ressalta-se que esta construção empírica vale-se de uma metodologia empregada na análise de organizações, mas com foco diferenciado e privilegiado nos indivíduos, os agentes. O que colocou a necessidade de adotar-se categorias individualizadas e personalizadas. O que justifica as adaptações feitas em algumas rubricas trazendo-as para um contexto particular e individual.

### 3.1 AS RACIONALIDADES INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA NA PRÁTICA

A hipótese que se fundamenta este estudo é a de que as organizações escolhidas para serem investigadas se orientam predominantemente pela racionalidade instrumental, já que tanto a empresa privada quanto a pública demonstram em sua dinâmica competitiva e de inserção no mercado global a necessidade de proceder por instrumentalização. O que parece ser mais evidente na esfera pública em detrimento da “burocracia” no sentido disfuncional.

Destarte, procuraram-se empiricamente evidências (e questionamentos) a respeito dos níveis de consciência (racionalidade) destes agentes quando precisam refletir sobre os aspectos organizacionais e pessoais que determinam suas escolhas e curso de ação; suas percepções e anseios, enquanto atores-chave das organizações investigadas, permitindo visualizar como são articuladas a carreira profissional e a vida pessoal, nesta dimensão organizacional.

O que se pode observar no gráfico da figura 4 é a predominância da rubrica Valores e Objetivos no discurso dos gestores enquanto guias da ação humana e determinação daquilo

que se deseja alcançar. Aqui se evidenciam as percepções éticas e morais como diretrizes para as atitudes frente a determinados problemas, a definição de sonhos e conquistas coletivas, preocupação com o próximo, a forma de trabalho, de interação e de organização da ação.

Como fator substantivo, pode-se observar que Valores Emancipatórios juntamente com Autorealização predominam como processos organizacionais dos gestores entrevistados. O primeiro confirmado pela atenção atribuída pela maioria dos gestores ao bem estar coletivo em detrimento do lucro, ao respeito da liberdade individual de trabalhar, à solidariedade entre as partes na cooperação mútua para a realização das tarefas e à preocupação com os pares na vida dentro e fora da organização. Trata-se de um dado bastante interessante que se observou nos discursos dos entrevistados, já que, mesmo submetidos a cargas excessivas de trabalho e à crescente pressão por produtividade e maximização do lucro, ainda sim, tratam-se de agentes que manifestam preocupações substantivas. Já a Autorealização surge como uma satisfação do que se pretende ou conseguiu colocar em prática, tanto profissionalmente como pessoal. Do lado instrumental desta rubrica pudemos observar aspectos utilitaristas (ou pragmáticos) no sentido numérico, de preocupação individual com maior interesse pela utilidade técnica e retorno financeiro, e às vezes de valores mais ambíguos em determinados pontos.

A rubrica Satisfação Individual é referente ao grau de satisfação ou insatisfação dos membros em relação ao fazer parte da organização e, no caso desta investigação, também às relações fora da organização seja com os familiares, amigos, vida pessoal, remuneração, lazer, que também se mostraram presentes nos discursos. Todavia, nota-se que tal rubrica aparece com menor intensidade, considerando-se que na perspectiva desta pesquisa buscava-se não somente percepções organizacionais, como também pessoais e de convívio fora do mundo *business*. Contudo, na grande maioria das vezes em que tal rubrica se mostrou presente ela esteve relacionada à racionalidade substantiva, relacionada ao processo de autorealização e autonomia.

Neste ponto a Satisfação individual está atrelada às conquistas pessoais por mérito e capacidade profissional, à autonomia para a tomada de decisões, ao sucesso profissional e ao reconhecimento pessoal e familiar além do interesse pelo conforto presente e futuro que a posição profissional proporciona. Já no raciocínio instrumental confere-se centralidade à redução de custos de produção obtida, à superação de metas, à aquisição de um bem, à conquista de um prêmio ou à insatisfação com a carga horária de trabalho, além da frustração em não conseguir realizar o pouco que se gostaria, como fica evidente no caso dos gestores públicos.

Na rubrica Reflexão sobre a organização, os gestores desenvolvem uma autocrítica tanto da organização como da sua vida fora dela, refletindo sobre: suas atitudes, ações e decisões como gestor e como pessoa, e sua vida fora do contexto capitalista. Notadamente, observou-se que praticamente todos os entrevistados demonstraram uma tendência para uma visão mais holística da vida, e principalmente da organização. E que todos são e estão muito bem informados tanto em relação a sua área de atuação quanto em relação às atualidades da região, país e do mundo. Outro dado notável diz respeito ao fato da maioria relatar que “cresceram” na organização devido aos próprios méritos. E ao serem questionados sobre o mérito, responderam que acreditam ser as pessoas com perfil ideal para ocupar os cargos que ocupam.

Em termos substantivos, grande parte dos entrevistados mostrou possuir virtudes de preocupação com os meios sociais internos e externos. Com juízos de valores coletivos quanto a suas condutas frente ao bem estar dos seus liderados e preocupações reais quanto à vida da organização em seu meio social interno e externo. E também na auto-reflexão em relação a sua própria existência em participar e contribuir na vida das pessoas a sua volta.

Os momentos de manifestação da racionalidade instrumental se mostraram na necessidade de aceitarem regras cada vez mais rígidas, necessidade de melhorar suas relações com a sociedade por motivos de aparência social, ou mesmo pelas reflexões a respeito do tecnicismo de determinados gestores.

A maioria das classificações da rubrica Controle levou a manifestações instrumentais, no sentido de destaque na fala para o fato de sempre exercerem seu poder de autoridade sobre algo ou alguém, na busca por resultados. Como exemplo, mantendo a qualidade e conformidade dos produtos; através da ação de comitês de controle; programas de reconhecimento profissional por desempenho, dentre outras. Tal ponto demonstra a importância conferida as racionalidades combinadas de maneira a complementar na figura de um mesmo profissional.

Trata-se de pessoas que possuem poder de decisão e lideram equipes dentro das organizações, mas cujas decisões necessariamente não escapam ao processo diferenciado de tomada de decisões pessoais. O que denota a necessidade de análise dessa dimensão complementar.

Foram analisadas decisões do tipo: mudança de área na carreira, decisões que envolvem o futuro fora da empresa, decisões de demissões, e decisões sobre continuar ou não naquela posição. E a forma como foi tomada a decisão segundo princípios de valores

substantivos e instrumentais. O resultado foi uma rubrica bastante equilibrada em termos de racionalidades. É bastante visível na empresa privada a tomada de decisão de acordo com a hierarquia organizacional, na qual os gerentes de primeira linha decidem quase que a totalidade de todas as ações a serem desenvolvidas. Percebe-se que as decisões são bastante centralizadas no topo da pirâmide, entretanto não são identificadas situações em que a empresa ignorasse a opinião dos funcionários.

Nos critérios e formas utilizadas na rubrica Divisão do trabalho, predominaram a racionalidade instrumental como processos de maximização de recursos e desempenho. Na qual, os gestores caracterizaram suas respostas por meio do destaque das especialidades técnicas, das departamentalizações pautadas em desempenhos, ou mesmo da atribuição de funções no intuito de maximizar comportamentos através de estratégias de recursos humanos.

Por fim, as outras cinco rubricas, que não representam 16% dos resultados dessa compilação não foram julgadas neste trabalho, pois acredita não se ter conteúdo suficiente pra fazer inferências e julgamentos.

Diante disso, não se pode negar o caráter emancipatório inerente ao ser, somada a oportuna descoberta deste trabalho: um ser com predominâncias da racionalidade substantiva em uma organização supostamente instrumental. Ou seja, mesmo com a existência de cabrestos e selas de controle da subjetividade do funcionário, principalmente em organizações onde a racionalidade instrumental predomina, ainda assim o sujeito é capaz de se sobrepor a essa posição (imposição).

## **CONCLUSÕES**

Este trabalho trouxe como problemática a presença das racionalidades substantiva e instrumental no cotidiano dos gestores de primeira linha de uma multinacional e alguns funcionários de alto escalão de um órgão público na região do quadrilátero ferrífero em Minas Gerais. Se justificou nas indagações esboçadas sobre o conceito de racionalidades e sua práxis nas organizações, sobretudo no tocante aos indivíduos portadores da razão.

O resultado foi a produção de mais perguntas e indagações. O que torna necessário uma maior aproximação do fenômeno e o desenvolvimento de mais pesquisa no campo a fim de nos aproximarmos de resultados mais consistentes.

Enxerga-se que os desdobramentos deste trabalho podem ser vastos e produtivos. E que seu principal mérito é sua intenção de contribuição com a tão sonhada emancipação do homem no sentido humanista da expressão.

A inspiração deste trabalho veio das obras de Guerreiro Ramos (1981) e Maurício Serva (1996): diagnosticar e buscar compreender como se entrelaçam as racionalidades instrumental e substantiva no cotidiano de gestores de primeira linha a fim de favorecer a consciência da necessidade de promoção da reflexividade dos agentes organizacionais em relação às consequências de suas ações. Tendo em vista as responsabilidades desses agentes, e sua colocação estratégica dentro das organizações, buscou-se compreender e explicar o nível de racionalidade desses indivíduos.

Certamente esta pesquisa ainda padece de alguma limitação metodológica. E a maturidade intelectual ainda é uma conquista a ser realizada pelos pesquisadores. Há ainda que se averiguar também como discursos e ações práticas se relacionam no curso da vida organizacional cotidiana. Mas ainda sim, conquista-se a possibilidade de investir no treinamento de um olhar mais refinado sobre o objeto escolhido.

Ao final, poder-se-ia concordar com o professor Maurício Serva e tantos outros autores que trabalham com esse tema, de que analisar a racionalidade substantiva pela ótica da busca pelo “tipo ideal” é um equívoco. E caso fosse possível, nem mesmo divindades e super-heróis talvez alcançassem tal modelo. Contudo, este trabalho permitiu concluir que a presença e intensidade da relação de ambas as racionalidades, a substantiva e a instrumental, e a dinâmica da interação dessas racionalidades é algo interessante. E ainda será necessário muito esforço para que a racionalidade substantiva ocupe idealmente um lugar de destaque na organização da interação humana.

A racionalidade instrumental é de fato quase que em sua totalidade criticada como algo moralmente inferior na hierarquia das razões. Contudo, há que se considerar que o fato é que a racionalidade instrumental é sem dúvida um dado humano, uma necessidade antropológica, que só constituem um obstáculo à evolução moral humana caso não obedeça a algum limite. Limite que colocada a partir da racionalidade substantiva.

Dentre os discursos dos oito gestores entrevistados, este artigo teve a felicidade de encontrar um “soro positivo da racionalidade substantiva” frente à racionalidade instrumental. Trata-se de uma descoberta positiva, pois revela que, mesmo num ambiente predominantemente de racionalidade instrumental, com objetivos de maximização de

riquezas, redução de custos, e corte de gastos, ainda assim, se coloca a necessidade de substantivização das relações como antídoto contra a inclinação para a instrumentalização.

O que coloca a perspectiva da emancipação do indivíduo frente à estrutura organizacional supostamente instrumental e permite pressupor que mesmo com todos os obstáculos que a busca incessante pelo lucro pode propor a qualquer indivíduo, seja disputas por poder, controle, lutas morais, éticas entre outras, como uma jaula de ferro weberiana (SENNETT, 2000), ainda sim existem evidências esperançosas, as mesmas ressaltadas por Guerreiro Ramos, de que a razão substantiva é um atributo do ser.

Percebe-se a partir deste estudo que se trata apenas de uma escolha: Viver ou experimentar a racionalidade substantiva. Entretanto não pode negar que a causalidade da relação ecológica entre educação, apoio institucional, oportunidades da vida e capacidade de autodeterminação é uma realidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, O. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Presses de l'Université du Québec, 1992. Disponível em: [http://classiques.uqac.ca/contemporains/Aktouf\\_omar/metho\\_sc\\_soc\\_organisations/metho\\_sc\\_soc\\_organisations.pdf](http://classiques.uqac.ca/contemporains/Aktouf_omar/metho_sc_soc_organisations/metho_sc_soc_organisations.pdf). Acesso em 04/02/2016.

FARIA J.H. de; MENEGHETTI, F.K. O sequestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho. In: FARIA, J.H. de (organizador). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GUERERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Tradução: Marcos Santarrita. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SERVA, Maurício. Racionalidade Substantiva nas organizações: Consolidação de um modelo metodológico de pesquisa teórico-empírica. In: **Anais do XXXVI ENANPAD**. Rio de Janeiro, 2012.

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

SERVA, Maurício. O Fenômeno das Organizações Substantivas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 33, n.2, p. 36-46, 1999.

SERVA, Maurício. Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas. 1996. Tese (Doutorado em Administração). EAESP/FGV. São Paulo.

SILVA, Franklin Leopoldo. O Imperativo Ético de Sartre. In: ADAUTO, Novaes. **O Silêncio dos Intelectuais**. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

VASCONCELOS, Flávio. Racionalidade, ética e organizações - uma visão analítica in: **Anais do XVII ENANPAD**. Salvador, v. 9, 1993.

WIGGERSHAUS, Rolf. A Escola de Frankfurt: História, desenvolvimento teórico, significação política. **DIFEL**: Rio de Janeiro. 2002.

*Recebido em: 30 de set. 2016*

*Aceito em: 26 de jan. 2017*