

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Curso de especialização em Gestão Estratégica

Janete Aparecida de Andrade

**REFLEXÕES SOBRE RACIONALIDADE E TOMADA DE DECISÕES E OS
IMPACTOS NO COMPORTAMENTO DOS TRABALHADORES**

Belo Horizonte
2024

Janete Aparecida de Andrade

**REFLEXÕES SOBRE RACIONALIDADE E TOMADA DE DECISÕES E OS
IMPACTOS NO COMPORTAMENTO DOS TRABALHADORES**

Caso de Ensino apresentado à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Alex Fernandes Magalhães

Belo Horizonte
2024

Ficha catalográfica

A554r
2024 Andrade, Janete Aparecida de.
Reflexões sobre racionalidade e tomada de decisões e os impactos no comportamento dos trabalhadores [manuscrito] / Janete Aparecida de Andrade. – 2024.
32 f.: il.

Orientador: Alex Fernandes Magalhães.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Magalhães, Alex Fernandes. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Leonardo Vasconcelos Renault CRB-6/2211
Biblioteca da FACE/UFMG. – LVR/111/2024



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **JANETE APARECIDA DE ANDRADE**, matrícula nº **2022660859**. No dia 27/03/2024 às 17:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**REFLEXÕES SOBRE RACIONALIDADE E TOMADA DE DECISÕES E OS IMPACTOS NO COMPORTAMENTO DOS TRABALHADORES**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Alex Fernandes Magalhães, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra à aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguida das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

(X) APROVADO

() NÃO APROVADO

95 pontos (Noventa e cinco pontos) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente à aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 27/03/2024.

Prof. Dr. Alex Fernandes Magalhães
(Orientador - CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Valderi de Castro Alcântara
(Membro avaliador da banca - CEPEAD/UFMG)



Documento assinado digitalmente
VALDERI DE CASTRO ALCANTARA
Data: 31/03/2024 19:16:23-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC da aluna JANETE APARECIDA DE ANDRADE, matrícula nº 2022660859.

Modificações solicitadas:

___ Pequenos ajustes relacionados às temáticas abordadas. Preferencialmente, evitar menções a temáticas que não serão abordadas em densidade ao longo do trabalho; Revisar e aplicar aspectos metodológicos voltados ao Caso de Ensino; Revisar com rigor aspectos normativos linguísticos e de ABNT.

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 60 dias, sendo o orientador responsável pela correção final.

Prof. Dr. Alex Fernandes Magalhães
(Orientador)

Assinado digitalmente por Janete Aparecida de Andrade
DN: cn=Janete Aparecida de Andrade, c=BR,
email=janete.ac.andrade@gmail.com
Data: 2024.04.13 19:22:20 -03'00'

Assinatura da aluna: JANETE APARECIDA DE ANDRADE

Atesto que as alterações exigidas (X) Foram cumpridas
() Não foram cumpridas

Belo Horizonte, __27__ de __maio__ de __2024__

Professor Orientador

Assinatura

RESUMO

Este trabalho visa descrever e exemplificar situações inusitadas e complexas, que podem ocorrer no ambiente profissional, servindo de base para o estudo de circunstâncias adversas nas relações de trabalho dentro das organizações. Através de uma lente de análise teórica, embasada nas teorias de liderança (Ulrich, 1997), tomada de decisão (Santos et al., 2021), racionalidade nas organizações (Serva, 1997; 2015) e os impactos do desligamento no comportamento dos trabalhadores (Maslach; Leiter, 2006), este caso de ensino busca compreender profundamente os eventos vivenciados por nossa entrevistada, uma supervisora submetida a uma situação de duplo estresse emocional de demissão e desligamento simultâneos, sem qualquer preparo ou aviso prévio por parte da empresa. Ao analisar os fatos relatados, este trabalho propõe reflexões sobre as consequências desses processos e seus resultados para além do ambiente profissional, destacando como um encerramento de vínculos malfeito pode desqualificar ações promovidas em prol das pessoas e expor a falibilidade do processo decisório nas organizações. Utilizando nomes fictícios para preservar identidades e dados pessoais, este estudo, que se aporta num caso verídico ocorrido em uma filial de empresa multinacional privada, ilustra a necessidade de abordagens mais humanizadas e conscientes nas práticas de gestão e liderança, conforme discutido por autores como Galtung (1996) sobre paz e conflitos, e Weber (1994) sobre racionalidade e ação social.

Palavras-chave: Racionalidade; Tomada de decisão; Liderança; Comportamento.

ABSTRACT

This work aims to describe and exemplify unusual and complex situations that can occur in the professional environment, serving as a basis for the study of adverse circumstances in work relationships within organizations. Through a theoretical analysis lens, based on the theories of leadership (Ulrich, 1997), decision making (Santos et al., 2021), rationality in organizations (Serva, 1997; 2015) and the impacts of dismissal on workers' behavior (Maslach; Leiter, 2006), this teaching case seeks to deeply understand the events experienced by our interviewee, a supervisor subjected to a situation of double emotional stress of simultaneous dismissal and dismissal, without any preparation or prior notice from the company. By analyzing the facts reported, this work proposes reflections on the consequences of these processes and their results beyond the professional environment, highlighting how a poorly executed termination of relationships can disqualify actions promoted in favor of people and expose the fallibility of the decision-making process in organizations. Using fictitious names to preserve identities and personal data, this study, which is based on a true case that occurred in a branch of a private multinational company, illustrates the need for more humanized and conscious approaches to management and leadership practices, as discussed by authors such as Galtung (1996) on peace and conflicts, and Weber (1994) on rationality and social action.

. **Keywords:** Rationality; Decision making; Leadership; Behavior

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO	8
2	OBJETIVOS	9
	2.1 Geral.....	9
	2.2 Específicos	10
	2.3 Justificativa	10
3	METODOLOGIA.....	11
	3.1 A Entrevista e o problema.....	13
4	REFERENCIAL TEÓRICO	14
	4.1 Racionalidade e tomada de decisões nas organizações	14
	4.2 Papel da gestão de pessoas na formação das lideranças.....	17
5	APRESENTAÇÃO DO CASO	20
	5.1 Contextualização dos fatos.....	20
	5.2 O desfecho do caso.....	22
6	ASPECTOS DA ANÁLISE E DISCUSSÃO	24
	6.1 Análise de Cenários.....	26
	6.2 Análise geral do caso.....	28
7	CONCLUSÃO	31
	REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO

O conceito de pessoa nas organizações pode ser entendido de diversas formas, considerando as distintas abordagens existentes nos estudos organizacionais e nas teorias administrativas e psicológicas. Em um artigo de publicação recente, deparamonos com as contribuições de Magalhães & Saraiva (2022), que trouxeram a pauta a necessidade de se complexificar a noção do humano nas organizações, apresentando a concepção de sujeito processual concreto, cuja existência e ações cotidianas são construídas através de interações complexas, emoções, pulsões (aspecto inconsciente) e decisões (aspecto consciente, racional) que refletem não apenas suas capacidades individuais, mas também os valores, a cultura, e o contexto sóciohistórico no qual estão imersos. Esta abordagem destaca a pessoa não apenas como um agente econômico ou um recurso dentro de uma estrutura organizacional, mas como um ser integral, cujas experiências, percepções e escolhas são fundamentais para o entendimento da dinâmica organizacional.

A partir da complexificação da noção de sujeito processual concreto, então, fazse necessária e revisão de alguns conceitos utilizados no âmbito das relações de trabalho. A importância de se estudar a liderança e a tomada de decisão, por exemplo, especialmente em contextos de desligamento simultâneo, reside na necessidade de compreender como as organizações gerenciam suas práticas e políticas de maneira que respeitem a dignidade e a integralidade do ser humano, ao mesmo tempo em que buscam alcançar seus objetivos estratégicos. Este tema se torna ainda mais relevante quando consideramos as limitações da racionalidade nas decisões organizacionais, desafiando a noção de uma razão pura e universalmente aplicável.

A racionalidade, especialmente no contexto organizacional, é frequentemente influenciada por limitações informacionais, vieses cognitivos, e o próprio ambiente em que as decisões são tomadas. Autores como Herbert Simon (1957) e Max Weber (1994) têm destacado essas limitações ao longo do tempo. Simon, por exemplo, introduziu o conceito de racionalidade limitada, argumentando que os indivíduos, diante das restrições de informação e tempo, frequentemente se valem de heurísticas para tomar decisões, o que pode levar a escolhas subótimas (Simon, 1957). Max

Weber (1994), por sua vez, enfatizou como as ações sociais e organizacionais são moldadas por estruturas burocráticas e sistemas de autoridade que influenciam a racionalidade das decisões.

Essa compreensão se alinha à perspectiva de que a racionalidade não opera de forma isolada, mas está intrinsecamente ligada ao contexto sócio-histórico em que as pessoas e organizações estão inseridas. Assim, a racionalidade organizacional é limitada não apenas por aspectos internos às organizações, como estruturas e processos, mas também por fatores externos, como normas culturais e expectativas sociais.

O estudo das inconsistências e limitações da racionalidade nas organizações é crucial para a administração, pois permite uma compreensão mais aprofundada dos desafios enfrentados pelos gestores na condução de suas equipes e na tomada de decisões estratégicas. Ao reconhecer essas limitações, as organizações podem desenvolver práticas mais reflexivas e adaptativas, que considerem a complexidade do comportamento humano e promovam uma gestão mais ética e sustentável.

Também é fundamental, refletir sobre o papel da liderança, enquanto um papel psicossocial, uma vez que, ele depende da configuração de vínculos entre sujeitos que estruturam os grupos de trabalho e de toda a dinâmica psíquica e social inerente à constituição de sujeitos processuais concretos. Se o sujeito, por si, é complexo, também é complexo pensar, portanto, o exercício da liderança nas organizações, para além dos discursos de racionalidade e meritocracia que caracterizam os contextos organizacionais contemporâneos. Nesse sentido, então, pensou-se nos seguintes propósitos para a confecção deste caso de ensino:

2 OBJETIVOS

2.1 Geral

O objetivo geral deste artigo é **discutir o conceito da racionalidade e o processo decisório dentro de organizações, com um enfoque particular, a partir de um caso ocorrido no contexto de uma empresa multinacional**. Este estudo visa explorar como as decisões são tomadas circunstancialmente pela liderança e quais

fatores influenciam a racionalidade organizacional em um ambiente empresarial complexo e dinâmico, que atravessa fronteiras culturais e geográficas.

Ao direcionar a lente de análise para a racionalidade nas organizações, este artigo busca desvelar os mecanismos subjacentes que orientam a tomada de decisão no seio empresarial, reconhecendo a intersecção entre lógicas formais e informais, bem como as limitações inerentes ao processo decisório. O estudo de caso de uma empresa multinacional oferece uma oportunidade única de observar como as práticas de racionalidade e tomada de decisão se manifestam em um contexto em que a diversidade cultural, econômica e social é predominante, e como estas práticas afetam tanto a eficácia organizacional quanto a satisfação e bemestar dos trabalhadores a partir da atuação de suas lideranças.

2.2 Específicos

Os objetivos específicos que orientam este estudo são:

- a) Explorar o conceito de racionalidade e o processo decisório nas organizações, apresentando uma visão geral das teorias fundamentais que embasam a racionalidade na tomada de decisões gerenciais, com ênfase nas práticas de gestão de pessoas;
- b) Discutir a complexidade e os desafios da racionalidade no processo decisório organizacional, ampliando o debate sobre como as decisões são influenciadas por diversos fatores contextuais, culturais e individuais, particularmente em práticas de gestão de pessoas e papel das lideranças;
- c) Analisar um caso específico, investigando um processo decisório em uma organização, para ilustrar, sob a forma de um caso de ensino, como as teorias da racionalidade são aplicadas na prática, considerando os impactos das decisões tomadas e como elas refletem ou divergem das principais teorias e referências bibliográficas no campo da administração e gestão.

2.3 Justificativa

A exploração da racionalidade nas organizações e seu papel crítico na tomada de decisão e manutenção de vínculos, constitui um eixo central na gestão contemporânea, conforme destacado por Weber (1994). Este investiga a racionalidade

não apenas em termos de eficiência e lógica, mas também como um fenômeno enraizado em contextos sócio-históricos e culturais específicos, desafiando assim a noção de uma racionalidade universal e pura. A importância deste estudo reside na necessidade de compreender como as práticas decisórias, influenciadas pela racionalidade, impactam a sustentabilidade e a eficácia organizacional.

Ademais, Serva et al. (2015) argumentam que uma compreensão aprofundada da racionalidade, especialmente no contexto da gestão de pessoas, pode oferecer *insights* valiosos sobre como as organizações podem aprimorar sua capacidade de tomar decisões estratégicas, promovendo não apenas eficiência, mas também adaptabilidade e resiliência em ambientes empresariais voláteis. Este ponto de vista, sugere que uma análise crítica da racionalidade aplicada pode revelar caminhos para melhorar a gestão e a administração, evidenciando a necessidade de abordagens decisórias que sejam pragmáticas e contextualmente sensíveis.

Consequentemente, a obra de Galtung (1996) sobre a paz e a resolução de conflitos oferece uma perspectiva relevante ao discutir a racionalidade nas organizações, ao sugerir que a manutenção de vínculos e a continuidade das relações podem ser compreendidas através da lente da racionalidade voltada para a paz e o desenvolvimento sustentável.

Este enfoque enfatiza a importância de estratégias organizacionais que não apenas buscam eficiência, mas também fomentam um ambiente de trabalho harmonioso e sustentável. Assim, ao colocar a racionalidade no centro da análise administrativa, este estudo busca contribuir para um entendimento mais profundo das operações organizacionais, realçando a importância de práticas decisórias que integrem considerações de eficácia com sensibilidade ao contexto humano e institucional.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo orienta-se pelo caráter qualitativo descritivo, o qual busca compreender fenômenos sociais complexos a partir de uma perspectiva holística e contextualizada. Este enfoque permite uma análise mais profunda dos significados e dimensões humanas envolvidas nas situações de gestão de pessoas dentro das organizações (Vergara, 2005).

No cerne da metodologia está o estudo de caso, uma estratégia de pesquisa que se dedica ao exame aprofundado de um ou poucos objetos de estudo, de modo a compreender uma questão ou problema central. Caracteriza-se pela coleta detalhada e intensiva de dados, com o intuito de explorar as particularidades, processos e dinâmicas presentes no caso em questão. Este estudo de caso, em particular, foca nas vivências e desafios de uma gestora no contexto organizacional e nas repercussões de decisões gerenciais em sua trajetória profissional e bemestar psicossocial.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista narrativa com a protagonista do caso, identificada aqui como Marina, cujo relato autêntico e detalhado oferece um rico terreno para análise. A entrevista, concedida após um período de recuperação de um trauma laboral, foi voluntária e caracterizada por reflexões sobre suas experiências profissionais. Para preservar a confidencialidade e privacidade, nomes de pessoas e da empresa envolvida foram omitidos ou alterados, respeitando-se a ética de pesquisa (Gil, 1999).

A análise do caso de Marina, pautada em hermenêutica crítica (livre interpretação do material captado e significado pela entrevistada, considerando, entretanto, aspectos sócio-históricos e as contradições existentes entre teorias e práticas organizacionais), revela dilemas e desafios enfrentados pelos gestores nas organizações, incluindo a tomada de decisão por lideranças sob condições adversas e o manejo de situações altamente sensíveis, como demissões. Este estudo busca, então, entender também como esses eventos influenciam a vida do trabalhador, tanto no ambiente laboral quanto em sua esfera privada, considerando a imbricação entre a identidade individual e o papel profissional.

Em seu formato final, o caso apreendido neste trabalho se apresenta, então, como caso de ensino em administração, cujo objetivo é orientar pessoas em contextos organizacionais que possam se deparar com situações análogas à apresentada neste trabalho à reflexão e consequente tomada de decisões, considerando as bases teóricas e as possibilidades interpretativas e interventivas do caso tomado em estudo.

Vale mencionar, ainda, que este estudo aborda o papel da gestão de pessoas na mediação de conflitos e na promoção de um ambiente de trabalho seguro e saudável. A narrativa de Marina ilustra o peso da responsabilidade gerencial e os desafios inerentes ao exercício de liderança, evidenciando a solidão que pode acompanhar as decisões e ações gerenciais. A partir daí, procura-se compreender

como as habilidades e competências gerenciais são postas à prova em situações de crise e mudança, e quais estratégias podem ser adotadas para assegurar tanto o bemestar dos trabalhadores quanto os interesses da organização.

3.1 A Entrevista e o problema

A narrativa verídica a seguir, contada por uma protagonista que optou pelo anonimato e cuja história é camuflada pela omissão do nome de sua pequena cidade e empresa, é um prisma através do qual refletimos sobre a gestão de pessoas. Este relato, coletado através de uma entrevista voluntária, espelha o longo caminho de recuperação de um trauma profundo, traçado com o apoio de especialistas médicos e terapêuticos, culminando em sua reabilitação profissional e pessoal.

A história de Marina - um pseudônimo - é permeada por dilemas gerenciais e dificuldades que, conforme Ulrich (1997), são partes intrínsecas da mensuração e do impacto das práticas de recursos humanos. A sua experiência nos convoca a examinar o processo decisório dentro das organizações e seus efeitos sobre a vida dos trabalhadores. A análise deste caso ressalta a dificuldade em separar a identidade individual da profissional, em especial quando a maior parte do tempo de um indivíduo é dedicada ao trabalho - um fenômeno que Maslach e Leiter (2006) associam ao risco de burnout e ao surgimento de doenças psicossociais.

A abrupta dispensa de Marina, imediatamente após ela ter conduzido o desligamento de uma colaboradora grávida, ilustra o ápice de um conflito profissional e pessoal, ressaltando a fragilidade do equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Neste contexto, é crucial considerar as contribuições de Bernardes et al. (2023), que enfatizam a importância da racionalidade e da inovação social em *Weberian terms*, para compreender a complexidade das decisões gerenciais e suas repercussões na esfera social.

Além disso, o caso de Marina destaca o papel dos gestores, que, como apontado por Santos et al. (2021), precisam navegar por decisões difíceis e situações adversas com competência e habilidade, sempre visando os melhores resultados para a organização e mantendo um ambiente de trabalho seguro. Este caso também ilustra a solidão que pode acompanhar as decisões gerenciais, mesmo em um ambiente rodeado por colegas de trabalho.

A experiência de Marina, portanto, serve como caso de ensino vital para entender as complexas dinâmicas envolvidas na gestão de pessoas, levantando questões de ordem moral, cultural, afetiva, valorativa, ética e social. Estas considerações são essenciais para qualquer gestor que se encontre na difícil posição de equilibrar os resultados organizacionais com o bem-estar dos indivíduos que compõem sua equipe.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

A compreensão da racionalidade dentro das organizações é fundamental para analisar os processos decisórios em ambientes empresariais de grande porte, que se caracterizam por estruturas organizacionais bem definidas e uma cultura hierarquizada. Estes ambientes, marcados por papéis e responsabilidades claramente delineados, bem como por processos estabelecidos, fornecem um terreno fértil para a aplicação cuidadosa da racionalidade na tomada de decisões. A racionalidade, neste contexto, é entendida como a capacidade de julgar e decidir com neutralidade e precisão, apoiada pela consciência humana e um inerente "senso de justiça", visando alcançar objetivos que refletem uma intenção ou propósito maior que orienta os indivíduos coletivamente dentro da organização (Marcondes, 2008).

4.1 Racionalidade e tomada de decisões nas organizações

O termo racionalidade, por sua natureza ampla e complexa, neste trabalho, é explorado como um elemento crucial da dimensão simbólica em que os indivíduos sociais estão inseridos. Originado do latim "*rationabilitas*", que significa a qualidade do que é baseado na razão, este conceito abrange a utilidade e a justificação das intenções e objetivos no domínio da gestão de pessoas (Salhani; Gonçalves; Cabral, 2018). As ações racionais presumem um processo analítico e consciente para alcançar objetivos específicos, refletindo o contexto sociocultural em que estão inseridas, demonstrando a aplicação da razão de maneira objetiva, prática e precisa. O Quadro 1 apresentado ilustra um modelo de análise multifacetado da racionalidade nas organizações, proposto por Serva (1999).

Quadro 1. Modelo de análise da racionalidade substantiva nas organizações

Processos Organizacionais	Racionalidade Substantiva	Racionalidade Instrumental
Hierarquia e normas	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia Interpessoal
Processos Organizacionais	Racionalidade Substantiva	Racionalidade Instrumental
Valores e objetivos	Autorrealização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade
Tomada de decisão	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade
Controle	Entendimento	Maximização de recursos Desempenho Estratégia Interpessoal
Divisão do trabalho	Autorrealização Entendimento Autonomia	Maximização de recursos Desempenho Cálculo
Comunicação e relações interpessoais	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxito/resultados Estratégia Interpessoal
Ação social e relações Ambientais	Valores emancipatórios	Fins Êxito/resultados Desempenho
Reflexão sobre a organização	Julgamento ético Valores emancipatórios	Fins Rentabilidade
Conflitos	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Cálculo Fins Estratégia Interpessoal
Satisfação individual	Autorrealização Autonomia	Fins Êxito
Dimensão simbólica	Autorrealização Valores emancipatórios	Desempenho Utilidade Êxito/resultados Desempenho

Fonte: Adaptado de Serva (1999, p. 339).

O quadro sintetiza como diferentes aspectos dos processos organizacionais podem ser interpretados através das lentes da racionalidade substantiva e instrumental. A racionalidade substantiva é orientada por valores como entendimento, julgamento ético, autorrealização e valores emancipatórios, enfatizando o significado e a ética na conduta organizacional. Por outro lado, a racionalidade instrumental foca em resultados como eficiência, desempenho, utilidade e maximização de recursos, refletindo uma abordagem mais quantitativa e orientada para o objetivo.

Estas bases foram extraídas do trabalho de Serva (1999), oferece um panorama sobre como a racionalidade nas organizações pode ser categorizada em duas dimensões principais: substantiva e instrumental. A racionalidade substantiva é definida por fatores como entendimento, julgamento ético, e autorrealização, refletindo uma orientação para valores e autonomia individual e coletiva. Este modelo ajuda a compreender como diferentes processos organizacionais podem ser vistos sob a ótica de diferentes tipos de racionalidade, enfatizando a importância de alinhar ações organizacionais com os valores e os objetivos estratégicos da empresa.

Max Weber (1994) é uma referência central ao discutir racionalidade em contextos organizacionais. Sua teoria, focada na compreensão dos significados atribuídos às ações sociais e como estas moldam as relações sociais, distingue quatro tipos de ações: ação racional com relação a um fim, ação racional com relação a valores, ação afetiva e ação tradicional. Essa tipologia destaca a importância das ações orientadas para objetivos específicos, que são fundamentais nos processos organizacionais e relacionam-se diretamente com a racionalidade na consecução de metas compartilhadas pelos sujeitos em interação.

Weber também explica as diversas formas organizacionais existentes na sociedade pela predominância de tipos específicos de racionalidade: prática, teórica, substantiva e formal ou instrumental. Essas categorias elucidam como as ações são direcionadas dentro das organizações, seja por interesses práticos e individuais, pelo domínio cognitivo da realidade, por valores emancipatórios ou por regras e regulamentos institucionalizados.

Então, a integração dessas formas de racionalidade nas práticas organizacionais é evidenciada no quadro de Serva (1997), que destaca a complementaridade entre elementos como valores, objetivos, comunicação e relações interpessoais, conflitos e reflexões sobre a organização. Este quadro ressalta a

coexistência das dimensões substantiva e instrumental da racionalidade, sublinhando a complexidade e a multiplicidade das bases sobre as quais as decisões são tomadas nas organizações.

4.2 Papel da gestão de pessoas na formação das lideranças

A racionalidade na tomada de decisões dentro das organizações revela sua importância não apenas em alcançar objetivos coletivos, mas também em moldar a gestão de pessoas e a formação de lideranças eficazes. Esta interação complexa entre decisões informadas e o desenvolvimento de práticas gerenciais que promovem uma cultura organizacional positiva destaca a necessidade de estratégias que integrem a lógica decisória com as dinâmicas humanas e sociais. A convergência destes elementos sugere um campo de investigação promissor, onde a eficácia da gestão de pessoas é vista como fundamental para o sucesso organizacional, enfatizando a relação sinérgica entre teoria e prática gerencial.

Então, faz-se imprescindível considerar a abordagem de Serva (1997), que destaca a racionalidade substantiva nas práticas administrativas. Esta perspectiva realça o valor de lideranças que estão alinhadas com os valores éticos e que promovem um entendimento compartilhado dos objetivos organizacionais. Lideranças formadas sob este paradigma tendem a ser mais eficazes na condução de equipes em direção a metas coletivas, respeitando a autonomia e promovendo a autorrealização dos trabalhadores, apesar da complexidade que marca o exercício da liderança enquanto papel social.

A noção de liderança não é nova, mas costumeiramente associamos tal papel, na dinâmica social, às figuras de destaque num dado contexto, sem uma clara perspectiva analítica sobre como os líderes se constituem. Consideramos comumente como detentores de poder de influência aqueles que estivessem dispostos em lugares legitimados e institucionalizados nas relações sociais.

Com o passar do tempo e com as tantas transformações sociais, políticas econômicas e culturais, principalmente pelo avanço das áreas de conhecimento, percebeu-se que nem sempre os lugares instituídos são suficientes para se garantir a expressão das lideranças, uma vez que, na socialização, também emergem resistências e contrapontos às institucionalidades, até como efeito ou produto das mudanças de representações que orientam os sujeitos.

Os dois principais campos de estudo que se voltam à temática da liderança correspondem à Administração e à Psicologia, sendo que suas abordagens diferem quanto ao foco e objetivo da prática da liderança. Enquanto do ponto de vista da Administração a liderança é estudada com um foco relacionado à transformação de gerentes em líderes em seus respectivos grupos, na Psicologia ela assume um caráter relacional, a partir do questionamento de como ocorre o mecanismo de influência interpessoal. Não são, entretanto, perspectivas contrárias e apartadas.

A pluralidade de abordagens e perspectivas nesse campo, juntamente à proximidade do conceito de gestão, tornam difícil a determinação de uma definição única para a liderança, já que, frequentemente, tais conceitos são vistos de forma sobreposta, sendo que, na verdade, são conceitos complementares.

Mesmo diante de tantos conceitos e perspectivas, podemos elencar algumas características comuns às várias descrições, como nos aponta Bendassolli et al (2014, p. 419), a saber:

- a) liderança é um processo;
- b) envolve influenciar outras pessoas;
- c) liderança ocorre em grupos (é sempre relacional);
- d) envolve a busca, tanto da parte dos líderes como da parte dos liderados, de mudanças reais; e
- e) envolve o estabelecimento e a realização de objetivos comuns.

Explorando os itens descritos acima, vemos que a liderança é um processo, que envolve trocas e interações face a face no interior dos grupos e organizações. É importante notar que os seguidores (os liderados) são pessoas também ativas, contribuindo com a liderança ao questionarem e refletirem sobre as práticas compartilhadas, além de se posicionarem e se engajarem em relação aos objetivos comuns que visam às mudanças reais.

Dessa forma, é importante mencionar que a liderança está diretamente envolvida com o processo de influência, que diz respeito à capacidade do líder de sensibilizar ou mobilizar seus seguidores, visando alcançar os objetivos de tarefas e estratégias do grupo, além de implementar as estratégias e manter a cultura organizacional (como também a própria identidade do grupo).

Há muitos casos, entretanto, em que sujeitos tomados como “líderes” usam de estratégias de persuasão junto aos demais envolvidos nos grupos e equipes para o

alcance de objetivos pessoais, marcando sua autoridade frente aos demais e de maneira coercitiva.

Essa confusão de postura e entendimento decorre do autoritarismo e elitismo que marcam nossa cultura, refletida nas organizações, e há inúmeras pesquisas que apontam os efeitos desastrosos de tal prática, considerando os processos organizacionais: insatisfação, improdutividade, sofrimento no trabalho, resistências e criação de subculturas nas organizações, dificuldades relacionais e comunicacionais, práticas de assédio e violência etc. (Zanelli; Borges-Andrade & Bastos, 2014).

Cabe-nos aqui compreender, sobre o processo de influência, que a liderança está diretamente atrelada à promoção de mudanças reais, ou seja, a um compromisso sério com intenção de ocorrer no “aqui e agora”, de modo que líderes e liderados desenvolvam um relacionamento salutar com objetivos e propósitos comuns, mantendo a sinergia organizacional, numa lógica sistêmica.

Além disso, a gestão de pessoas exercida pelas lideranças deve orientar-se por uma racionalidade, segundo Weber (1994), que transcende a mera eficiência operacional, valorizando a dimensão humana dentro das organizações. Isso significa que a formação de líderes deve incorporar uma visão que balanceie as demandas de resultados com a necessidade de construir um ambiente organizacional saudável e estimulante para os indivíduos.

Marcondes (2008) oferece uma visão histórica da filosofia que pode ser aplicada à liderança, sugerindo que o pensamento crítico e a reflexão são componentes essenciais na formação de líderes. Isso implica que programas de desenvolvimento de liderança devem fomentar o pensamento analítico e a capacidade de questionar o status quo, habilidades que são cruciais para liderar em ambientes dinâmicos e complexos.

No contexto da violência organizacional, Salhani, Gonçalves e Cabral (2018) trazem uma discussão relevante sobre como a gestão de pessoas pode mitigar conflitos e reduzir tensões internas, destacando o papel dos líderes como mediadores e promotores de uma cultura de paz. Assim, a formação de lideranças exige um enfoque em habilidades de comunicação e resolução de conflitos.

Finalmente, Galtung (1996) contribui para o entendimento de que a paz e a nãoviolência devem ser metas fundamentais das organizações, o que reforça a importância de líderes que sejam capazes de inspirar e manter relações harmoniosas

no ambiente de trabalho. Portanto, a gestão de pessoas deve estar comprometida com a formação de lideranças que não apenas alcancem objetivos, mas que também promovam uma cultura organizacional de respeito mútuo e cooperação.

5 APRESENTAÇÃO DO CASO

A experiência relatada pela entrevistada, Marina Campos, ocorreu há mais de cinco anos, passando-se no ambiente administrativo da empresa Beta, situada em uma cidade do interior de Minas Gerais. À época, Marina, que já trabalhava na organização há mais de onze anos, estava à frente da supervisão administrativa desta unidade e ocupava este cargo há pouco mais de dois anos. Como supervisora, realizava a gestão das equipes de almoxarifado, serviços de infraestrutura (jardinagem, refeitório, limpeza e transporte) e controle de ativos, coordenando um total de 11 pessoas diretamente e cerca de 25 pessoas de forma indireta.

Durante sua trajetória profissional não havia em seu histórico qualquer registro de fato ou situação que desabonasse sua conduta profissional ou ligada à gestão da sua equipe; nem mesmo relacionada às outras atividades exercidas em setores e cargos anteriores na mesma organização. Ao contrário, sempre manteve níveis e pontuações elevadas nas avaliações de desempenho e, naquele ano, havia recebido uma premiação interna de “Supervisora Destaque”, tendo sido selecionada dentre os 08 supervisores que participaram desta seleção.

5.1 Contextualização dos fatos

A situação retratada diz respeito à situação adversa vivenciada por uma trabalhadora mineira quando ainda possuía vínculo profissional com a filial de uma empresa multinacional, denominada ficticiamente de “Empresa Beta”. Vale reforçar que, neste contexto, a descrição dos fatos pela entrevistada, traz uma versão unilateral do ocorrido, não fazendo, contudo, a história menos relevante, dada riqueza de detalhes e o protagonismo da entrevistada, reconhecidos como de suma importância e, a partir dos quais, se incorrerão as análises relacionados à Gestão de Pessoas.

Ressalta-se ainda que, até o momento em que ocorreu o fato relatado, não havia indício ou qualquer sinalização por parte da sua liderança direta de que houvesse algum ponto a ser desenvolvido, ou mesmo, *feedbacks* que viessem a apontar qualquer questão ou habilidade que merecesse a atenção específica para

desenvolvimento da supervisora. Ou seja, embora sempre fora uma pessoa dominada pelo senso de aprendizado constante, era considerada uma profissional que detinha o domínio de suas atividades e mantinha uma performance profissional consolidada. Como forma de garantia de privacidade e direitos, mantendo parâmetros éticos, os nomes aqui citados serão fictícios.

Devido à transferência de uma analista da equipe de Marina para outra unidade da empresa, abriu-se uma vaga para preenchimento imediato naquele setor, considerando que sua equipe era bastante enxuta, face as inúmeras atribuições e atividades desenvolvidas na área administrativa e sob sua supervisão. A vaga em aberto tratava-se do cargo de analista de ativos e com o apoio do departamento de Recursos Humanos foi iniciado um processo seletivo interno.

Após a divulgação e com poucos candidatos interessados, a candidatura de Luiza logo ficou em evidência, uma vez que já possuía bastante experiência em controles, conhecimento de documentações fiscais e processos envolvendo ativos de manutenção - atividade similares às atribuições do cargo em questão. Assim, após a análise do currículo e uma entrevista presencial, Marina decidiu-se pela candidata Luiza.

Luiza era uma pessoa jovem, bastante comunicativa, mãe de um menino com dois anos de idade, residia no município e candidatou-se à vaga por meio do banco de oportunidades, pois, tinha interesse de trabalhar próximo de sua residência. Após os trâmites internos para a liberação da nova analista, a transferência foi concluída.

Para integração de Luiza à equipe administrativa, foram-lhe realizados os treinamentos necessários e repassadas as instruções gerais da organização, bem como, quais as atividades e principais responsabilidades do seu cargo. Uma das atividades que ficariam a cargo de Luiza se tratava da liberação e regularização da documentação dos veículos utilizados na filial, o que implicaria em visitas aos órgãos de trânsito local - delegacias regionais do DETRAN - para realização dos protocolos e demais procedimentos necessários para assegurar a regularidade da documentação dos veículos em nome da empresa e sua disponibilização para uso em outros setores como produção, manutenção e logística.

5.2 O desfecho do caso

Durante os primeiros meses, as saídas de Luiza para tratamento das atividades externas desempenhadas pareciam normais e se encontravam dentro do esperado. Contudo, após o quinto mês de trabalho na equipe, observava-se que suas ausências se tornaram mais recorrentes e demoradas que o habitual. Algumas vezes, chegava a sair após o almoço e não retornava mais ao seu posto de trabalho.

Percebendo a ocorrência, a supervisora Marina resolve chamar Luiza para uma conversa, buscando entender seus motivos e tentar auxiliar em possíveis dificuldades que pudessem estar presentes no desempenho das novas atividades. Durante as conversas, Luiza se mostrava bastante confiante, um pouco resistente e retraída, e não aceitou a ajuda oferecida, afirmando ser capaz de desempenhar as tarefas sozinhas e de forma autônoma.

Não obstante, nas semanas que se seguiram, a gestora continuou notando sucessivos atrasos e a ausência da colaboradora por longos períodos, além de, em algumas ocasiões, Luiza, ter deixado seu posto de trabalho sem aviso prévio à supervisão ou qualquer membro da equipe. Ou seja, o cronograma de atividades semanais externas deixou de ser alinhado com a supervisão administrativa e passou a ser executado com total liberdade pela colaboradora.

Não vendo outra solução, a supervisora Marina recorreu ao RH da empresa, relatando os fatos em busca de orientação de como lidar com a situação. Neste sentido, a analista de Recursos Humanos reforça a necessidade de entender melhor a situação e os motivos, buscando novas conversas com a funcionária e, caso a situação se mantivesse, uma advertência poderia ser aplicada. Então, após refletir sobre a conversa, Marina concluiu que não gostaria de advertir Luiza formalmente, e deveria insistir em mais uma conversa, afinal, poderia haver aspecto pessoal envolvido na situação, em especial, por se tratar de uma mãe com filho pequeno.

Antes que houvesse oportunidade e tempo hábil para realização da pretendida conversa, a gestora recebeu um atestado médico de dez dias apresentado por Luiza, o que a obrigou a reorganizar de forma rápida toda a equipe para que as atividades não ficassem pendentes ou paradas, sendo redistribuídas entre a equipe para evitar a perda de prazos importantes. Tal situação gerou desconfortos e certa instabilidade na

gestão de Marina, além de questionamentos dos demais membros de sua equipe, que não aceitaram bem a sobrecarga de trabalho em função do afastamento de Luiza.

A partir de então, começaram a surgir boatos de que as saídas de Luiza eram realizadas em conjunto com um colega do setor de manutenção, João, havendo comentários de que ambos, embora comprometidos, estivessem tendo um possível caso extraconjugal, durante o horário de trabalho. Os boatos, a princípio, foram ignorados por Marina, que julgou como absurdos tais comentários e pensou se tratar de suposições ou invenções de mau gosto dos colegas.

Após o período do atestado, Luiza retomou suas atividades e limitava-se a dizer que estava tudo bem, quando perguntada sobre o seu estado de saúde, não se abrindo muito em nenhuma das conversas. Naquela mesma semana, sem dar qualquer explicação, Luiza se ausentou novamente do seu posto por toda a tarde e, neste período, Marina recebeu uma ligação do esposo de Luiza, que a procurava e durante o telefonema relatou seu descontentamento com o comportamento e as inúmeras situações de desconfiança de sua esposa.

A supervisora enfatizou que Luiza estava fora da empresa, realizando suas atividades regulares e, após desligar o telefone, percebeu-se atônita, pois talvez os comentários ouvidos pudessem ser verídicos na situação. Naquele mesmo instante, decidiu ligar para o celular de Luiza, mas não obtém sucesso por estar desligado.

No dia seguinte, Marina foi à procura do supervisor do setor de manutenção para se certificar da extensão dos boatos e apurar a veracidade dos comentários. O supervisor Álvaro, apesar de confirmar algumas saídas do mecânico João, afirmou não saber de nada. Contudo, se comprometeu a ajudar Marina na apuração dos fatos. Algum tempo depois, Álvaro retorna com a confirmação dos boatos, uma vez que o mecânico havia falado abertamente sobre um suposto “assédio” e várias provocações de Luiza, além dos números convites para saírem; o que acabou com alguns encontros durante o horário de expediente sob a justificativa de que era “homem” e se sentira encurralado diante de tanta insistência.

Dessa forma, uma reunião foi convocada de forma imediata, envolvendo supervisores, Recursos Humanos, gerência local e gerência geral da matriz, onde toda a situação foi exposta e resultando na decisão pela demissão imediata dos dois envolvidos, Luiza e João, considerando o comportamento e ações de ambos e a repercussão do caso nos demais setores da empresa.

Apesar da decisão ter sido tomada em níveis superiores, a gestora Marina, estava apreensiva e não se sentia segura em fazer a comunicação, muitas vezes, pensando na situação de mãe e de certa exposição de Luiza. Chegou a perder noites de sono, tamanha sua angústia em ter que realizar o desligamento nas circunstâncias descritas. E repensou sua carreira, sentia-se frustrada e derrotada por toda aquela situação, mas, não lhe restando alternativa, realizou o procedimento prévio recomendado pelos Recursos Humanos, assegurando de que todos os documentos estivessem preparados para assinatura no ato do desligamento.

Então, no dia marcado e ao chegar na empresa, chama Luiza de imediato até sua sala para uma breve conversa e na sequência, comunica seu desligamento. Em resposta, e em tom bastante irônico, Luiza afirmou que não assinaria nenhum dos documentos da dispensa porque não poderia ser demitida, pois encontrava-se grávida. Marina, absolutamente surpresa, informa que é um direito seu e a conduz até o ambulatório médico para a realização dos exames demissionais.

Sem ter tempo de conversar com o RH sobre tal situação, Marina foi chamada à sala da gerência. Neste momento, seu gerente lhe explica, em poucas palavras, uma reestruturação e noticia a eliminação do cargo de supervisora administrativa do organograma da empresa e sem informar qualquer outro motivo para justificar tal demissão, apenas solicita que Marina assine os documentos de seu desligamento. Reforça ainda que não há uma razão específica para sua demissão e que a decisão havia sido tomada por seus superiores, devido à necessidade de redução da estrutura e que, apesar de ter sido sugerida outra data, não havia sido aceita pela direção da empresa.

Naquele momento, o mundo de Marina desaba em sua cabeça, fazendo-a perder o rumo. Sem conseguir raciocinar ou sequer despedir-se de sua equipe retira-se do local de trabalho, com intensa tristeza e lágrimas de desespero, após quase doze anos de dedicação e compromisso com aquela organização.

6 ASPECTOS DA ANÁLISE E DISCUSSÃO

A análise do caso de Marina Campos, à luz das referências bibliográficas indicadas, oferece uma perspectiva ampliada sobre as nuances da gestão de pessoas, a dinâmica organizacional e a importância do desenvolvimento de uma cultura

organizacional positiva. A interseção entre a teoria e a prática evidencia a complexidade das relações no ambiente de trabalho e destaca a relevância de abordagens multidisciplinares na resolução de conflitos e na promoção de um ambiente de trabalho saudável.

A abordagem de Johan Galtung (1996) sobre a paz e a resolução de conflitos oferece uma lente valiosa para entender os desafios enfrentados por Marina. Galtung argumenta que a paz não se limita à ausência de conflito, mas inclui a criação de estruturas que promovam a harmonia e o desenvolvimento (Galtung, 1996). Aplicando essa perspectiva ao caso, percebe-se que a resolução eficaz dos problemas enfrentados por Marina poderia beneficiar-se de estratégias que não apenas abordassem o conflito imediato, mas também trabalhassem para estabelecer uma cultura organizacional que prevenisse situações similares no futuro.

A reflexão sobre a violência organizacional de Gonçalves, Cabral e Salhani (2018) é particularmente pertinente ao discutir as interações entre Luiza e seu ambiente de trabalho. Os autores destacam como a violência pode se manifestar de formas sutis nas organizações, afetando negativamente a dinâmica de trabalho e o bem-estar dos funcionários (Gonçalves, Cabral & Salhani, 2018). Esse entendimento sugere que uma parte crucial da gestão efetiva é reconhecer e intervir nas formas não apenas de violência explícita, mas também nas manifestações mais sutis de desrespeito ou abuso.

A importância da racionalidade nas decisões organizacionais, conforme discutido por Serva (1997; 2015) e na sua tese de doutorado (1996), ressalta a necessidade de uma abordagem equilibrada que considere tanto a lógica instrumental quanto os valores e o bem-estar humano nas decisões de gestão. A decisão de demitir Luiza e João, embora possa parecer racional do ponto de vista da preservação da imagem da empresa, não considera adequadamente as complexidades humanas envolvidas ou as consequências a longo prazo para a cultura organizacional.

A análise da racionalidade substantiva de Serva (1997) aponta para a necessidade de uma gestão que valorize a ética e a humanidade tanto quanto os resultados organizacionais. Isso sugere que uma abordagem mais compreensiva e empática poderia ter beneficiado tanto os indivíduos envolvidos quanto a organização como um todo. A demissão sumária, sem um esforço para entender as causas

subjacentes ou explorar alternativas, pode ser vista como uma falha em aplicar uma racionalidade substantiva nas decisões de gestão (Serva, 1997).

As considerações de Weber sobre a economia e a sociedade (1994) e as reflexões de Ulrich (1997) sobre a mensuração dos recursos humanos oferecem insights sobre a complexidade de equilibrar as necessidades organizacionais com o bem-estar dos funcionários. A ênfase de Weber na burocracia e na racionalidade formal destaca a importância de estruturas organizacionais, enquanto Ulrich chama a atenção para a necessidade de medir e valorizar o capital humano.

A situação de Marina ilustra o desafio de navegar essas dinâmicas, enfatizando a necessidade de políticas de RH que promovam o desenvolvimento e o suporte ao funcionário, além de métricas organizacionais. Finalmente, a perspectiva de Maslach e Leiter (2006) sobre o *burnout* e a qualidade de vida no trabalho reforça a importância de abordagens de gestão que reconheçam e combatam as fontes de estresse e insatisfação no trabalho.

A experiência de Marina, que culmina em sua demissão inesperada e a sensação de frustração e derrota, pode ser entendida como um reflexo de uma cultura organizacional que falha em reconhecer e valorizar adequadamente seus colaboradores.

6.1 Análise de Cenários

Na esfera da Gestão de Pessoas, a avaliação de cenários distintos relacionados às interações humanas no ambiente de trabalho é crucial para uma compreensão ampliada das dinâmicas organizacionais. Tal análise não apenas revela os caminhos possíveis que as relações interpessoais podem tomar, mas também permite a identificação de práticas de gestão que promovam o desenvolvimento humano e o bem-estar no trabalho.

Com base nos desafios apresentados no caso de Marina e Luiza, propõe-se um exame cuidadoso de possíveis desdobramentos, considerando as complexidades e nuances inerentes às relações de trabalho. Para ilustrar e discutir as variantes do caso em estudo, um Quadro 2 é expositivo e foi elaborado contemplando três cenários distintos. Serve como ferramenta analítica para sistematizar as consequências das ações de gestão e suas repercussões nas dinâmicas organizacionais e no

comportamento individual e é apresentado a seguir, com uma descrição subsequente das implicações de cada cenário.

Quadro 2. Quadro expositivo de cenários

Cenário		Descrição	Implicações Potenciais
1	Falta de eficácia na comunicação	As tentativas de diálogo de Marina não alteram o comportamento de Luiza.	Permanência de práticas inadequadas e possível deterioração do clima organizacional.
2	Humanização	Marina aplica medidas disciplinares com empatia e	Construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e
	Cenário	Descrição	Implicações Potenciais
	nas tratativas	apoio para redirecionamento profissional de Luiza.	possibilidade de recuperação da produtividade da colaboradora.
3	Desenvolvimento de competências	Investimento em treinamento e desenvolvimento para Marina e Luiza, visando melhorar a comunicação e competências gerenciais.	Crescimento profissional e pessoal dos envolvidos, com reflexos positivos na eficiência e no clima da equipe.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O primeiro cenário reflete uma situação em que a comunicação entre a gestora e a colaboradora não é efetiva, o que pode levar à continuidade de comportamentos disruptivos e ao desgaste das relações interpessoais no trabalho.

Segundo Ulrich (1997), a medição e o entendimento das práticas de Recursos Humanos são fundamentais para superar tais barreiras e alinhar os esforços de comunicação com os resultados esperados pela organização. Já o segundo cenário destaca a importância da humanização nas práticas gerenciais, no qual a gestora, apesar de aplicar medidas disciplinares, o faz com uma abordagem empática e suporte ao redirecionamento da carreira da colaboradora, em consonância com os princípios defendidos por Maslach e Leiter (2006) sobre como o estresse e o *burnout* podem ser mitigados por meio de uma cultura organizacional atenta à qualidade de vida no trabalho.

O terceiro cenário apresenta uma abordagem proativa, na qual a gestão investe no desenvolvimento de competências tanto da liderança quanto da colaboradora, visando a melhoria da comunicação e o aprimoramento das habilidades gerenciais.

Bernardes et al. (2023) e Santos et al. (2021) enfatizam a relevância da inovação social e da tomada de decisão informada em empresas, respectivamente, sugerindo que o desenvolvimento contínuo de habilidades pode facilitar a adaptação às mudanças e melhorar a tomada de decisões. Este cenário propõe um ciclo virtuoso de aprendizado e adaptação, que pode resultar em melhorias tangíveis tanto para os indivíduos quanto para a organização como um todo.

Ao contemplar os cenários propostos, esta discussão ressalta a necessidade de estratégias de gestão que sejam não apenas reativas, mas também proativas e alinhadas com as necessidades individuais e organizacionais. A aplicação destas abordagens deve ser considerada como parte de um esforço contínuo para promover um ambiente de trabalho que respeite e valorize os colaboradores, reconhecendo-os como seres sociais com aspirações e desafios próprios. A integração das melhores práticas em gestão de pessoas, ancoradas na literatura especializada, é fundamental para alcançar resultados duradouros e positivos para todos os envolvidos.

6.2 Análise geral do caso

A situação e as circunstâncias narradas trazem como pontos de atenção a racionalidade e os parâmetros organizacionais que servem de referência aos indivíduos envolvidos na tomada de decisão, levando em conta a questão dos critérios de acompanhamento e do desfazimento dos vínculos nas relações de trabalho e a forma de violência organizacional institucionalizada, além do viés comportamental e o grau de comprometimento trabalhador x empresa e vice-versa.

Neste trabalho, não há a intenção de esgotar ou explorar todos os itens, ou levantar ou esvaziar seus conceitos, mas dar destaque para este caso emblemático e analisar os elementos que mais chamaram a atenção, ao se tomar notas do relatado pela entrevistada.

Considerando as contribuições de Weber (1994) e uma possível análise das situações vivenciadas pela gestora Marina podem ser levantadas e discutidas as questões seguintes:

- a) as dificuldades de Marina em priorizar as ações da gestão conforme a racionalidade essencialmente instrumental, tendo em vista os processos, ferramentas e os objetivos empresariais definidos pela organização e a necessidade de se atingi-los, bem como a necessidade de manter o equilíbrio na equipe, equalizar as expectativas dos superiores e corrigir o comportamento pouco convencional da empregada;
- b) o reconhecimento e a identificação com o outro, como espécie de “reflexo”, evidenciada na empatia que Marina nutria face a situação de Luiza, considerando-se a valorização da realidade e problemas comuns vivenciados por mulheres que desempenham múltiplos papéis sociais de mãe, esposa, filha e profissional, o que muitas vezes pode sobrecarregar e dificultar a manutenção da harmonia e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, priorizando-se a relação pela sensibilização, a compaixão e à comunhão e que podem ter interferido nas ações, escolhas e tomada de decisão da gestora, protagonista desta história;
- c) a complexidade da situação, envolvendo questão particular e de foro íntimo. Nota-se a presença dos traços e sua correlação com a racionalidade conceitual trazida por Weber, em especial, a relação conflituosa entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva, dadas suas bases conceituais, uma vez que Marina evita utilizar-se de um instrumento próprio e característico da gestão de pessoas, como a advertência, direcionando-se por racionalidade instrumental. Além disso, cabe destacar a dimensão subjetiva presente neste caso, envolvendo os aspectos psicossociais, afetividade, reconhecimento mútuo de realidades comuns que também afetam as relações e ações no âmbito das empresas e organizações de trabalho. Ou seja, a subjetividade deve ser encarada como parte integrante da racionalidade, sendo elementos complementares e integrantes do mesmo processo dialético de formação, dadas as diversas inter-relações entre sujeitos e o contexto no qual estão inseridos.

Considerando ainda a gestão de Marina na tentativa de manter o equilíbrio na equipe e na relação com Luiza, percebe-se sua preocupação e tentativas de reversão do quadro pelo diálogo direto. Porém, esta estratégia não resultou em efeitos práticos, no sentido de desestimular os comportamentos de Luiza e, portanto, não

correspondendo ao utilitarismo e à cultura organizacional da organização; importante marcar que as organizações não priorizam ou mesmo limitam o emprego de valores pessoais que possam ser adversos às suas diretrizes, primando sempre pela objetividade no emprego de ferramentas mais eficazes de gestão. Desta forma, os valores pessoais se tornam secundários face aos valores de ordem coletiva e partilhada. Assim, as organizações tendem a adequar a dimensão privada (irracional, afetiva) à sua ordem racional.

Assim se destaca que os diversos contextos e os detalhes relacionados ao problema aqui levantado nos suscita à reflexão acerca da forma como surgem as situações diversas, de modo que devem estimular debates e questionamentos, instigando sempre a busca pelo conhecimento, evitando-se o equívoco de se categorizar ou enquadrar de forma limitada as ações e práticas sociais no âmbito de gestão de pessoas. Neste sentido, não se pode deixar de mencionar a forma e as circunstâncias em que ocorreram os desfazimentos dos vínculos profissionais, em especial, no que tange à percepção de justiça, à falta de acolhimento e comprometimento da empresa e, sobretudo, à violência organizacional institucionalizada.

A violência, quando não manifestada na sua forma direta, se apresenta de maneira institucionalizada e muitas vezes não é percebida como tal. Este tipo de violência não se dá apenas em casos isolados, mas principalmente como processos organizacionais recorrentes e não individualizados, que fazem da violência, muitas vezes, um elemento institucional legitimado pela própria cultura das organizações.

A institucionalização da violência seria uma forma de manutenção do poder simbólico de quem já o tem, ou seja, uma garantia de funcionamento para as organizações, tanto públicas quanto privadas. A cultura de violência tende a ser maniqueísta, exaltando o valor do “eu” e diminuindo o valor do “outro”. Este elemento, assim como certas ideologias e o uso de linguagem ofensiva, entre outros fatores, podem ser empregados tacitamente no ambiente organizacional, colaborando para a institucionalização da violência de forma bem sutil.

O fato é que todas essas realidades de violência organizacional devem ser questionadas, pois promovem um cenário de instabilidade nas empresas, afetando diretamente os indivíduos ali, inseridos e, sobretudo, pressupõe a dúvida sobre o papel das organizações como gestoras da vida social.

Desta forma, deve estar claro que o papel das organizações deve ir além de um discurso pautado por princípios e valores organizacionais que valorizam pessoas e suas diversidades, pois é precisamente na atuação e nas práticas culturais discursivas cotidianas que se observa a efetivação de tais valores e discursos.

Portanto, deve-se buscar mecanismos práticos para inibir e combater a violência no ambiente profissional, laçando-se mão de práticas que elevam sua eficácia na promoção do bem-estar social e coletivo. Ou seja, efetivamente, desestimular comportamentos e ações voltadas para a violência em todas as suas formas é um compromisso ético de todos os agentes sociais, inclusive das próprias organizações, uma vez que são formadas por pessoas em múltiplas interações sociais e que também buscam melhorar as condições de vida de modo geral.

7 CONCLUSÃO

Observa-se que as organizações são espaço de produção de bens e serviços que devem ser desenvolvidos sobre determinadas premissas e certos parâmetros competitivos e concorrenciais para geração de valor, mas não se pode ignorar o fato de que são também, espaços de reprodução de sentimentos e interações sociais, tomados de simbolismo, de imaginário, de subjetividades etc., isto é, elementos importantes para a consolidação dos objetivos organizacionais, quando centrados na figura humana.

Desenvolver a gestão de pessoas de forma equilibrada, benéfica e não violenta para a organização é essencial. Isso passará pela ampliação das preocupações empresariais para além da simples maximização dos lucros, considerando os interesses de diversos envolvidos, como dirigentes, acionistas, empregados, consumidores, fornecedores, comunidade e sociedade. É importante que a ética seja vista como um meio para alcançar determinado fim, não como um ideal, e as lideranças desempenham papel fundamental como agentes de mudança.

E neste contexto amplo, destaca-se que os sujeitos sociais são, ao mesmo tempo, produtores e produtos dos seus meios coletivos de maneira que as relações estabelecidas, em especial, no ambiente profissional devem ser analisadas de acordo com o resultado e nas condições em que são produzidas no cotidiano laboral. Vale ressaltar que o sujeito deve estar ciente de seu papel e consciente das suas escolhas,

bem como, das respectivas consequências de suas ações sociais no ambiente coletivo.

E sob o aspecto do encerramento de vínculo profissional, o desligamento humanizado surge como alternativa, trazendo uma abordagem de afastamento profissional voltada para oferecer dignidade, empatia e respeito ao indivíduo que por um período e de certo modo, agregou valor fazendo parte daquela organização. E nesta dimensão coletiva, toda estrutura organizacional deve manter um esforço comum para promover a interação humana, contemplando os anseios, as expectativas ou os desejos emancipatórios de seus colaboradores, passando pela adoção das duas racionalidades (instrumental e substantiva) de forma complementares, gerindo recursos e humanizando as organizações, ainda que isso possa parecer algo bem difícil, mas extremamente necessário para uma liderança e gestão com propósito e de destaque na geração de valor para o negócio.

REFERÊNCIAS

BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S. Liderança nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. B.; BASTOS, A. V. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2^a. ed. Porto Alegre: Artmed, p. 413449, 2014.

BERNARDES, L. et al. Inovação social e racionalidade em Weber: um estudo de caso em organizações da sociedade civil. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 5, p. 7316-7331, 2023. Disponível em <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/download/2123/1108>. Acesso em 20 fev. 2024.

GALTUNG, J. Peace by peaceful means: Peace and conflict, development and civilization. **Peace by Peaceful Means**, p. 1-292, 1996. Disponível em <http://emanzipationhumanum.de/downloads/peace.pdf>. Acesso em 15 fev. 2024.

GONÇALVES, G.; CABRAL, R.; SALHANI, J. Violência organizacional: reflexões a partir da perspectiva dos estudos para a paz. **Organicom**, v. 15, n. 28, p. 247-264, 2018. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/download/150586/147397>. Acesso em 24 fev. 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5^a. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAGALHÃES, A. F.; SARAIVA, L. A. S. In Defense of a Complex Notion of Subject in Organizational Studies. **Organizações & Sociedade**, v. 29, n. 100, p. 20–50, jan. 2022.

MARCONDES, D. Iniciação à história da filosofia. **Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.** Disponível em <http://cabana-on.com/Ler/wpcontent/uploads/2017/09/IniciacaoHistoria-da-Filosof-Danilo-Marcondes.pdf>. Acesso em 25 fev. 2024.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. Burnout. **Stress and quality of working life: current perspectives in occupational health**, v. 37, p. 42-49, 2006. Disponível em https://www.emdr.org.il/wp-content/uploads/2021/08/BurnedOut_CM_HumanBehavior1976.pdf. Acesso em 25 fev. 2024.

SANTOS, D. F. et al. Análise do processo da tomada de decisão em empresas familiares. **Administração de Empresas em Revista**, v. 4, n. 26, p. 162-181, 2021. Disponível em <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/download/4925/371373647>. Acesso em 25 fev. 2024.

SERVA, M. Racionalidade. **Organizações: o fenômeno das organizações substantivas. Volumes I e II. São Paulo: FGV, 1996.** 1996. Tese de Doutorado. Tese de Doutorado em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1996. Disponível em <https://repositorio.fgv.br/items/8fc6a0dd-6710-4c86-9e3a-09ebe736d737>. Acesso em 20 fev. 2023.

SERVA, M. et al. A análise da racionalidade nas organizações-um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. **Cadernos EBAPE. br**, v. 13, p. 414-437, 2015. Disponível em <https://www.scielo.br/j/cebape/a/ng9Kd49PWmvt5WRQkd4SZb/?lang=pt>. Acesso em 26 fev. 2024.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de administração de empresas**, v. 37, p. 18-30, 1997. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rae/a/KqKCFvzKpCTrGzvLDqS5kYf/>. Acesso em 23 fev. 2024.

ULRICH, D. Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. **Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management**, v. 36, n. 3, p. 303-320, 1997. Disponível em <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=f68c30db0d22cfe5ebb6804857e5690a001b34b5>. Acesso em 20 fev. 2024.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

WEBER, M. **Economia e sociedade.** Brasília: Ed. Unb, 1994. Disponível em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4239311/mod_resource/content/0/AULA%202%20-%20C%20-%20Weber-economia-e-sociedade%20-%20volume-2.pdf. Acesso em 22 fev. 2024.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. B.; BASTOS, A. V. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.