



**AMIGOS, AMIGOS; NEGÓCIOS... NÃO SÃO À PARTE! NOTAS SOBRE A RACIONALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO (CASO PARA ENSINO)**

**FRIENDS, FRIENDS; BUSINESS... ARE NOT APART! NOTES ABOUT RATIONALITY AT WORK ORGANIZATIONS (TEACHING CASE)**

**AMIGOS, AMIGOS; NEGOCIOS... NON SON A LA PARTE! NOTAS SOBRE LA RACIONALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO (PARA LA ENSEÑANZA)**

**Alex Fernandes Magalhães, MSc**

Universidade Federal de Minas Gerais/Brazil  
[alexfernandes03@yahoo.com](mailto:alexfernandes03@yahoo.com)

**Luiz Alex Silva Saraiva, Dr.**

Universidade Federal de Minas Gerais/Brazil  
[saraiva@face.ufmg.br](mailto:saraiva@face.ufmg.br)

**RESUMO**

Este trabalho objetiva proporcionar aos acadêmicos e profissionais da Administração uma reflexão acerca da racionalidade no processo decisório nas organizações, especialmente na Gestão de Pessoas. Apresenta-se uma situação ocorrida numa unidade belorizontina de uma grande empresa privada, em que uma gestora convida uma amiga para implementarem um projeto, gerando transtornos dada a evidência da falta de qualificações da convidada para o cargo. No dilema da protagonista entre demitir ou não a amiga em virtude de falhas percebidas, percebe-se que a racionalidade instrumental do processo decisório se relativiza devido à dimensão subjetiva e afetiva que caracteriza determinados vínculos na empresa.

**Palavras-chave:** Racionalidade; Tomada de decisão; Organizações de trabalho.

**Abstract**

This teaching case goals to proportionate to management students and professionals a reflexion about rationality in the decision making process in organizations, especially in Personnel management. One presents a situation occurred in a unity of a large company in Belo Horizonte city. In this situation, a manager invited a friend to implement a project, what became a problem because the invited friend did not have the qualifications for that position. In the protagonist's dilemma between firing her friend or not, we perceive that the instrumental rationality in the decision making process is relative because there is a subjective and an affective dimension which characterizes some relationships in companies.

**Keywords:** Rationality; Decision making; Work organizations.

**Resumen**

Este trabajo tiene como objetivo proporcionar a los académicos y profesionales de la Administración una reflexión acerca de la racionalidad en el proceso decisório en las organizaciones, especialmente en la Gestión de Personas. Se presenta una situación ocurrida en una unidad belorizontina de una gran empresa privada, en la que una gestora invita a una amiga para implementar un proyecto, generando trastornos dada la evidencia de la falta de calificaciones de la invitada para el cargo. En el dilema de la protagonista entre despedir o no a la amiga en virtud de fallas percibidas, se percibe que la racionalidad instrumental del proceso decisório se relativiza debido a la dimensión subjetiva y afectiva que caracteriza determinados vínculos en la empresa.

**Palabras clave:** Racionalidad; Toma de decisiones; Organizaciones de trabajo.



## 1 A HISTÓRIA DE JOANA

A história que aqui se apresenta foi apreendida junto a uma jovem belorizontina que viveu uma situação dilemática quando de seu papel de gestora numa grande empresa de prestação de serviços em Belo Horizonte, Minas Gerais. Abrindo-se junto aos pesquisadores para expor seu caso por meio de uma entrevista não-diretiva, Joana – nome que aqui atribuiremos à personagem como forma de garantir-lhe privacidade e como forma de se manterem os parâmetros éticos de pesquisa em ciências humanas e sociais – retrata sua visão do caso, assim como os principais pontos que lhe geraram conflito quando de sua vivência. Por não se tratar de uma pesquisa participante, na qual os pesquisadores interagem e articulam diferentes vieses dos envolvidos na situação vivenciada, a história é parcial, porém não menos relevante, uma vez que busca apresentar a perspectiva subjetiva do sujeito em questão, aqui tomada como protagonista, e a partir da qual se incorrerão as análises e consequentes sugestões para casos similares relacionados à racionalidade na Gestão de Pessoas.

Joana é uma jovem belorizontina de classe média alta que teve uma formação profissional heterodoxa. Aos 15 anos, profissionalizou-se como bailarina ao mesmo tempo em que se dedicava aos estudos para ingressar numa universidade e, por estar sempre vinculada às artes, graduou-se como atriz pesquisadora. Concomitantemente ao curso de graduação, dedicou-se ao trabalho administrativo em órgão da Administração Pública, além de desenvolver trabalhos autônomos voltados à produção de espetáculos em Belo Horizonte. Refletia constantemente sobre suas possibilidades profissionais, já que se dividia entre a arte e os processos de gestão. Foi então que decidiu também se dedicar a cursos específicos, como especialização em gestão de projetos e, logo depois, mestrado em administração pública, com foco políticas públicas culturais, unindo, pois, em seu percurso de formação profissional, suas duas paixões.

Por causa de sua formação e também devido a suas experiências, Joana foi contratada por uma grande empresa de prestação de serviços em Belo Horizonte como assessora de cultura. Sua função é prestar assessoria aos projetos afeitos à cultura no Estado de Minas Gerais, uma das áreas a que se dirige a proposta da empresa.

## 2 CONTEXTUALIZANDO O DILEMA

No início da sua trajetória na empresa, Joana propôs a criação de um complexo artístico, que envolvia a criação de uma companhia, cursos de formação e um projeto social voltado para jovens em situação de vulnerabilidade.

Cumprir salientar que, antes de aceitar entrar na empresa em que se passa o relato aqui apresentado, cujo foco é a atuação social, Joana trabalhava em uma empresa multinacional americana cujos valores eram única e exclusivamente voltados para o lucro. Não havia preocupação com nenhum impacto social nas atividades da organização. Segundo Joana, ela não se identificava com a cultura organizacional que incentivava a busca incessante por metas e ganhos financeiros cada vez maiores e pouca perspectiva de realização pessoal e social. Na nova empresa, Joana acreditava que os valores convergiam com aquilo que ela acreditava. Ter um trabalho com impacto direto na sociedade sempre foi um objetivo que norteou suas escolhas profissionais, materializado nas escolhas por trabalhos nas áreas públicas e no terceiro setor. A organização em questão parecia, para Joana, ser o local certo para aplicar tudo aquilo para o qual havia se preparado.

O projeto em questão – de criação de uma companhia de dança – refletia as diretrizes da empresa: democratização da cultura, formação e transformação social. Assim, foi possível ver a aplicação das teorias de políticas públicas culturais e sociais que estudara ao longo da sua vida acadêmica.

Assim que surgiu a oportunidade de implementar o projeto, Joana buscou em sua rede de contatos os profissionais que pudessem auxiliá-la, tendo em vista as especificidades e competências requeridas para o trabalho e a escassez de profissionais com aquele perfil no mercado de recursos humanos belorizontino. Convidou Juliana, sua amiga desde a faculdade, uma vez que, como ela, tinha uma formação acadêmica peculiar: dividiu-se entre a formação artística e as ciências administrativas e econômicas. Desenharam juntas o projeto do complexo artístico e enquanto aguardavam pela aprovação na empresa, Juliana engravidou, sem que a sua contratação estivesse efetivada. Quando o processo foi aprovado, com muito entusiasmo e expectativa pelos diretores, Juliana já estava com seis meses de gravidez.

Diante do senso de urgência que a diretoria instituiu para a realização do projeto, a contratação dos profissionais tornou-se grande entrave. Orientada pela Assessoria Jurídica da empresa a não contratar Juliana, sob alegação de que ela seria contratada para logo sair de licença à maternidade, o que não seria interessante à empresa e ao andamento do projeto, Joana se vê num impasse, dada a situação da amiga. Mesmo explicando a Juliana os motivos que impediam sua contratação naquele momento – os interesses financeiros da empresa –, ela entendeu que se tratava de uma possível questão pessoal e por isso ficou chateada com Joana. Não entendia que o projeto estava vinculado a uma grande organização que, como tal, estava subordinada a uma série de regras.

### **3 O DILEMA SE REPETE: OS VALORES PESSOAIS EM MEIO À INTERAÇÃO ENTRE SUJEITOS E A LEGITIMAÇÃO DE PAPEIS NO GRUPO DE TRABALHO**

Joana já buscava um substituto para Juliana, estava ansiosa e aborrecida por não poderem concretizar juntas o projeto a que se dedicaram, além do não-entendimento por parte da amiga, quando, por obra do destino, o bebê de Juliana infelizmente falece. Sensibilizada com o contexto da amiga, Joana refaz o convite a Juliana após algum tempo. Ademais, Joana acreditava que o trabalho desafiador iria ajudar Juliana a superar a sua dor e sua perda.

Uma vez contratada pela empresa, Juliana assumiu a função de coordenação do projeto. Joana, entretanto, seria o ponto que vinculava o projeto à diretoria, além de manter as suas funções enquanto assessora dos projetos no Estado. Ao delegar as funções para Juliana, os gestores e a própria Joana começaram a perceber certas deficiências em termos de habilidades de gestão, devido à falta de experiência em cargos como o que ocupava – marcados por complexidade e por requererem flexibilização, maturidade, capacidade de negociação, liderança etc. – o que rapidamente começou a comprometer o andamento do projeto.

Demais profissionais da equipe de trabalho questionavam a competência de Juliana para o exercício de seu cargo, alegando certo amadorismo em relação ao gerenciamento da equipe. Uma de suas subordinadas com mais experiência que Juliana e contratada como professora da companhia logo percebeu a fragilidade da coordenadora e então se instaurou uma disputa por autoridade na companhia. Seguiram-se algumas discussões calorosas entre as duas dentro e fora do espaço de trabalho. A situação conflituosa era tão grande que demais membros da equipe perceberam e solicitaram um esclarecimento acerca da função de Juliana dentro da companhia, já que ela não exercia a função de coordenação como esperado: delegar tarefas, orientar as práticas, manter-se em situação de distanciamento para não acometer negativamente o ambiente de trabalho, dada a

posição hierárquica, etc. Além disso, a disputa com a subordinada dava à equipe a sensação de insegurança e destituição de função, por parte de Juliana, promovendo caos na percepção do grupo de trabalho e, conseqüentemente, dificuldades na legitimação dos papéis e discursos dos atores envolvidos.

Ao conversar com Juliana e com a professora da companhia, Joana nota que o discurso era de mútua acusação, sem que se estabelecessem posturas para a solução dos problemas e assim buscassem o desenvolvimento do trabalho. Por questões de proximidade e intimidade, Joana cobra de Juliana uma solução para esse problema, contando com a ajuda do departamento de Recursos Humanos.

A assessora de RH, instância máxima da área na empresa, ciente das dificuldades de Juliana no cargo, convocou Joana algumas vezes para que esta pudesse atualizá-la do desenvolvimento da colaboradora no cargo. Joana chega a reproduzir, em sua fala, um desses diálogos:

“Joana, quais as medidas você tomou para orientar melhor a sua colaboradora no cargo? Percebeu mudança no comportamento dela?”- questiona a assessora de RH. Joana retorna:

“Perguntei como ela estava se sentindo ocupando um cargo de gestão. Diante da colocação dela, que afirmou ter dificuldades para tal, sugeri que ela procurasse um *coach* profissional e buscasse fazer uma especialização em gestão de pessoas. Além disso, deixei claro que tanto eu, como o RH, estávamos abertos para orientá-la em qualquer situação que ela sentisse necessidade de ajuda. Mas ainda não percebi nenhum movimento dela nesse sentido... O que mais vocês sugerem que eu possa fazer para ajudar Juliana a se desenvolver na função?”

Segundo Joana, o RH retorna enfatizando que não vê outras possibilidades no momento, pressionando-a a repensar sua escolha quanto a Juliana, já que mostrara não ter o perfil adequado para o cargo e, ademais, já se estabelecera na empresa muita expectativa em torno do projeto. Qualquer fracasso poderia representar o suicídio profissional de Joana na empresa e até posteriormente, dadas trocas informacionais no mercado de RH.

#### **4 O DESFECHO: RACIONALIDADE INSTRUMENTAL OU SUBSTANTIVA COMO REFERENCIAL PARA A TOMADA DE DECISÃO?**

Com o aumento da tensão entre a coordenação e a equipe de trabalho, bem como a expectativa dos diretores diante da estreia da companhia, caberia a Joana, por sua posição na estrutura da empresa e por ser idealizadora do projeto, resolver essa questão. A opção mais sensata, se considerada a contextualização do problema, a atitude dos envolvidos e as colocações da equipe de trabalho, seria substituir Juliana, colocando em seu cargo um profissional com experiência e habilidades para assumir a função de gestor da equipe. Alinhada à dificuldade de se conseguir no contexto belorizontino um profissional com competências artísticas e administrativas, novamente Joana, por questões pessoais, se vê diante de uma encruzilhada, pois agora a amiga já estava em meio à dinâmica de trabalho, já se dedicava ao projeto, aumentando suas expectativas em relação a seu lugar na empresa e em relação ao produto de seus esforços. Noutras palavras: a frustração de Juliana seria ainda maior do que quando fora impedida de ser contratada por causa de sua gravidez.

Joana decidiu, por fim, e com o aval do RH, desligar a subordinada e contratar outra pessoa para ocupar sua função na companhia, para tentar amenizar a animosidade que se estabeleceu na equipe. Contudo, Joana ainda se questionava se a solução seria apenas paliativa, já que as habilidades que a função de coordenação da companhia demanda ainda careciam de atenção e não poderiam ser desenvolvidas em curtíssimo prazo, como demandava a empresa.

Joana demorou, segundo seu relato, a tomar a decisão porque sabia que os desdobramentos iriam atingir sua relação pessoal com Juliana. Contudo, o RH já estava lhe pressionando e os problemas só aumentavam, diante da projeção que o projeto tomava dentro e fora da organização. Quando decidiu desligar Juliana, Joana relata sentir um misto de culpa, medo e alívio. Para Juliana, era como se Joana estivesse tramando um golpe contra ela – o que foi ponto de autoquestionamento da própria Joana –, mas que era necessário para a sobrevivência do projeto. A perspectiva de ter um ambiente de trabalho mais saudável, sem os entraves que Juliana estava gerando, entretanto, causavam-lhe alívio.

Por fim, o desligamento de Juliana acabou gerando um novo ânimo nos demais envolvidos no projeto e isso contribuiu para Joana se certificar que havia tomado a melhor decisão naquele momento, mesmo com o custo da perda do vínculo de amizade que jamais se refizera, haja visto que Juliana não entendeu a situação e afastou-se de Joana, agora entendida como a “amiga da onça”.

## **5 NOTAS DE ENSINO**

### **5.1 Objetivos educacionais do caso**

O caso que acima se apresenta tem como finalidade a reflexão sobre a racionalidade no âmbito das organizações de trabalho, especialmente se considerada a dicotomia entre a racionalidade instrumental e substantiva, assim como as dimensões objetivas e subjetivas que são subjacentes à racionalidade e ao processo de tomada de decisão no contexto empresarial, buscando alertar aos gestores sobre a complexidade própria da dinâmica simbólica organizacional, haja vista que em meio aos processos organizacionais encontram-se atores mobilizados por elementos diversos no tocante a valores, discursos, intenções e aspirações, subjetividades, racionalidades, etc.

### **5.2 Fontes de obtenção de dados**

Os dados que serviram de base para a elaboração desta nota de ensino foram obtidos através do depoimento da protagonista da história após ciência das intenções deste trabalho e assinatura de termo de consentimento à pesquisa. Foi realizada uma entrevista não-diretiva, gravada e transcrita, na qual a entrevistada foi convidada a falar livremente de sua situação dilemática. O acesso ao sujeito de pesquisa se deu por conveniência, considerando a proximidade com um dos pesquisadores, o que marca o caráter qualitativo do trabalho. Faz-se ressalva quanto às dificuldades inerentes às pesquisas qualitativas no âmbito das ciências sociais e humanas, já que o enfoque não recai sobre a apreensão da realidade e dos fatos em si (como nas ciências naturais e exatas e também em pesquisas de base quantitativa), mas nas possibilidades interpretativas que deles emergem, como forma de se gerar novos saberes e, no caso deste trabalho, auxiliar a futuros gestores quanto ao processo decisório nas organizações de trabalho, considerando-se a temática da racionalidade.

Os nomes dos atores envolvidos assim como detalhes referentes à empresa foram mudados e/ou omitidos a fim de preservá-los e evitar quaisquer transtornos, haja vista os aspectos políticos nas organizações de trabalho.

## 5.2 Utilização recomendada

O trabalho que aqui se apresenta serve de referência para profissionais no contexto organizacional, por conta do conteúdo abordado, assim como material de estudo junto a cursos de formação profissional, cursos de graduação e pós-graduação que têm como foco práticas de gestão de pessoas e dinâmica simbólica nas organizações.

Pelo conteúdo da situação dilemática, recomenda-se abordar o caso em áreas que envolvam processo decisório e, especialmente, questões relacionadas à gestão de pessoas, haja vista a variabilidade das respostas comportamentais em relação aos elementos que orientam a consciência – em sua dimensão racional e emocional – dos sujeitos nos espaços organizacionais.

## 5.3 Situação-problema

O gestor deve se posicionar diante de impasses que possam comprometer os resultados numa organização de maneira objetiva e precisa, ou seja, de modo racional e sistematizado, buscando eliminar quaisquer ameaças a fim de garantir os seus interesses e do negócio a que se dedica. Entretanto, por questões afetivas e demais elementos de ordem pessoal e subjetiva, o processo de tomada de decisão não é tarefa simples, uma vez que requer análise desses elementos, requer reflexões de valores pessoais e socioculturais, ponderações no tocante à empresa e à dimensão particular do gestor, mobilizando-o ao dilema e ao conflito, dadas as contradições envolvidas nesse processo. A resolução de situações dessa natureza pode trazer em seu bojo o conflito entre aspectos morais, afetos, juízos e valorações subjetivas e a impessoalidade exigida para o alcance de fins específicos.

## 5.4 Sugestões de questões para discussão

As discussões devem ser propostas de modo a se atingirem os seguintes fins:

- a) Apresentar o conceito de racionalidade como importante elemento na dinâmica simbólica das organizações;
- b) Refletir sobre o conceito de racionalidade e sua aplicação no âmbito das organizações de trabalho, especialmente na Gestão de Pessoas;
- c) Discutir sobre os tipos de racionalidade a partir de referencial teórico expressivo junto aos Estudos Organizacionais;
- d) Analisar possíveis dilemas no que se refere à racionalidade nas empresas;
- e) Estabelecer um paralelo entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva nas organizações, assim como sobre a dimensão objetiva e a subjetiva nos processos de tomadas de decisões;
- f) Refletir sobre os impactos do processo de tomada de decisões tendo como referência a racionalidade instrumental, especialmente se considerada a dinâmica simbólica nas organizações;
- g) Problematizar sobre a dimensão subjetiva em meio aos processos de tomadas de decisão nas empresas.

Em relação às temáticas específicas do caso apresentado, sugere-se abordar as seguintes questões norteadoras para mobilização dos alunos:

- a) Há falhas na postura de Joana em relação à dinâmica percebida no caso? Quais seriam?
- b) Como um gestor deve se posicionar em relação à interseção vida profissional X vida pessoal? Até que ponto há a cisão e clara delimitação entre essas esferas?
- c) Como o setor de Administração de Recursos Humanos pode intervir em casos desse tipo?
- d) A ação do RH no caso descrito foi correta? Por quê? Justifique.
- e) Se a dimensão ética engloba elementos de ordem subjetiva, entende-se que cada sujeito responderia diferentemente ao dilema de Joana, dadas suas respectivas histórias de vida. E você, o que faria na situação?

### 5.5 Alternativas de ação

O caso apresentado já traz um desfecho por si, tendo em vista que Joana optou, num primeiro momento, por demitir a funcionária subordinada a Juliana na equipe que gerou a situação de discórdia e rivalidade entre as duas, como forma de promover um clima mais harmônico e saudável no trabalho. Entretanto, as deficiências de Juliana no que se refere às práticas de gestão permaneciam e careciam de atenção e cuidado, por parte de Joana, já que poderiam comprometer o resultado do projeto e, assim, os interesses da organização de trabalho, o que gerou, finalmente, a demissão de Juliana por Joana. Como forma de outras possíveis soluções ao impasse e tomando como referência as proposições teóricas em que se embasam este trabalho, apresentam-se os seguintes tópicos:

a) Joana, mobilizada por valores tais como amizade e companheirismo, assim como profissionalismo, calculabilidade e pragmatismo, deveria direcionar Juliana e buscar estratégias de desenvolvimento de suas competências para garantir retorno ao que dela se espera no âmbito da empresa. Nota-se que, dessa forma, atrelar-se-iam à racionalidade sua dimensão substantiva e também instrumental, e assim Joana conseguiria manter os objetivos da empresa e também estar coerente a seus valores pessoais.

b) Joana deveria dar *feedback* constante a Juliana, a fim de orientá-la à dimensão partilhada, ou seja, aos interesses organizacionais, como forma de auxiliar em seu processo de formação profissional. Não se trata de manipular ou subordinar Juliana ao todo organizacional, de forma coercitiva, mas de alertá-la quanta à necessária negociação entre o que a empresa busca e o que a própria Juliana almeja, em termos de autorrealização. Em caso de não haver acordos, ou seja, caso ainda assim Juliana optasse por manter seu padrão de conduta, caberia a ela arcar com as consequências de seus atos, como o inevitável rompimento com a organização.

c) É importante que Joana tenha o suporte de outros setores da empresa, como o setor de recursos humanos, para que os procedimentos de gestão de pessoas possam ser utilizados a fim de que se evitem novos e maiores transtornos quanto às relações entre os sujeitos que compõem a equipe de trabalho na companhia.

Outras sugestões seriam possíveis, uma vez que as simbolizações, valorações e as tomadas de decisão variariam segundo as subjetividades e histórias de vida de outros protagonistas para o caso aqui apresentado. O que se busca, por fim, é mobilizar os leitores a pensar e discutir sobre a racionalidade nas organizações de trabalho, incluindo-se as dimensões objetivas e subjetivas próprias às práticas empresariais, além de chamar-lhes à atenção para alternativas de não se tomar unicamente o funcionalismo como prerrogativa nas análises organizacionais, sob risco de se engessar o conhecimento e dar à racionalidade o status de ideologia na ciência administrativa.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO

O caso nos coloca como questão os critérios que servem de referência aos sujeitos no processo de tomada de decisões no âmbito das práticas de gestão, incluindo a gestão de pessoas. Nas organizações de trabalho, especialmente no caso daquelas de grande porte, com expressivo grau de burocratização dos processos, tem-se como prerrogativa que a racionalidade é condição essencial, por se pautar em julgamento preciso, neutro e, exatamente por isso, justo, haja vista que a decisão deve considerar o intuito, a intencionalidade maior que orienta os trabalhadores no espaço coletivo: os objetivos organizacionais.

Deve-se, pois, considerar que a racionalidade é um importante elemento da dimensão simbólica em que se inserem os sujeitos sociais, cabendo aqui algumas considerações sobre o conceito e seus usos na organização. Mesmo porque, por sua amplitude e complexidade, é necessária a delimitação conceitual e o entendimento da polissemia ao termo associada.

De modo geral, ao se avaliar etimologicamente o termo *racionalidade* entende-se que sua raiz se volta à compreensão do termo *razão*, objeto já vastamente explorado na história pelas diversas áreas de conhecimento (seja Filosofia, Ciências ou mesmo Religião e Senso Comum), haja vista que nos sugere uma condição elementar e essencial ao homem, orientando-o a se fazer superior em relação aos demais seres na natureza, senhor de si e de seu contexto.

Assim, o termo razão se associa a *raciocínio*, refere-se a uma capacidade cognitiva que se presume ser exclusiva da espécie humana, utilizada para ponderar, julgar, estabelecer relações lógicas e assim atuar junto à coletividade. Pela razão temos a oportunidade de estarmos em situação de trocas e inter-relações constantes, pois ela serve de elemento de mediação entre os diversos interesses e desejos dos sujeitos que se propõem à vida em coletividade.

Nota-se que a razão se apresenta como uma instância objetiva, precisa, que ordenaria o homem e seu mundo. As primeiras discussões sobre a razão remontam aos filósofos clássicos na Grécia Antiga e, dentre eles, Platão (428-347 a.C.), por exemplo, que enfatizava que a razão é o princípio ordenador da vida (MARCONDES, 2008).

Mas é na modernidade, com as proposições dos iluministas, em especial pensadores como René Descartes e Thomas Hobbes, que o conceito de razão deixa de representar o centro ordenador da existência (no sentido da consciência de si e de mundo, em sentido abstrato) e se transforma em um instrumento de previsão de consequências sem o qual o conhecimento e a verdade sobre as coisas não se pode alcançar (MARCONDES, 2008). A racionalidade se torna o elemento fundamental para a construção de nosso contexto, voltando-se ao que é útil e justificando nossas intencionalidades. As ações racionais tomam como pressuposto, então, o alcance de objetivos específicos e a análise da melhor maneira de se atingi-los, tomando-se como suporte simbólico o contexto sociocultural de uma determinada época. Na modernidade – e nos dias de hoje –, por exemplo, a iniciativa dirigida para a acumulação de bens e riquezas ou de dominação econômica acabam por balizar nossas práticas cotidianas, tendo em vista os valores que se configuraram nas transformações da passagem do sistema de produção feudal e do modo teocêntrico de se explicar o mundo para o capitalismo e o antropocentrismo que influenciaram toda a estrutura social desde então. Nas Ciências Sociais, por exemplo, temos a tomada do Positivismo de Auguste Comte como o verdadeiro modelo ou paradigma de se produzir um saber que corresponda às necessidades e exigências da nova dinâmica social, já que cabe à ciência a fuga das abstrações e

dos pseudo-problemas para se dedicar de fato à explicação precisa, sistematizada metódica e que responda às exigências do contexto social.

Abre-se aqui uma discussão epistemológica sobre a maneira como a ciência se consolida, especialmente se pensadas características da ciência positivista, que se pretende neutra, objetiva, verificável e precisa. Se as apreensões feitas por um pesquisador correspondem a seu recorte e apreensão da realidade que o circunda, não haveria riscos de esta razão se contaminar com os valores e demais elementos simbólicos próprios do contexto em que se insere e que dão base para a sua configuração subjetiva, por exemplo?

Noutras palavras: esse conhecimento produzido refletiria a razão em si como uma propriedade ou qualidade primordial das próprias coisas, existindo na própria realidade (como razão objetiva) ou traria um recorte que reflete antes de tudo o sujeito em sua forma de apreender o contexto (enquanto razão subjetiva)? Para muitos filósofos, nossa razão pode conhecer a realidade (natureza, sociedade, história, etc.) porque ela é racional em si mesma. Fala-se, portanto, em *razão objetiva*, ou seja, o objeto do conhecimento ou a realidade é racional, e em *razão subjetiva*, ou seja, a razão é uma capacidade intelectual e moral dos seres humanos, pois o sujeito do conhecimento e da ação é racional (CHAUÍ, 2000).

A questão epistemológica que aqui se apresenta está longe de se esgotar no contexto acadêmico, motivo por que a ela não nos ateremos nesta nota de ensino. Vale ressaltar também que aspectos tais como a indeterminação quanto a explicações de fenômenos da natureza, a pluralidade de enunciados para um mesmo objeto, a pluralidade e diferenciação das culturas, etc. trouxeram às ciências em geral e, em especial às ciências humanas e sociais, uma crise nos princípios da razão moderna no Século XX e orientaram para a necessidade de um alargamento da compreensão do termo. A esse abalo devemos acrescentar também outros importantes fatores, que são: (a) a introdução, por Karl Marx, da noção de *ideologia*, que mostrou que as teorias e os sistemas filosóficos ou científicos, aparentemente rigorosos e verdadeiros, escondiam a realidade social, econômica e política, e que a razão, em lugar de ser a busca e o conhecimento da verdade, poderia ser um poderoso instrumento de dissimulação da realidade, a serviço da exploração e da dominação dos homens sobre seus semelhantes; (b) Sigmund Freud introduziu o conceito de *inconsciente* que, por sua vez, revelou que a razão é muito menos poderosa do que a Filosofia imaginava, pois nossa consciência é, em grande parte, dirigida e controlada por forças profundas e desconhecidas que jamais se tornarão plenamente conscientes e racionais. A razão e a loucura fazem parte de nossa estrutura mental e de nossas vidas e, muitas vezes, como por exemplo no fenômeno do nazismo, a razão é louca e destrutiva (CHAUÍ, 2000).

Essa crise da razão no século XX possibilitou que novos caminhos fossem traçados nas ciências sociais e humanas na construção de sistemas explicativos da realidade que buscassem superar a dicotomia objetivismo / subjetivismo. Nas ciências sociais aplicadas, como é o caso da Administração, surgem novas abordagens de se entender o contexto organizacional, para além da abordagem funcionalista, que decorre do Positivismo e da perspectiva norte-americana de se considerar a organização em sua dimensão estrutural, objetiva e racional. Entre tais abordagens, destaca-se nos Estudos Organizacionais a dimensão interpretacionista, que vislumbra a organização como uma rede complexa de interações, trocas simbólicas que atuam na constituição das subjetividades, racionalidades, poderes, etc. (VERGARA; CALDAS, 2005).

Ainda no tocante aos Estudos Organizacionais, faz-se imprescindível apresentar as principais referências em relação à racionalidade no contexto da organização e, para tanto, as contribuições de Max Weber (1864 – 1920) são essenciais. Considerado como um clássico, Weber é fundador da perspectiva compreensiva e

hermenêutica na Sociologia, pois para ele o foco da pesquisa seria a apreensão dos sentidos atrelados às ações dos sujeitos sociais e que, por sua vez, promoveriam as relações sociais. Weber caracteriza quatro tipos de ações sociais, a saber: (1) a *ação racional com relação a um fim ou objetivo*, determinada por expectativas em relação ao mundo exterior, de modo que os sujeitos utilizam essas expectativas como condições ou meios para alcance de fins próprios racionalmente avaliados e perseguidos. Esta seria a ação típica dos processos organizacionais, já que se voltam racionalmente à aquisição de objetivos que são partilhados por diversos sujeitos em interação e, por isso, carecem de justificativa lógica e racional; (2) a *ação racional com relação a um valor*, definida pela crença consciente num valor atrelado a uma determinada conduta; (3) a *ação afetiva*, definida por uma reação emocional do ator em determinadas circunstâncias e não em relação a um objetivo ou a um sistema de valor; e, por fim, (4) a *ação tradicional*, ditada pelos hábitos, costumes, crenças, como reflexo adquirido pela prática (QUINTANEIRO, 1995).

No que se refere à dimensão coletiva, as organizações resultariam de relações entre atores sociais cujas ações estariam direcionadas por finalidades específicas e partilhadas. Assim, para Weber (1994), as diferentes formas organizacionais existentes na sociedade podem ser explicadas pela predominância do uso de racionalidades específicas, e pode se apresentar em quatro tipos: (a) racionalidade prática - é própria do modo de vida cotidiano, no qual as atividades do dia a dia são julgadas em relação a interesses individuais, puramente práticos e egoístas; (b) racionalidade teórica - está associada aos processos cognitivos, é também conhecida como racionalidade intelectual, envolve o domínio consciente da realidade pela construção de conceitos abstratos; (c) racionalidade substantiva - direciona a ação orientada por valores emancipatórios (solidariedade, liberdade, comprometimento, etc.), independente dos resultados obtidos; (d) racionalidade formal (instrumental) - direciona a ação conforme regras, leis e regulamentos institucionalizados com base no cálculo utilitário de consequências no estabelecimento de relações estratégicas entre um meio e um fim.

A partir dessa explanação pautada em Weber (1994) e ao se retomar o caso exposto neste trabalho, percebe-se que o dilema vivido por Joana se circunscreve em meio às seguintes questões: de um lado a necessidade de se atuar segundo uma racionalidade essencialmente instrumental, haja vista os objetivos empresariais e a necessidade de se atingi-los e, assim, garantir o êxito e a qualidade requerida por seus superiores e equipe de trabalho como justificativa à própria existência da organização no contexto em que se insere; de outro lado, a valoração dada à amizade e à comunhão, que passam também a balizar a tomada de decisões e as escolhas do sujeito que protagoniza a história.

De modo geral, parece-nos haver uma direta oposição entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva, dadas suas respectivas bases. Mas é preciso esclarecer que, pela própria constituição dos atores, marcados por aspectos biopsicossociais, seria impossível neutralizar por completo a dimensão subjetiva, afetiva e até inconsciente das ações expressas na empresa ou demais organizações de trabalho.

Vale ressaltar, portanto, que subjetividade e racionalidade não são elementos incongruentes, opostos, mas integrantes de um mesmo processo dialético de formação subjetiva e, também, do contexto em que os sujeitos se inserem. Assim, a racionalidade enquanto “regime de pensamento” influencia diretamente no processo de constituição subjetiva, entendido como síntese singular decorrente das diversas inter-relações do sujeito com seu contexto a partir da apreensão, reelaboração e expressão dos elementos simbólicos inerentes a esse processo (discursos, lugares, significados, etc.). Em contrapartida, a subjetividade é parte integrante da

**AMIGOS, AMIGOS; NEGÓCIOS... NÃO SÃO À PARTE! NOTAS SOBRE A RACIONALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO (CASO PARA ENSINO)**

racionalidade, uma vez que a racionalidade se institui junto à coletividade, torna-se mais ou menos valorada segundo elementos simbólicos próprios dos grupos e sujeitos em interação.

Ainda no campo dos Estudos Organizacionais, importante mencionar os trabalhos de Serva (1996; 1997), Guerreiro Ramos (1981; 1996), Nery e Peixoto (2013) e Muzzio (2012; 2014), dentre tantas outras contribuições recentes que buscam superar as dicotomias levantadas e percebidas nas proposições iniciais.

Segundo Serva e outros (2015), é com Guerreiro Ramos (1981) que se instaura uma nova perspectiva de análise da racionalidade nas organizações, posto que o autor toma como ponto de partida as contribuições weberianas e seu consequente desenvolvimento pelos teóricos da Escola de Frankfurt – em especial Habermas (1987) e sua Teoria da Ação Comunicativa – como uma forma de se avançar no tocante às limitações dadas pelo pragmatismo e pela racionalidade instrumental tão marcada no paradigma funcionalista.

Para Serva (1997), a existência da racionalidade de base substantiva nas organizações necessitaria de uma comprobabilidade empírica, o que leva o autor a elaborar um quadro analítico como forma de nortear os trabalhos sobre a racionalidade nas organizações, seja instrumental ou substantiva, com seus elementos constitutivos e relacionados a 11 processos no campo organizacional, a saber:

Quadro 1 - Modelo de análise da racionalidade substantiva nas organizações

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

Fonte: Serva (1997, p.339).

Serva e outros (2015) analisam, ainda, a maneira como a produção acadêmica acerca da racionalidade tem sido feita no contexto brasileiro e chamam-nos à atenção para a existência de dois grupos ou categorias geracionais nesse sentido. De um lado, temos um primeiro grupo de pesquisas que se preocupou em desvendar a racionalidade e suas manifestações ou tipos no âmbito das práticas de gestão; de outro lado, um grupo de pesquisas que busca avançar em relação ao primeiro grupo, marcando a complexa relação entre os diferentes tipos de racionalidade nos processos de gestão e que trazem tensão às vivências do gestor.

Muzzio (2014) também esclarece sobre o papel da ARH no tocante aos processos de gerenciamento de pessoas nas organizações, destacando o paradoxo existente no campo:

O que se observa no plano organizacional é uma predominância da lógica instrumental. Para alguns, enquanto participa de um ambiente competitivo, a organização precisa pautar-se por uma coerência racional calculista. Por outro lado, por ser um espaço de interação humana, a organização também precisa contemplar os anseios, as expectativas ou os desejos emancipatórios de seus colaboradores. Entretanto, é possível uma convergência dessas duas condições paradoxais? Esse é um desafio para a ARH. (MUZZIO, 2014, p. 714).

Voltando ao caso de Joana, descrito neste trabalho, parte de seu dilema se deve exatamente pelo fato de a objetividade, a eficácia e o utilitarismo serem elementos integrantes das empresas e da racionalidade que nelas imperam, limitando muitas vezes o espaço para valores pessoais que possam “comprometer” o sistema. Apoiar e manter Juliana em seu cargo, uma vez constatadas deficiências para o exercício de suas funções, implicaria falta de racionalidade – se considerada a racionalidade instrumental – ou falta de consciência, por parte de Joana, dos reais objetivos, visão, valores e diretrizes da empresa. Mas se tomarmos o quadro de Serva (1997) como referência, especialmente no tocante aos processos de **tomada de decisão, valores e objetivos e reflexão sobre a organização**, notamos que há uma complementaridade, no caso analisado, entre as dimensões substantiva e instrumental da racionalidade de que se utiliza Joana, posto que sua decisão buscava se amparar em preceitos éticos e voltados à coletividade, tentando anteder à empresa e seus propósitos, assim como aos interesses para com a amiga, em sua dimensão interpessoal e intersubjetiva.

Numa perspectiva psicológica, cabe aqui uma análise ainda mais expressiva: de fato o dilema de Joana se apoia na avaliação das consequências de sua decisão no tocante a Juliana – ou seja, no possível rompimento da amizade, dada a não-aceitação por parte da amiga de uma atitude que a prejudicasse – ou no tocante à empresa, haja vista o julgamento dos gestores e demais trabalhadores, que possivelmente também avaliariam que, se não há por parte de Joana uma diretividade, uma precisão em relação ao trabalho, então também Joana possui os mesmos déficits em práticas de gestão que Juliana.

Para evitar o mal-estar em que se encontra Joana, muitos gestores optam por seguir expressamente a racionalidade de natureza empresarial. Por isso é preciso também enfatizar que os sentidos atrelados à racionalidade podem influenciar diretamente nas subjetividades, “formatando-as”, submetendo-as aos interesses do todo, haja vista que os valores pessoais se tornam pequenos e frágeis por demais para concorrer com os valores de ordem coletiva e partilhada, ou seja, as organizações tendem a adequar a dimensão privada (irracional, afetiva) à ordem racional das organizações.

Não se trata de concluir, pois, que ao sujeito não há escapatória: como no caso de Joana, cabe ao sujeito estar ciente do preço de suas escolhas e das consequências de suas decisões em todo o seu contexto. Uma vez já considerado que a ação social também tem “sentido subjetivo”, logo a motivação da ação social depende do próprio sujeito e da maneira como este se propõe a atuar na construção de seu meio.

Um ponto relevante é a possível constatação de que a racionalidade instrumental reorganiza a própria racionalidade substantiva (voltada a valores). Em suma: o utilitarismo, a calculabilidade, a obtenção dos resultados preestabelecidos das ações sociais tornam-se também valores para a sociedade moderna, servindo, então, de base para a racionalidade substantiva. Esses seriam os valores predominantes, norteando as ações ou o comportamento dos indivíduos na atualidade, seja no contexto empresarial, seja no contexto pessoal, privado.

Não se trata do fim dos valores éticos, tradicionais, etc., mas da hierarquização dos valores na dinâmica simbólica das organizações, sendo mais importantes os valores voltados aos resultados e à ideologia do capital. Na análise do dilema aqui apresentado, ainda não seriam os valores voltados aos resultados os mais expressivos para Joana, dada sua decisão de manter a amiga no processo e tentar negociar estratégias de mudanças quanto aos problemas percebidos, mesmo que estes não tenham sido bem sucedidos e que a demissão de Juliana tenha sido consequência esperada; mas devido à influência da organização na constituição da subjetividade, pode ser que Joana, numa situação futura, tome outros elementos simbólicos para sua configuração de racionalidade. Mesmo porque enquanto “regimes de pensamento”, a racionalidade não está nas mentes das pessoas, de forma individualizada, mas no agregado social, ou seja, o que é racional é a inteligibilidade negociada (dimensão contextual e cultural).

Para Berger e Luckmann (2011), à medida que a realidade cotidiana é partilhada entre os sujeitos, o indivíduo percebe a correspondência entre os significados que atribui a um objeto e os significados atribuídos coletivamente pelos semelhantes, legitimando um universo de significados integrados simbolicamente. Dessa forma, a estrutura das organizações se dá em função da legitimação da própria estrutura e a racionalidade seria uma forma de se orientar os sujeitos na dinâmica simbólica.

Para Bachika (2011), o simbolismo começa na mente, pois fundamentalmente as simbolizações são dispositivos cognitivos que existem em várias categorias e em grande variedade, por conta dos diversos elementos no mundo físico como objetos de pensamento. Mas é através da linguagem, que atua enquanto função social primária de simbolizações com a expressão, comunicação e partilha de significados, que tais simbolizações ganham o status de valores no contexto coletivo. Este autor nos chama à atenção para alguns aspectos fundamentais, como é o caso da relação simbolização X valorização, que têm suas bases diferenciadas, pois uma é cognitiva e a outra é afetiva, voltada à satisfação de necessidades (gratificação), mas que se invertem, em termos de percepção e análise dos sujeitos, em meio à dinâmica simbólica social.

Assim, a simbolização germina em pensamento, em instância individual e por isso seria considerada racional. Já a valorização seria voltada à gratificação e por isso se entende que o valor não é necessariamente um conceito moral, já que tudo pode ser tomado como gratificante a um indivíduo (ser honesto ou desonesto, ser leal aos outros ou enganoso, etc.) e assim não seria um processo racional, mas afetiva, não-racional ou mesmo inconsciente. É a partir da partilha, ou seja, a partir do momento em que simbolizações se tornam valores coletivos que temos a configuração da racionalidade do grupo ou organização, o que em essência foi legitimado pelo contexto como gratificante, satisfacente aos seus propósitos e *interesses* (que são valores racionalizados).

Na questão da valoração e da simbolização, apresentar-se-ia um paradoxo: esses processos que se originam no pensamento e sentimento, respectivamente, revertem sua natureza inicial; simbolizações que inerentemente são dispositivos cognitivos tendem a tornar-se carregados de emoção num ambiente coletivo, enquanto os valores que emergem de instintos tendem a ser racionalizados como ideias a serem transformadas em interesses para a coletividade.

Aos Estudos Organizacionais, por fim, fica a difícil tarefa de abandonar as formas objetivas, instrumentais e a-históricas na produção do saber (nesse caso, científico, aplicado às práticas administrativas) e atribuir o conhecimento à dinâmica relacional entre sujeitos. Noutras palavras: evitar o enquadramento dos fatos em categorias e racionalidades cientificamente validadas e buscar apreender os elementos simbólicos relacionados ao fato, a maneira como são propostos e negociados, a maneira como formam as práticas e ações sociais.

## 7 ASPECTOS PEDAGÓGICOS PARA A APLICAÇÃO DO CASO PARA ENSINO

Para a aplicação do caso acima descrito, recomenda-se aos professores e/ou demais responsáveis pela coordenação do grupo de estudo uma sensibilização prévia, iniciada já com a apresentação do caso e as questões norteadoras acima descritas. Espera-se que a partir do processamento das informações e da reflexão dos elementos constitutivos do caso, os próprios sujeitos do grupo se engendrem em trazer contribuições e, por analogia, expor casos de seus históricos a fim de se construir estratégias coletivas para a solução do dilema do caso, tal como numa proposta de grupo de reflexão, em que, a partir do vínculo e do objetivo aglutinador entre sujeitos, propõe-se o debate e o conseqüente esclarecimento acerca de problemas e dilemas que sejam comuns às vidas dos envolvidos.

Uma outra técnica bastante difundida é a técnica de grupo operativo, proposta pelo psicólogo Enrique Pichón Rivière (1907 – 1977) e que consiste no estabelecimento de uma tarefa para um grupo de sujeitos que se vinculam e buscar soluções à proposta. Como disparador temático, usam-se atividades, perguntas chave, sensibilização por jogos, simulações, etc., sempre atrelados ao conteúdo que se busca discutir com o caso apresentado. Os sujeitos buscam reviver a situação do caso e se implicam no intuito de criar um esquema conceitual referencial operativo, direcionando-se para o aprendizado em prol da mudança.

---

Artigo submetido para avaliação em 08/04/2017 e aceito para publicação em 30/08/2017

---

## REFERÊNCIAS

BACHIKA, Reimon. Symbolism and values: Rationality and irrationality of culture. **CurrentSociology**, v. 59, n.2, p. 200–213. March2011. Disponível em <<http://csi.sagepub.com/content/59/2/200>>. Acesso em: 05 abr. 2014.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 33. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.

CARDOSO, Luís Antônio. O conceito de Racionalização no pensamento social de Max Weber. **Revista Teoria & Sociedade**. Belo Horizonte, n.16.1. Janeiro – junho 2008, p.256 – 275. Disponível em <[http://www.fafich.ufmg.br/~revistasociedade/edicoes/artigos/16\\_1/O\\_CONCEITO\\_DE\\_RACIONALIZA%C3%87%C3%83O.pdf](http://www.fafich.ufmg.br/~revistasociedade/edicoes/artigos/16_1/O_CONCEITO_DE_RACIONALIZA%C3%87%C3%83O.pdf)>. Acesso em: 05 abr. 2014.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ed. Ática, 2000.

**AMIGOS, AMIGOS; NEGÓCIOS... NÃO SÃO À PARTE! NOTAS SOBRE A RACIONALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO (CASO PARA ENSINO)**

HABERMAS, Jürgen. **Teoría de la acción comunicativa I: Racionalidad de la acción y racionalización social.** Tradução de Manuel Jiménez Redondo. Madrid: Taurus, 1987.

HABERMAS, Jürgen. **Teoría de la acción comunicativa II: Crítica de la razón funcionalista.** Tradução de Manuel Jiménez Redondo. Madrid: Taurus, 1987.

MARCONDES, Danilo. **Iniciação à história da Filosofia.** Dos pré-socráticos a Wittgenstein. 12. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2008.

MUZZIO, Henrique. A Condição Paradoxal da Administração de Recursos Humanos: Entre a Racionalidade Instrumental e a Racionalidade Substantiva. **Cad. EBAPE.BR**, v. 12, n. 3, artigo 9, Rio de Janeiro, p. 706 – 718, jul./set. 2014.

MUZZIO, Henrique. Racionalidades em jogo em um processo de profissionalização organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.16, n. 6, p. 827-844, 2012.

NERY, Manoel Fernandes; PEIXOTO, Daniel Lanna. Mercados e Racionalidades: a perspectiva de Alberto Guerreiro Ramos e Cornelius Castoriadis. **Cad. EBAPE.BR**, v. 11, n. 4, artigo 3, Rio de Janeiro, p. 543–555, dez. 2013.

PICHÓN-RIVIÈRE, Enrique. **O processo grupal.** 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

QUINTANEIRO, Tania; BARBOSA, Maria Ligia de Oliveira; OLIVEIRA, Márcia Gardênia. **Um toque de clássicos: Durkheim, Marx e Weber.** Belo Horizonte: UFMG, 1995.

SELL, Carlos Eduardo. Racionalidade e racionalização em Max Weber. **Revista Brasileira de Ciências Sociais.** São Paulo, v. 27, n.79, Junho de 2012 .Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v27n79/a10.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2014.

SERVA, M. et al. A análise da racionalidade nas organizações – um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. **Cad. EBAPE.BR**, v. 13, n. 3, Artigo 1, Rio de Janeiro, p. 414 – 437, jul./set. 2015.

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

SERVA, Maurício. **Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas.** 1996. Tese (doutorado em administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.

SIMON, Herbet A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.** 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

VERGARA, Sylvia Constant; CALDAS, Miguel P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 66 – 72. Out – dez 2005. Disponível em <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902005000400006.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000400006.pdf)>. Acesso em: 05 abr. 2014.

WEBER, Max. **Economia e sociedade.** Brasília: Ed. Unb, 1994. (V. 11).

WEBER, Max. **Economia e sociedade.** Vol1. Brasília: Ed. Unb, 1994.